

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

Mémoire Préparé pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences financières et

Comptabilité

Spécialité : Comptabilité et finance

Thème :

**La gestion budgétaire au service de la performance
financière : Cas Sonatrach – Division Production**

Présenté par :

CHEDDAD Nour El Houda

SOUISSI Dania Abir

Encadré par :

Pr BOUHADIDA Med

Période de stage : du 04 décembre 2024 au 04 mars 2025

Organisme d'accueil : SONATRACH : Division Production

Année universitaire : 2024 / 2025

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

Mémoire Préparé pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences financières et

Comptabilité

Spécialité : Comptabilité et finance

Thème :

**La gestion budgétaire au service de la performance
financière : Cas Sonatrach – Division Production**

Présenté par :

CHEDDAD Nour El Houda

SOUISSI Dania Abir

Encadré par :

Pr BOUHADIDA.Med

Période de stage : du 04 décembre 2024 au 04 mars 2025

Organisme d'accueil : SONATRACH : Division Production

Année universitaire : 2024 / 2025

Remerciement

*Au terme de ce travail, nous tenons à remercier en premier lieu, « **ALLAH** » le tout puissant qui nous a donné la force, le courage et la patience pour accomplir ce travail.*

*Nous exprimons nos vifs remerciements à notre encadrant **monsieur BOUHADIDA Mohamed** de nous avoir encadré durant notre projet de fin d'étude et nous conseiller tout au long de notre travail.*

*Nous remercions également notre encadrante au niveau de la **SONATRACH***

*Division Production, **madame BACHIRI Salima** pour Son expertise et ses orientations nous ont été d'une grande aide.*

*Nous remercions chaleureusement l'ensemble de nos enseignants de **l'École Supérieure de Commerce** pour la qualité de leur enseignement, leur disponibilité et leur engagement tout au long de notre parcours. Grâce à leurs efforts, nous avons pu acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à la réalisation de ce travail.*

*Enfin, nous adressons un grand merci à **nos familles** et à **nos proches**, pour leur soutien moral et leur encouragement tout au long de cette étape importante de notre parcours.*

Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail,

MERCI.

Dania et Nour.

Dédicace

C'est avec profonde gratitude et sincères mots, que je dédie ce modeste travail de fin d'études à :

À ma chère mère Amel, pour son amour infini, ses prières, sa patience et son soutien constant dans chaque étape de ma vie. Elle est ma première source de force et d'inspiration. Je te dédie ce mémoire en signe de gratitude profonde pour tout ce que tu as fait et continue de faire pour moi.

À mon cher père, Mohamed, pour ses encouragements, sa confiance en moi et tous les sacrifices qu'il a faits pour me permettre de poursuivre mes études dans les meilleures conditions. Je te dédie ce mémoire en témoignage de ma reconnaissance éternelle.

Quoi que je dise ou que je fasse, je n'arrivais jamais à vous remercier comme il se doit. Je souhaite que vous soyez fière de moi, et que j'aie pu répondre aux espoirs que vous avez fondés en moi.

À mes frères et ma sœur, Amine, Khalil et Lina Maya, qui n'ont jamais cessé d'être pour moi un exemple de soutien et de générosité.

À toute ma famille, ma chère binôme « Dania Abir » et sa famille.

À tous mes amis, surtout Rima, Loubna, Mira, Ikram, Wissame, Tita et Safa, compagnons de route, qui ont su être là dans les moments de doute comme dans les moments de joie. Merci pour votre présence, votre patience, et vos bonnes ondes.

Nour El Houda.

Dédicace

Je rends grâce, à mon dieu de m'avoir donné

La force, la volonté, et la sagesse d'être patiente dans mes études.

Mes dédicaces les plus sincères

A mes chers parents "Riad et Wassila" qui m'ont toujours soutenu

Et encouragé que dieu les protèges

A mon frère « Chakib », à mes sœurs « Yakim et Sirin »

A mes grands-parents paternels et maternels que dieu les protèges

A toute ma famille et proches,

A Ma binôme Nour el houda et sa famille ,

A mes amis Melissa , Sarah , Youssra , Asma ,

A mon petit précieux chat « Milou »

Et Enfin, à moi-même, je dédie ce mémoire comme un rappel de ma

Persévérance, de ma passion pour l'apprentissage et de ma capacité à

Surmonter les défis. Ce travail représente le fruit de mes efforts, de ma

Curiosité et de ma volonté de grandir en tant que personne et professionnel.

Dania Abir

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des figures	IV
Liste des tableaux	V
Liste des annexes	VI
Résumé.....	VII
Introduction générale.....	A
CHAPITRE 01 : Panoramique de la gestion budgétaire	1
Introduction du chapitre.....	1
SECTION 1 : La généralité sur la gestion budgétaire	2
SECTION 2 : Le processus budgétaire.....	13
Conclusion du chapitre	25
CHAPITRE 02 : Évaluation de la performance financière.....	26
Introduction du chapitre.....	26
SECTION 1 : Définition et cadre conceptuel de la performance financière	27
SECTION 2 : La généralité sur l'analyse financière	39
SECTION 3 : La gestion budgétaire, outil de la performance financière.	54
Conclusion du chapitre	60
CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière	61
Introduction du chapitre.....	61
SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil "SONATRACH : Division de production.....	62
SECTION 2 : Organisation du processus budgétaire au sein de la SONATRACH	72
SECTION 3 : Évaluation de la performance financière	89
Conclusion du chapitre	106
Conclusion générale	107
Bibliographie	111
Annexes	114
Tables des matières	124

Liste des abréviations

AMT : Activité Amont ;

AVL : Activité Aval ;

BFR : besoin de fonds de roulement ;

BBL : Blue Barrel ;

CA : chiffre d'affaires ;

CAF : Capacité d'autofinancement ;

COM : Activité commercialisation ;

CP : Capitaux propres ;

DA : Dinar algérien ;

DCT : Dette à court terme ;

DLMT : Dette à long et moyen terme ;

DP : division production ;

EBE : Excédent brut d'exploitation ;

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortisation;

EVA: Economic Value Added;

FASB: Federal Accounting Standards Board;

FRNG : Fonds de roulement net global ;

GB : gestion budgétaire ;

GNL : gaz naturel liquéfié ;

GPL : gaz de pétrole liquéfié ;

HT: hors taxes;

KDA: Kilo Dinar Algérien;

LMT : Long et Moyen Terme ;

MP : Matière première ;

OECA : Ordre des experts-comptables agréés ;

PF : produit fini ;

PME : petite et moyenne entreprise ;

RE : Résultat économique

RF : Résultat financier ;

RN: Résultat net;

ROA: Return On Assets;

ROE: Return On Equity;

ROI : Return On Investment ;

RSE : Responsabilité sociale des entreprises ;

SHIC: la SONATRACH International Holding Corporation;

SIE : service de sûreté interne de l'établissement ;

SIG : Solde intermédiaire de gestion ;

SPA : société par actions ;

TFT : tableau de flux de trésorerie ;

TN : Trésorerie nette ;

TRC : activité transport par canalisations ;

TTC : Toutes Taxes Comprises ;

TVA : taxe sur la valeur ajoutée.

Liste des figures

Figure 1: synthèse budgétaire.....	11
Figure 2: le déroulement du processus budgétaire.....	15
Figure 3: la lettre de cadrage	16
Figure 4: typologie des plans.....	17
Figure 5: Le fonctionnement du contrôle budgétaire.	22
Figure 6: Les compositions de l'autofinancement.....	47
Figure 7: La représentation des indicateurs d'équilibre financier	50
Figure 8: Le Besoin en Fonds de Roulement.....	51
Figure 9: Le circuit budgétaire	74
Figure 10: Répartition des charges d'exploitation par nature(en Milliers de DA).....	80
Figure 11: Répartition des charges d'exploitation par Région (en Milliers de DA).....	82
Figure 12: Répartition annuelle des charges par grande rubrique 2021(en Milliers de DA)	85
Figure 13: Répartition annuelle des charges par centre de coûts(en Milliers de DA)	86
Figure 14: Evolution des produits d'exploitation « 2018-2019-2020 »(en Milliers de DA)	88
Figure 15: Evolution du FRNG (en Million DA)	93
Figure 16: évolution de besoin de fonds de roulement BFR (en Million DA)	94
Figure 17: évolution de la trésorerie(en Million DA)	95
Figure 18: Evolution de la valeur ajoutée (en Million DA)	102
Figure 19: Excédent brute d'exploitation (en Million DA).....	102
Figure 20: Croissance de résultat d'exploitation (en Million DA)	103

Liste des tableaux

Tableau 1: Distinction entre performance externe et interne	29
Tableau 2: Objectifs du diagnostic financier.	40
Tableau 3: les différents utilisateurs de l'analyse financière	41
Tableau 4 : Synthèse du compte de résultat	42
Tableau 5: Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)	43
Tableau 6: Présentation de la CAF par la méthode additive.	45
Tableau 7: présentation de la CAF par la méthode soustractive	46
Tableau 8: Le bilan.....	48
Tableau 9: Bilan fonctionnel	49
Tableau 10: La fiche d'identité de SONATRACH.....	64
Tableau 11: Les écarts.....	76
Tableau 12: Évolution des charges d'exploitation (en Milliers de DA)	78
Tableau 13: charges d'exploitation « Prévision- Réalisation 2021 » (En Milliers de DA)	80
Tableau 14: Charges d'exploitation par région (en Milliers de DA)	81
Tableau 15: charges d'exploitation Par région « Prévision- Réalisation 2021 » (en Milliers de DA)	82
Tableau 16: Répartition annuelle des charges par grande rubrique (2021)	84
Tableau 17: Analyse par centre de coûts (2021)	85
Tableau 18: évolution des produits d'exploitation (en Milliers de DA).....	87
Tableau 19: Produits d'exploitation « Prévision- Réalisation 2021 » (en Milliers de DA)	88
Tableau 20: Actif du bilan financier (2018-2022).....	90
Tableau 21: Passif de bilan financier (2018-2022)	91
Tableau 22: Calcul du FR par le haut du bilan (2018-2022).....	92
Tableau 23: Calcul du FR par le bas du bilan (2018-2022)	92
Tableau 24: Calcule du besoin en fonds de roulement (2018-2022).....	94
Tableau 25: Calcule de la trésorerie (2018-2022).....	95
Tableau 26: Calcule de RE (2018-2022)	96
Tableau 27: Calcule de RF (2018-2022)	97
Tableau 28: Calcule de E (2018-2022).....	97
Tableau 29: Calcule du Ratio de solvabilité générale (2018-2022)	98
Tableau 30: Calcule du Ratio de liquidité générale (2018-2022)	99
Tableau 31: Calcule du Ratio de liquidité réduite (2018-2022).....	99
Tableau 32: Calcule du Ratio de liquidité immédiate (2018-2022).....	100
Tableau 33: Tableau de Compte de Résultat (2018-2022).....	101
Tableau 34: Calcule de CAF à partir de l'EBE.....	104
Tableau 35: Calcule de CAF à partir du RN.....	104
Tableau 36: évolution de la capacité d'autofinancement (en Million DA)	105

Liste des annexes

Annexe 1: Organigramme de macrostructure du SONATRACH.....	114
Annexe 2: Organigramme de l'activité Exploration-Production.....	115
Annexe 3: Structure organisationnelle de la Division Production	116
Annexe 4: Organigramme de la direction Finances et Comptabilité	117
Annexe 5: La Déglobalisation Mensuelle des charges par rubrique	118
Annexe 6: Charges d'Exploitation par centre de couts.....	119
Annexe 7: Canevas d'évolution des charges d'exploitation	120
Annexe 8: Canevas des Achats consommées -60XX- par périmètre d'exploitation.....	121
Annexe 9: Canevas des Prestations fournies a tiers -70XX- Récapitulatif région	122
Annexe 10: Canevas des Prestations fournies a tiers -70XX- par périmètre d'exploitation	123

Résumé

L'évolution rapide de l'environnement économique oblige les entreprises à adopter des outils de gestion efficaces pour anticiper, prévoir et maîtriser les situations complexes. Parmi ces outils, la gestion budgétaire occupe une place centrale en contrôle de gestion, offrant une meilleure visibilité sur l'atteinte des objectifs fixés. Le pilotage de la performance financière est aujourd'hui au cœur des préoccupations des managers, qui doivent maîtriser les outils de mesure et de suivi adaptés.

À travers ce mémoire, nous avons mis en lumière le rôle de la gestion budgétaire et son impact sur la performance financière au sein de la SONATRACH – Division Production. Cette étude a montré que la gestion budgétaire constitue un levier essentiel du pilotage financier de la division, notamment à travers :

- La traduction de la stratégie en budgets précis et plans d'action chiffrés ;
- L'analyse des écarts entre prévisions et réalisations, permettant la mise en place de mesures correctives adaptées.

Ainsi, la gestion budgétaire s'impose comme un outil incontournable pour améliorer la performance financière et garantir la maîtrise des ressources dans un contexte économique exigeant.

Mots clés : Gestion budgétaire, Performance financière, Contrôle de gestion, Mesure de la performance, Analyse des écarts, Mesures correctives.

Abstract

The rapid evolution of the economic environment forces companies to adopt effective management tools to anticipate, forecast, and control complex situations. Among these tools, budget management holds a central place in management control, providing better visibility on achieving set objectives. Financial performance management is now at the core of managers' concerns, requiring mastery of appropriate measurement and monitoring tools.

This thesis highlights the role of budget management and its impact on financial performance within SONATRACH – Production Division. The study shows that budget

management is an essential lever for the division's financial steering, notably through:

- Translating strategy into precise budgets and quantified action plans;
- Analyzing variances between forecasts and actual results, enabling the implementation of appropriate corrective measures.

Thus, budget management proves to be an indispensable tool to improve financial performance and ensure resource control in a demanding economic context.

Keywords : Budget management, Financial performance, management control, performance measurement, Gap analysis, corrective actions.

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

Introduction Générale

Contexte de l'étude

Dans un contexte économique caractérisé par une forte incertitude, une concurrence accrue et des exigences croissantes en matière de rentabilité, les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, sont de plus en plus amenées à renforcer leur système de gestion afin d'optimiser leurs ressources et garantir leur pérennité. Parmi les outils les plus utilisés pour orienter l'action managériale et contrôler les performances, la gestion budgétaire occupe une place centrale. Elle permet non seulement d'assurer une planification rigoureuse des activités, mais également de suivre les écarts entre les prévisions et les réalisations, et ainsi de réajuster les décisions en temps opportun.

La gestion budgétaire constitue à la fois un outil de prévision, de coordination, de motivation et de contrôle. Elle repose sur l'élaboration de budgets par centre de responsabilité et sur le suivi régulier des résultats. Dans une logique de performance, elle contribue à responsabiliser les acteurs internes autour d'objectifs financiers et opérationnels clairs, tout en assurant une meilleure allocation des ressources. Ainsi, une gestion budgétaire rigoureuse devient un levier stratégique pour améliorer la rentabilité, maîtriser les coûts et soutenir la croissance durable.

Cependant, dans la pratique, plusieurs interrogations subsistent quant à l'efficacité réelle du système budgétaire dans l'atteinte des performances financières. Certains auteurs soulignent les limites des outils budgétaires traditionnels, souvent trop rigides ou déconnectés des réalités du terrain, tandis que d'autres insistent sur leur rôle fondamental dans la gouvernance d'entreprise. Par ailleurs, l'intégration de la logique de performance dans les processus budgétaires suppose une culture managériale orientée vers les résultats, ainsi qu'un système d'information fiable et réactif.

Face à la mondialisation et à l'intensification de la concurrence, le marché algérien connaît une transformation rapide qui oblige les entreprises à renforcer leurs pratiques de gestion. SONATRACH, en tant que leader africain et méditerranéen dans le secteur pétrolier et gazier, a développé des politiques budgétaires spécifiques afin d'optimiser la planification de ses ressources et le contrôle de ses coûts. La gestion budgétaire y constitue un outil essentiel pour la Division Production, garantissant un suivi rigoureux des opérations et une amélioration constante de la performance financière face aux exigences du marché.

Dans cette optique, notre recherche s'inscrit dans la volonté de comprendre comment la gestion budgétaire peut devenir un véritable outil de pilotage de la performance financière, et sous quelles conditions elle peut jouer efficacement ce rôle. Plus précisément, il s'agit d'analyser la

Introduction Générale

relation entre les pratiques budgétaires d'une organisation et l'amélioration de ses indicateurs financiers.

La problématique centrale à laquelle ce mémoire tente de répondre est la suivante :

« Dans quelle mesure la gestion budgétaire contribue-t-elle à l'amélioration de la performance financière d'une entreprise ? ».

Cette interrogation soulève des sous-questions clés :

- Quels sont les mécanismes et outils de gestion budgétaire déployés au sein de la Division Production ?
- La gestion budgétaire actuelle suffit-elle à garantir une performance financière durable dans un contexte de fluctuations des marchés énergétiques ?

Les hypothèses de recherche qui sous-tendent ce travail sont les suivantes :

- L'efficacité de la gestion budgétaire dépend de la qualité de l'élaboration des budgets, du suivi des réalisations et de la pertinence des actions correctives engagées.
- La gestion budgétaire, en tant que processus structuré de planification et de contrôle, influence positivement la performance financière de SONATRACH DP.
- La gestion budgétaire actuelle contribue positivement à la performance financière, mais demeure non optimale face aux exigences d'un environnement économique instable

Méthodologie de recherche

Dans le cadre de ce mémoire, une approche méthodologique qualitative a été adoptée, reposant principalement sur les données recueillies lors du stage pratique au sein de la division Production de Sonatrach. Cette méthode s'appuie sur l'analyse de documents internes et d'observations directes pour mieux comprendre les pratiques budgétaires en vigueur. Elle vise ainsi à évaluer leur contribution à la performance financière de l'entreprise.

Choix et intérêt du sujet

Le choix de ce sujet repose sur plusieurs motivations :

- Dans un environnement économique instable, les entreprises doivent rationaliser leurs dépenses et maximiser leurs performances. La gestion budgétaire est un outil central pour atteindre ces objectifs.

Introduction Générale

- Les entreprises, notamment publiques, sont de plus en plus appelées à adopter une gestion axée sur les résultats et la performance. Ce sujet s'inscrit donc dans une dynamique actuelle de réforme et de modernisation de la gestion financière.
- **SONATRACH**, en tant que première entreprise publique algérienne, acteur stratégique du secteur énergétique, elle représente un cas d'étude pertinent pour observer l'impact de la gestion budgétaire sur la performance à grande échelle. La Division Production, cœur de métier de l'entreprise, constitue un terrain idéal pour cette analyse.

Plan de travail :

Le travail s'articule autour de trois chapitres principaux :

- Le premier chapitre présente le cadre conceptuel de la gestion budgétaire, en mettant l'accent sur ses principes, ses outils et son rôle dans la planification et le contrôle des activités.
- Le deuxième chapitre est consacré à la notion de performance, à ses dimensions et aux différents outils de mesure et de pilotage de la performance financière.
- Le troisième chapitre, de nature pratique, analyse le processus budgétaire au sein de SONATRACH DP et évalue son impact sur la performance financière .

CHAPITRE 01 :
Panoramique de la
gestion
budgétaire

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

INTRODUCTION

La gestion budgétaire est un processus essentiel pour toute organisation, car elle permet non seulement de planifier, de suivre et d'optimiser les ressources financières disponibles, mais aussi de garantir une utilisation rationnelle et stratégique de ces ressources. En élaborant des prévisions précises des revenus et des dépenses, elle offre une vision claire des besoins de financement et des priorités financières de l'organisation. Elle joue également un rôle clé dans l'allocation des ressources, en s'assurant que les fonds sont utilisés de manière efficace et en ligne avec les objectifs à long terme de l'organisation.

Ce chapitre explore en détail les principes de gestion budgétaire, les divers types de budgets utilisés en entreprise, ainsi que les étapes clés du processus budgétaire, allant de sa préparation à son suivi. Les gestionnaires seront en mesure de gérer plus efficacement leurs ressources financières, d'améliorer la performance globale de l'organisation et de garantir sa pérennité financière.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

SECTION 1 : La généralité sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil clé de planification et de contrôle qui permet aux entreprises de traduire leurs objectifs en prévisions chiffrées. Dans cette section, il sera question de présenter les fondements de la gestion budgétaire à travers son origine, ses objectifs, ses types et son évolution.

Cette section offre une vue d'ensemble des principes clés de la gestion budgétaire et du budget.

1. Historique et définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire c'est la planification pour les dépenses, les recettes et les dépenses revues pour une période donnée.

1.1 Historique de gestion budgétaire

Le mot « budget » trouve son origine dans l'ancien français « bougette », diminutif de « bouge », qui désignait au Moyen Âge un sac ou un coffre permettant aux voyageurs de transporter leurs biens. Ce terme évoque ainsi la notion moderne de « bagage ». Son origine remonte encore plus loin au latin « bulga », qui désignait un sac en cuir porté au bras par les patriciens romains.¹

L'expression « avoir la bougette » signifiait alors se préparer pour un voyage, en rassemblant tout le nécessaire pour faire face aux imprévus du trajet. Après la guerre de Cent Ans, les Anglais adoptent ce mot dans un tout autre contexte, celui des institutions parlementaires en formation. « Budget » prend alors un sens administratif et juridique, désignant la somme attribuée par un vote du Parlement à une entité publique pour assurer son fonctionnement. Chaque ministre se voit allouer une « enveloppe budgétaire », une somme prédéfinie dans laquelle il peut puiser, d'où l'expression « portefeuille ministériel », qui repose sur la même métaphore.

Au début du XXe siècle, avec l'essor des grandes entreprises, celles-ci adoptent progressivement des méthodes de gestion similaires à celles des États. Confrontées à des défis croissants de décentralisation et de coordination, elles instaurent des procédures budgétaires pour structurer leur organisation et mieux contrôler leurs dépenses. Ainsi, le budget devient un outil clé du contrôle de gestion, permettant d'optimiser les ressources et d'assurer un pilotage efficace des activités.

1.2 Définition de la gestion budgétaire

¹ Didier. L, « L'essentiel de la Gestion budgétaire », Edition Eyrolles, Paris, France, 2012, p.5.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

La gestion budgétaire est « une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables »¹.

La gestion budgétaire a initialement émergé dans le secteur public, en tant que mécanisme d'allocation et de contrôle des ressources étroitement lié au fonctionnement du parlementarisme. Par la suite, elle a été adaptée pour soutenir le développement des grandes entreprises. Elle sert d'outil pour le contrôle de gestion, la simulation, l'aide à la décision, la motivation et la gestion des conflits potentiels.²

Cette pratique se généralise de plus en plus, notamment dans les PME, et se formalise grâce à des contraintes légales visant à prévenir les difficultés des entreprises.

2. Initiation au budget

2.1 Définition de budget

Parmi les différentes définitions de la gestion budgétaire, nous citons :

Selon B. DORIATH et C. GOUJET, le budget est « la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable, il définit les ressources que lui sont délégués pour atteindre les objectifs qu'il a négocié. Les budgets sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus au moins fine »³

Bouquin H le définit comme « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels »⁴

Le budget est défini par LOCHARD comme étant « une prévision chiffrée en volume et en unités monétaire de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminées établies, en fonction d'objectifs négociés et acceptés »⁵.

¹ Depallens G, « Gestion Financière De L'entreprise », 4^e édition, SIREY, Paris, 1971, p.19.

² Didier. L, op.cit, p.5.

³ Doriath B, Goujet C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2007, p.104.

⁴ Bouquin H, « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », édition CEF, Paris, 1992, P : 16.

⁵ Georges LANGLOIS, « Contrôle de gestion budgétaire », édition Pearson Education, 3^e édition, France, 2005, p.172.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

En résumé, Le budget est le reflet de la santé financière de l'entreprise. Son objectif est de vérifier la viabilité, la performance et la rentabilité des projets à partir des écarts entre les chiffres réels et estimés.

2.2 Rôles de budget

Le système budgétaire remplit trois fonctions :

- Il constitue un outil de contrôle de gestion.
- Il sert de moyen de planification.
- Enfin, il vise à assurer la cohérence entre trois aspects :
 - les individus, leurs intentions et motivations,
 - les objectifs de l'entreprise,
 - la traduction de ces objectifs au sein de l'organisation.¹

2.2.1 Les budgets comme instrument du contrôle de gestion²

Le budget se présente comme un élément crucial du système de gestion d'entreprise. Le responsable prend des décisions basées sur les objectifs de l'entreprise et les renseignements accessibles concernant la situation actuelle.

La mise en œuvre de ces décisions permet d'atteindre les résultats. Si l'information est complète, la décision pourrait être optimale et en parfaite concordance avec l'objectif. Dans un contexte d'information incomplète, on peut s'attendre à ce que les résultats concrets divergent des résultats prévus.

Pour contrer cette situation, il est essentiel d'instaurer un système d'information capable de repérer au plus vite les déviations entre les prévisions et les résultats effectifs, et de s'appuyer sur des décisions correctrices via un processus de régulation et de pilotage, que l'on pourrait qualifier de « cybernétique ».

Dans ce contexte, le budget occupe une position centrale, étant la référence qui définit les normes à suivre. Par la suite, c'est le système de comptabilité qui se charge d'évaluer les performances réelles et de mettre en évidence l'écart entre les prévisions et les résultats concrets. Dans la plupart des processus de contrôle d'entreprise, ce mécanisme de contrôle budgétaire est essentiel et nécessite l'élaboration de prévisions budgétaires.

2.2.2 Les budgets sont un instrument de planification³

¹ Bouquin H, op.cit. p.15

² Didier.L., op.cit., p.10-11

³ Ibid, p.11

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

Cette caractéristique des budgets suscite deux commentaires :

- ils représentent seulement des instruments du contrôle de gestion,
- ils traduisent les plans dans une terminologie spécifique, celle de la comptabilité et de la finance.

2.2.2.1 Les budgets ne sont qu'un des instruments du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, qui doit garantir la convergence entre la stratégie et les actions et décisions de court ou moyen terme, à cette fin de deux instruments, la structure de l'entreprise étant suggérée établie :

- des règles du jeu,
- des outils de planification, en l'espèce les budgets

En plus du système budgétaire, le contrôle de gestion fait appel à d'autres instruments destinés à guider les actions des individus quand la planification budgétaire ne fournit pas de référence précise (on ne saurait tout prévoir).

Ces instruments de motivation et d'orientation constante des comportements, sont triples. Ils se concentrent principalement sur la compréhension qualitative et quantitative des objectifs visés, qui doit être transmise aux gestionnaires de tous niveaux hiérarchiques.

Par la suite, ils exigent également une définition corrélative des critères de décision à appliquer dans diverses situations types, que les dirigeants doivent connaître : ainsi, ces derniers doivent être conscients que l'entreprise vise à diversifier sa clientèle, réduire ses délais, diminuer ses coûts d'intervention en service après-vente sous réserve de telle performance du service après-vente, à renforcer sa présence sur tel marché géographique, c'est à eux qu'il revient de se rapporter à ces priorités.

Enfin, ils se rapportent aux dispositifs de motivation et de mobilisation du personnel.

2.2.2.2 Les budgets chiffrant des plans

Les budgets représentent des plans d'actions à court terme sous forme de données financières et comptables.

Cela soulève trois points très importants :

En premier lieu, il faut noter que les budgets ne représentent pas simplement une enveloppe financière. Si leur rôle se limitait à être une enveloppe financière, la bonne gestion consisterait à les dépenser, sans les dépasser.

Un tel concept est en contradiction avec l'idée générale du contrôle, qui suppose que les dirigeants connaissent leur destination et les ressources qu'ils prévoient d'utiliser pour y parvenir. Autrement

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

dit, un moyen doit être associé à un objectif, une dépense doit pouvoir être liée à un but qu'elle est censée servir. Donc, les budgets représentent principalement le chiffrage d'objectifs et de moyens. Il est vrai que ce principe n'est pas toujours simple à mettre en pratique, étant donné que seules les activités bien définies et mesurables facilitent l'établissement d'une relation directe entre les objectifs et les moyens. Néanmoins, le concept reste accepté et plusieurs méthodes ont été suggérées récemment pour sa mise en pratique.

Une seconde remarque découle de la première : au-delà du budget, qui représente 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.

A titre d'exemple un plan d'action commercial consiste à :

- chiffrer les objectifs en fonction du produit, de la région, du type de clientèle ou du canal de distribution,
- établir les actions prévues pour atteindre cet objectif
- estimer les coûts associés à ces actions (comme les campagnes de publicité ou de promotion, la révision des politiques de visite des représentants, le changement d'emballage, etc.), ainsi que les ressources nécessaires en personnel, potentiellement en recrutement, en logistique et en divers matériels.

Par conséquent, avant d'élaborer un budget commercial, il est nécessaire de déterminer ces plans d'action, les articuler et de choisir entre divers plans.

Il faut indiquer en troisième lieu que, la gestion budgétaire qui s'appuie sur la terminologie comptable et financière, comprend :

- des budgets fonctionnels, qui détaillent les charges et produits attendus par centre de responsabilité,
- un compte de résultat prévisionnel, appelé budget d'exploitation,
- un état prévisionnel des flux de trésorerie : le budget de trésorerie
- un budget d'investissement et de financement,
- un bilan prévisionnel.

Toutefois, ces commentaires ont jusqu'à présent porté uniquement sur les aspects les plus techniques du système budgétaire. Reste à examiner comment les budgets peuvent intégrer les trois axes du contrôle : le personnel, les stratégies et les activités.

2.2.3 Le budget comme instrument de motivation et de gestion de conflit¹

Dans le domaine de la gestion, toutes les méthodes cherchent à développer une culture d'entreprise solide qui encourage l'alignement des employés avec les valeurs et les objectifs de

¹ Didier.L, op.cit., p.12

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

l'entreprise. Toutes les techniques employées dans le domaine des ressources humaines pour l'engagement évolutif soutiennent cette idée.

L'entreprise reste un milieu hautement contradictoire, marqué par des oppositions entre les départements, entre diverses catégories professionnelles, ainsi qu'entre la direction et les organisations syndicales qui constituent le cadre quotidien des interactions individuelles.

Dans ce contexte, le budget joue un rôle essentiel : celui d'exprimer financièrement les termes d'accord qui contribuent à assurer la paix sociale. En ce sens, le budget sert de « quasi-contrat », facilitant l'alignement des motivations de tous les acteurs impliqués. Par exemple, toutes les politiques de rémunération sont consignées dans les documents financiers et le fait que les représentants des employés participent à l'établissement des prévisions budgétaires de manière décentralisée représente un élément crucial pour garantir la transparence de la gestion et la possibilité d'un accord commun.

2.3 Les différents types de Budget

Les budgets se répartissent en trois grandes catégories :

- Le budget opérationnel (ou de fonctionnement), qui inclut les budgets de vente, de production et d'approvisionnement.
- Le budget financier, composé des budgets d'investissement et de trésorerie.
- Le budget des dépenses administratives, également appelé budget récapitulatif.

2.3.1 Les budgets opérationnels

Les budgets opérationnels regroupent l'ensemble des prévisions financières liées aux activités courantes d'une entreprise. Ils incluent notamment :

2.3.1.1 Le budget des ventes

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

2.3.1.2 Le budget de production

Le budget de production est la représentation finale et quantitative (chiffrée) de l'activité productive annuelle.

¹ ALAZARD.C, SEPARI.S, « Contrôle de gestion : manuel et applications », 2^e édition, édition Dunod, Paris, 2010, p.307.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

Il résulte des décisions prises au niveau du budget des ventes et de la politique de stockage de l'entreprise. Ce budget est limité par les capacités de production actuelles de l'entreprise et leurs potentialités physiques d'évolution à court terme (en interne par l'investissement direct, en externe par la prise de participation).

Pour élaborer un plan de production valorisé, l'entreprise base sur les coûts standards des produits. Ce chiffrage représente l'objectif des services productifs.

Dans ce chiffrage, les charges directes et indirectes de production sont réparties sur dans le temps (le mois souvent) et dans l'espace en fonction de la répartition géographique de la production et des responsabilités.

Ces services sont tenus de fournir un plan d'action tout en respectant, dans les conditions du budget, leurs obligations en matière de production. Ce plan prend en compte plusieurs variables, telles que :

- le taux de perte de matières premières ;
- le taux de productivité de la main-d'œuvre ;
- les effectifs ;
- la sous-traitance en volume (éventuellement) ;
- l'entretien préventif en taux d'heures perdues, etc.¹

2.3.1.3 Le budget des approvisionnements²

Le budget de production aide à identifier les consommations d'articles de conditionnement, de matières premières et de divers composants.

Le budget des approvisionnements a pour fonction de s'assurer de la disponibilité de l'ensemble des éléments consommés en quantité voulue, à un prix optimum et dans un délai maîtrisé. Sa construction repose sur l'égalité suivante :

$$\text{Quantités à acheter} = \text{quantités à consommer} - \text{stock initial} + \text{stock final}$$

L'élaboration de ce budget se fait principalement en termes de quantités, pour chaque matière première consommée. En se basant sur la nomenclature de chaque produit, qui précise le détail des matériaux à utiliser.

¹ ALAZARD.C, SEPARI.S, op.cit., p. 311

² CABANE Pierre, « Essentiel de la finance à l'usage des managers », EYROLLES édition d'organisation, Paris, 2008, p.283

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

Les éléments essentiels à gérer pour le budget d'approvisionnements sont les quantités (achetées et consommées), les prix d'achat, les dates (de consommation, d'achat, de livraison) et les niveaux des stocks.

2.3.2 Budget financier

2.3.2.1 Budget d'investissements

Selon ALAZARD « L'investissement se définit comme l'affectation de ressources à un projet dans l'espoir d'en retirer des profits futurs, C'est un détour de production. »¹

Les décisions d'investissement actuelles seront donc ressenties dans le futur et ont un impact déterminant sur l'avenir de l'entreprise et conditionnent son développement à long terme. Ainsi, L'investissement est un engagement stratégique basé sur une prévision future et une anticipation des opportunités ainsi que des risques.

La budgétisation des investissements se passe par trois étapes fondamentales :

- l'engagement, correspondant à la date de signature de l'investissement,
- le paiement, qui s'effectue selon les modalités définies,
- la réception ou la mise en service de l'investissement.

Il est essentiel que ces différentes phases soient rigoureusement identifiées et prises en compte lors de l'élaboration du budget afin d'assurer une gestion efficace et un suivi optimal des investissements.²

La prévision des investissements se réalise dans un plan prévisionnel pour une période de cinq, sept ou dix ans, en fonction des capacités de planification de l'entreprise. Son objectif est d'assurer un équilibre financier à long terme, matérialisé par le plan de financement. En revanche, le budget annuel des investissements ne prend en compte que les implications financières de ce plan pour l'exercice budgétaire concerné.³

2.3.2.2 Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements.

L'établissement de ce budget a pour objectif d'assurer l'équilibre entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les ressources financières données, tout en garantissant le maintien d'une trésorerie équilibrée. Il est donc essentiel d'anticiper avec précision les flux de trésorerie, Il

¹ ALAZARD.C, SEPARI.S, op.cit. p.338

² CABANE Pierre, op.cit. p.286.

³ Ibid. ,p.339.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

faut donc veiller à bien appréhender les encaissements et les décaissements qui se font avec un certain décalage par rapport à la comptabilisation des produits et charges d'exploitation.

La démarche globale du budget de trésorerie est fondée sur les principes suivants :

- Collecte des informations (bilan N-1, budgets détaillés, délais de règlement, opérations exceptionnelles) ;
- Construction du budget des encaissements, en distinguant les encaissements liés à l'exploitation (résultant des ventes) des encaissements hors exploitation (emprunts, cession d'actifs, redevances, par exemple) ; pour les ventes, on peut appliquer des règles statistiques sur les délais de paiement des clients dans le passé. Ce budget est mensuel ;
- Construction du budget des décaissements, en distinguant les décaissements liés à l'exploitation (achats, loyers, salaires etc.) des décaissements hors exploitation (investissements, dividendes, remboursement d'emprunts, etc.). Ce budget est mensuel ;
- Construction du budget de TVA, qui tient compte du décalage d'un mois pour le décaissement de la TVA due ;
- Construction du budget provisoire de trésorerie, qui intègre les trois budgets antérieurs tout en y incluant le solde initial. Le solde mensuel de trésorerie sera affiché sur ce document.
- Équilibrage du budget de trésorerie afin de lisser les soldes. Lorsqu'ils sont excessivement excédentaires, font l'objet des placements financiers à court ou moyen terme, générant des produits financiers. En revanche, dans le cas de soldes négatifs, l'entreprise doit recourir à la mobilisation de créances, à l'emprunt ou à la révision de l'ensemble de ses budgets, afin de retrouver un équilibre entre recettes et dépenses ;
- construction du budget définitif de trésorerie.¹

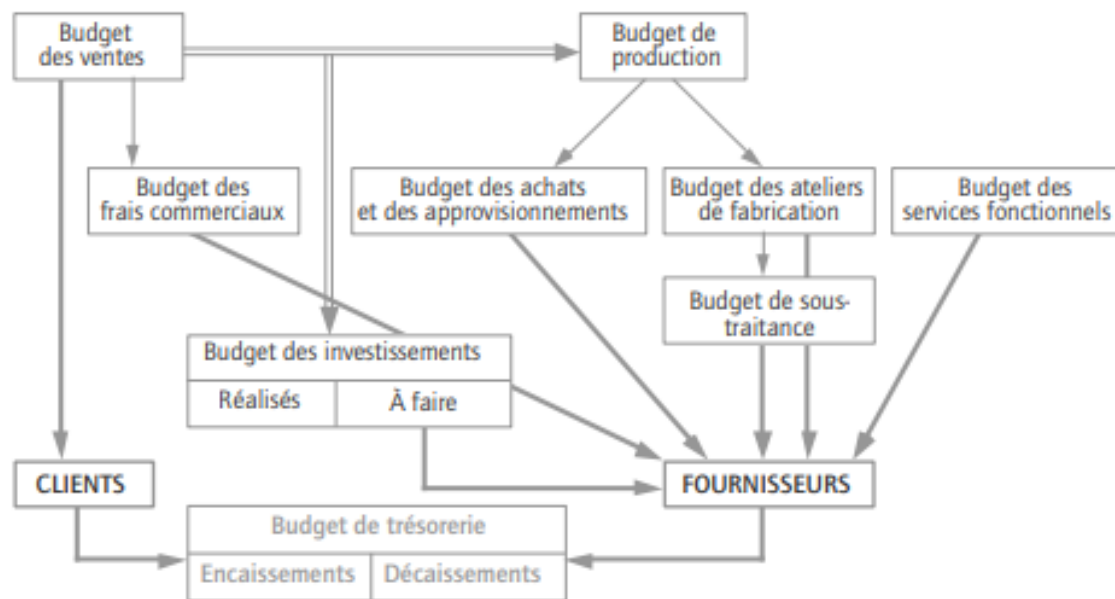
2.3.3 Le budget des frais généraux

Ils sont principalement constitués de coûts fixes. Les frais administratifs regroupent des postes de dépenses très variables d'une entreprise à l'autre notamment les frais discrétionnaires lié à l'achat : produits ou services achetés à l'extérieur tels que fournitures, déplacements, appels téléphoniques, etc.

¹ CABANE Pierre, Op.cit. p.289.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

Figure 1:synthèse budgétaire



Source : Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, op.cit., p.341

3. Objectifs et rôle de la gestion budgétaire

3.1 Objectifs de la GB

Les Objectifs poursuivis comprennent :¹

- Garantir une sécurité à court terme, et accroître la rentabilité en augmentant le profit à travers le processus du contrôle entre les réalisations et les prévisions,
- Avoir une approche ouverte au dialogue, à la négociation et à l'apprentissage,
- Viser à une responsabilité concernant les écarts prévisions-réalisations observées
- Encourager et inciter ses acteurs à assumer leurs responsabilités,
- La contestation des prévisions et la révision des moyens
- Permet de traduire, sous forme chiffrée, la cohérence des prévisions ; équilibre de la trésorerie, rentabilité de l'exploitation (compte de résultat prévisionnel), équilibre financier (bilan prévisionnel).
- Trouver des solutions aux problèmes des planifications des coordinations et d'évaluations rencontrées au sein de l'entreprise.

Et l'objectif essentiel de la gestion budgétaire « est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise ».²

3.2 Rôles de la GB

¹ Lochard J, « La gestion budgétaire : outils de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998, p.24.

² Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2000, p.246

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

La gestion budgétaire joue :¹

- **Un rôle de coordination** des divers sous-systèmes, étant donné que le réseau budgétaire englobe tous les domaines de l'entreprise, y compris le commercial, la production et les finances. Il facilite la consolidation des actions chiffrées dans le budget global et la présentation de documents prévisionnels synthétiques en accord avec le plan opérationnel.
- **Un rôle de simulation** rendu possible par l'informatisation des procédures d'élaboration des budgets, qui permet de tester plusieurs hypothèses de budgétisation. Cet aspect revêt de plus en plus d'importance face à l'incertitude et à la complexité des marchés actuels. L'informatique permet une gestion prévisionnelle en temps réel et un réajustement possible des budgets en cas de besoin.

La gestion budgétaire ne remplira ces rôles que, si le réseau des budgets englobe l'ensemble des opérations de l'entreprise et respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la composent.

4. Evolution de la gestion budgétaire

4.1 Gestion budgétaire classique ²

Depuis les années 1980, notamment dans le secteur public, la gestion budgétaire a connu une réforme majeure avec l'émergence de la nouvelle gestion publique. Cette évolution vise à dépasser les limites des anciennes pratiques budgétaires, souvent centrées sur la simple exécution des crédits, pour adopter une approche axée sur les résultats et la performance.

En Algérie, par exemple, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2018 a introduit une réforme budgétaire profonde, modernisant la gestion publique. Cette réforme remplace le budget administratif traditionnel, fondé sur la répartition des crédits par département et par titre, par une budgétisation par programmes axée sur les résultats mesurables. Le budget devient ainsi un instrument d'allocation efficace des ressources, d'évaluation de la performance des politiques publiques et de responsabilisation des gestionnaires.

Par ailleurs, la gestion budgétaire est désormais perçue comme un instrument stratégique qui dépasse la simple fonction de contrôle financier pour devenir un levier de pilotage global de la performance, intégrant des dimensions économiques, sociales et politiques.

Cette évolution traduit une transformation progressive du budget, d'un simple instrument comptable à un outil de gestion stratégique et de gouvernance, répondant aux exigences de

¹ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, op.cit., p.179.

² Didier.L, op.cit., p.10

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

transparence, d'efficacité et d'adaptation dans un contexte économique et institutionnel en mutation.

4.2 Évolution vers la gestion budgétaire axées sur les résultats¹

Depuis les années 1980, notamment dans le secteur public, la gestion budgétaire a connu une réforme majeure avec l'émergence de la nouvelle gestion publique. Cette évolution vise à dépasser les limites des anciennes pratiques budgétaires, souvent centrées sur la simple exécution des crédits, pour adopter une approche axée sur les résultats et la performance.

En Algérie, par exemple, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2018 a introduit une réforme budgétaire profonde, modernisant la gestion publique. Cette réforme remplace le budget administratif traditionnel, fondé sur la répartition des crédits par département et par titre, par une budgétisation par programmes axée sur les résultats mesurables. Le budget devient ainsi un instrument d'allocation efficace des ressources, d'évaluation de la performance des politiques publiques et de responsabilisation des gestionnaires. Par ailleurs, la gestion budgétaire est désormais perçue comme un instrument stratégique qui dépasse la simple fonction de contrôle financier pour devenir un levier de pilotage global de la performance, intégrant des dimensions économiques, sociales et politiques.

Cette évolution traduit une transformation progressive du budget, d'un simple instrument comptable à un outil de gestion stratégique et de gouvernance, répondant aux exigences de transparence, d'efficacité et d'adaptation dans un contexte économique et institutionnel en mutation.

SECTION 2 : Le processus budgétaire

Le processus budgétaire est un élément central de la gestion financière en entreprise, permettant de planifier, suivre et contrôler les ressources. Dans cette section, nous aborderons la définition générale du processus budgétaire ainsi que ses objectifs. Nous présenterons ensuite la planification budgétaire, en définissant ce concept et en détaillant les étapes de son élaboration. Enfin, nous traiterons du contrôle budgétaire, en exposant sa définition, ses fonctions et sa démarche.

1. Définition du processus budgétaire

Le processus budgétaire reflète ce que l'entreprise réalise. En ce sens, un processus est toujours destiné un bénéficiaire ou à un système bénéficiaire, que ce soit en interne ou externe. Il

¹ Abderrahmane BABENETTE, Abdelhamid SARAOU, Nouvelle gestion budgétaire axée sur les résultats et performance, Revue Algérienne de Développement Économique, Vol 09 n° 01, 2022, p. 334

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

peut inclure des activités menées par différents services ou entités, on dit que le processus est transversal. Selon **Löning H**, le processus budgétaire est défini comme :

« Classiquement, le processus de budgétisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondants au découpage de l'entreprise en centres de responsabilités ». ¹

Il s'agit donc d'un processus qui consiste à :

- **Détailler le programme d'actions** correspondant à la première année du plan opérationnel ;
- **Allouer les ressources nécessaires** aux unités ou services concernés, afin qu'ils puissent réaliser le programme (ou la partie du programme) dont ils sont responsables.

2. Objectifs du processus budgétaire

Le processus budgétaire a pour objectif principal de favoriser la collaboration et la mobilisation des gestionnaires, tout en permettant à la direction de communiquer ses orientations et de recueillir des informations utiles. Il facilite les échanges constructifs et stimule la créativité, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs organisationnels. Par ailleurs, il permet d'informer sur la rentabilité anticipée, d'élaborer la stratégie, d'estimer les revenus, de décider des plans d'exploitation et d'autoriser les enveloppes budgétaires nécessaires à la mise en œuvre des actions planifiées.²

3. La préparation du processus budgétaire³

La préparation du budget s'appuie sur une réflexion préalable rigoureuse, conduite par le comité de direction, en collaboration étroite avec le contrôleur de gestion ainsi que les responsables des services études et marketing. Cette démarche s'articule autour des éléments suivants :

- une analyse approfondie des données historiques accompagnée d'une étude de la conjoncture économique actuelle ;
- un dialogue constructif avec chaque responsable opérationnel, visant à recueillir leurs prévisions et anticipations pour l'exercice à venir ;
- la formulation précise des objectifs et des hypothèses, qui seront formalisés et diffusés au travers de la lettre de cadrage

¹ Hélène LÖNING et al, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques », édition DUNOD, 3^e édition, Paris, 2008, p.95.

² Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion, « Analyse du processus budgétaire dans les organisations du Québec », HEC Montréal, 2013, p.29

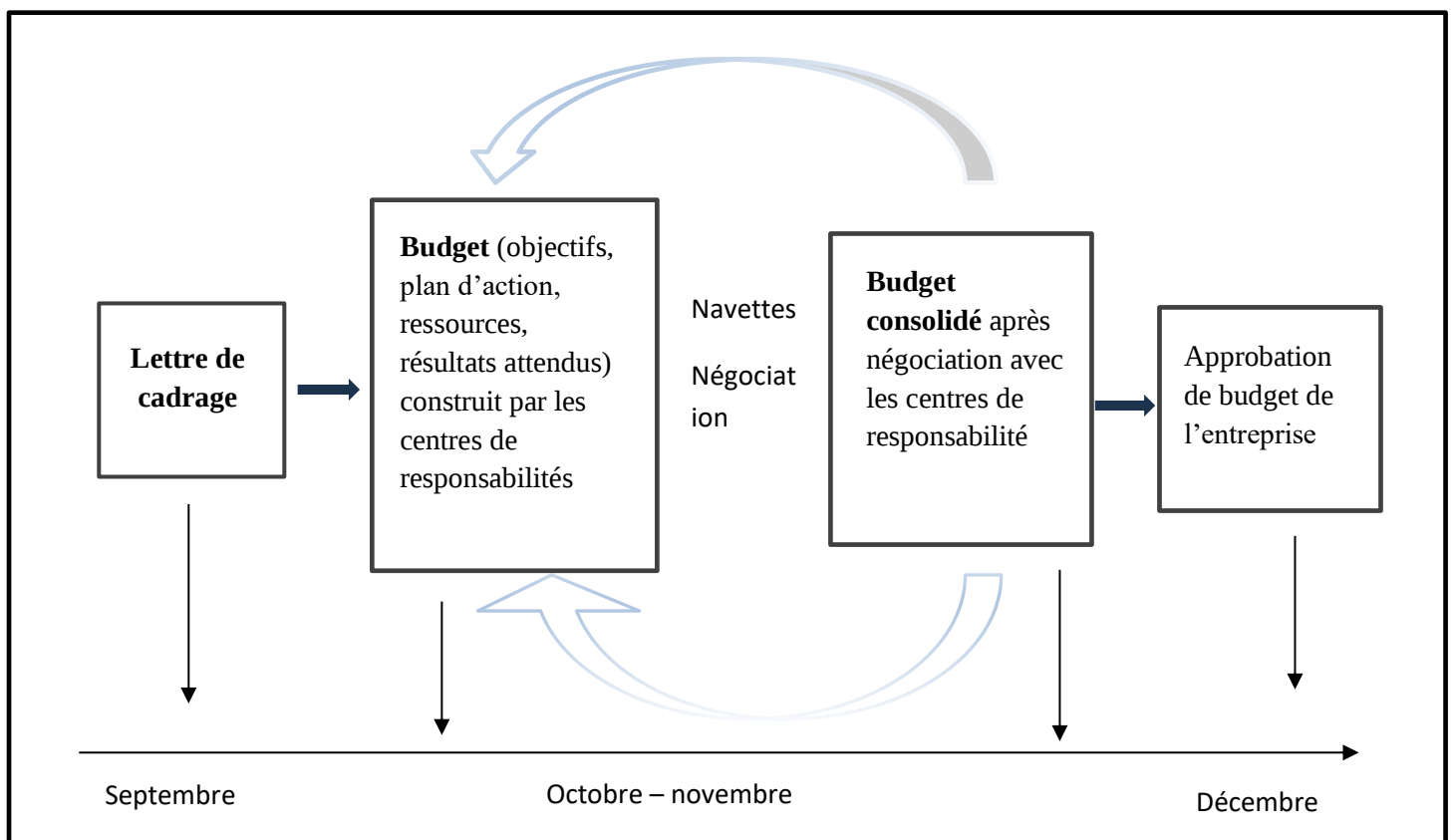
³ SELMER (Caroline), « La boîte à outils du contrôle de gestion », Édition Dunod, Paris, 2019, p.157.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

4. Le déroulement du processus budgétaire¹

Le processus budgétaire se formalise en définissant clairement les rôles de chaque acteur (direction générale, contrôle de gestion, équipes opérationnelles), en structurant les documents nécessaires pour assurer une consolidation cohérente (homogénéité des concepts et des rubriques utilisées), et en établissant un langage commun de gestion grâce à un référentiel précis (dictionnaire des termes techniques et des définitions). Un aspect essentiel de cette procédure est la mise en place d'un calendrier détaillé, qui fixe des échéances tout au long du processus et garantit le respect des délais. L'horizon budgétaire, généralement aligné sur l'exercice comptable annuel, peut varier en fonction des exigences de l'environnement, bien que le déroulement du processus suive le plus souvent un cycle annuel.

Figure 2: le déroulement du processus budgétaire

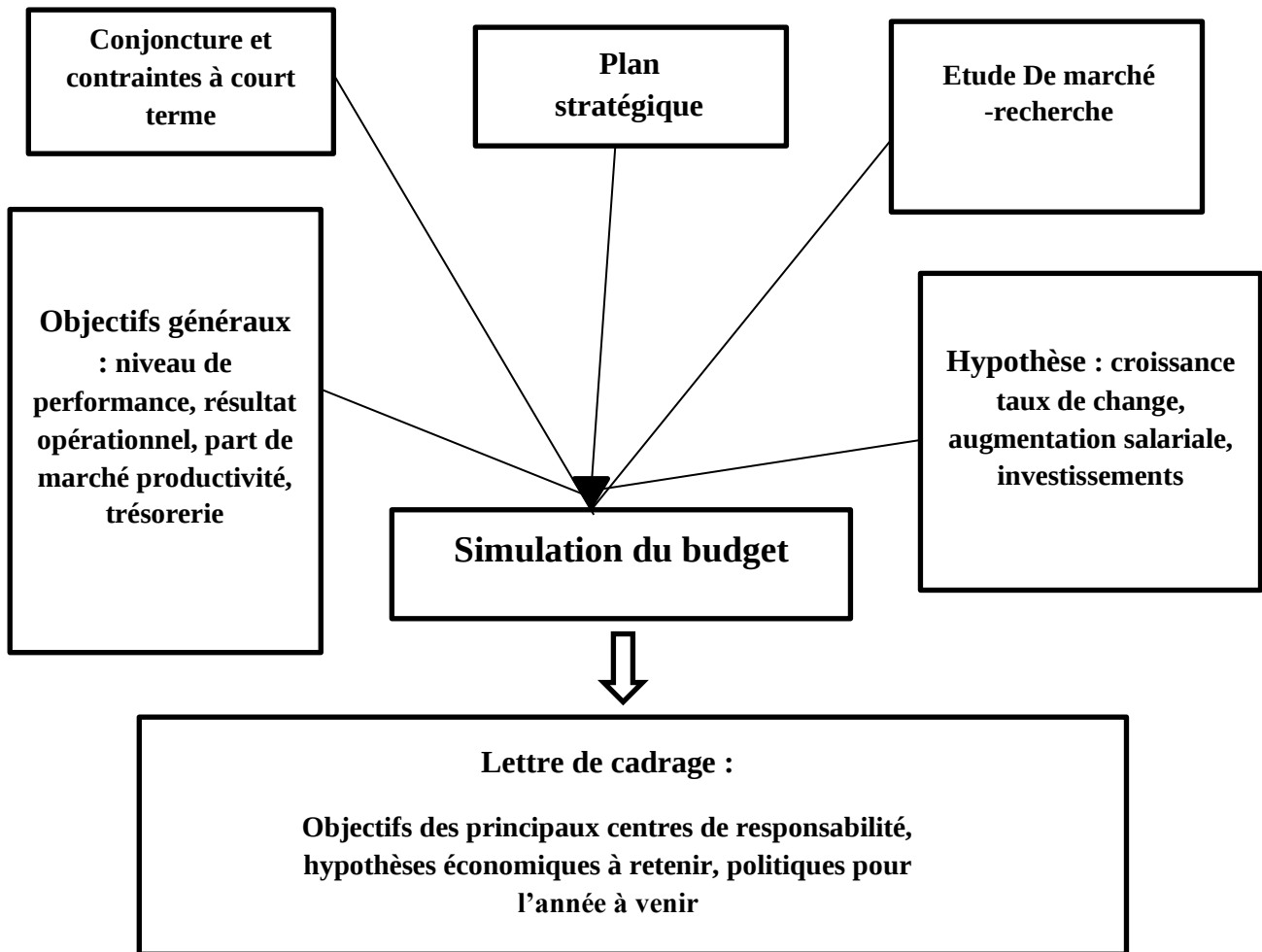


Source: F. Giraud, P. Zarlowski, op.cit., p.21

¹ F. Giraud, P. Zarlowski, op.cit., p.217.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

Figure 3: la lettre de cadrage



Source: Giraud, P. Zarlowski, op.cit., p.218.

L'information contenue dans la lettre de cadrage a pour but d'organiser la procédure budgétaire et de limiter le nombre d'allers-retours dans la phase de négociation. En outre, la lettre de cadrage vise à garantir la coordination verticale et horizontale.

5. Le processus budgétaire : La planification budgétaire

5.1 Définition de la planification budgétaire

Selon MINTZBERG H, « La planification est un processus formalisé visant à produire un résultat préalablement énoncé, sous la forme d'un système décisionnel intégré. La réflexion prospective et les efforts visant à maîtriser l'avenir, sont des composantes importantes de la planification »¹

La planification budgétaire peut être vue comme un système de données prospectives qui reflète la vision future de l'entreprise, telle que souhaitée par la direction générale.

¹ MINTZBERG (H): The Rise and Fall of Strategic Planning, New York, The Free Press, 1994, p.12.

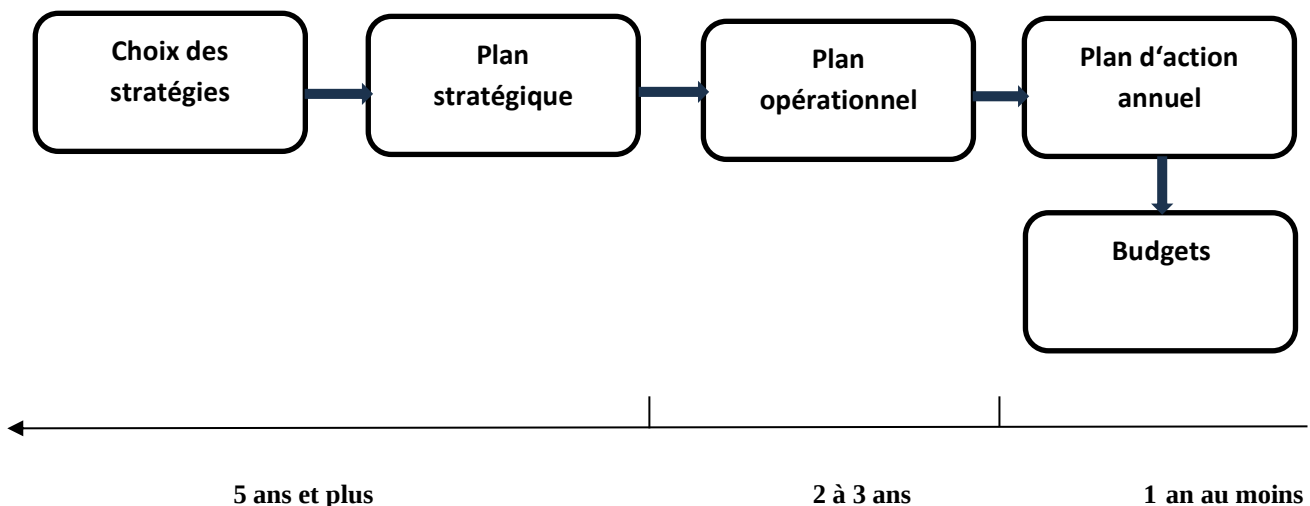
CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

Elle s'organise autour d'un ensemble d'informations prévisionnelles, regroupées dans des plans dont l'horizon se réduit progressivement. Ce processus consiste à structurer ces données prévisionnelles en plans cohérents. La planification budgétaire s'articule autour de trois niveaux :¹

- **Le plan stratégique**, qui fixe les grandes orientations et objectifs à long terme de l'entreprise ;
- **Le plan opérationnel**, qui traduit ces orientations en actions concrètes à moyen terme en allouant les ressources nécessaires aux différents services ; et enfin
- **Le budget**, qui représente le plan d'action à court terme et valorise les moyens mis en œuvre dans le cadre du plan opérationnel.

Ainsi, le processus budgétaire s'aligne sur la stratégie globale de l'organisation tout en assurant une mise en œuvre progressive et détaillée.

Figure 4: typologie des plans



Source : BOUQUIN (H) : Le contrôle de gestion, PUF presse universitaires, 5ème édition, Paris, 2001, p.304.

- **Les étapes de la mise en œuvre de la planification :**

La mise en œuvre de la planification implique plusieurs étapes cruciales :

1. **Diagnostic :** Cette première étape consiste en une analyse interne et externe. L'analyse interne évalue les forces et faiblesses internes, telles que le personnel, la technologie et la capacité financière. L'analyse externe examine les menaces et opportunités liées à l'environnement, comme l'évolution des marchés et des produits.

¹ GERBAIX. S, « Le contrôle de gestion », Paris , 2^e édition ,2006, p 73-74

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

2. **Plan Stratégique** : Cette étape définit et chiffre les objectifs généraux à long terme, basés sur diverses hypothèses qui engagent l'avenir de l'entreprise.
3. **Élaboration des Budgets et Programmes** : Les budgets sont des objectifs à atteindre et définissent les moyens utilisés dans les plans opérationnels à court et moyen terme. Différents types de budgets sont suivis, notamment le budget fonctionnel, le budget des capitaux, le budget de trésorerie et les budgets des centres de responsabilité.
4. **Contrôle et Mesures Correctives** : Cette étape permet de mettre en place des mesures correctives en analysant les écarts entre les réalisations et les prévisions. Elle implique également l'acquisition et le développement d'outils de mesure et de contrôle pour ajuster les actions en conséquence.

- **Les avantages de la planification** ¹

La planification présente de nombreux avantages pour l'entreprise. Elle incite les employés à adopter une approche rationnelle et réaliste, en proposant des solutions pratiques tout en respectant les contraintes de temps et de ressources. Elle permet également de communiquer une vision globale de l'entreprise, obligeant les équipes à réfléchir à leur interaction avec l'environnement, à justifier leurs choix et à les formuler clairement. Par ailleurs, la planification facilite l'identification des éléments qui permettent d'adapter les actions au-delà de leur simple réalisation.

En outre, la planification stimule la motivation des équipes en engageant dirigeants et collaborateurs dans une réflexion stratégique. Cette démarche favorise l'anticipation des difficultés futures, la saisie des opportunités et l'optimisation de l'utilisation des facteurs de production, contribuant ainsi à une gestion plus efficace et proactive.

- **Les phases du processus budgétaire**

Le cycle budgétaire peut se décomposer en six (06) phases :²

1. Définir les objectifs pour l'année à venir

Pour lancer la procédure d'élaboration des budgets, il est essentiel de connaître les objectifs à atteindre. Si l'entreprise dispose déjà d'un plan à moyen terme, les arbitrages ont été réalisés et les décisions prises : il suffit alors de reprendre les objectifs validés pour la première année du plan. Dans le cas contraire, la direction générale doit d'abord définir ses orientations stratégiques pour la

¹ HAX A. C. & MAJLUF, N. S., «The Strategy Concept and Process», A Pragmatic Approach. UpperSaddle River, NJ : Prentice Hall, 1996, p.36.

² GERVAIS M., « Contrôle de gestion », édition ECONOMICA, Paris, 2000, p.281.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

période concernée. Elle peut également choisir d'attendre les premières propositions budgétaires avant de finaliser ses décisions.

2. Réaliser des études préparatoires

La phase des études préparatoires débute par une analyse économique générale, qui évalue l'évolution de la conjoncture pour l'année à venir et son impact sur l'entreprise. Cette étude est complétée par plusieurs autres analyses :

- Des études de marché approfondies, incluant l'estimation des ventes et la prévision des ventes des autres produits en fonction de la politique commerciale ;
- La prévision des normes commerciales, telles que les variations de prix ;
- L'examen des investissements prévus ;
- La prévision des conditions sociales et leur évolution.

Ces analyses permettent de poser des bases solides pour la construction du budget.

3. Élaboration des projets de budgets

À partir des données issues des études préparatoires et des hypothèses de prix (prix de vente, prix d'achat, salaires horaires, etc.), le service concerné évalue, de manière globale, les résultats potentiels pour l'année à budgéter. L'objectif est de vérifier si les objectifs fixés sont réalistes et atteignables.

Cette étape implique souvent la construction de plusieurs scénarios et projets de budgets. L'utilisation d'un modèle de simulation informatisé facilite cette tâche en évitant des calculs fastidieux. Si les objectifs initiaux s'avèrent irréalistes, la direction générale devra les réviser à la baisse.

4. Choix du pré-budget

Une fois les simulations terminées, plusieurs projets de budgets sont généralement envisageables. La direction générale, réunie en comité budgétaire, sélectionne alors le projet jugé le plus pertinent. Ce projet retenu devient « **le pré-budget** ».

5. Construction et négociation des budgets détaillés

La procédure la plus courante pour élaborer les budgets détaillés se déroule comme suit :

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

- **Mouvement descendant** : Les dirigeants de haut niveau analysent les implications du pré-budget pour leurs départements et définissent des objectifs quantifiés pour les responsables hiérarchiques inférieurs. Ce processus se répète jusqu'aux niveaux les plus bas de l'organisation, assurant que chaque responsable dispose d'un objectif clair et d'hypothèses précises pour construire son budget.
- **Plan d'action et traduction financière** : Chaque responsable élabore un plan d'action pour atteindre son objectif et traduit les conséquences financières de ce plan en un budget détaillé.
- **Négociation et validation** : Des discussions s'engagent entre les responsables et leurs supérieurs. À l'issue de ces échanges, le supérieur peut soit demander des ajustements, soit approuver le budget proposé, sous réserve de validation finale par la direction générale.

Cette phase de négociation, qui dure généralement deux à trois mois, est pilotée par le service de contrôle de gestion. Ce dernier joue un rôle d'animateur, de conseiller et, si nécessaire, de médiateur, mais n'impose jamais de décision budgétaire.

6..Elaborer les prévisions définitives

La discussion de la phase précédente terminée, il est maintenant nécessaire de reprendre le projet budgétaire initial et d'y intégrer les ajustements décidés. Cette étape consiste à consolider les budgets détaillés, ce qui aboutit à un budget global. Ce budget d'ensemble doit ensuite être soumis à l'approbation de la direction générale.

- **Exécution du budget**

L'exécution budgétaire consiste à mettre en œuvre les activités prévus par le budget de l'entreprise et à enregistrer, en termes monétaires, les ressources consommées et les produits réalisés par les différents centres de responsabilités. Pour ce faire, l'ensemble du réseau budgétaire de l'organisation doit respecter des règles de gestion financières strictes.

L'exécution des budgets se traduit concrètement par :

- Des **décisions** concernant les dépenses et les crédits.
- Des **décaissements** (sorties de fonds) et des **encaissements** (entrées de fonds).
- **Suivi budgétaire** :
- Le suivi budgétaire est réalisé de manière périodique. Chaque responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie des réalisations de son département via un système de **Reporting**. Ce

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

rapport met en évidence les écarts significatifs par rapports aux prévisions et propose des mesures correctives.

- Les données issues des rapports budgétaires sont centralisées mensuellement ou trimestriellement. Des réunions de suivi budgétaires sont organisés, réunissant le contrôleur de gestion et les responsables hiérarchiques concernés.
- Enfin, l'application rigoureuse des procédures règlementaires par les réseaux budgétaires, ainsi que la production d'informations rapides et fiables, permettant d'assurer un contrôle budgétaire efficace.

5.2 Le contrôle budgétaire

La simple élaboration d'un plan pour atteindre des objectifs ne garantit pas leur réalisation, car les résultats peuvent s'écarter des prévisions, ce qui risque de compromettre l'atteinte des objectifs. Il est donc essentiel de mettre en place un contrôle. Le contrôle budgétaire constitue un outil clé de la gestion budgétaire, car il permet de suivre l'application de la stratégie et d'en assurer le suivi.

5.2.1 Définition du contrôle budgétaire

Selon M. Gervais, le contrôle budgétaire consiste à comparer en permanence les résultats réels avec les prévisions chiffrées du budget. Cette comparaison vise à :

- Identifier les causes des écarts.
- Informer les différents niveaux hiérarchiques.
- Mettre en place des mesures correctives si nécessaire.
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.¹

Le contrôle budgétaire repose sur la comparaison et l'analyse des résultats réels par rapport aux prévisions budgétaires, a tous les niveaux de l'organisation. Ce processus peut être résumé par la formule suivante :²

$$\text{Ecart} = \text{Prévision} - \text{Réalisation}$$

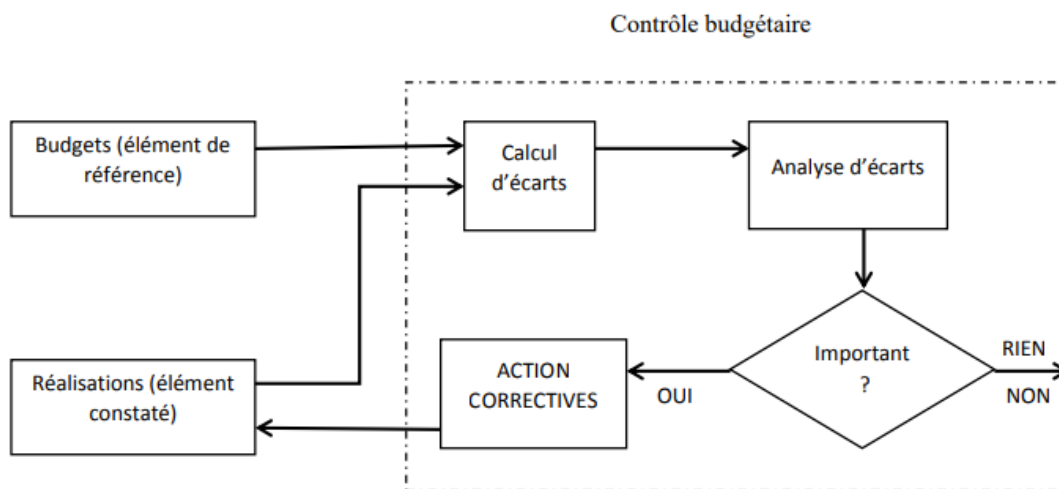
Le contrôle budgétaire assure un suivi continu de l'activité de l'entreprise pour maintenir les réalisations en ligne avec les objectifs de l'organisation.

¹ ALAZRD. C et GERVAIS. M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 2^e édition ,1990, p.226.

² BERLAND. N et DE RONGÉ. Y, « Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales », Edition PEARSON, 2010, p.300.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

Figure 5: Le fonctionnement du contrôle budgétaire.



Source : Claude ALAZARD ; Sabine SEPARI, DCG 11 Contrôle de gestion : manuel et application, 4e édition, édition DUNOD, 2016, p.317.

5.2.2 Fonctions du contrôle budgétaire ¹

Le contrôle budgétaire assure deux fonctions principales : **une fonction de contrôle** et **une fonction de régulation** :

- **Fonction de contrôle** : Cette fonction consiste à surveiller de manière régulière, tout au long de l'exercice budgétaire, les résultats globaux de l'entreprise, par fonction et par centre de responsabilité, ainsi que la mise en œuvre des actions d'amélioration prévus dans le budget.
- **Fonction de régulation** : Cette fonction vise à identifier les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations, à alerter les responsables et à mettre en place des mesures correctives (rattrapage des écarts ou révision des objectifs) pour maintenir la trajectoire budgétaire.

5.2.3 Démarche du contrôle budgétaire :

GERVAIS² résume le contrôle budgétaire en deux étapes principales : la constatation et l'analyse des écarts budgétaires, suivie de la mise en œuvre des actions correctives.

- **Constatation et analyse des écarts budgétaires** :

Le contrôle budgétaire repose sur le calcul des écarts, permettant à la direction de vérifier si les prévisions ont été respectées. Cette étape comprend deux aspects :

- **Principe de détermination des écarts** :

¹ Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2^e édition, France, 2002, p.678.

² GERVAIS.M, op.cit. p: 593- 597.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

Les écarts doivent être qualifiés de **favorables** (impact positif) ou **défavorables** (impact négatif).

Pour GERVAIS, un écart est pertinent s'il est utile, fiable, actuel et s'intègre dans une logique économique plus large, en tenant compte de facteurs qualitatifs comme les délais ou la qualité.¹

- **Approches d'analyse des écarts :**

Le calcul des écarts ne suffit pas ; une analyse approfondie est nécessaire pour identifier leurs causes. Trois types d'écarts sont analysés :

- **Écart de résultat :**

D'après DORIATH, l'écart de résultat est l'écart de base du contrôle budgétaire. Il traduit en terme financier la performance globale de l'entreprise en comparant le résultat réel au résultat prévu.²

$$\text{Écart de résultat} = \text{Résultat réel} - \text{Résultat prévu.}$$

Un écart positif est favorable

- **Écart sur les coûts :**

Il évalue les différences entre les coûts réels et les coûts prévus.

$$\text{Écart sur coût} = \text{Coût réel} - \text{Coût prévu.}$$

- **Écart sur chiffre d'affaires :** $\text{Écart} = \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Chiffre d'affaires budgété}$

Il compare le chiffre d'affaires réel au chiffre d'affaires budgété.

$$\text{Écart} = \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Chiffre d'affaires budgété}$$

- **Actions correctives :**

Après l'analyse des écarts, des actions correctives sont mises en place. Selon BURLAUD et ses collaborateurs, ces actions peuvent inclure :³

- **Révision des normes :** la révision des normes est nécessaire lorsque les écarts résultent de prévisions budgétaires irréalistes. Cette action consiste à ajuster les normes techniques, les

¹ Gervais.M, op.cit., p: 594-59.

² DORIATH. B, GOUJET C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, 2002, p.200.

³ BURLAUD.A et autres, « Contrôle de gestion », Edition Foucher, 6^e édition, Paris, 2015, p.424.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

standards de consommation des ressources, les prix ou d'autres paramètres utilisés comme base pour établir les prévisions, afin de les rendre plus réalistes et alignées sur la réalité opérationnelle.

- **Contrôle anticipé ou à posteriori** : le contrôle anticipé intervient lorsque des écarts défavorables sont détectés avant la fin d'une opération, permettant de prendre des mesures immédiates pour limiter les dérives et se rapprocher des résultats prévus. En revanche, le contrôle à posteriori est mis en œuvre lorsque les écarts ne sont pas identifiés qu'après l'achèvement de l'opération, visant à améliorer les réalisations futures en analysant les causes des écarts favorables ou en corrigeant celle des écarts défavorables.

CHAPITRE 01 : Panoramique de la Gestion Budgétaire

CONCLUSION

La gestion budgétaire est un outil essentiel pour planifier, contrôler et optimiser les ressources financières d'une entreprise. Ce chapitre a présenté ses fondements historiques, ses définitions et ses différents types de budgets .

Il a également mis en lumière le processus budgétaire, de la planification à l'exécution, en insistant sur l'importance du contrôle budgétaire pour identifier les écarts et mettre en place des actions correctives. Enfin, la gestion budgétaire apparaît comme un levier stratégique pour aligner les actions sur les objectifs et garantir la performance globale de l'organisation.

CHAPITRE 02 :
Evaluation de la
performance financière

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

INTRODUCTION

La performance financière constitue un indicateur clé de la santé et de la pérennité d'une organisation. Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue, des mutations rapides et des exigences croissantes en matière de transparence, l'évaluation de la performance financière revêt une importance stratégique majeure pour les entreprises, les investisseurs, les partenaires financiers et l'ensemble des parties prenantes. Elle permet non seulement de mesurer l'efficacité de la gestion des ressources, mais également d'orienter les prises de décision en vue d'une amélioration continue.

Ce chapitre a pour objectif de poser les fondements théoriques de l'évaluation de la performance financière. Il s'articule autour de trois axes principaux. Dans un premier temps, nous définirons la notion de performance financière tout en explorant son cadre conceptuel. Ensuite, nous passerons en revue les principaux outils utilisés pour son évaluation, en mettant en lumière leur pertinence selon les contextes d'analyse. Enfin, nous présenterons les méthodes d'évaluation les plus couramment utilisées, en soulignant leurs avantages, leurs limites, ainsi que les conditions de leur bonne application.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

SECTION 1 : Définition et cadre conceptuel de la performance financière

Afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise doit mettre en place une évaluation systématique et précise de ses activités. Cette évaluation, couplée à une mesure rigoureuse des performances, sert de reflet fidèle de la situation réelle de l'organisation.

Cette section pose les fondements théoriques de la performance en l'abordant dans une perspective globale. Elle explore ensuite plus spécifiquement la dimension financière, en mettant en lumière les facteurs clés qui l'influencent et la déterminent.

1. Définition et dimensions de la performance en entreprise

1.1. Définition

De nos jours, la performance des entreprises est devenue un concept essentiel dans la recherche en gestion stratégique et est souvent utilisé en tant que variable dépendante. Bien qu'il s'agisse d'une notion très courante dans la littérature académique, Il n'y a pratiquement aucun consensus sur sa définition et sa mesure.

Cependant, en raison de l'absence d'une définition opérationnelle de la performance des entreprises sur laquelle la majorité des chercheurs s'accordent, il existe naturellement différentes interprétations suggérées par diverses personnes en fonction de leurs perceptions personnelles.¹

Selon LORINO Philippe : « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût.) »²

D'après cette définition, il apparaît clairement qu'une réduction des coûts ou une augmentation des revenus, prises isolément, ne constituent pas nécessairement une amélioration de la performance. Ce qui compte, c'est l'optimisation de l'écart entre la valeur créée et les coûts engagés (c'est-à-dire une progression du profit net ou de la rentabilité globale.)

D'après Lebas et Euske, la performance peut être définie comme un ensemble d'actions stratégiques mises en œuvre dans le présent, avec pour objectif de générer des résultats significatifs et durables dans le futur.

¹ Taouab.O, Issor. Z, «Firm Performance: Definition and Measurement Models », European Scientific Journal, January 2019, p.94.

² LORINO.P, « Méthodes et pratique de la performance », 3^e édition d'organisation, France, 2003, p.5.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Bourguignon définit la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).»¹

1.2. Les types de la performance

1.2.1. Performance organisationnelle

Il s'agit de la manière dont l'entreprise est organisée pour réaliser ses objectifs, ainsi qu'aux méthodes et processus déployés pour y parvenir.

M. Kalika soulignera qu'il s'agit d'une performance se concentre directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle indépendamment de ses impacts éventuels d'ordre social ou économique. Les éléments permettant d'évaluer cette efficacité organisationnelle sont:

- le respect de la structure formelle,
- les relations entre les composantes de l'organisation,
- La qualité de la circulation de l'information,
- La flexibilité de la structure.

L. Kombou et J.F. Ngokevina y ajoutent l'impact du pouvoir du dirigeant sur la structure organisationnelle. Bien que ces éléments contribuent à l'efficacité structurelle, ils ne permettent pas d'établir une définition précise et exhaustive de la performance organisationnelle.²

Pour Bucumi- Sommer, la performance organisationnelle peut être considérée comme une création de valeur non seulement pour les actionnaires mais aussi pour toutes les parties prenantes au fonctionnement de l'organisation.³

1.2.2. Performance opérationnelle

Selon Tulkens La performance opérationnelle est défini par la capacité d'une entreprise à exploiter ses ressources de manière optimale en se rapprochant des frontières maximales de son potentiel productif. L'efficacité est alors évaluée en comparant l'activité de l'entité évaluée aux meilleures pratiques observées dans le marché et non avec un objectif absolu.⁴

1.2.3. Performance stratégique

¹ NABAOUIA, « Performance : concepts, approches et modèles », Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 4 : N°11, 2023, p.233.

² Bertrand.S.B, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N° 241, 2010, p.119.

³ LAM-LAM DOUAGUET. N, « Pratiques de contrôle de gestion et performance organisationnelle des Pme Tchadiennes », Revue Française d'Économie et de Gestion, Vol 5 : N° 12, 2024, p.279.

⁴ Hervé LELEU, « Mesures de performance opérationnelle et prise de décision au sein des réseaux de distribution : l'outil au service du manager », Université de Bourgogne, p.6.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

« La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises. ».¹

Également désignée sous le terme performance à long terme, la performance stratégique est celle qui repose sur un système d'excellence comme indicateur de mesure. Parmi les éléments essentiels à la réalisation de cette performance, on peut citer: la croissance des activités, une stratégie bien pensée, 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 générer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit destiné aux clients, la maîtrise de l'environnement dans lequel elle évolue.²

Il existe également d'autres formes de performance parmi lesquelles on distingue la performance interne et la performance externe³ :

- **Performance interne :**

La performance interne se rapporte principalement aux membres de l'organisation(les employés, les dirigeants et les autres parties prenantes internes). L'information financière, axée sur la rentabilité et les principaux équilibres économiques de l'entreprise reste l'information privilégiée en matière de performance, précisément pour les actionnaires.

- **Performance externe :**

De manière générale, la performance externe concerne les acteurs ayant un lien contractuel avec l'organisation. Le tableau suivant met en évidence les particularités distinctives de la performance interne et de la performance externe :

Tableau 1: Distinction entre performance externe et interne

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers L'actionnaire.	Est tournée vers le manager
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	Nécessité de fournir les informations Nécessaires à la prise de décision.

¹ Marion. A, Asquin.A, « Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes », Paris, 2012, Dunod, p.13.

² Bertrand.S.B, Op.cit., p.118.

³ DORIATH.B, GOUJET.C, Op.cit., p.173.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Génère l'analyse financière des grands Équilibres.	Aboutir à la définition des variables d'action.
Donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH.B, GOUJETT.C, Op.cit., p.173.

1.3. Les critères de la performance

Dans le domaine de la gestion, la notion de performance repose principalement sur trois concepts fondamentaux : efficacité, efficience et rentabilité.

1.3.1. Efficacité

L'efficacité exprime « Le rapport entre les résultats atteint par les systèmes et les objectifs visés. De ce fait les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système.»¹

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

Selon VOYER « L'efficacité peut être orienté vers l'intérieurs ou l'extérieurs de l'entité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparer aux objectifs que l'on a fixés, et l'efficacité externe est déterminée par le bon résultat obtenu, l'attente des objectifs, en fonction de la cible, de client et de la production des effets voulues sur les cibles. »².

1.3.2. Efficience

L'efficience peut être définie comme « Le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités, économie de moyens) »³

BOUQUIN définit l'efficience comme « Le fait de maximiser la quantité obtenue de produit ou de service à partir d'une quantité donnée de ressource »⁴, En d'autres termes, il

¹ BOISLANDELLE.H, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998, p.139.

² VOYER.P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance ». 2^eédition presse de l'université du Québec, 2009, p.113.

³ MEIER.O, « Dico du manager », édition DUNOD, Paris, p.70.

⁴ BOUQUIN Henri, Op.cit., p.526.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

s'agit de produire plus avec les mêmes ressources ou d'atteindre un objectif en minimisant les coûts et les efforts engagés.

$$L'efficience = \frac{\text{Les outputs produits (résultat atteints)}}{\text{Les ressources utilisées (efforts fournis)}}$$

1.3.3. Rentabilité

Selon K.CHIHA, la rentabilité « est la capacité de l'entreprise à maintenir et à rémunérer les capitaux mis à sa disposition de façon permanente. Toute action économique a pour objectif d'obtenir des résultats à partir des moyens mis en œuvre par l'entreprise. Une action est jugée rentable lorsque les résultats réalisés sont supérieurs aux moyens, c'est-à-dire s'il y a création d'un surplus monétaire »¹

La rentabilité se réfère à la capacité d'une entité à générer des profits ou des revenus. Elle est évaluée en analysant le rapport entre les bénéfices obtenus et les ressources engagées, en particulier le capital investi.

2. La performance financière

Afin de mieux cerner la notion de performance financière, nous commencerons par sa définition avant d'examiner ses objectifs et d'exposer les différents types d'indicateurs de mesure.

2.1. Définition

Différents auteurs proposent des définitions variées selon leur approche :

D'après MARTORY et autres « La performance financière décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des ressources financières. Par exemple, les progrès dans la gestion de la trésorerie de meilleurs placements peuvent expliquer à eux seuls un accroissement du résultat. »², Donc une entreprise est considérée comme performante sur le plan financier lorsqu'elle parvient à atteindre ses objectifs financiers, qui sont essentiellement la maximisation de sa création de valeur et en assurant un contrôle optimal de ses opérations, en particulier celles de nature financière.

¹ K. CHIHA, « Finance d'Entreprise », 2eme Edition Dar Houma, Alger, 2009, p.41.

² MARTORY.B et autres, « Piloter les performances RH », Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008, p.23.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Selon Kalika La performance financière est un indicateur pour mesurer la santé financière d'une entreprise et sa capacité d'atteindre des objectifs (caractère financier au sein de l'organisation). On la considère souvent comme un barème de référence que les investisseurs utilisent pour réaliser des enquêtes préalables ou évaluer le statut d'un investissement. Une base financière solide et un bon rendement sont des indicateurs importants du succès. Elle peut être évaluée en examinant différents aspects de l'entreprise tels que les états financiers, les ratios financiers et les indicateurs de performance.¹

Pour SAHUT « La performance financière peut être définie 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 ».²

2.2. Objectifs de la performance financière

La mesure de la performance des entreprises ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen d'atteindre une multitude d'objectifs et de buts. Ces derniers peuvent être regroupés en plusieurs catégories, telles que :³

Globalement La performance de l'entreprise est basée sur deux objectifs principaux : l'efficacité de sa production et sa position concurrentielle sur le marché. La première implique l'optimisation des activités opérationnelles de l'entreprise pour produire des biens et services de manière efficace. La seconde implique la domination concurrentielle de l'entreprise sur son marché. Cette double performance est cruciale pour la réussite de l'entreprise.⁴

2.3. Dimensions de la performance

La performance peut être analysée à travers plusieurs dimensions distinctes, tels que :

2.3.1. Performance et actionnaires

Pour de nombreux dirigeants, la création de valeur pour l'actionnaire est devenue le principal objectif. Face à un besoin croissant de capitaux pour financer les restructurations, les initiatives, les stratégies d'acquisition dans des secteurs importants, les projets de développement, les entreprises doivent attirer des investisseurs en garantissant une rentabilité

¹ KALIKA .M, « structures d'entreprise, réalités, déterminants et performance », éditions ECONOMICA, Paris, 1988, p.380.

² SAHUT, Jean Michel, JS Lantz, « La création de valeur et performance financière », La revue du financier, 2003, p.28.

³ Kaplan, R. S, « The balanced scorecard: Measures that drive performance », Harvard business review, p.71.

⁴ SEPARI.S, SOLLE.G, LE CŒUR.L, « management et contrôle de gestion l'essentiel en fiches », 2^e édition, DONUD, Paris, 2014, p.57.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

satisfaisante. Ces derniers, en quête d'un rendement optimal, n'hésitent pas à se désengager des investissements jugés insuffisamment performants.

Parmi les principaux acteurs exerçant une pression sur les entreprises, les fonds de pension occupent une place prépondérante, étant tenus de rendre des comptes à leurs adhérents. Ainsi, pour capter les capitaux nécessaires, une entreprise doit démontrer sa capacité à générer une création de valeur acceptable.

L'optimisation de l'indice **Economic Value Added (EVA)** constitue un objectif prioritaire pour les dirigeants. Car cet indicateur permet de mesurer la création de valeur réelle d'une entreprise.¹

2.3.2. Performance et clients

La satisfaction du client joue un rôle essentiel pour le suivi d'entreprise. Répondre aux attentes des clients nécessite un effort élevé qui va mobiliser toutes les ressources de l'entreprise. Dans un contexte de marché ouvert et concurrentiel, la notion de clientèle captive a disparu. Désormais, les consommateurs, mieux informés grâce à la globalisation et aux nouvelles technologies, comparent activement les offres disponibles avant de prendre leur décision. Face à cette évolution, l'entreprise doit déployer des efforts significatifs non seulement pour conquérir de nouveaux marchés, mais aussi pour les préserver.

Cependant, l'objectif ne se limite plus à attirer un maximum de clients sans distinction. Il est désormais crucial d'identifier les segments les plus pertinents, de les fidéliser et d'anticiper leurs attentes et désires en proposant des produits et services personnalisés à un prix équitable.²

2.3.3. Performance et personnel ³

La capacité d'adaptation de l'entreprise repose principalement sur l'implication de son personnel. C'est dans cette perspective que FERNANDEZ a associé la performance des employés à trois éléments clés :

- **Reconnaissance et confiance :** Les entreprises performantes reconnaissent l'importance de la confiance et de la reconnaissance. Être responsable signifie valoriser

¹ FERNANDEZ.A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Eyrolles, 6^e édition, Paris, 2010, p.41.

² FERNANDEZ.A, Op.cit. p.43.

³ Ibid., p.44.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

l'engagement de chacun, tandis que la confiance implique de partager l'information stratégique et de déléguer réellement le pouvoir d'action.

- **Motivation et fidélisation :** La motivation du personnel est un réel sujet de préoccupation des managers. En effet, l'entreprise réactive ne fonctionne qu'avec l'engagement de l'ensemble des hommes. Mais pour innover, servir toujours mieux le client, et aller de l'avant dans un univers incertain il faut être motivé. Donc, la motivation est essentielle.
- **Responsabilisation et apprentissage collectif :** L'autonomie, la responsabilité et l'élargissement des tâches renforcent la motivation des employés en rendant le travail plus intéressant. Dans une entreprise orientée client, la réactivité dépend de la capacité
Des collaborateurs à prendre rapidement des décisions à tous les niveaux.

2.3.4. Performance et partenaires :

L'entreprise externalise de plus en plus ses fonctions essentielles, les activités les plus importantes leur exécution est confiée à des partenaires jugés plus compétents ou mieux équipés. Dans ce contexte, sa performance dépend directement de la qualité de sa chaîne de sous-traitance.¹

3. Les indicateurs et ratios de performance financière

3.1. Définition d'un indicateur de performance

Un indicateur se définit comme une mesure quantitative, formalisée par une expression mathématique ou une formule de calcul. Il s'agit d'une donnée sélectionnée avec soin, associée à un critère spécifique (une caractéristique essentielle permettant d'évaluer le succès ou l'échec d'une action ou d'un processus), dont l'objectif est de suivre les variations dans le temps à des intervalles réguliers. Dans ce contexte, les indicateurs de performance représentent un outil fondamental pour le pilotage et le contrôle des objectifs fixés.²

3.2. Types d'indicateurs de performance

Les indicateurs de performance jouent un rôle central dans l'évaluation et la gestion des activités d'une entreprise. Ces indicateurs se déclinent en plusieurs types, chacun répondant à des besoins spécifiques, Sont regroupés en trois catégories principales :

¹ FERNANDEZ.A, op.cit., p.41.

² LAGODA (Jean-Marc), « *Fiches sur Les tableaux de bord : Rappels de cours et exercices corrigés* », Éditeur Ellipses, 2022, p.17.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

3.2.1. Indicateurs de rentabilité

Les indicateurs de rentabilité sont des outils essentiels pour évaluer la performance financière d'une entreprise et mesurer sa capacité à générer des profits. Les principaux indicateurs de rentabilité sont :

- **Ratio de la rentabilité des actifs (La rentabilité économique)**

Le (ROA) est l'un des ratios de rentabilité financière qui permet de décrire la situation d'une entreprise. Kasmir explique que le ROA est un ratio qui exprime le rendement généré par les actifs utilisés dans l'entreprise. Le ROA sert à évaluer le niveau d'efficacité des opérations globales de l'entreprise. Plus ce ratio est élevé, meilleure est la performance, car cela indique que l'entreprise utilise ses actifs de manière efficace pour générer des profits.¹

Il se calcule de la manière suivante :

$$ROA = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif économique}}$$

- **Rentabilité du capital investi**

La rentabilité du capital investi est évaluée par le ratio entre un résultat et le capital mobilisé pour l'obtenir. On distingue deux formes de rentabilité permettant de définir le capital investi : la rentabilité économique, également appelée Return On Investment (ROI), et la rentabilité financière, connue sous l'appellation Return On Equity (ROE) :²

-Rentabilité économique : est mesurée en fonction de l'utilisation des capitaux permanents, qui incluent à la fois les fonds propres et les dettes à long terme, ou plus largement en considérant l'ensemble des ressources internes et externes mobilisées pour financer ses activités.

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{CP} + \text{D}}$$

¹ TOMMY.S, « EFFECT OF RETURN ON ASSETS (ROA), RETURN ON EQUITY (ROE), AND NET PROFIT MARGIN (NPM) ON THE COMPANY'S VALUE IN MANUFACTURING COMPANIES LISTED ON THE EXCHANGE INDONESIA SECURITIES YEAR 2016-2019 », International Journal of Economics, Business and Management Research, Vol5, N°04, 2021, p.220.

² BURLAUD.A, JOUGLEUX.M et autres, « Management et contrôle de gestion, Edition Foucher », 3^e édition, paris, 2009, p.159.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

-Rentabilité financière : est le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de l'entreprise uniquement, elle mesure le rendement des capitaux mobilisés par les actionnaires.

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{CP}$$

- **EBITDA**

« EBITDA, qui est le Bénéfice Avant Intérêts, Impôts et Dotations aux Amortissements et aux Provisions, est un indicateur-clef du rendement opérationnel de l'entreprise. Il est donné par l'expression suivante :¹ »

$$\begin{aligned} \text{EBITDA} = & \text{Bénéfice Net} + \text{Impôts sur les bénéfices} + \text{Charges d'intérêt} \\ & + \text{Dotations aux amortissements et aux provisions} \end{aligned}$$

Le ratio EBITDA est une mesure financière couramment utilisée pour évaluer la performance opérationnelle d'une entreprise en excluant les éléments non opérationnels tels que les intérêts, les impôts, la dépréciation et l'amortissement.

3.2.2. Indicateurs de solvabilité et liquidité

3.2.2.1. Indicateurs de solvabilité

La solvabilité traduit la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements financiers, c'est-à-dire la capacité à rembourser l'ensemble de ses dettes. Elle permet d'évaluer si les ressources de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir ses obligations à long terme. Voici les principaux indicateurs de solvabilité :

- Ratio de capacité d'endettement : Il mesure le niveau d'endettement de l'entreprise en indiquant la proportion de l'actif total financé par les dettes à court terme et à long terme.

$$\text{Ratio de capacité d'endettement} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{capitaux permanents}}$$

L'entreprise peut s'endetter si **R > 50%**. Si non elle a peu de chance pour l'obtention de crédit à LMT.

-Ratio de capacité de remboursement : Ce ratio est utilisé pour mesurer le nombre d'année d'autofinancement pour rembourser les emprunts. Il faut que **R < 4ans**.

¹ GLIZA, «L'Évaluation de l'Entreprise : Les méthodes analogiques d'évaluation de l'entreprise », ESC de Koléa, 2024, p.26.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

$$\text{Ration de capacité d'autofinancement} = \frac{DLMT}{C.A.F}$$

-Ratio de solvabilité : Ce ratio est utilisé par les banquiers pour évaluer les risques des crédits (insolvabilité) ,

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Total actif}}{\sum \text{Dettes}}$$

Si : **R < 0.5 (50%)** signifie que l'entreprise est solvable et pourra bénéficier d'un nouveau crédit,

R > 0.5 signifie que l'entreprise n'est pas solvable et ne pourra pas bénéficier d'un nouveau crédit.

3.2.2.2. Indicateurs de liquidité

Ils mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme en utilisant ses actifs à moins d'un an. Ces derniers sont établis à partir d'un bilan financier. Il existe trois types :

-Liquidité générale : Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme, grâce à la transformation progressive de son actif circulant en liquidités. Ce ratio doit être supérieur à **1**.

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{DCT}$$

-Liquidité réduite : Ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme en utilisant les éléments les plus liquides de son actif circulant sans être obligée de liquider son stock. Ce ratio doit être compris entre **0,3** et **0,5**

$$\text{Liquidité réduite} = \frac{\text{Actif circulant hors stock}}{DCT}$$

-Liquidité immédiate : Ce ratio exprime la couverture des dettes à court terme par les disponibilités en mesurant la proportion des disponibilités par rapport aux ces dettes. Ce ratio doit être compris entre **0,2** et **0,3**.

$$\text{Liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilité}}{DCT}$$

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

3.2.3. Indicateurs d'activité et d'efficacité

Cette catégorie inclut les ratios de gestion ou de rotation, qui permettent d'évaluer l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources. Ils sont conçus à mettre en évidence certains aspects de la gestion financière liée à l'exploitation.

-Ratio de rotation de marchandises : ce ratio mesure la durée du séjour du stock de marchandise dans l'entreprise.

$$\text{Ratio de rotation de marchandises} = \frac{\text{Stock moyen de marchandises}}{\text{Achat annuel de marchandise en HT}} \times 360$$

-Ratio de rotation de matière première : ce ratio mesure la durée du séjour du stock de matière première dans l'entreprise.

$$\text{Ratio de rotation de MP} = \frac{\text{Stock moyen de MP}}{\text{Achat annuel de MP en HT}} \times 360$$

-Ratio de rotation de produits finis : ce ratio mesure la durée du séjour du stock de produits finis dans l'entreprise.

$$\text{Ratio de rotation de PF} = \frac{\text{Stock moyen de PF}}{\text{Coût de production}} \times 360$$

-Ratio de rotation des clients : ce ratio exprime en jour le délai moyen de règlement accordé aux clients.

$$\text{délai clients} = \frac{(\text{client} + \text{effets à recevoir} + \text{effets escomptés non échus})}{\text{CA TTC}} \times 360$$

-Ratio de rotation des fournisseurs : ce ratio exprime en jour le délai moyen de règlement obtenu des fournisseurs.

$$\text{délai fournisseurs} = \frac{(\text{fournisseurs} + \text{effets à payer})}{\text{Achat TTC}} \times 360$$

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

SECTION 2 : La généralité sur l'analyse financière

L'analyse financière constitue une étape essentielle dans l'évaluation de la situation économique et financière d'une entreprise. Elle permet d'établir un diagnostic précis en identifiant les points forts et les faiblesses, ainsi que les risques potentiels.

Cette section présente les concepts fondamentaux de l'analyse financière, ainsi que les principaux outils utilisés pour mesurer et piloter la performance financière.

1. Définition de l'analyse financière

Alain Marion définit la performance comme « une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthode qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière (actuelle et future) ». ¹

L'analyse financière vise à présenter de manière claire la situation financière de l'entreprise à ses différents partenaires (clients, fournisseurs, banques, gouvernement, etc.). Pour ce faire, elle procède à des ajustements qui mettent en lumière la rentabilité, la stabilité financière et les performances économiques de l'entreprise. En somme, il s'agit de « faire parler » les chiffres comptables en leur donnant un sens. ²

Quel que soit l'objectif poursuivi, le processus de diagnostic reste identique : évaluer la solvabilité, la viabilité à long terme et la capacité de création de valeur de l'entreprise. Cette démarche technique s'appuie sur l'analyse des états financiers (bilan, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie) pour apprécier la performance financière, que ce soit à posteriori (données historiques) ou à priori (prévisions). ³

Par ailleurs, l'examen des comptes doit être complété par l'analyse des actions stratégiques prises par le management, afin de mieux comprendre les défis auxquels l'entreprise est confrontée. Cela permet de contextualiser les données comptables et de révéler les forces et faiblesses de l'entreprise. ⁴

Ainsi, deux étapes clés caractérisent le processus d'analyse financière : ⁵

¹ MARION (A), « Analyse financière concepts et méthodes », DUNOD, 5^e édition, Paris, 2011, p.1.

² GUEUTIN, Claire-agnes, « L'essentiel de l'analyse financière », 3^e édition, ELLIPSES, 2022, p.18.

³ SEBASTIEN RISTORI, « Analyse et gestion financière », ELLIPSES, 2021, p.61.

⁴ SEBASTIEN RISTORI, Op.cit. p.61.

⁵ <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/comptabilite-1098/FichePratique/Quellesetapes-pour-faire-une-analyse-financiere--361615.htm> , consulté le 24/04/2025 à 12h44.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

- **Le diagnostic économique** : étude de l'environnement économique, du positionnement concurrentiel, des points forts et des axes d'amélioration de l'entreprise.
- **Le diagnostic financier** : analyse de l'état financier, débutant par l'évaluation du résultat économique, incluant l'analyse du chiffre d'affaires, du seuil de rentabilité et de la marge.

2. Définition du diagnostic financier

Le diagnostic financier constitue un élément central du diagnostic global de l'entreprise, lequel vise à établir un état des lieux de sa situation et à préparer son avenir dans des conditions optimales.¹

Comme le souligne Brown (1970), « *Bien que le terme "diagnostic" soit originellement médical, il est couramment utilisé dans le domaine industriel pour analyser les entreprises et identifier leurs dysfonctionnements.* ».²

2.1 Objectifs du diagnostic financier

Le diagnostic financier a pour but d'évaluer la performance de l'entreprise, sa stabilité financière et sa rentabilité.³

Il se déroule en trois étapes principales :⁴

Tableau 2: Objectifs du diagnostic financier.

Observation	• Définir le périmètre d'étude. • Recueillir les données financières nécessaires.
Exploitation	• Calculer des indicateurs économiques et financiers pertinents. • Comparer leur évolution dans le temps et par rapport aux références du secteur.
Analyse	• Identifier les forces, faiblesses et opportunités de croissance. • Détecter les risques financiers. • Proposer des mesures correctives et des stratégies d'amélioration. • Aider à la prise de décision en matière de politique financière.

Source : GRANDGUILLOT.B et F, « Analyse financière », 5ème édition, Gualino, Paris, 2008, p.21

Cette approche structurée permet d'apporter un éclairage précis sur la santé financière de l'entreprise et de guider ses orientations stratégiques.

¹ GRANDGUILLOT, B. et F. : « Analyse financière » ;19^e édition ; Gualino ; Paris ;2022 ; p.20.

² ASQUIN, A. ; MARION, A.ALL. : « Diagnostic de la performance de l'entreprise », édition DUNOD, Paris, 2012 ; p. 4.

³ Ibid ; p.21.

⁴ Idem,p.22

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

3. Les utilisateurs de l'analyse financière

Les principaux acteurs recourant à l'analyse financière, ainsi que leurs objectifs respectifs, sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3: les différents utilisateurs de l'analyse financière

Utilisateurs	Objectifs
Dirigeants	-Évaluer les politiques de l'entreprise - Guider les décisions stratégiques - Garantir la rentabilité
Associés	- Maximiser la rentabilité des capitaux investis - Minimiser les risques financiers
Salariés	- Assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise - Évaluer la répartition de la valeur créée et l'évolution des rémunérations
Prêteurs	- Vérifier la solvabilité de l'entreprise - Limiter le risque de défaut
Investisseurs	- Augmenter la valeur de l'entreprise - Optimiser la rentabilité des capitaux
Concurrents	- Identifier les forces et faiblesses de l'entreprise - Analyser sa compétitivité

Source : GRANDGUILLOT, B. et F., op.cit., p.4.

4. Le rôle de l'analyse financière ¹

Une entreprise doit communiquer sa santé financière à divers interlocuteurs (banques, investisseurs, fournisseurs, etc.). Bien qu'elle produise des documents comptables obligatoires (comme la liasse fiscale), ces informations brutes doivent être retravaillées pour être exploitables.

L'analyse financière permet de :

- Retraiter les données comptables pour obtenir une vision claire de la situation financière,
- Évaluer la performance économique, la rentabilité et la stabilité de l'entreprise,
- Fournir des insights pour la prise de décision stratégique.

5. Les outils de l'analyse financière

¹ GUEUTIN, C. :« L'essentiel de l'analyse financière » ; 3^e édition ; Ellipses ; Paris ; 2022 ; Fiche 2

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

L'analyse financière suit un processus structuré, précédé d'une phase de contextualisation et suivi d'une conclusion assortie de recommandations. Les étapes principales sont :

5.1 Analyse des résultats

La première étape du diagnostic financier consiste à analyser les marges et les résultats. Elle porte sur l'évolution du chiffre d'affaires, des résultats comptables, des charges, ainsi que sur le calcul du seuil de rentabilité. Cette phase s'appuie principalement sur l'étude du compte de résultat via les soldes intermédiaires de gestion.¹

L'analyse financière utilise également d'autres outils tels que :

- L'analyse de la structure financière et des actifs (détail des immobilisations, besoin en fonds de roulement, méthodes de financement, capacité d'autofinancement).
- La mesure de la rentabilité de l'entreprise, notamment par l'excédent brut d'exploitation (EBE), qui est crucial pour apprécier la capacité de l'entreprise à supporter ses échéances de crédit.
- L'étude des ratios financiers, qui fournissent des indicateurs clés sur la santé financière de l'entreprise.

5.1.1 Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable obligatoire, essentiel pour analyser la performance et la rentabilité de l'entreprise. Il décrit l'activité ou l'exploitation de l'entreprise sur une période donnée. Ce document permet de déterminer :²

Tableau 4 : Synthèse du compte de résultat

Les charges (ou les couts) occasionnés par les moyens mis en œuvre		Charges
Les ressources (ou revenus) produits par l'activité de l'entreprise pour le même exercice		Produits
Le résultat de l'entreprise, fruit de son activité, par comparaison entre les deux éléments précédents		Produits - Charges

Source : GRANDGUILLOT (B) et (F), op.cit, p 6.

¹ SEBASTIEN.RISTORI, op.cit.,p.63.

² GRANDGUILLOT (B) et (F), « Analyse Financière », Gualino,12^e édition 2022-2023, p.6.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

5.1.2 Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) :

« Les soldes intermédiaires de gestion sont des instruments d'analyse financière construits à partir du compte de résultat. Ils mettent en lumière la formation du résultat courant, facilitant ainsi l'évaluation de la performance de l'entreprise » ¹

Tableau 5:Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)	N	N-1
Ventes de marchandise.		
- Coût d'achat des marchandises vendues		
= Marge commerciale		
Production vendue.		
+ production stockée.		
+production immobilisée.		
= Production de l'exercice		
Marge commerciale		
+ Production de l'exercice		
- Consommation en provenance des tiers		
= Valeur ajoutée		
+ Subvention d'exploitation.		
- Impôts, taxes et versements assimilés.		
- Charges du personnel		
= Excédent brut d'exploitation		
+ Reprises et transferts de charges d'exploitation.		
+Autres produits.		
- Dotations aux amortissements et provisions. - Autres charges		
=Résultat d'exploitation		
+/- Quote-part de résultat sur opération faites en commun.		
+ Produits financiers.		
- Charges financières		
=Résultat courant avant impôt		
+/- Résultat exceptionnel.		
- Participation des salariés.		
- Impôt sur les bénéfices.		
= Résultat net de l'exercice		

Source : MEYER G, « Analyse financière », édition HACHETTE, Espagne, 2018, p :04- 05.

¹ Patricia BRAULT, Jean-Yves BOUCHAND, « finance d'entreprise », Amphora, France, 2015, p.31.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Solde n°01 : La marge commerciale

La marge commerciale évalue la performance des entreprises commerciales. Elle se calcule ainsi :

$$\text{Marge commerciale (MC)} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Coûts de revient}$$

Solde n°02 : La production de l'exercice

Cet indicateur mesure l'activité des entreprises productrices, telles que les industries ou les entreprises de construction.

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Quantité vendue} \pm \text{Variation des stocks} + \text{Production immobilisée}$$

Solde n°03 : La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée reflète l'importance économique de l'entreprise ainsi que son niveau de croissance. Elle représente la richesse créée par l'entreprise.¹

$$VA = \text{Marge commerciale} + \text{Production de l'exercice} - \text{Consommations externes}$$

Solde n°04 : L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE mesure la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie grâce à son activité opérationnelle.

$$EBE = \text{Valeur ajoutée} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Impôts, taxes et versements assimilés} - \text{Charges de personne}$$

Solde n°05 : Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation représente la richesse brute générée par l'entreprise, en tenant compte de l'usure et de la dépréciation de son capital économique. Ce solde est donc influencé par le choix et les contraintes liés à l'amortissement comptable de l'entreprise.²

$$\text{Résultat d'exploitation} = EBE + \text{Reprises sur charges d'exploitation} + \text{Autres produits de gestion} - \text{Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation} - \text{Autres charges de gestion}$$

Solde n°06 : Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Le RCAI correspond au résultat courant, en intégrant le résultat financier.

$$RCAI = \text{Résultat d'exploitation} \pm \text{Résultat financier}$$

¹ Gérard Melyon, « gestion financière », 4^e édition Bréal, France, 2007, p.55

² HUBERT DE LA BRUSLERIE, « Analyse financière », 3^e édition, Paris, 2006, p.156.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Solde n°07 : Le résultat exceptionnel

Ce résultat représente le solde net des produits et charges exceptionnels, c'est-à-dire ceux qui ne relèvent pas de l'activité habituelle de l'entreprise. Il regroupe des éléments non récurrents et hétérogènes.¹

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

Solde n°08 : Le résultat net de l'exercice

Le résultat net est présenté à l'assemblée générale des actionnaires, qui décide de la part distribuable et des réserves à affecter aux capitaux propres.²

$$\text{Résultat net de l'exercice (RNE)} = \text{Résultat courant avant impôt} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Impôt sur les bénéfices} - \text{Participation des salariés}$$

5.1.3 La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement correspond à l'ensemble des ressources générées par l'entreprise dans le cadre de son activité, qui lui permettent de financer ses besoins sans recourir à des ressources externes. Cet indicateur, fondé sur les produits encaissables et les charges décaissables, revêt une importance majeure en analyse financière.

La CAF peut être calculée selon deux approches principales :

- **La méthode additive :** Cette méthode débute à partir du résultat net comptable. Elle consiste à ajuster ce résultat en excluant les produits et charges liés à la cession d'éléments d'actif, afin d'isoler les ressources réellement générées par l'exploitation.³
- **La méthode soustractive:** Ici, la CAF est obtenue en partant de l'excédent brut d'exploitation, auquel on ajoute les produits encaissables (hors produits de cession d'actifs), puis en retranchant l'ensemble des charges décaissables.⁴

Tableau 6:Présentation de la CAF par la méthode additive.

Libellé	Montant
---------	---------

¹ HUBERT DE LA BRUSLERIE « analyse financière », 4^e édition, paris, 2010, p.171.

² SERGE EVRAERT « analyse et diagnostic financiers méthode et cas », édition Eyrolles, paris, p.142

³ Hervé Ravily et Vanessa Serret, « principe d'analyse financière », 1^e édition, Espagne, 2003, p.23.

⁴ Béatrice et Francisgrandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière », édition Gualino, Paris 2005, p.83.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Résultat net de l'exercice	
+Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions.	
- Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	
+Valeur comptable des éléments d'actif cédés -Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	
-Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	
CAF	

Source : Gilles Meyer, « Analyse financière 2018-19 » 1^e édition, Espagne, 2018, p.10.

Tableau 7: présentation de la CAF par la méthode soustractive

Libellé	Montant
EBE	
+Transferts de charges (d'exploitation)	
+Autres produits (d'exploitation)	
- Autres charges (d'exploitation)	
+Produits financiers	
- Charges financières	
+Produits exceptionnels	
-Charges exceptionnelles	
-Participations des salariés aux résultats -Impôts sur le bénéfice	
CAF	

Source : ibid., p.10.

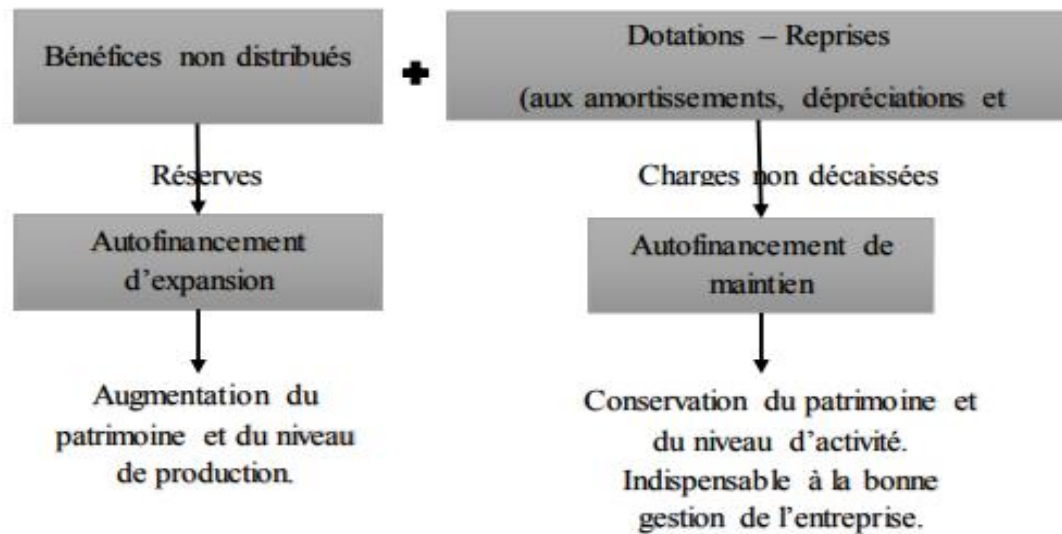
5.1.4 Autofinancement (A.F)

L'autofinancement (A.F) correspond à la part de la capacité d'autofinancement (CAF) qui reste disponible après distribution des dividendes aux associés. Il se calcule ainsi :

$$\text{Autofinancement de l'exercice (N)} = \text{CAF (N)} - \text{Dividendes versés durant l'exercice (N)}$$

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Figure 6: Les compositions de l'autofinancement.



Source: Étienne G. harb, Iryna veryzhenko, ASTRID MASSET, PHILIPPE MURAT, « finance », DUNOD, paris, 2014, p.53

Autrement dit, l'autofinancement représente les ressources internes nettes que l'entreprise conserve pour financer ses besoins, une fois que les dividendes ont été distribués aux actionnaires

5.2 L'analyse de l'équilibre financier

L'analyse de l'équilibre financier vise à apprécier la santé financière d'une entreprise en étudiant la structure de son bilan.

5.2.1 Le bilan

Le bilan est un document comptable qui, à une date donnée, reflète la situation patrimoniale de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble de ses ressources (passif) et de ses biens (actif). Les éléments de l'actif sont classés selon leur liquidité, du moins liquide au plus liquide, c'est-à-dire en fonction de la rapidité avec laquelle ils peuvent être convertis en liquidités. Quant aux éléments du passif, ils sont ordonnés selon leur exigibilité, c'est-à-dire le délai dans lequel les dettes doivent être réglées.¹ Le bilan se présente donc de la manière suivante :

¹ FERRE, FRANÇOISE, ZARKA, FABRICE, « Comptabilité », 2^e édition, Dunod, 2020, p.22.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Tableau 8: Le bilan

Actif	Passif
Actif immobilisé	Capitaux propres
Immobilisations incorporelles	Capital social
Immobilisations corporelles	Résultat , réserves et report à nouveau
Immobilisations Financières	Provisions pour risques et charges
Actif circulant	Dettes à moyen et à long terme
Stocks	Dettes financières
Créances Clients	
Valeur immobilière de placement	
Trésorerie	Dettes à court terme
Banque	Dettes fournisseurs
Caisse	Dettes fiscales et sociales
TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF

Source : CABANE Pierre , « l'essentiel de la finance », 2^e édition, EYROLLES, p.13

L'analyse financière requiert de regrouper et de reclasser les éléments du bilan, tant à l'actif qu'au passif, afin d'en dégager une vision économique claire. La construction du bilan fonctionnel, qui met en lumière d'un côté les principaux emplois de fonds (actif immobilisé et besoin en fonds de roulement) et de l'autre les sources de financement (capitaux propres et dettes financières), facilite la compréhension de la structure du bilan et permet d'identifier ses composantes essentielles.¹

Le bilan fonctionnel organise les emplois (actif) et les ressources (passif) en fonction des cycles caractéristiques de la vie de l'entreprise, en quatre grandes catégories :²

- **Les emplois stables** (liés aux opérations d'investissement) et **les ressources stables** (associées aux opérations de financement) : cette partie constitue le haut du bilan.
- **Les emplois et ressources circulants d'exploitation** : ils correspondent aux opérations courantes de l'entreprise.
- **Les emplois et ressources circulants hors exploitation** : ils concernent les opérations qui ne relèvent pas de l'activité courante de l'entreprise.

¹ ALAIN. M, « Analyse financière : Concepts et méthodes », 6^e édition, Dunod, paris, p.53.

² Florent DEISTING, Jean-Pierre LAHILLE, « Aide-mémoire : Analyse Financière », Dunod, 4^e édition, Paris, 2013, p.74.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

- **Les emplois et ressources circulants de trésorerie** : résultant des opérations de trésorerie menées par l'entreprise.

Le bilan fonctionnel se présente donc de la manière suivante :

Tableau 9: Bilan fonctionnel

Actif	Passif
Haut du bilan	
Emplois stables	Ressources stables
Bas du bilan	
Actif circulant	Passif circulant
(Hors trésorerie)	(Hors trésorerie)
Trésorerie (Actif)	Trésorerie (Passif)
Total actif	Total Passif

Source : Elaboré par nos soins à partir de la recherche documentaire

La présentation fonctionnelle du bilan permet de répondre à deux questions essentielles :¹

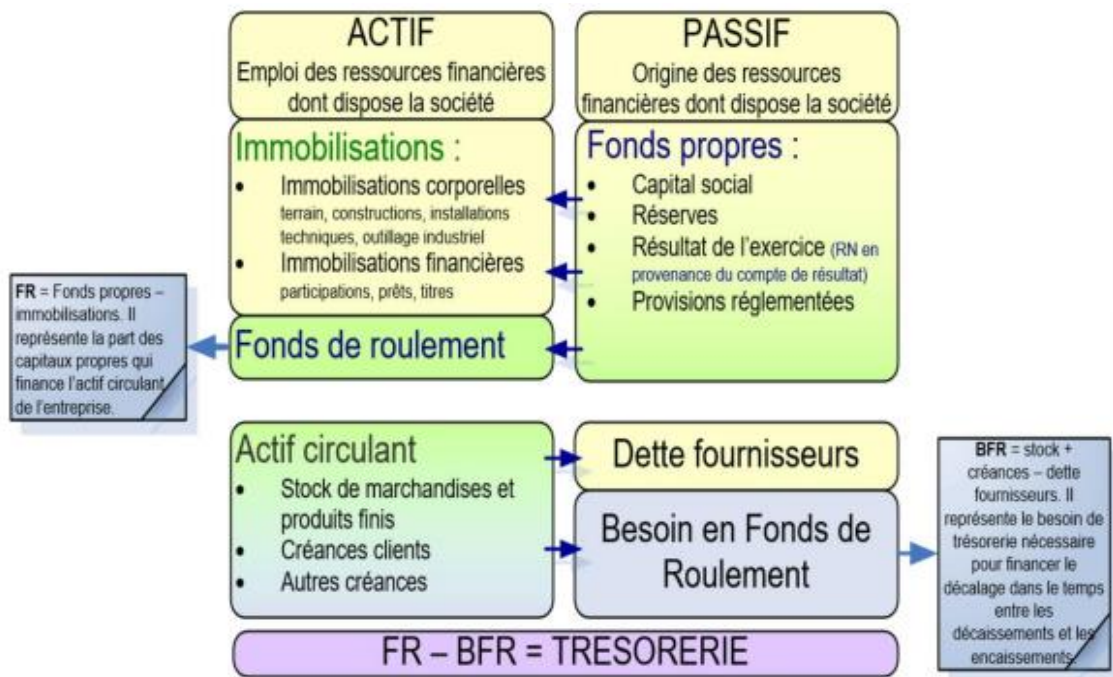
- **D'où provient l'argent ?** (Des ressources stables ? De la trésorerie passive ?)
- **Où est utilisé l'argent ?** (Pour financer des emplois stables ? Pour financer des actifs d'exploitation ?)

Ainsi, en répondant à ces questions, il devient possible d'évaluer l'équilibre financier de l'entreprise en analysant la relation entre les principaux agrégats de l'équilibre fonctionnel : le Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN).

¹ JAMAL Youssef , « Eléments de gestion financière », ALMAARIFA, Marrakech, 2007, p.65.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Figure 7: La représentation des indicateurs d'équilibre financier



Source : A. KHEMAKHEM, « La dynamique de contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 1992, p.143

❖ Le Fonds de Roulement Net (FRN)

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) correspond à l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. Il représente donc la part des ressources stables qui n'est pas mobilisée pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation de l'entreprise.

Calcul du Fonds de Roulement Net

Le FRN peut être calculé selon deux méthodes :

- Par le haut du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

- Par le bas du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

Interprétation

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Un FRN positif signifie que les immobilisations sont entièrement financées par des ressources stables, avec un surplus de capitaux permanents. Ce surplus constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.

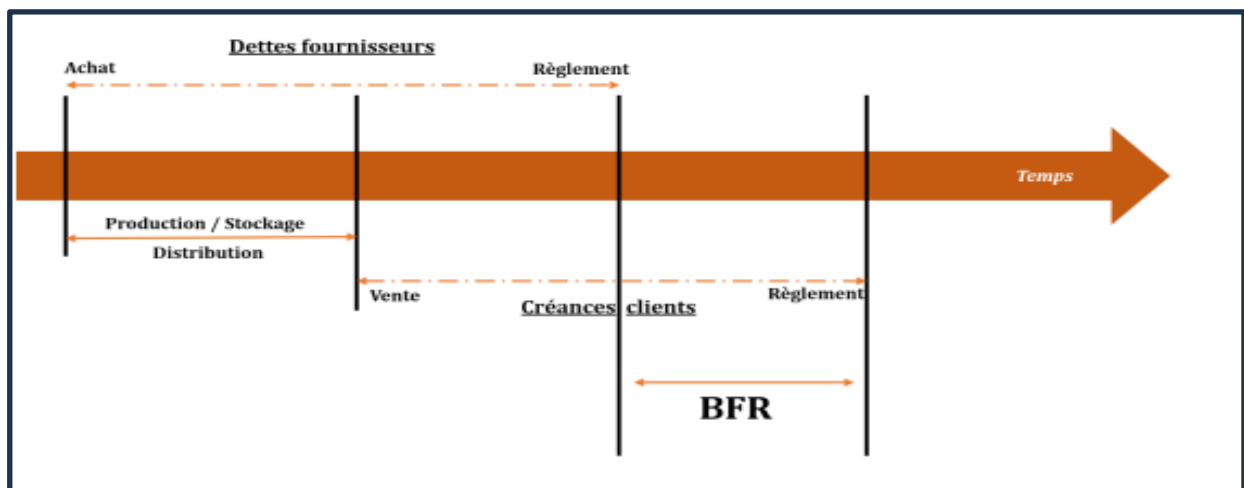
FRN > 0	Les capitaux permanents couvrent intégralement les actifs fixes.
FRN < 0	Les capitaux permanents ne suffisent pas à financer la totalité des actifs fixes.
FRN = 0	La structure des ressources et des emplois est équilibrée.

❖ Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Définition

Le Besoin en Fonds de Roulement représente le montant des ressources monétaires immobilisées nécessaires pour assurer le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Il correspond à certains emplois à financer, tout en bénéficiant de certaines ressources.

Figure 8: Le Besoin en Fonds de Roulement



Source : COULON, YANNICK, SHEN, DAI, « L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier », Dunod, 2023, p.17.

Calcul du besoin du fonds de roulement

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Le BFR peut être calculé de deux façons équivalentes :

- $\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Concours bancaires})$
- $\text{BFR} = (\text{Actifs circulants} - \text{Valeurs disponibles}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Concours bancaires})$

Interprétation

BFR > 0	Les ressources n'arrivent pas à couvrir la totalité des emplois cycliques.
BFR < 0	Les ressources cycliques assurent le financement de la totalité des emplois
BFR = 0	Ajustement entre emplois cycliques et ressources cycliques.

❖ La Trésorerie (TR) :

Définition

La trésorerie d'une entreprise à une date donnée correspond à la différence entre les ressources mobilisées pour financer son activité et les besoins générés par cette même activité. Elle reflète la capacité de l'entreprise à disposer de liquidités suffisantes pour honorer ses dettes et engagements à court terme. La trésorerie peut être positive, négative ou neutre selon la situation financière.¹

La trésorerie nette se calcule également comme la différence entre la trésorerie positive et la trésorerie négative :²

$$\text{TR} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Elle peut aussi s'estimer en confrontant le Fonds de Roulement Net (FRN) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Interprétation

¹ Vernimmen et al, « Finance d'entreprise », Dalloz, 2014,p.122

² BELLALAH Mondher, « gestion financière : Diagnostic, évaluation et choix d'investissement », Paris, p.103.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

TR > 0	L'entreprise dispose d'une liquidité qui lui permet de rembourser ses dettes à court terme
TR < 0	L'entreprise dispose d'une liquidité insuffisante
TR = 0	Autonomie temporaire à court terme.

❖ Interprétation des situations financières

Lorsque $FRN > BFR$: L'entreprise est en bonne santé financière, car elle finance entièrement son besoin en fonds de roulement et dégage un excédent qui se traduit par une trésorerie positive.

Lorsque $FRN < BFR$: Le fonds de roulement net ne couvre qu'une partie du besoin en fonds de roulement. Le solde est financé par des concours bancaires ou dettes à court terme.

Lorsque $FRN = BFR$: Il y a une parfaite adéquation entre ressources et emplois. L'entreprise a utilisé la totalité de son fonds de roulement net global (FRNG), ce qui la rend vulnérable à tout déséquilibre car celui-ci est souvent temporaire.

❖ L'effet de levier :

La rentabilité financière d'une entreprise peut être augmentée par l'endettement, à condition que le coût des emprunts soit inférieur à la rentabilité économique nette d'impôt. C'est le principe de l'effet de levier, qui s'exprime généralement par la formule suivante : ¹

$$\text{Effet de levier (E)} = (\text{Taux de rentabilité} - \text{Taux d'intérêt des emprunts}) \frac{\text{Capitaux empruntés}}{\text{Capitaux propres}}$$

Interprétation

Si $RE > I \Rightarrow E > 0 \Rightarrow$ Amélioration de la rentabilité financière.

Si $RE < I \Rightarrow E < 0 \Rightarrow$ Diminution de la rentabilité financière.

L'effet de levier financier est la différence entre la rentabilité financière et la rentabilité économique. ²

$$\text{Effet de levier (E)} = \text{rentabilité financière} - \text{rentabilité économique}$$

¹ GRANDGUILLLOT, B. et F, op.cit., p.28.

² DELAHAYE-DUPRAT, F. DELAHAYE, J. LE GALLO, N. : « Finance d'entreprise » ; 3^e édition ; Dunod ; 2022 ; p.70.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

SECTION 3 : La gestion budgétaire, outil de la performance financière

Dans un contexte marqué par la complexité et l'incertitude, l'entreprise cherche à atteindre une performance multidimensionnelle en mobilisant différents outils destinés à piloter les multiples variables de cette performance.

Dans le développement qui suit, nous aborderons d'abord la définition du pilotage, puis nous présenterons les divers outils de pilotage, avant de nous concentrer enfin sur la gestion budgétaire en tant qu'outil de pilotage.

1. Définition du pilotage de la performance

Pour **LORINO** : « Piloter c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre à agir ensemble de manière performante, à agir ensemble de manière plus performante. »¹

Ou encore : « Piloter, c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : Déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles (déploiement) Capitaliser les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs et les méthodes (retour d'expérience). »

D'après **DORIATH**, piloter la performance consiste à organiser l'ensemble des actions permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Le pilotage de la performance est à la fois :²

- **Un processus de diffusion** : transmettre dans l'entreprise une information claire sur les objectifs et les moyens disponibles ;
- **Un processus d'animation** : coordonner les actions des différents acteurs pour atteindre les objectifs fixés.

Ce processus peut se décrire en 5 étapes :

✓ **Fixation des objectifs**

✓ **Détermination des variables d'action**

✓ **Information des acteurs**

✓ **Contrôle des réalisations**

✓ **Régulation**

¹ LORINO. P, op.cit., p.507.

² DORIATH.B et GOUJET.C, op.cit., p.176-177.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

Cette approche combine ainsi planification stratégique, coordination opérationnelle et mécanismes de correction pour optimiser la performance globale de l'organisation.

2. Outils de pilotage de la performance

Pour assurer un pilotage efficace de leur performance, les entreprises s'appuient sur différents outils de gestion. Ces instruments, qu'ils soient traditionnels ou plus récents, permettent d'évaluer, contrôler et améliorer les résultats économiques et opérationnels

2.1. Outils classiques de pilotage

Les outils traditionnels de pilotage peuvent être classés selon leur fonction dans le processus managérial. Nous distinguons trois grandes familles :

2.1.1. Outils prévisionnels

Ces outils permettent d'orienter les choix stratégiques et d'anticiper les résultats futurs :

- **Le plan** constitue un instrument de pilotage à moyen et long terme. Il formalise les orientations stratégiques en objectifs opérationnels, en actions concrètes et en ressources nécessaires. Selon les experts, "le plan permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies à une formalisation des objectifs".

- **Le budget** représente la traduction quantitative du plan d'action élaboré par la direction. Il joue un rôle essentiel dans la coordination et la mise en œuvre de ce programme.¹

Ainsi, le budget constitue une expression chiffrée du plan d'action attribué à chaque responsable, précisant les ressources qui lui sont allouées pour atteindre les objectifs convenus lors de la négociation.²

2.1.2. Outils de suivi de la réalisation

Cette catégorie comprend les instruments permettant le contrôle et l'ajustement des activités :

- **La comptabilité financière** enregistre les flux économiques et produit les états financiers réglementaires (bilan, compte de résultat).³ Elle répond principalement aux besoins d'information des parties prenantes externes (investisseurs, administrations fiscales, etc.).

¹ HORNGREN.C et autres, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », Edition Pearson, 4^e édition, Paris, 2009, p. 195

² DORIATH.B, GOUJET.C, op.cit., p.104.

³ BOUQUIN.H, « Comptabilité de gestion », Edition Economica, 5^e édition, Paris, 2008, p.7.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

- **La comptabilité de gestion**, selon les spécialistes, est "une comptabilité orientée vers la création de valeur, l'aide à la décision, à l'anticipation et au contrôle"¹.
- **Le contrôle budgétaire**, consiste, comme le définissent Berland et De Rongé, en "un processus budgétaire de comparaison et d'interprétation des résultats réalisés par rapport aux prévisions chiffrées du budget"². Son objectif principal est d'identifier et de corriger les écarts significatifs.
- **Le reporting financier** est un système d'information qui remonte les données des différents niveaux opérationnels vers la direction générale.³ Il permet :
 - ✓ La consolidation des résultats
 - ✓ Le suivi des centres de responsabilité
 - ✓ La prise de décision éclairée
- **Les tableaux de bord**, constituent, selon la définition académique, "des tableaux de synthèse reprenant périodiquement une série d'indicateurs clés"⁴. Leurs fonctions principales sont :⁵
 - ✓ Le suivi des indicateurs de performance
 - ✓ La détection des écarts
 - ✓ L'anticipation des tendances
 - ✓ La facilitation de la communication managériale

2.1.3. Outils d'appui

Ces outils complémentaires visent à améliorer les processus et les performances :

- **Le benchmarking** est défini comme "un processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les pratiques des organisations les plus performantes"⁶. On distingue trois types principaux :⁷
 - ✓ Benchmarking interne (comparaison entre unités d'une même organisation)
 - ✓ Benchmarking compétitif (comparaison avec les concurrents directs)
 - ✓ Benchmarking générique (comparaison avec d'autres secteurs d'activité)
- **Le réengineering** consiste, selon Lorino, à "repenser fondamentalement et à redessiner radicalement les processus métiers pour obtenir des améliorations spectaculaires"¹. Cette approche vise principalement à :

¹ Bouquin.H,op.cit., p.7.

² BERLAND.N et DE RONGÉ.Y, op.cit., p.300.

³ Ibid, p.294.

⁴ DE RONGÉ.Y et CERRADA.K, « Contrôle de gestion », édition Pearson, Paris, 2005, p.228.

⁵ ROUX.D, « Les 100 mots de la gestion », Edition Presses Universitaires de France, 3^e édition, Paris, 2011, p:105-106.

⁶ BOUIN.X, SIMON.F, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2000, p.77.

⁷ SELMER.C, « Construire et défendre son budget », édition Dunod, Paris, 2003, p.45.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

- ✓ Identifier les dysfonctionnements
- ✓ Optimiser les processus
- ✓ Améliorer la qualité et les délais
- ✓ Réduire les coûts

2.2. Gestion budgétaire comme outil de pilotage de l'entreprise

Face à l'importance cruciale de la performance, une entreprise ne peut se permettre de ne pas la piloter efficacement. Pour cela, elle doit sélectionner l'outil (ou les outils) de pilotage les plus adaptés à ses besoins, qui l'aideront à atteindre ses objectifs. Cette section s'intéresse plus particulièrement à la gestion budgétaire en tant qu'instrument de pilotage de la performance, avant d'aborder certaines critiques qui lui sont adressées.

2.2.1. Le rôle de la gestion budgétaire dans le pilotage de la performance

La gestion budgétaire constitue un outil de pilotage aux multiples fonctions pour l'entreprise. La démarche budgétaire permet d'exprimer clairement la stratégie de l'entreprise et de mettre en lumière les écarts entre prévisions et réalisations. Ces aspects se déclinent ainsi :

- **Diffusion de la stratégie et du plan annuel**

Le budget doit refléter les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie définie par l'entreprise. Sa diffusion s'opère via une lettre de cadrage, adressée aux différents services et adaptée à leurs spécificités. Selon HENOT et HEMICI, « c'est une étape essentielle par laquelle la direction générale transmet à toutes les autres directions un document exposant les orientations et objectifs pour l'année N+1 »². Cette lettre informe les acteurs des hypothèses retenues par la direction concernant l'environnement et les objectifs stratégiques, offrant ainsi un cadre de travail commun à tous.

- **Mise en évidence des écarts**

La mise en œuvre du budget garantit le déroulement des activités en vue d'atteindre les objectifs fixés. Il est donc indispensable de suivre les réalisations pour valider ou réviser les hypothèses et prévisions. L'objectif est de maîtriser l'activité et d'éviter des écarts pouvant engendrer des conséquences négatives. Le contrôle budgétaire détecte ces écarts et permet d'ajuster les actions futures. Il s'effectue

¹ LORINO.P, Op.cit., p.344.

² HENOT.C et HEMICI.F, « Contrôle de gestion », édition Bréal, Paris, 2007,p.71.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

tout au long de l'exécution du budget, en comparant prévisions et réalisations. SELMER souligne que ce contrôle repose sur l'analyse des écarts et doit respecter plusieurs principes :¹

- ✓ Se concentrer uniquement sur les écarts significatifs en montant ou en tolérance, tout en restant vigilant aux petits écarts cumulés pouvant masquer des problèmes plus importants. Il est essentiel de distinguer les écarts liés aux volumes de ceux liés aux prix.
- ✓ Le calcul des écarts n'est pas une fin en soi ; il doit conduire à une analyse approfondie des causes et à des actions correctrices.
- ✓ La fiabilité et la cohérence des données de réalisation et de prévision doivent être assurées, car les écarts peuvent provenir tant des réalisations que des hypothèses budgétaires irréalistes.
- ✓ Certains écarts peuvent également résulter d'événements imprévisibles et incontrôlables (grèves, intempéries, etc.).

2.2.2. Remise en cause de la Gestion budgétaire

La remise en cause de la gestion budgétaire, telle que présentée par Alazard et Sépari, s'appuie sur trois critiques principales :²

- **Le budget et le temps** : L'élaboration d'un budget annuel demande en moyenne quatre mois, impliquant la coordination de plusieurs services, la recherche de consensus et l'étude de multiples scénarios. Ce processus long et complexe rend l'élaboration budgétaire rigide. Par ailleurs, le suivi budgétaire se fait souvent par reporting mensuel, ce qui focalise les managers sur des objectifs à court terme et un raisonnement basé sur le passé, limitant ainsi la réactivité face aux changements.
- **Le budget et l'incertitude** : La gestion budgétaire traditionnelle prévoit le futur en se basant sur le passé avec un pourcentage d'augmentation, ce qui était pertinent dans un environnement stable. Aujourd'hui, l'environnement est marqué par une forte incertitude, avec des changements rapides dans les produits, les marchés, les technologies et les processus internes, ce qui remet en cause la pertinence des budgets annuels figés.

¹ SELMER.C, Op.cit., p.178.

² ALAZARD.C SEPARI.S, Op.cit., p: 606-607.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

- **Le budget et la performance** : Le budget est centré sur l'analyse des écarts financiers entre prévisions et réalisations, ce qui donne une lecture financière unique de la performance. Or, la notion moderne de performance est devenue multicritère, intégrant non seulement les coûts mais aussi la valeur, la qualité et les délais. Cette focalisation financière est donc jugée insuffisante pour piloter efficacement la performance globale de l'entreprise.

CHAPITRE 02 : Évaluation de la Performance Financière

CONCLUSION

L'évaluation de la performance financière constitue une dimension essentielle du pilotage des organisations, notamment dans les entreprises à forte intensité capitalistique comme SONATRACH. Ce chapitre a permis de poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension de la performance financière en entreprise, en présentant son cadre conceptuel et ses principaux outils d'évaluation.

La performance financière ne se limite pas à une simple lecture des résultats comptables; elle repose sur un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de mesurer l'efficacité de la gestion, la santé financière de l'entreprise, ainsi que sa capacité à générer des ressources durables. À cet effet, plusieurs outils d'analyse ont été présentés.

En résumé, ce chapitre théorique constitue une base essentielle pour l'analyse pratique à venir, en fournissant un référentiel conceptuel et méthodologique permettant d'évaluer la performance financière de SONATRACH – Division Production à travers ses indicateurs budgétaires, ses résultats financiers et ses pratiques de gestion.

***CHAPITRE 03 : La
gestion budgétaire au
service de la
performance financière***

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

INTRODUCTION

Depuis l'indépendance, le secteur des hydrocarbures constitue le pilier central de l'économie algérienne. Pour assurer l'exploitation optimale de ses ressources énergétiques, l'Algérie a confié cette mission stratégique à la société nationale SONATRACH. Dans ce cadre, la gestion budgétaire s'impose comme un levier essentiel de la gestion financière, directement lié à la performance globale de l'entreprise.

Ce chapitre s'inscrit dans une étude empirique visant à analyser l'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de SONATRACH, en particulier au niveau de sa Division Production (DP). Nous présenterons d'abord l'organisation et les activités de SONATRACH, avant d'examiner la démarche budgétaire mise en œuvre au sein de sa division production.

Ensuite, nous décrirons le système de contrôle budgétaire appliqué par SONATRACH (DP), afin d'évaluer son efficacité et sa contribution à l'amélioration de la performance financière. Enfin, nous proposerons des pistes d'optimisation et des recommandations pour renforcer l'efficacité du processus budgétaire et son alignement avec les objectifs de performance de l'entreprise.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil "SONATRACH : Division de production"

Avant d'entamer l'analyse pratique en lien avec notre sujet de recherche, il convient de présenter préalablement l'entreprise qui a accueilli les stagiaires. Cette section est consacrée à la description de la structure organisationnelle, de l'historique et des principales fonctions de la Division Production au sein de la société SONATRACH.

I. Groupe SONATRACH

1. Historique et création de la SONATRACH

La SONATRACH est la compagnie nationale algérienne chargée de la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

1.1 Historique

L'économie mondiale des hydrocarbures a imposé à l'Algérie de s'adapter rapidement à ce secteur stratégique. Consciente du rôle clé des hydrocarbures dans le développement national, l'Algérie a commencé à s'impliquer dans ce domaine avant même son indépendance. Les accords d'Enviant prévoyaient la création d'un organisme saharien chargé de proposer des solutions aux questions pétrolières et de superviser le développement des infrastructures dans le Sahara.

Le code pétrolier saharien, révisé avant juillet 1962, accordait un quasi-monopole sur le pétrole algérien avec des avantages fiscaux importants. Cependant, les sociétés françaises, dont le siège était à Paris, réalisaient leurs paiements en France, ce qui faisait que les exportations pétrolières, représentant plus de 60 % des exportations algériennes, n'apparaissaient pas dans la balance des paiements nationale.

Dès l'indépendance, l'État algérien avait créé la Direction de l'énergie et des carburants pour contrôler et gérer le secteur des hydrocarbures et définir une politique nationale dans ce domaine.

1.2 Création de la SONATRACH

Le 31 décembre 1963, par le décret N° 63/491, l'État algérien crée la Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures, la SONATRACH, pour mettre en œuvre sa politique énergétique.

En 1964, face au refus des compagnies françaises de céder une participation majoritaire dans une société de transport pour un nouvel oléoduc, le gouvernement algérien confie à SONATRACH

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

la réalisation et l'exploitation de ce pipeline, le premier du genre dans un pays en développement : l'oléoduc Haoud El Hamra-Arzew, long de 801 km.

Cette réussite confirme la naissance effective de SONATRACH. En 1965, un accord algéro-français ouvre la voie à une association de coopération (ASCOOP) entre SOPEFAL, représentant l'État français, et l'État algérien, avec SONATRACH comme représentant national. Ce partenariat élargit considérablement le champ d'action de SONATRACH.

Le 29 avril 1966, un régime particulier d'association est instauré pour le champ d'exploitation Haoud-Berkaoui – Ben Kahal. Le décret N° 66-292 de septembre 1966 modifie les statuts de la société, qui devient officiellement la « Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures ».

2. La nationalisation des hydrocarbures du 24 février 1971 ¹

La volonté de l'Algérie de reprendre le contrôle total de ses ressources naturelles a toujours été constante. Le 24 février 1971, le président Houari Boumediène annonce la nationalisation des hydrocarbures, une décision capitale qui marque une étape décisive dans l'histoire économique du pays.

Cette nationalisation porte sur 51 % des intérêts détenus par les sociétés étrangères, notamment françaises, dans les concessions d'hydrocarbures. Elle permet à l'État algérien, via SONATRACH, d'assurer le contrôle total du secteur et de concrétiser pleinement sa politique pétrolière pour soutenir le développement économique national.

Quelques mois après cette décision, lorsque les techniciens français quittent les centres de production, les ingénieurs et techniciens algériens assurent la continuité des opérations dans des conditions difficiles.

La nationalisation est formalisée par une ordonnance du 12 avril 1971 qui définit le cadre légal pour l'activité des sociétés étrangères dans la recherche et l'exploitation des hydrocarbures.

Malgré des réactions négatives de la France, des négociations aboutissent à la signature d'accords entre SONATRACH et les compagnies françaises CFPA (30 juin 1971) et ELF-ERAP (13 décembre 1971), établissant les nouvelles conditions de leur activité en Algérie.

Cette décision souveraine a eu un retentissement international, inspirant d'autres pays exportateurs de pétrole et affirmant la souveraineté algérienne sur ses richesses énergétiques.

¹ Document interne de l'entreprise

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Le tableau suivant présente la fiche d'identité de la société Sonatrach

Tableau 10: La fiche d'identité de SONATRACH.

Groupe Pétrolier	
Principales activités de base : l'exploration, la production, le transport terrestre et maritime des produits pétroliers, la commercialisation et partenariat en amont et en aval dans le domaine des hydrocarbures liquides et gazeux.	
Raison sociale	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures SONATRACH.
Siège social	10, rue SARAH-HYDRA - Alger.
Forme Juridique	Société par actions (SPA) au capital de 245 .000.000.000 DA.
Date de création	31/12/1963
Effectif de la SONATRACH et ses filiales	120 000 Personnes
Filiales de la SONATRACH	Naftal, ENTP, ENIP, ENAFOR, ENGT, ENAC, SIPEX.
SONATRACH à	Pérou, Luxembourg, Mali, Portugal, Suisse, Mauritanie, Espagne, Italie,

Source : Le document interne de SONATRACH « 2024-2025 »

3. Mission de SONATRACH

SONATRACH est aujourd'hui une entreprise intégrée qui intervient directement dans toutes les étapes du secteur des hydrocarbures. Elle est responsable de la recherche, de la production, du transport par pipelines, du conditionnement des hydrocarbures gazeux ainsi que de leur commercialisation, employant environ 32 000 collaborateurs.

Depuis sa réorganisation en 1981, SONATRACH concentre ses efforts sur plusieurs missions clés :

- Le développement et l'exploitation des gisements ainsi que des installations de surface pour valoriser les ressources en hydrocarbures liquides et gazeux.
- La réalisation d'études d'ingénierie détaillées pour les installations de surface, le suivi technique et la supervision des travaux liés au développement des gisements et à la construction des infrastructures d'exploitation.
- L'élaboration des programmes et plannings de forage destinés à l'exploitation.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

- La reconstitution et l'augmentation des réserves d'hydrocarbures.
- L'approvisionnement énergétique à moyen et long terme.
- La modernisation des techniques de gestion des ressources.

4. Les Activités de SONATRACH

Les principales activités de SONATRACH couvrent :

- La prospection, la recherche et l'exploitation des gisements d'hydrocarbures.
- L'exploitation industrielle et commerciale des infrastructures de transport des hydrocarbures.
- Le traitement et la transformation des hydrocarbures liquides et gazeux.
- La commercialisation des hydrocarbures et de leurs produits dérivés, tant sur le marché national qu'à l'international.
- La constitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures.

Les Activités fondamentales :

Les opérations prioritaires de SONATRACH comprennent : l'exploitation, la production, le transport par canalisation, les premières transformations, la commercialisation et la maintenance lourde.

Ces activités bénéficient d'un financement prioritaire au sein de l'entreprise.

5. Organisation de SONATRACH

Afin d'optimiser ses méthodes de travail, SONATRACH a entrepris une étude visant à améliorer son organisation interne. Cette démarche a conduit à plusieurs réformes, notamment suite au plan proposé par M. A. Bouhafs, ancien Président Directeur Général. Le nouveau schéma organisationnel de la macrostructure de SONATRACH a été officiellement adopté par M. K. Chakib le 7 février 2002.

Cette macrostructure s'articule autour de trois grands pôles :

a. La Direction Générale

La Direction Générale est assurée par le Président Directeur Général, assisté par plusieurs organes :

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

- Un comité exécutif,
- Un secrétaire général, chargé d'accompagner le président dans le suivi et la cohésion du management du groupe,
- Un Comité d'Éthique et de Gouvernance, qui soutient les travaux des organes sociaux et veille au respect des bonnes pratiques,
- Le Service de Sûreté Interne de l'Établissement (SIE), placé sous la responsabilité directe de la Direction Générale, chargé de la sécurité globale et de la protection des actifs du groupe,
- Une Direction de l'Audit Interne et du Contrôle, assurant la conformité, la gestion des risques et l'efficacité des processus internes.

b. Les Activités Opérationnelles

Ces activités regroupent les métiers du groupe et développent son potentiel aussi bien en Algérie qu'à l'international. Chaque activité est dirigée par un Vice-Président :

- ✓ **Activité Amont (AMT)** : responsable du contrôle des opérations, de la recherche, du développement technologique, de la production, du forage et du partenariat.
- ✓ **Activité Aval (AVL)** : couvre la liquéfaction du gaz naturel, la séparation du GPL, le raffinage, la pétrochimie ainsi que les études et développements techniques.
- ✓ **Activité Transport par Canalisations (TRC)** : gère le transport des hydrocarbures et leurs stations, la maintenance ainsi que les études et développements associés.
- ✓ **Activité Commercialisation (COM)** : s'occupe du commerce extérieur du pétrole brut et des produits raffinés (condensat, GPL, GNL, gaz naturel), ainsi que de la commercialisation intérieure des produits pétroliers, gaz industriel et du transport maritime.

Les activités internationales sont organisées sous la forme d'une holding, la SONATRACH International Holding Corporation (SHIC), qui élabore et met en œuvre la stratégie de développement à l'étranger.

c. Les Directions Fonctionnelles

Ces directions définissent et veillent à la mise en œuvre des politiques et stratégies du groupe. Elles fournissent également l'expertise et le soutien nécessaires aux activités opérationnelles. Elles sont structurées en quatre directions principales :

- Ressources Humaines et Communication (sous la responsabilité du Directeur Général Adjoint RHC),
- Stratégie, Planification et Économie (dirigée par la Directrice Exécutive SPE),
- Finance (placée sous l'autorité du Directeur Exécutif FIN),
- Activités Centrales (sous la direction du Directeur Exécutif ACT).

Des décisions spécifiques précisent l'organisation interne de ces différentes structures.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Avec cette nouvelle macrostructure, SONATRACH dispose désormais d'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée, facilitant la prise de décision tant opérationnelle que stratégique. Ce dispositif favorise une circulation fluide de l'information, une meilleure réactivité et une gestion plus efficace des ressources humaines et financières du groupe.

Cette organisation modernisée permet à SONATRACH de mieux s'adapter aux évolutions rapides de son environnement national et international, tout en consolidant sa position de leader dans le secteur des hydrocarbures.

6. Organigramme de la Direction Générale de SONATRACH

L'organigramme de la Direction Générale de SONATRACH illustre la structure hiérarchique de l'entreprise en mettant en lumière ses principales directions et activités (Voir **Annexe N°1**).

7. Organigramme de l'Activité Exploration et Production

L'organigramme de l'activité Exploration et Production détaille la structure spécifique dédiée à la recherche et à l'exploitation des hydrocarbures. Il présente les différentes unités et responsabilités sous la supervision d'un Vice-Président (Voir **Annexe N°2**).

II. La Division Production

La Division Production œuvre dans l'exploitation, la maintenance et le développement des champs pétroliers, gaziers et industriels, ainsi que des bases de vie et de communication.

Pour ce faire, elle a mis en place une structure à deux niveaux :

- **Au niveau de chaque région et secteur** : une entité chargée de l'approvisionnement, du transport sur site, du stockage et de la gestion de toutes les matières et matériels nécessaires.
- **Au siège à Alger** : une direction d'approvisionnement et de transport sur site, qui coordonne toutes les fonctions relatives à l'approvisionnement et au transport pour l'ensemble des régions et secteurs.

1. Missions de la Division Production

- Exploitation des gisements et installations de surface pour une valorisation optimale des ressources d'hydrocarbures liquides et gazeux.
- Réalisation d'études d'ingénierie de base pour le développement des installations de surface d'exploitation.
- Gestion et exploitation des raffineries.

2. Organisation de la Division Production

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Suite à la restructuration de 1984, SONATRACH a conservé la totalité de la production, dont le siège est situé à Chemin de Réservoir - Hydra – Alger. Cette division se concentre exclusivement sur la production d'hydrocarbures liquides et gazeux.

Placée sous l'autorité du Vice-président Amont, la Division Production emploie actuellement plus de 20 000 agents, répartis entre le siège, les régions et les structures, avec l'appui de quatre (04) assistants spécialisés dans les domaines suivants : (Voir **Annexe N°3** : Organigramme de la Division Production.)

- ✓ Production
- ✓ Exploitation
- ✓ Développement
- ✓ Management

a. Les Directions du siège :

- Département Sécurité Industrielle
- Direction Informatique
- Direction des Finances et Comptabilité
- Direction Ressources Humaines et Organisation
- Direction Opérations
- Direction Approvisionnements et Transport
- Direction Moyens Généraux
- Direction juridique

b. Directions Régionales :

L'activité de la division régionale se concentre actuellement dans le sud algérien, au niveau de la production. Elle est déployée à partir de dix (10) régions, chacune constituée en direction régionale :

- Hassi Messaoud (HMD)
- Hassi R'Mel (HRM)
- Haoud Berkaoui (HBK)
- Rhourde El Baguel (REB)
- Gassi Touil (GTL)
- Rhourde Nouss (RNS)
- Tin Fouyé Tabankort (TFT)

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

- Ohanet (OHT)
- Stah (STH)
- In Amenas (INA)

Ces directions régionales sont organisées comme suit :

- Une Division Finances
- Une Division Personnel
- Une Division Intendance
- Une Division Sécurité
- Une Division Approvisionnement et Transport
- Une Division Ingénierie et Production
- Une Division Exploitation
- Une Division Maintenance
- Une Division Réalisation

3. Présentation de la Direction Finance et Comptabilité

3.1 Objectifs / Attributions

La structure Finances de la Division Production est chargée de réaliser les objectifs fixés par la Direction Générale, notamment dans les domaines financiers, comptable et budgétaire.

Les principaux objectifs de la Direction Finances & Comptabilité sont :

- La gestion, le contrôle et la coordination financière, comptable et budgétaire des structures de la division production.
- Le développement et l'harmonisation de la fonction finances dans le cadre de la décentralisation.
- La détermination des besoins en ressources financières de la Division Production et leur utilisation rationnelle.
- L'application rigoureuse des systèmes, règles et procédures établies par la direction finances de l'entreprise en matière de finances, comptabilité et budget.
- L'élaboration du bilan et des comptes de résultats de l'activité hydrocarbures.

3.2 Organisation de la Direction Finances et Comptabilité

Pour mener à bien les différentes tâches assignées à la structure Finances et Comptabilité, la direction a été structurée et dotée, au niveau du siège, de quatre (04) départements regroupant au total vingt-quatre (24) services opérationnels (Voir **Annexe N°4**) :

- Département Trésorerie

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

- Département Juridique
- **Département Budget et Contrôle Budgétaire**
- Département Comptabilité

4. Présentation du Département Budget et Contrôle Budgétaire

Le budget est un acte de gestion prévisionnelle qui valorise les objectifs intégrant les politiques et stratégies de l'entreprise, en accord avec ses finalités.

Compte tenu de l'importance des volets budgétaires et de leur rôle au sein de la Division Production, le Département Budget et Contrôle Budgétaire est chargé d'élaborer les budgets d'exploitation et d'investissement, et d'assister les structures opérationnelles, notamment celles implantées au sud, en matière de gestion prévisionnelle.

4.1 Objectifs / Attributions

Les principales tâches attribuées à ce département sont :

- Le contrôle, la consolidation et la présentation des budgets d'exploitation et d'investissement de l'ensemble de la Division Production, conformément aux orientations de la Direction Générale.
- La détermination et la diffusion :
 1. Des coûts prévisionnels des principaux produits liquides et gazeux.
 2. Des tableaux de bord financiers de la Division Production.
- Assurer le contrôle budgétaire et son harmonisation au niveau des Directions Régionales.
- Définir en permanence les objectifs et besoins en informations financières de gestion en vue d'établir et d'actualiser la banque de données financières.

4.2 Organisation du Département Budget et Contrôle Budgétaire

Le Département Budget et Contrôle Budgétaire est structuré en quatre (04) services fonctionnels, chacun accomplissant une tâche précise en vue d'atteindre les objectifs fixés.

- Service Budget d'exploitation
- Service Budget d'investissement
- Service Contrôle budgétaire
- Service Information de gestion

5. Présentation du Service Budget D'exploitation

5.1 Les Missions du Service

- ✓ Préparation et élaboration des Budgets :

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

La prévision budgétaire est établie annuellement au niveau de chaque Direction Régionale et Structure du Siège, en prenant comme référence :

- ✓ Un programme de travail.
- ✓ Les réalisations effectives de l'exercice écoulé.

Pour réaliser cette opération, des documents et supports sont nécessaires à la valorisation prévisionnelle et à la présentation des budgets, dont une partie est recueillie au niveau de la comptabilité.

- ✓ Examen Et Contrôle :

Au Niveau Régional : La Division Finances de chaque structure est chargée de la vérification, du contrôle de la prévision, ainsi que de la consolidation du budget de sa Région sous forme de canevas unique et normalisé.

Au Niveau du Siège :

- ✓ Après le contrôle et la vérification, consolidation du budget des structures du siège et hors région relevant de nos attributions.
- ✓ On procède à la consolidation définitive du budget de la Division Production pour présentation et examen par le Directeur Finances, qui l'approuve ou apporte d'éventuelles modifications.

Après accord du Directeur de la Division, le budget d'exploitation est intégré au document final « PLAN ANNUEL », dont il constitue l'un des volets, pour examen en conseil de Direction.

- ✓ Notification / Suivi Budgétaire :

Le Budget d'exploitation, après approbation, est notifié par une Décision d'exécution et fait l'objet d'un suivi mensuel.

A chaque fin de période trimestrielle et en fin d'année, un rapport d'exécution est élaboré et transmis à la Direction Etudes et Planification, sanctionnant la gestion et les niveaux d'activité réalisés par la Division Production.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

SECTION 2 : Organisation du processus budgétaire au sein de la SONATRACH-DP

Le processus budgétaire chez SONATRACH, notamment pour le budget d'exploitation, est essentiel pour planifier les ressources et contrôler les coûts. Il repose sur une coordination entre les services pour élaborer les prévisions et assurer un suivi rigoureux des écarts entre budget et réalisations. Cette section présente l'organisation de ce processus clé au sein de la Division Production

1. Élaboration du budget d'exploitation

1.1. Fondements du budget d'exploitation

Le budget constitue une estimation chiffrée d'un programme d'activités, aligné sur la politique et la stratégie définies par SONATRACH dans le cadre de ses plans à moyen et long terme. Il s'agit d'anticiper, pour chaque entité, l'ensemble des dépenses à engager sur une période donnée, afin d'évaluer les coûts prévisionnels des principaux produits, qu'ils soient liquides ou gazeux.

Ces prévisions sont détaillées selon la nature des charges et réparties par centres de coûts, au sein des directions régionales et des services centraux.

1.2. Processus actuel de prévision

La campagne budgétaire s'étend de la fin mars à octobre et poursuit deux objectifs majeurs : d'une part, établir une prévision révisée pour l'année en cours, et d'autre part, préparer le budget de l'année suivante.

L'élaboration du budget implique l'étude des éléments suivants :

• **Les charges directes** : elles concernent les comptes de charge de la classe 6 du système comptable financier (SCF),

60 : achats consommés.	64 : impôt et taxes.
61 : services extérieurs.	65 : autres charges opérationnelles.
62 : autres services extérieurs.	66 : charges financières.
63 : charges de personnel.	68 : dotations aux amortissements.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

- **Les produits** : ils proviennent des prestations fournies aux tiers et aux autres directions de SONATRACH, représentés par les comptes liés aux ventes, prestations de services et production immobilisée.

70 : vente et prestation des services. 73 : production immobilisée.

La méthode appliquée dans le cadre du processus de valorisation des éléments prévisionnels repose sur l'observation des charges de l'année en cours, en se référant aux réalisations des années précédentes. Cela consiste à définir un taux d'évolution à appliquer afin d'obtenir des projections pour un ou plusieurs exercices futurs. Ce taux est fixé après analyse de l'évolution de certaines charges, en tenant compte des particularités propres à l'exercice à venir, telles qu'une augmentation salariale.

Pour recueillir les informations nécessaires, plusieurs documents de valorisation sont élaborés et diffusés. Le service en charge du budget d'exploitation prépare ces documents et les transmet aux différentes structures du siège ainsi qu'aux directions régionales pour faciliter l'élaboration de leurs budgets. Il prépare également le budget de la structure finances en attendant la réception des budgets pour consolidation.

Parmi les supports utilisés pour l'établissement des budgets d'exploitation, plusieurs documents jouent un rôle clé pour faciliter la compréhension et l'exploitation des informations budgétaires :

- **Détail des achats directs consommés au tiers « sorties du magasin »**

Ce document recueille les informations détaillées relatives aux consommations de matières, matériels et produits acquis localement ou à l'étranger, ainsi que les sorties de magasins. Les prix unitaires sont établis à partir de catalogues ou de factures fournisseurs. Pour les achats à l'étranger, les montants sont calculés selon un taux de conversion communiqué lors de chaque campagne budgétaire.

- **Prestations reçues de tiers et inter-directions**

Ce support détaille les prestations à recevoir, qu'elles proviennent de tiers, de filiales ou d'autres directions internes. Il comprend également les dépenses liées aux impôts, taxes (hors valeur forfaitaire), droits de douane, assurances, indemnités de route et kilométriques, ainsi que les indemnités d'amortissement des véhicules personnels utilisés pour le service. Les coûts d'assurance sont communiqués à chaque campagne budgétaire.

- **Frais de mission en Algérie et à l'étranger**

Ce document permet de saisir les informations relatives aux frais de mission, en précisant le lieu, le nombre de missions, la durée totale en jours pour chaque agent, ainsi que le moyen de

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

transport employé pour estimer les coûts. En cas d'utilisation de véhicules du parc, le nombre de jours d'utilisation et la catégorie du véhicule doivent être indiqués. Pour les missions à l'étranger, le calcul prend comme base le départ d'Alger.

• Charges directes liées au personnel

Ce formulaire recueille les informations sur les frais de personnel organique de chaque section. Le coût annuel est calculé à partir des barèmes diffusés lors de la campagne budgétaire, en fonction de la présence effective des agents. Les charges salariales pour les recrutements prévisionnels sont estimées à partir de la date probable d'embauche.

• Prestations internes reçues

Ce document sert à déterminer le coût des prestations internes reçues, afin de ventiler ces coûts sur le compte propre de chaque section.

• Prestations internes fournies

Il permet d'évaluer le coût des prestations internes fournies, en vue de leur facturation aux bénéficiaires concernés.

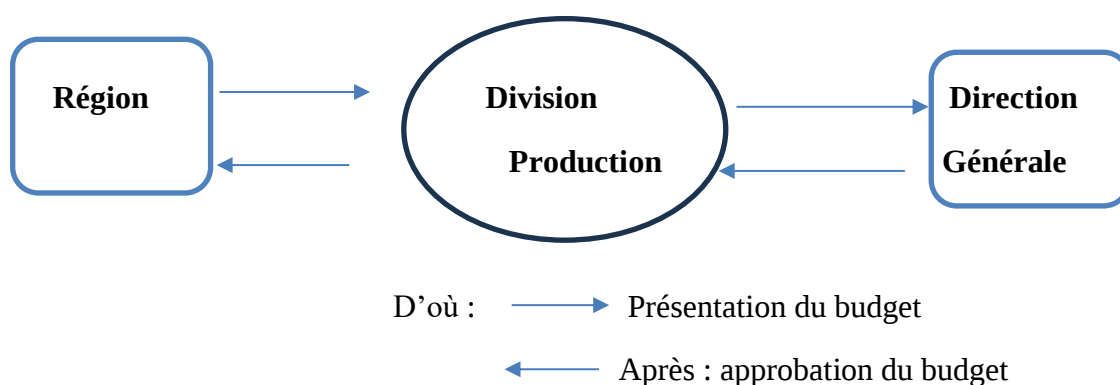
• Prestations fournies aux tiers et aux autres directions SONATRACH

Ce support prévoit les prestations fournies aux tiers et aux autres directions. Les montants sont déterminés en fonction des cessions et prestations valorisées, ou, à défaut, calculés sur la base du coût unitaire de l'unité d'œuvre.

1.3. Le circuit budgétaire

Le circuit budgétaire peut être résumé comme suit :

Figure 9:Le circuit budgétaire



Source : élaboré par les étudiants à partir de la recherche documentaire

Le budget d'exploitation de SONATRACH est élaboré selon une démarche ascendante (bottom-up). En effet, les directives générales ne sont pas communiquées par la direction générale ; chaque échelon le plus bas remonte ses besoins vers les niveaux supérieurs pour prise en compte. Ce processus se déroule en quatre phases principales :

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

1.3.1. Établissement des budgets au niveau régional

Le processus budgétaire au sein de la division production, et plus précisément au département budget et contrôle budgétaire (service budget d'exploitation), s'appuie sur dix régions. Chaque région est divisée en périmètres qui doivent être renseignés selon des canevas précis, afin de permettre l'établissement d'un budget récapitulatif régional.

Chaque région effectue ce travail, le responsable financier collecte les besoins d'exploitation pour l'année à venir afin d'établir son budget d'exploitation. Le service budget d'exploitation assure ensuite la consolidation des budgets des régions ainsi que des structures du siège.

1.3.2. Arbitrage des budgets avec la Division Production (DP)

Les responsables régionaux sont convoqués à la direction de la division production selon un calendrier fixé par le service budget, pour justifier leurs prévisions avant la consolidation finale. Une phase de négociation peut conduire à des ajustements ou modifications des propositions budgétaires.

1.3.3. Consolidation et préparation des plans

Après validation définitive, le service budget d'exploitation procède à la consolidation des prévisions communiquées par les structures régionales et le siège pour établir le budget d'exploitation, le plan annuel et le plan à moyen terme de la division production.

• Préparation du plan annuel

Après accord du directeur de la division production, le budget d'exploitation est intégré au document final (plan annuel), qui constitue un volet examiné par la direction finances amont.

• Plan à moyen terme

Le plan à moyen terme est établi sur une projection de cinq ans, à partir de l'année de base (N+1), en extrapolant les données issues du budget d'exploitation.

1.4 Les étapes de l'approbation des budgets

1.4.1 La présentation

Le département budget et contrôle budgétaire présente le plan annuel de la division ainsi que les budgets régionaux à la direction finances amont, en veillant à ce que les objectifs stratégiques de l'entreprise soient atteints tout en tenant compte des ressources financières disponibles.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

1.4.2 Examen des budgets

Avant la prise de décision, la direction générale analyse le budget, le plan annuel et le plan à moyen terme avec le département budget et contrôle budgétaire, afin de valider ou de réviser les propositions budgétaires.

1.4.3 Décision d'autorisation budgétaire

La décision finale consiste en l'approbation du budget, du plan annuel et du plan à moyen terme par la direction, après intégration des modifications requises.

2. Le Contrôle Budgétaire

Le contrôle budgétaire permet de suivre la réalisation des objectifs fixés par le budget et d'ajuster l'activité en alertant les responsables en cas de dérives.

2.1 Les principales fonctions du contrôle budgétaire

- Évaluation continue des prévisions et des informations de gestion.
- Comparaison mensuelle des prévisions avec les réalisations.
- Analyse critique des écarts et identification des causes (les écarts supérieurs à 10 % doivent être expliqués).
- Mise en place de mesures correctives pour améliorer les performances.

2.2 Les écarts

2.2.1 Constatation des écarts

Les écarts sont constatés par la comparaison des réalisations avec le budget prévisionnel. Un tableau synthétique peut être dressé pour souligner les charges, les réalisations des années précédentes, les prévisions et les réalisations actuelles, ainsi que les taux de réalisation.

Tableau 11: Les écarts

Désignation	Réalisation (N-1)	Prévisions (N)	Réalisations (N)	Taux

Source : élaboré par les étudiants à partir de la recherche documentaire

2.2.2 Analyse des écarts

L'analyse vise à faire ressortir les écarts entre réalisations et prévisions, et à expliquer ceux qui dépassent le seuil de tolérance fixé à 10 %.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

2.3 Suivi mensuel des réalisations

Le suivi mensuel consiste à contrôler les réalisations physiques valorisées chaque mois, afin d'obtenir une estimation approximative du niveau de consommation avant le calcul du coût réel.

2.4 Élaboration d'un rapport de synthèse

Le rapport annuel de synthèse est élaboré à partir des rapports d'exécution transmis par les différentes régions et structures. Le service contrôle budgétaire organise des réunions avec les représentants régionaux et des structures selon un calendrier, afin d'obtenir des explications sur les écarts identifiés.

3. La gestion budgétaire au sein de la Division Production SONATRACH

La gestion budgétaire constitue un levier fondamental pour la maîtrise des charges et l'optimisation des ressources au sein de la Division Production de SONATRACH. Cette section présente le processus d'élaboration du budget d'exploitation, puis analyse les principaux agrégats budgétaires de la division à travers les données consolidées pour les exercices 2019, 2020 et 2021.

3.1. Processus d'élaboration du budget d'exploitation

Le budget d'exploitation de la Division Production est élaboré annuellement à partir des données transmises par les directions régionales et centrales. L'élaboration s'appuie sur :

- L'analyse des réalisations antérieures (2019 ; 2020)
- Les prévisions de clôture de l'exercice précédent
- Les hypothèses macroéconomiques (inflation, taux de change, prix du baril)
- Les projets d'investissements et les évolutions d'effectifs

Le projet budget d'exploitation 2021 de la Division Production a été préparé sur la base des hypothèses financières de :

- Taux d'inflation : 5%
- Taux de change : 1 USD = 124 DZD
1 EUR = 138 DZD
- Prix du Baril : 60 USD/bbl

3.2 Présentation et analyse des données budgétaire

3.2.1 Évolution globale des charges d'exploitation (2019-2022)

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des principales charges d'exploitation de la Division Production sur trois exercices.

Tableau 12: Évolution des charges d'exploitation (en Milliers de DA)

N° de Cpte	Désignation	Réal 2019	Clôture 2020	Prév 2021	ECARTS		POURCENTAGE	
		(1)	(2)	(3)	(2)-(1)	(3)-(2)	%	%
60	Achats consommés	23 825 117	27 624 441	28 130 350	3 799 324	505 909	16%	2%
61	Services extérieurs	82 415 755	75 641 949	81 677 653	-6 773 806	6 035 704	-8%	8%
62	Autre Services extérieurs	10 376 829	10 558 196	11 238 396	181 367	680 200	2%	6%
63	Charges de personnel	46 081 952	51 546 568	53 420 421	5 464 616	1 873 852	12%	4%
64	Impôts & Taxes	51 303 434	39 380 280	34 135 786	-11 923 154	-5 244 494	-23%	-13%
68	Dotations aux amortissements	227 170 185	234 047 266	237 243 978	6 877 081	3 196 712	3%	1%
TOTAL DES CHARGES :		441 173 272	438 798 698	445 846 582	-2 374 574	7 047 884	-1%	2%

Source : élaboré par les étudiants à partir des documents internes

Analyse des Ecart récapitulés dans le tableau précédent mentionne que les charges d'exploitation **2021** subiront une augmentation de + **2%** par Rapport à la prévision de clôture **2020**, se justifie par la hausse de coûts et tarifs des prestataires de Services, l'accroissement du plan de charge des Directions Régionales et l'importance des travaux de maintenance (unités & puits).

L écart de l'ordre 7 047 884 Milliers de Dinars résultant principalement de la Variation des rubriques suivantes:

Total charges KDA		
Prévision 2021		445 846 582
Clôture 2020		438 798 698
Ecart		7 047 884
TAUX %		102%

60-Achats consommés soit un taux de +2% ;

61- Services Extérieurs soit un taux +8%;

62- Autres Services Extérieurs soit un taux +6%;

63- Charges de personnel soit un taux de +4%;

68- Dotation aux Amortissement soit un taux +1%

Commentaire :

Achats consommés : En 2021, les prévisions des achats consommés évolueront de 505 909 Milliers de Dinars, soit un taux de 102% cette augmentation est due principalement à:

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

- ✓ Une consommation prévue à la hausse concernant les pièces détachées pour matériels d'un montant de 213 773 KDA
- ✓ Augmentation de la consommation de l'eau industrielle d'un montant de 234 637 KDA.
- ✓ Une augmentation des produits chimiques et pétrochimiques au niveau des unités de traitement, mesures et essais, entretien puits et collectes d'un montant de 100 477 KDA ,

Services extérieurs : Une progression de l'ordre de 6 035 704 Milliers de Dinars est prévue en 2021 par rapport à la clôture 2020, soit un accroissement de 108%, qui s'explique par:

- ✓ L'augmentation des opérations d'entretien, réparations diverses et lavage dans les puits (Jaugeage ,Logging Production ,Loc jauge/Mesures, Pression de fonds ,Grattage contrôle,Repêchage,Instrumentation,lavage;nettoyage, Démarrage à l'azote ,Pompage divers, Divers entretien puits et collecte , Coiled Tubing) d'un montant 3 025 503 KDA ;
- ✓ Locations du matériels et outillage d'un montant global de 1 739 553 KDA, prévu pour la Location de 04 compresseurs pour la récupération du gaz
- ✓ Plusieurs nouveaux contrats en 2021 relatifs à la sous-traitance intendance et entretien (Gestion hôtelière en full Catering) ;
- ✓ Locations de matériel de transport & transport par citernage d'un montant de 393 629 KDA

Autres Services Extérieurs : L'écart positif de l'ordre 680 200 Milliers de Dinars, soit un taux 106% s'explique essentiellement par la prévision à la hausse, des natures des charges suivantes:

- ✓ La nature 625 Déplacement missions et réceptions (Transports sur congés de récupération) prévue à la hausse d'un montant de 57 533 KDA suite à la signature plusieurs contrats;
- ✓ Signatures de plusieurs nouveaux contrats avec les sociétés : GCB, ENGTP, LOGITRANS et SOMIK d'un montant global 208 351KDA. ;
- ✓ La nature 626 Frais postaux et télécommunication (Autres frais de P.T.T) prévue à la hausse d'un montant 49 537 KDA suite à la signature de nouveau contrat d'internet dite Internet haut débit Pôle In Amenas (qui desservira aussi STAH et OHT);
- ✓ Prestations de surveillance et gardiennage d'un montant de Milliers de dinars 176 479 KDA;
- ✓ Signatures de plusieurs contrats espace vert d'un montant 238 396 KDA avec la société EHEV .

Charges Personnel : Les Charges du Personnel connaîtront en 2021, une augmentation de l'ordre de 1 873 852 Milliers de dinars, soit une hausse de 104% par rapport à la clôture 2020 dû essentiellement aux:

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

- ✓ Effets conjugués entre les prévisions de recrutements et les départs à la retraite,

Soit un écart positif de l'effectifs de 1834 agent (2020: 18 212 & initial 2021 : 20 046)

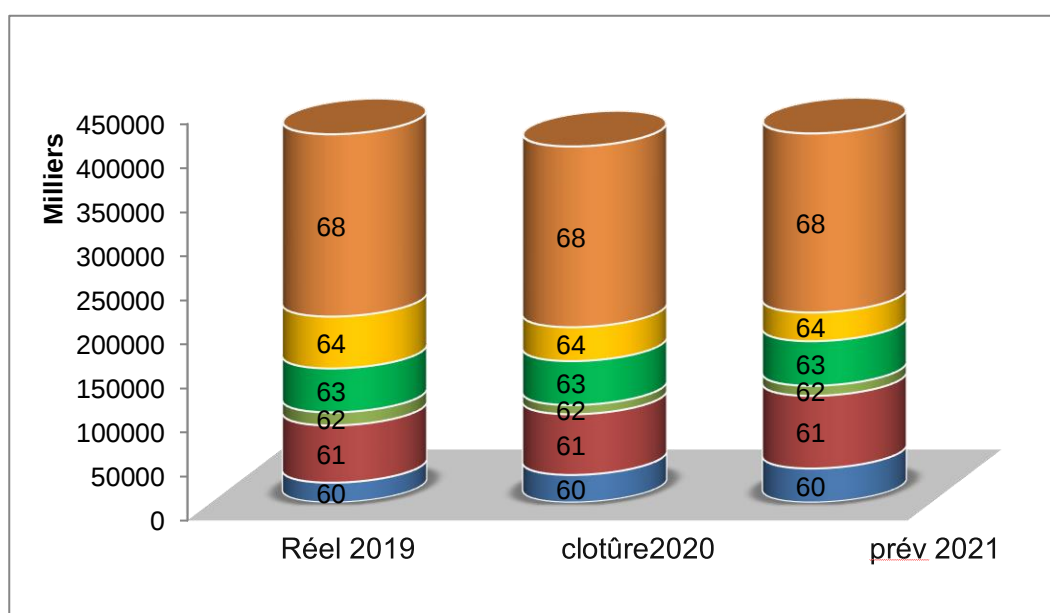
- ✓ L'impact de l'augmentation individuelle de 6% pour 40% de l'effectif.

Dotations aux amortissements : Une légère hausse d'un montant de 3 196 712 KDA est dû, principalement à la mise en service de projets.

- ✓ Forage trois puits d'eau GTM17, GTM18, GTM19;
- ✓ Extension Parc à tube GT annexe tougourt;
- ✓ Rénovation de la protection cathodique Timedratine;
- ✓ Rénovation et extension des installations cathodique;
- ✓ Réalisation bassin d'évaporation Eaux traites ATK;
- ✓ Raccordement puits d'huile ATK;

Revamping Réseau ANTI –INCENDIE rue du SAHARA.

Figure 10: Répartition des charges d'exploitation par nature(en Milliers de DA)



Source : élaboré par les étudiants à partir de tableau n°14

3.2.2 Tableau de bord des charges d'exploitation 2021 : Le tableau suivant présente les charges d'exploitation 2021

Tableau 13: charges d'exploitation « Prévision- Réalisation 2021 » (En Milliers de DA)

Désignation	Prév 2021	Réel 2021	Écart
Achats consommées	28 130 350	29 245 612	+4%
Services extérieurs	81 677 653	83 956 428	+2.8%

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Autre Services extérieurs	11 238 396	11 872 305	+5.6%
Charges de personnel	53 420 421	55 103 777	+3.2%
Impôts & Taxes	34 135 786	32 876 541	-3.7%
Dotations aux amortissements	237 243 978	239 290 004	+0.9%
TOTAL DES CHARGES :	445 846 582	452 344 667	+1.5%

Source : élaboré par nos soins à partir des documents internes

Commentaire

Achats consommés (+4,0%)

- ✓ La hausse des achats consommés s'explique par les retards d'approvisionnement liés aux sanctions internationales et l'augmentation des coûts des équipements, notamment sur les projets Fakroune Est et Hassi Kibiza. Cette augmentation pèse sur la marge brute et la trésorerie, réduisant la rentabilité opérationnelle.

Services extérieurs (+2,8%)

- ✓ L'augmentation des services extérieurs résulte de la renégociation des contrats avec les prestataires, comme Schlumberger, pour mieux couvrir les risques opérationnels. À court terme, cela alourdit les charges, mais contribue à sécuriser la production et stabiliser les revenus à long terme.

Impôts & Taxes (-3,7%)

- ✓ La baisse des impôts et taxes est liée à une optimisation fiscale conforme au code des hydrocarbures 2021, offrant des avantages aux nouveaux projets. Cela améliore directement le résultat net et encourage les investissements futurs, renforçant la compétitivité de Sonatrach. Répartition des charges par région.

Tableau 14: Charges d'exploitation par région (en Milliers de DA)

REGIONS	Réal 2019	Clôture 2020	Prév 2021	ECARTS		POURCENT AGE	
	(1)	(2)	(3)	(2)-(1)	(3)-(2)	%	%
SIEGE ET HORS REGION	13 136 401	13 271 443	13 867 739	135 042	596 296	1%	4%
HASSI R'MEL	47 050 814	48 523 941	50 688 003	1 473 127	2 164 062	3%	4%
HAOUD BERKAOUI	15 760 564	17 157 957	18 597 380	1 397 393	1 439 422	9%	8%
HASSI MESSAOUD	201 398 351	191 910 744	193 903 896	-12 894 022	1 993 152	-6%	1%
RHOURE EL BAGUEL	14 838 427	11 270 432	12 640 118	-3 567 995	1 369 686	-24%	12%
GASSI TOUIL	31 112 058	30 967 158	30 592 742	-144 900	-374 416	0%	-1%

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

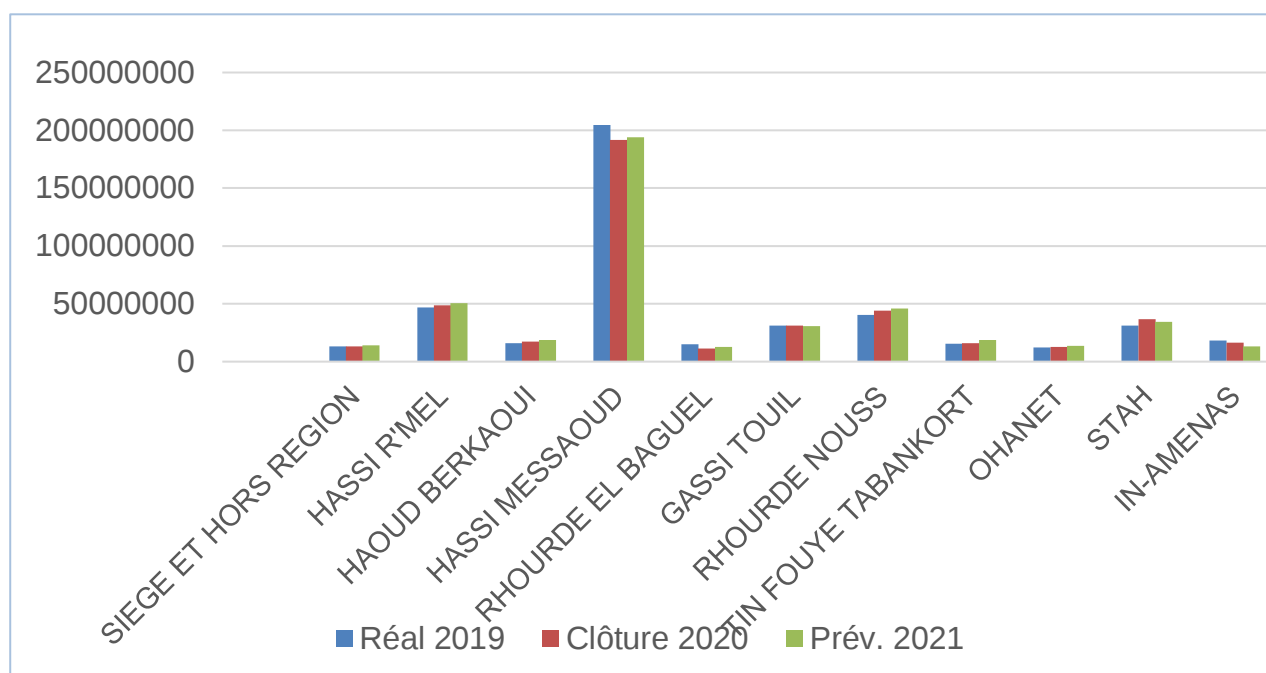
RHOURDE NOUSS	40 528 611	43 996 258	46 059 813	3 467 647	2 063 554	9%	5%
TIN FOUYE TABANKORT	15 637 161	15 774 956	18 474 058	137 796	2 699 101	1%	17%
OHANET	12 122 168	12 921 556	13 786 924	799 388	865 368	7%	7%
STAH	31 125 260	36 826 850	34 157 795	5 701 590	-2 669 054	18%	-7%
IN-AMENAS	18 463 459	16 177 405	13 078 116	-2 286 053	-3 099 289	-12%	-19%
TOTAL DES CHARGES :	441 173 273	438 798 700	445 846 585	-5 780 988	7 047 884	-1%	2%

Source : élaboré par les étudiants à partir des documents internes

Commentaire

- ✓ Les régions Hassi R'mel, Haoud Berkaoui, Rhourde Nouss et Tin Fouye Tabankort enregistrent les plus fortes hausses de charges en 2021.
- ✓ Certaines régions comme In-Amenas et Stah voient leurs charges diminuer, traduisant soit une optimisation, soit une baisse d'activité.

Figure 11:Répartition des charges d'exploitation par Région (en Milliers de DA)



Source : élaboré par les étudiants à partir du Tableau n°16

3.2.3 Tableau de bord des charges d'exploitation Par région 2021 : Le tableau suivant présente les charges d'exploitation par région en 2021

Tableau 15:charges d'exploitation Par région « Prévision- Réalisation 2021 » (en Milliers de DA)

REGIONS	Prév 2021	Réal 2021	Ecart
SIEGE ET HORS REGION	13 867 739	14 215 892	+2.51%

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

HASSI R'MEL	50 688 003	51 934 205	+2.46%
HAOUD BERKAOUI	18 597 380	19 128 476	+2.85%
HASSI MESSAOUD	193 903 896	190 451 237	-1.78%
RHOURE EL BAGUEL	12 640 118	13 107 329	+3.69%
GASSI TOUIL	30 592 742	31 248 915	+2.14%
RHOURE NOUSS	46 059 813	47 892 441	+3.98%
TIN FOUYET ABANKORT	18 474 058	19 876 441	+7.59%
OHANET	13 786 924	14 102 387	+2.29%
STAH	34 157 795	34 892 156	+2.15%
IN-AMENAS	13 078 116	11 903 562	-8.98%
TOTAL DES CHARGES :	445 846 585	448 744 041	+0.65%

Source : Elaboré par les étudiants à partir des données internes

Commentaire

Hassi Messaoud (-1.78%)

- ✓ La baisse s'explique par les synergies opérationnelles après la fusion des périmètres et une meilleure gestion des contrats. L'optimisation des rotations d'équipes a permis des économies significatives.

Tin Fouye Tabankort (+7.59%)

- ✓ L'écart important provient des coûts imprévus de forage dans le gisement d'Ina Kamil Nord, où les réserves se sont avérées plus complexes à exploiter que prévu. Des investissements complémentaires en matériel ont été nécessaires.

Rhourde Nouss (+3.98%)

- ✓ Les travaux d'extension de la plateforme Hamra ont entraîné des surcoûts logistiques, notamment pour l'acheminement des matériaux dans cette zone isolée. Cependant, ce projet stratégique permettra une augmentation de capacité dès 2024.

In-Amenas (-8.98%)

- ✓ La diminution reflète la fin progressive des activités dans ce bassin mature. Sonatrach a réaffecté une partie du personnel vers des régions plus productives comme Hassi R'mel.

3.2.4 Analyse des charges d'exploitation :

Le double tableau ci-dessus offre une vision détaillée des charges d'exploitation de Sonatrach pour les exercices 2019, 2020 et 2021, à la fois par grandes rubriques comptables (Voir **Annexe N°5**), et par centre de coûts opérationnels (Voir **Annexe N°6**) :

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Tableau 16: Répartition annuelle des charges par grande rubrique (2021)

Rubrique	Montant Annuel (Milliers de DA)	Part du total (%)
Achats consommés	28 130,530	6,3%
Services extérieurs	81 677,653	18,3%
Autres services extérieurs	11 238,396	2,5%
Charges de personnel	53 420,421	12,0%
Impôts et taxes	34 135,786	7,7%
Dotations aux amortissements	237 243,978	53,2%
Total charges	445 846,585	100%

Source : élaboré par les étudiants à partir des documents internes

Commentaire

- ✓ **Dotations aux amortissements et provisions** :Elles représentent la part la plus importante (53.2%), traduisant l'importance des investissements et du renouvellement des actifs dans l'activité de Sonatrach.
- ✓ **Services extérieurs** :Deuxième poste de charge (18.3%), ils englobent principalement les prestations de sous-traitance, la maintenance, et d'autres services fournis par des tiers.
- ✓ **Charges de personnel** :Elles constituent 12% du total, reflétant le poids de la masse salariale et des charges sociales dans le fonctionnement de l'entreprise.
- ✓ **Achats consommés** :Ce poste (6.3%) regroupe les achats de matières premières et fournitures directement consommées dans le processus d'exploitation.
- ✓ **Autres services extérieurs** :Ils pèsent pour (2.5%) et couvrent des prestations spécifiques non incluses dans les services extérieurs principaux.
- ✓ **Impôts et taxes** :Avec (7.7%) , ce poste comprend les taxes sectorielles, environnementales et autres redevances liées à l'activité.

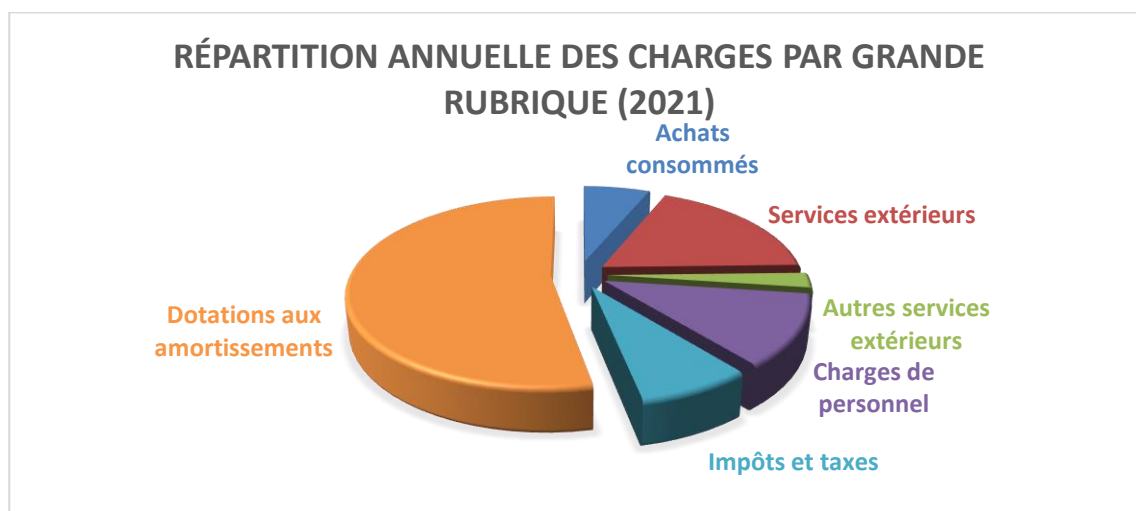
Analyse de la saisonnalité et des pics mensuels (En Milliers DA)

- ✓ **Pics de charges** :Les mois de **mai** (37 735 MDA), **juin** (38 528 MDA), **juillet** (37 829 MDA), **août** (38 518 MDA) et **octobre** (38 540 MDA) affichent les plus hauts niveaux de charges totales mensuelles. Ces pics correspondent généralement à la période d'intensification des activités de production et de maintenance (travaux planifiés, arrêts techniques, etc.).

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

- ✓ **Mois les plus bas : Janvier** (22 292 MDA) et **février** (24 252 MDA) sont les mois où les charges sont les plus faibles, ce qui peut s'expliquer par un démarrage progressif des activités en début d'année.

Figure 12:Répartition annuelle des charges par grande rubrique 2021(en Milliers de DA)



Source : élaboré par les étudiants à partir du tableau n°18

Tableau 17:Analyse par centre de coûts (2021)

Centre de Coût	Montant 2021 (Milliers de DA)	% du total
Traitement	43 450,114	22,5%
Entretien Puits & Collecte	48 784,774	25,3%
Compression	14 708,145	7,6%
Stockage / Expédition	12 831,818	6,6%
Mesures & Essais	17 309,953	9,0%
Charges diverses (autres)	56 150,852	29,0%
Total charges d'exploitation	193 235,656	100%

Source : élaboré par les étudiants à partir des documents internes

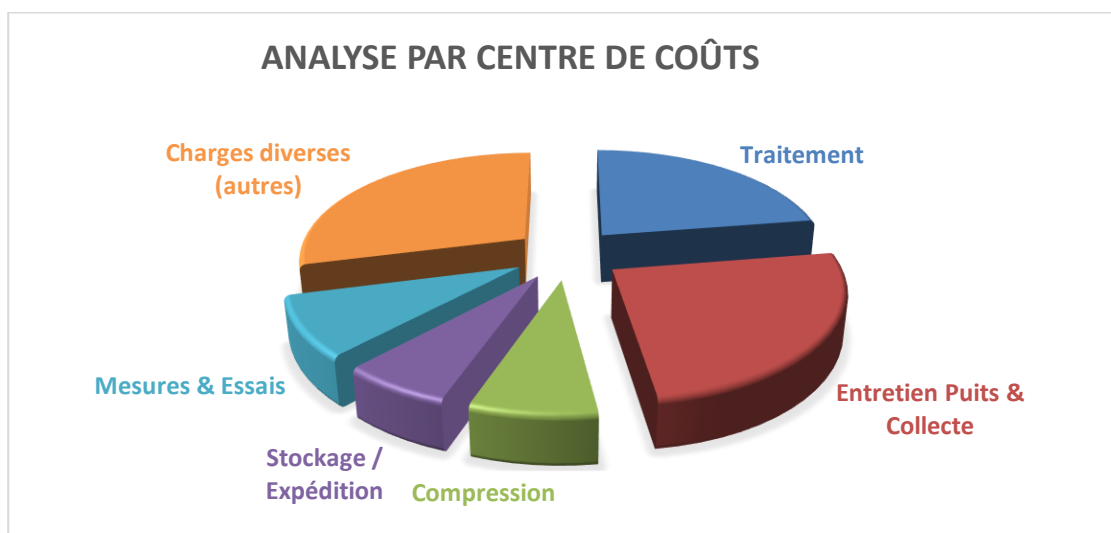
Commentaire

- ✓ Les centres **Entretien Puits & Collecte** et **Traitement** cumulent près de la moitié des charges d'exploitation, illustrant le poids des opérations de maintenance et de traitement dans la chaîne de valeur.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

- ✓ Les activités de **compression**, **stockage/expédition** et **mesures & essais** représentent ensemble près de 23% du total, témoignant de la complexité technique et logistique des opérations pétrolières et gazières

Figure 13: Répartition annuelle des charges par centre de coûts(en Milliers de DA)



Source : élaboré par les étudiants à partir de tableau n°19

Évolution et dynamique des charges (2019-2021) :

- ✓ **Hausse globale** : Les charges d'exploitation totales progressent de 441 173 MDA (2019 réel) à 445 846 MDA (prévu 2021), soit une augmentation modérée de 1%, traduisant une bonne maîtrise des coûts malgré un contexte d'investissement et d'activité soutenue.
- ✓ **Centres de coûts** : Les postes ayant connu la plus forte progression en 2020 sont l'**entretien puits & collecte** (+11 776 MDA vs 2019) et le **traitement** (+4 298 MDA), en lien avec des campagnes de maintenance ou des projets spécifiques. À l'inverse, certains postes comme la **taxe de torchage** ou les **mesures & essais** sont en baisse, résultat d'optimisations ou de rationalisations ciblées.

3.3 Analyse des produits d'exploitation

3.3.1 Évolution des produits d'exploitation (2019-2021)

Le tableau suivant présente les produits d'exploitation réalisés et prévus par la Division Production sur les trois exercices.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Tableau 18: évolution des produits d'exploitation (en Milliers de DA)

N° de Cpte	Désignation	Réel 2019	Clôture 2020	Prév 2021
		TOTAL	TOTAL	TOTAL
70	<u>Ventes - Marchandises et Produits Fabriqués - Prestations de Services et Produits Annexes</u>	16 035 189	10 855 780	10 713 314
	- A tiers	10 042 322	8 727 200	8 528 186
	- A nous-mêmes	5 992 867	2 128 580	2 185 128
73	Production immobilisée	23 206 936	16 610 723	17 462 093
7	Total Produits	39 242 125	27 466 503	28 175 407

Source : élaboré par les étudiants à partir des documents internes

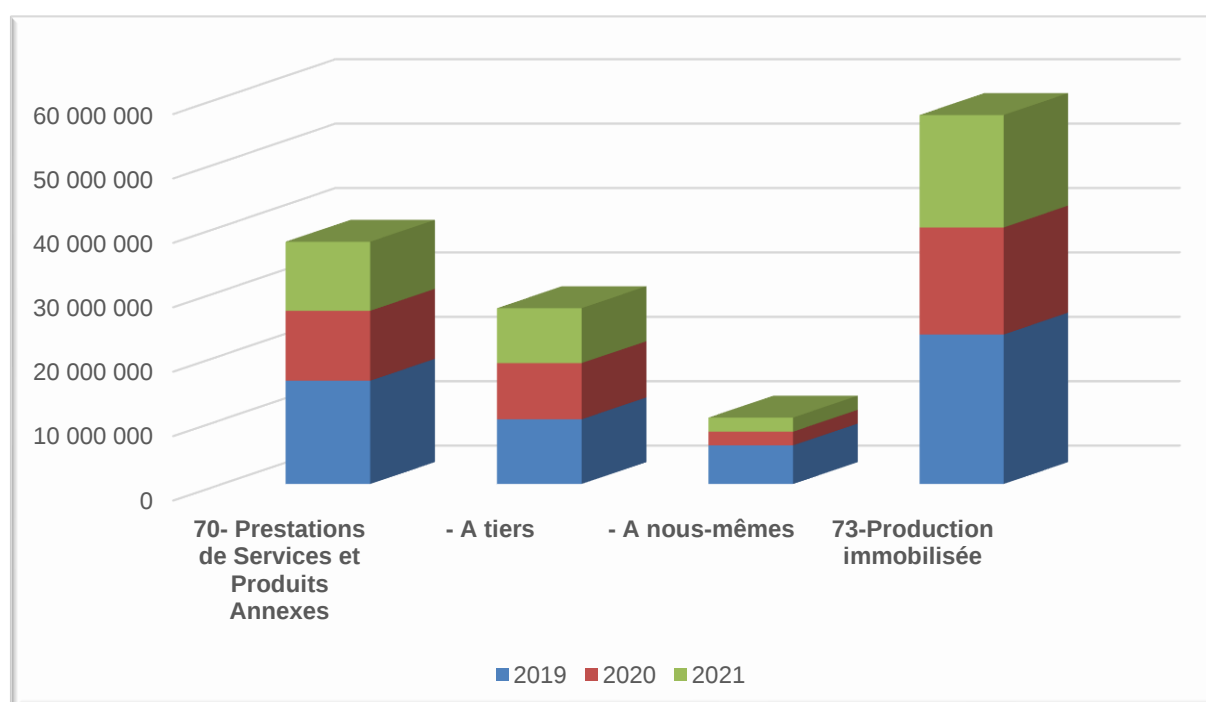
Commentaire :

En **2021**, les prévisions des produits seront de **28 175 404** Milliers de Dinars contre **27 466 503** Milliers de Dinars, une augmentation de **708 903** Milliers de Dinars, soit un taux de 3 % cette hausse est due principalement à:

- Les prestations de services fournies à tiers dont (consommation énergie électrique, carburant, transport personnel et relève, prestations ateliers et autres prestations diverses fournies aux associations)
- Association MANZEL LAMDJED EST
- Association BURLINTON
- Association AGIP BRN
- Association OURHOUD
- Association ANADARKO
- Association TOTAL REPSOL TFT GAZ
- Association BP IN SALAH
- Association RKF CEPSE
- Association BMS

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Figure 14: Evolution des produits d'exploitation « 2018-2019-2020 » (en Milliers de DA)



Source : élaboré par les étudiants à partir de tableau n°18

3.3.2 Tableau de bord des Produits d'exploitation Par région 2021 : Le tableau suivant présente les Produits d'exploitation en 2021.

Tableau 19: Produits d'exploitation « Préviction- Réalisation 2021 » (en Milliers de DA)

Désignation	Prév 2021	Réel 2021	Écart
Ventes - Marchandises et Produits Fabriqués - Prestations de Services et Produits Annexes	16 035 189	15 215 880	-5.1%
Production immobilisé	23 206 936	24 892 450	+7.3%
TOTAL DES PRODUITS :	39 242 125	40 108 330	+2.2%

Source : Elaboré par les étudiants à partir des documents internes

Commentaire :

Ventes (-5.1%)

- ✓ La baisse des ventes s'explique par le contexte difficile du marché pétrolier (prix du baril à 60\$) et les retards logistiques au port de Skikda. La concurrence accrue des produits russes à bas prix a également impacté nos parts de marché à l'export.

Production Immobilisée (+7.3%)

- ✓ La hausse reflète l'avancement des projets structurants comme Hassi Tidjerane et Fakroune Est. Sonatrach a capitalisé les coûts de développement et accéléré la mise en service de nouveaux actifs pour compenser le recul des ventes.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

3.4 Conclusion sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire à la Division Production de SONATRACH repose sur un processus structuré, intégrant l'analyse des réalisations passées, les prévisions d'activité et les hypothèses macroéconomiques.

L'analyse des données 2019-2021 montre une hausse modérée des charges, maîtrisée grâce à une anticipation des besoins et à une adaptation continue du budget.

Cette rigueur budgétaire constitue un atout pour la performance opérationnelle et la stabilité financière de la division.

SECTION 3 : Évaluation de la performance financière

L'évaluation de la performance est un processus structuré visant à mesurer l'efficacité d'une organisation par rapport à des objectifs prédéfinis. Utilisant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, elle permet d'identifier les écarts, d'ajuster les stratégies et d'améliorer les résultats. Cette approche, venue du contrôle de gestion, permet de suivre les résultats et d'agir en conséquence, assurant ainsi l'alignement avec les objectifs économiques de l'entreprise.

1. Le lien entre la gestion budgétaire et la performance

La relation entre le système budgétaire et la performance d'une organisation a fait l'objet de recherches pour comprendre comment la mise en place et la gestion efficace d'un système budgétaire peuvent influencer les résultats financiers et la réussite globale d'une entité. En effet, le système budgétaire joue un rôle crucial dans la planification, la coordination et le contrôle des activités d'une organisation. Le contrôle de gestion, en utilisant l'un de ses outils de planification qu'est la gestion budgétaire, permet de piloter la performance de l'organisation en formalisant des objectifs via le chiffrage des plans d'action sur un horizon temporel court terme, généralement annuel. Le budget s'érige ainsi comme un outil de veille financière. De plus, le budget constitue un excellent moyen d'affecter les ressources de l'organisation aux différents centres de responsabilité en fonction des objectifs fixés et vers les activités les plus rentables pour maximiser l'efficacité. Ainsi, le budget assure la coordination et la communication entre tous les centres de responsabilité au sein de l'organisation. Donc, un facteur essentiel pour atteindre une performance financière durable.

2. Présentation et analyse des états financiers

2.1. Présentation de bilan financier

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Le bilan financier est un état financier de synthèse qui présente à une date donnée, l'ensemble des actifs (ce que possède l'entreprise) et des passifs (ce que l'entreprise doit). Il permet d'analyser la situation patrimoniale et financière de l'entreprise.

2.1.1. Actif du bilan financier (en Million de DA)

Les sommes des montants qui constituent cet actif :

- Actif immobilisé = Total des emplois permanents
- Actif circulant = Valeur d'exploitation (Stock et encours) + Valeur réalisable (Créance et emplois assimilés) + Valeur disponible (Disponibilités assimilées).

Tableau 20: Actif du bilan financier (2018-2022).

U=10⁶ DA

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Actif immobilisé	1616884	1840745	1882457	1971334	1965097
Immobilisations incorporelles	185	266	202	143	103
Immobilisations corporelles	61675	68250	67313	1448161	1470711
Equipement fixes et complexe de production	939976	1014354	1062801	-	-
Immobilisation en cours	608261	748285	741263	511001	480388
Participation et créance rattachées	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	2975	4340	3876	4079	4599
Impôts différés actif	3812	5250	7002	7950	9296
Actif circulant	440067	499196	478799	497700	660428
Valeur d'exploitation	306860	364003	441377	415070	572182
Stock et encours	306860	364003	441377	415070	572182
Valeur réalisable	132618	134635	24901	22287	24120
Créance et emplois assimilés	132618	134635	24901	22287	24120
Valeur disponible	589	558	12521	60341	64123
Disponibilité assimilés	589	558	12521	60341	64123
Total actif	2056953	2339945	2361260	2469037	2625528

Source : réalisé par nos soins sur la base des documents interne de SONATRACH.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

2.1.2. Passif du bilan financier (en Million de DA)

Les sommes des montants qui constituent ce passif :

- Capitaux permanent = Fond propre + Dette à long et à moyen terme.
- Passif circulant = Total des ressources temporaire.

Tableau 21:Passif de bilan financier (2018-2022)

U=10⁶ DA

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Capitaux permanent	1860347	2206464	2224104	2342441	2479656
Les Fonds propres	1759238	2094294	2095967	2202154	2323673
Capital émis	-	-	-	-	-
Prime et réserve	-	-	-	-	-
Résultat net	204068	429087	132775	461358	1335222
Report à nouveau	-193	776	465	360	866
Comptes de liaison	1555363	1664431	1962726	1740434	987584
Dettes à long et à moyen terme	101109	112170	128137	140287	155983
Provisions pour charge	101109	112170	128137	140268	155868
Impôts (différés et provision)	-	-	-	18	114
Emprunts et dettes financières	-	-	-	-	-
Autres dettes non courantes	-	-	-	-	-
Passif circulant	196606	133479	137155	126595	145871
Fournisseur et compte rattachés	189780	124917	128430	119317	136075
Clients et compte rattachés	34	8	13	-	-
Personnel et comptes rattachés	4241	5479	5576	-	-
Organismes sociaux et compte rattachés	1651	2231	2143	-	-
Etat et collectivités publiques	899	842	832	-	-
Groupe et associés	-	-	-	-	-
Créditeurs divers	-	-	159	-	-
Charges constatées d'avances	0,33	0,33	0,33	-	-
Impôt	-	-	-	361	411
Autres dettes	-	-	-	6916	9376
Trésorerie passive	-	-	-	-	7
Total passif	2056953	2339945	2361260	2469037	2625528

Source : réalisé par nos soins sur la base des documents interne de SONATRACH.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

2.2. Etude de l'équilibre financier

Dans cette partie, nous analyserons les indicateurs financiers les plus significatifs, à savoir le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement ainsi que la trésorerie. Nous étudierons également leurs évolutions au cours de la période considérée et procéderons à une analyse approfondie des résultats obtenus.

2.2.1. Fonds de roulement net global

C'est la proportion des ressources durables que l'entreprise consacre au financement de ces actifs circulants.

- **Calcul du fonds de roulement net global :**

- Par le haut du bilan : $FRNG = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$

Tableau 22: Calcul du FR par le haut du bilan (2018-2022)

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Capitaux permanent	1860347	2206464	2224104	2342441	2479656
Actif immobilisé	1616884	1840745	1882457	1971334	1965097
FRNG(en MDA)	243463	365719	341647	371107	514559
Taux de croissance		50,22%	-6,58%	8,62%	38,66%

Source : Réalisé par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

-Par le bas du bilan : $FRNG = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$

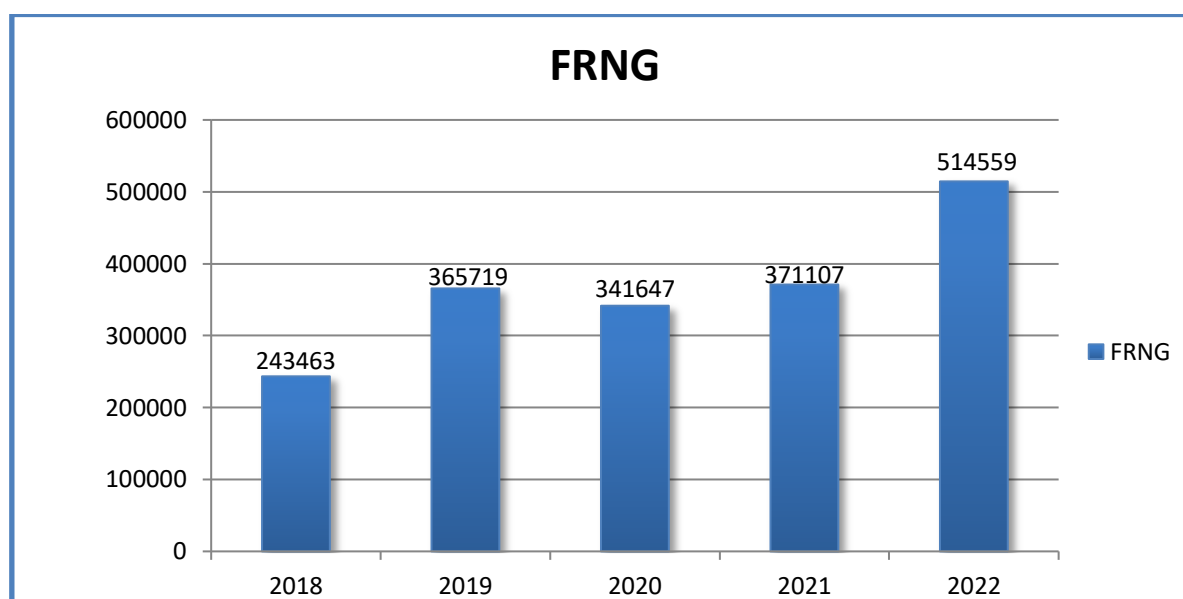
Tableau 23: Calcul du FR par le bas du bilan (2018-2022)

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Actif circulant	440067	499196	478799	497700	660428
Dettes à court terme	196606	133479	137155	126595	145871
FRNG(en Million DA)	243463	365719	341647	371107	514559
Taux de croissance		50,22%	-6,58%	8,62%	38,66%

Source : Réalisé par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Figure 15: Evolution du FRNG (en Million DA)



Source : réalisé par nos soins sur la base de tableau N°24-25.

- **Interprétation du graphe N°1 :**

Un **FRNG positif** signifie que les ressources stables de l'entreprise (Capitaux permanent) sont supérieures à ses emplois stables (actifs immobilisés). En d'autres termes, SONATRACH dispose d'un excédent de ressources à long terme après avoir financé ses investissements durables. Cela implique une capacité à financer le cycle d'exploitation, un signe de bonne santé et solidité financière, l'entreprise n'est pas contrainte de recourir excessivement à des dettes à court terme pour financer son activité courante.

L'évolution du fonds de roulement net global (FRNG) entre 2018 et 2022 témoigne d'une amélioration progressive de la situation financière de SONATRACH. La hausse constante, notamment marquée en 2022, reflète un renforcement des ressources stables, permettant une meilleure couverture des besoins d'exploitation. Ce constat souligne une gestion financière saine et une capacité accrue à faire face aux engagements à court terme.

2.2.2. Besoin de fonds de roulement

Toute entreprise fait face à un décalage entre le moment où elle débourse les fonds nécessaires à son activité et le moment où elle reçoit les recettes liées à la vente de ses biens ou services.

- **Calcul du besoin en fonds de roulement**

$$\text{BFR} = (\text{Actif circulant} - \text{Trésorerie actif}) - (\text{Passif circulant} - \text{Trésorerie passif})$$

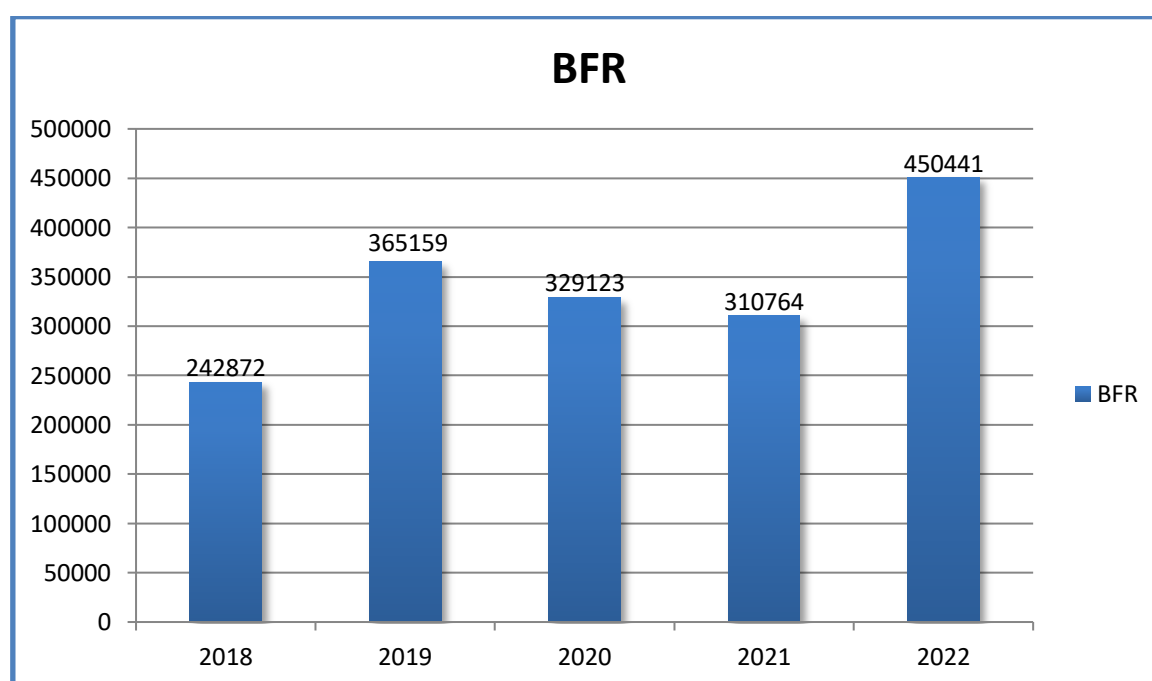
CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Tableau 24: Calcule du besoin en fonds de roulement (2018-2022).

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Actif circulant hors TR Actif	439478	498638	466278	437359	596305
Passif circulant hors TR passif	196606	133479	137155	126595	145864
BFR(en Million DA)	242872	365159	329123	310764	450441
Taux de croissance		50,35%	-9,87%	-5,58%	44,95%

Source : Réalisé par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

Figure 16: évolution de besoin de fonds de roulement BFR (en Million DA)



Source : réalisé par nos soins sur la base de tableau N°26.

- **Interprétation du graphe N°2 :**

L'analyse des données met en évidence une évolution notable du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) entre 2018 et 2022.

Un **BFR positif** signifie que l'entreprise présente un besoin de financement à court terme pour couvrir ses charges d'exploitation, généralement lié à une hausse des stocks, des créances clients, ou à une baisse des dettes fournisseurs.

Au cours de la période étudiée, le BFR de SONATRACH a connu une croissance significative, passant de 242 872 en 2018 à 450 441 en 2022, traduisant un renforcement des besoins liés à son cycle d'exploitation. Plus précisément, entre 2021 et 2022, le BFR est passé de 310 764 à 450 441, ce qui représente un taux de croissance de 44,95 %. Cette augmentation d'une année

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

sur l'autre reflète un accroissement important du besoin en financement pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise.

Les taux de croissance négatifs indiquent une diminution du BFR par rapport à l'année précédente, tandis que les taux de croissance positifs indiquent une augmentation. Ce n'est pas nécessairement un signe de mauvaise gestion, surtout si cela accompagne une croissance de l'activité.

2.2.3. Trésorerie nette

La trésorerie nette reflète la différence entre les ressources financières immédiatement disponibles et les dettes à court terme. C'est un élément clé de l'analyse de la santé financière d'une entreprise.

- **Calcul de la trésorerie nette**

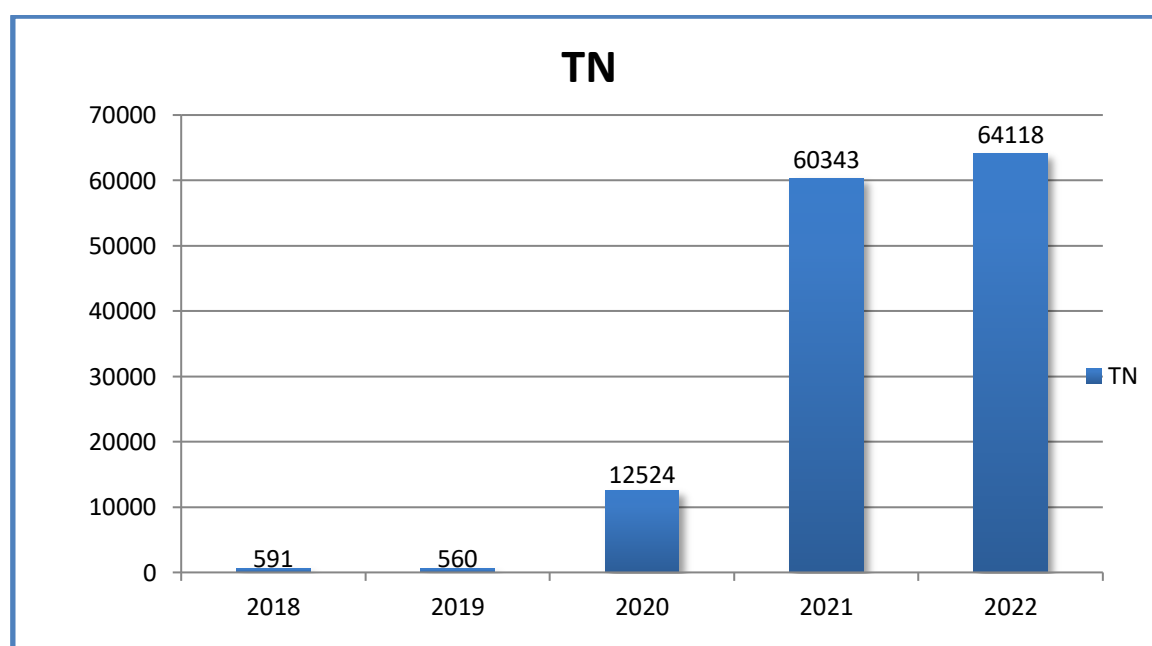
$$TN = FRNG - BFR$$

Tableau 25: Calcul de la trésorerie (2018-2022).

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
FRNG	243463	365719	341647	371107	514559
BFR	242872	365159	329123	310764	450441
TN(en Million DA)	591	560	12524	60343	64118
Taux de croissance		-5,25%	2136,43%	381,82%	6,26%

Source : réalisé par nos soins sur la base des documents interne de SONATRACH.

Figure 17: évolution de la trésorerie(en Million DA)



Source : réalisé par nos soins sur la base de tableau N°27.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

• Interprétation du graphe N°3:

Ce graphique présente l'évolution de la trésorerie nette (TN) de SONATRACH entre 2018 et 2022. Nous remarquons que la **TN est positive** ce qui signifie que l'entreprise dispose d'un excédent de trésorerie qui reflète une bonne gestion financière, une capacité à autofinancer ses activités, et une solidité à court terme pour faire face à ses engagements ou saisir des opportunités d'investissement.

Le graphique illustre une nette amélioration de la trésorerie nette de l'entreprise entre 2018 et 2022, passant d'un niveau faible et stable à une forte hausse à partir de 2020. Cette évolution traduit une meilleure santé financière et une capacité accrue à faire face aux dettes à court terme.

En résumé, L'entreprise dispose de ressources stables (fonds propres + dettes à long terme) suffisantes non seulement pour financer ses immobilisations, mais aussi pour couvrir les besoins liés à son activité courante (stocks, créances clients, etc.). Une fois le besoin en fonds de roulement couvert, il reste un excédent de ressources, qui constitue la trésorerie nette disponible.

2.3. Indicateurs de rentabilité

Les indicateurs de rentabilité servent à mesurer la capacité d'une entreprise à générer des profits.

Sonatrach calcule les indicateurs de rentabilité pour mesurer sa capacité à créer de la valeur, assurer une gestion efficace de ses ressources, orienter ses investissements, et maintenir sa position stratégique dans le secteur de l'énergie à l'échelle nationale et internationale.

2.3.1. Le ratio de rentabilité économique

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{CP} + \text{D}}$$

Tableau 26: Calcul de RE (2018-2022)

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
RN	204068	429087	132775	461358	1335222
CP+D	1860347	2206464	2224104	2342441	2479656
RE	0,11	0,19	0,05	0,20	0,54

Source : réalisé par nos soins sur la base des documents interne de SONATRACH.

• Analyse

Durant les cinq exercices étudiés, le ratio de la rentabilité économique de SONATRACH est positif chaque année, ce qui indique une performance globalement satisfaisante. En d'autres

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

termes, l'entreprise parvient à générer des bénéfices à partir de ses actifs économiques, ce qui témoigne de leur efficacité d'exploitation.

La constance de cette rentabilité, malgré une baisse ponctuelle en 2020, montre la résilience de SONATRACH face aux aléas économiques. L'année 2022, en particulier, se distingue par une rentabilité exceptionnellement élevée (54 %), traduisant une excellente utilisation des ressources mobilisées (capitaux propres et dettes).

2.3.2. Le ratio de rentabilité financière

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{CP}}$$

Tableau 27: Calcule de RF (2018-2022)

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
RN	204068	429087	132775	461358	1335222
CP	1759238	2094294	2095967	2202154	2323673
RF	0,116	0,20	0,06	0,21	0,57

Source : réalisé par nos soins sur la base des documents interne de SONATRACH.

- Analyse**

Sur la période 2018–2022, la rentabilité financière (RF) de SONATRACH est demeurée positive, traduisant une efficacité constante dans l'utilisation des capitaux propres. Après une baisse notable en 2020 liée à un contexte économique défavorable, l'entreprise a su rebondir rapidement, atteignant en 2022 une rentabilité de 57 %, un niveau particulièrement élevé. Cela reflète une gestion performante des ressources propres et confirme la solidité financière de SONATRACH sur le long terme.

2.4. Effet de levier financier

$$\text{Effet de levier (E)} = \text{rentabilité financière} - \text{rentabilité économique}$$

Tableau 28: Calcule de E (2018-2022)

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
RF	0,116	0,20	0,06	0,21	0,57
RE	0,11	0,19	0,05	0,20	0,54
E	0,006	0,01	0,01	0,01	0,03

Source : réalisé par nos soins sur la base des documents interne de SONATRACH.

- Analyse**

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

L'effet de levier de SONATRACH reste positif sur l'ensemble de la période 2018–2022, signifie que l'utilisation de l'endettement a permis d'augmenter la rentabilité financière de l'entreprise par rapport à sa rentabilité économique. Une telle stratégie financière traduit une orientation claire vers la préservation de l'équilibre structurel de l'entreprise dans un environnement économique particulièrement fluctuant.

2.5. Indicateurs de solvabilité et liquidité

Dans cette partie, nous procéderons au calcul et à l'analyse des principaux ratios liés à la structure financière, directement issus des données du bilan. Cette démarche permettra de dégager une vision plus précise et approfondie de la situation financière de SONATRACH.

2.5.1. Le ratio de Solvabilité générale

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{Total actif}}{\Sigma \text{Dettes}}$$

Tableau 29: Calcule du Ratio de solvabilité générale (2018-2022)

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Total Actif	2056953	2339945	2361260	2469037	2625528
Dettes	297715	245649	265292	266882	301854
Solvabilité générale	6,9	9,53	8,9	9,25	8,7

Source : réalisé par nos soins sur la base des documents interne de SONATRACH.

- **Analyse**

Le ratio de solvabilité générale de SONATRACH est très élevé durant toute la période (entre 6,9 et 9,5), ce qui signifie que l'entreprise dispose de plus de 6 à 9 fois la valeur de ses dettes en actifs totaux. Cela indique que SONATRACH préserve une situation de solvabilité saine, assurant sa capacité à honorer l'ensemble de ses dettes, qu'elles soient de court ou de long terme.

2.5.2. Le ratio de liquidité générale :

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{DCT}}$$

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Tableau 30: Calcule du Ratio de liquidité générale (2018-2022)

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Actif circulant	440067	499196	478799	497700	660428
DCT	196606	133479	137155	126595	145871
Liquidité générale	2,24	3,74	3,49	3,93	4,53

Source : réalisé par nos soins sur la base des documents interne de SONATRACH.

• Analyse

Le ratio de liquidité générale est resté supérieur à 1 sur l'ensemble de la période étudiée, ce qui reflète l'existence d'un fonds de roulement positif et confirme la capacité de SONATRACH à honorer ses dettes à court terme à l'aide de ses actifs circulants.

2.5.3. Le ratio de liquidité réduite

$$\text{Liquidité réduite} = \frac{\text{Actif circulant hors stock}}{\text{DCT}}$$

Tableau 31: Calcule du Ratio de liquidité réduite (2018-2022)

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Actif circulant hors stock	133207	135193	37422	82628	88243
DCT	196606	133479	137155	126595	145871
Liquidité réduite	0,68	1,01	0,27	0,65	0,60

Source : réalisé par nos soins sur la base des documents interne de SONATRACH.

• Analyse

L'analyse du ratio de liquidité réduite révèle que SONATRACH ne dispose pas, sur la majorité des années étudiées, de ressources liquides suffisantes pour couvrir intégralement ses dettes à court terme sans recourir à ses stocks. Seule l'année 2019 montre un ratio légèrement supérieur à 1, indiquant que cette année-là, SONATRACH disposait de suffisamment de liquidités (hors stock) pour couvrir intégralement ses dettes à court terme.

2.5.4. Le ratio de liquidité immédiate

$$\text{Liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilité}}{\text{DCT}}$$

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Tableau 32: Calcul du Ratio de liquidité immédiate (2018-2022)

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Disponibilité	589	558	12521	60341	64123
DCT	196606	133479	137155	126595	145871
Liquidité immédiate	0,003	0,004	0,091	0,477	0,440

Source : réalisé par nos soins sur la base des documents interne de SONATRACH.

• Analyse

L'évolution du ratio de liquidité immédiate entre 2018 et 2022 montre que Sonatrach a connu une amélioration notable de sa trésorerie à partir de 2021. Bien que le ratio reste inférieur à 1, Cela peut indiquer que l'entreprise ne peut pas rembourser immédiatement toutes ses dettes à court terme uniquement avec sa trésorerie disponible. Mais ce n'est pas alarmant, elle peut refléter une bonne gestion de trésorerie, dans le sens où l'entreprise évite de sur-mobiliser des fonds en trésorerie qui pourraient autrement être investis ou utilisés pour d'autres besoins.

Cette situation est acceptable et même stratégique pour une grande entreprise industrielle, tant qu'elle reste capable d'honorer ses engagements à court terme grâce à ses autres actifs circulants

2.6. Présentation de Tableau de Compte de Résultat

L'étude du compte de résultat de Sonatrach permet de mesurer la rentabilité de ses activités, d'évaluer l'efficacité de sa gestion. Ce tableau retrace l'ensemble des produits générés (principalement issus de l'exploitation pétrolière et gazière) ainsi que les charges engagées (charges d'exploitation, charges financières, impôts, etc.), afin de dégager les principaux résultats intermédiaires (SIG) qui sont des indicateurs financiers qui permettent de comprendre comment une entreprise génère et répartit sa valeur ajoutée. Ils comprennent :

- **Production de l'exercice ;**
- **Consommation de l'exercice ;**
- **Valeur ajoutée ;**
- **Excédent brut d'exploitation ;**
- **Résultat opérationnel ;**
- **Résultat financier ;**
- **Résultat ordinaire avant impôt ;**
- **Résultat des activités ordinaires ;**
- **Résultat extraordinaire ;**
- **Résultat net de l'exercice.**

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

Tableau 33: Tableau de Compte de Résultat (2018-2022).

U=10⁶DA

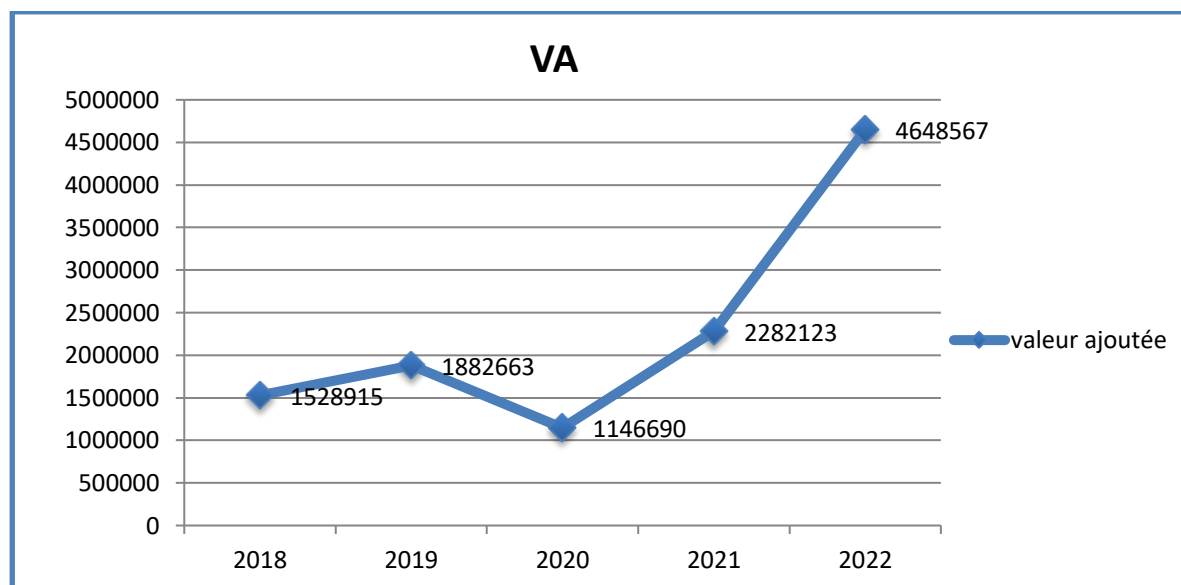
Désignation (en million de dinar)	2018	2019	2020	2021	2022
Ventes et produits annexes	2560808	2909710	2114919	3399766	6351176
Production stockée ou déstockée	10308	10287	13159	7543	105601
Production immobilisée	378167	350906	226763	255615	254394
Subventions d'exploitation	-	-	-	-	-
Production de l'exercice	2949285	3270904	2354843	3662925	6711171
Achats consommés	165755	136686	200191	104937	150453
Services extérieurs	919000	927538	722587	969624	1518559
Autres services extérieurs	335613	324015	285374	306240	363291
Consommation de l'exercice	1420370	1388240	1208152	1380801	2062604
Valeur ajoutée	1528915	1882663	1146690	2282123	4648567
Charge de personnel	46081	54413	57390	58399	66445
Impôts taxes et versements assimilés	1058790	1140189	683930	1462866	2933319
Excédent brut d'exploitation	424042	688061	405369	760856	1679102
Autres produits opérationnels	45061	24070	34364	45885	28481
Autres charges opérationnelles	45053	30098	32918	22014	26058
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	227170	257210	279195	336509	348431
Reprises sur pertes de valeur et provisions	3232	2509	2121	4581	10192
Résultat opérationnel	200111	427332	129741	452799	1343287
Produits financiers	8795	5220	12926	14795	28987
Charges financières	5643	4903	10406	6450	38183
Résultat financier	3151	316	2519	8344	-9196
Résultat ordinaire avant impôt	203263	427649	132261	461143	1334091
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	-	-	-	-	-
Impôts différés sur résultat ordinaire	-805	-1438	-1751	-930	-1250
-Total des produits des activités ordinaires	3006374	3302706	2404255	3728187	6778833
-Total des charges des activités ordinaires	2802305	2873618	2270242	3266113	5443492
Résultat des activités ordinaires	204068	429087	134013	462074	1335341
Eléments extraordinaires (produits)	-	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (charges)	-	-	1237	715	118
Résultat extraordinaire	-	-	-1237	-715	-118
Résultat net de l'exercice	204068	429087	132775	461358	1335222

Source : Réalisé par nos-sois sur la base des documents internes de l'entreprise SONATRACH

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

• Présentations graphiques

Figure 18: Evolution de la valeur ajoutée (en Million DA)

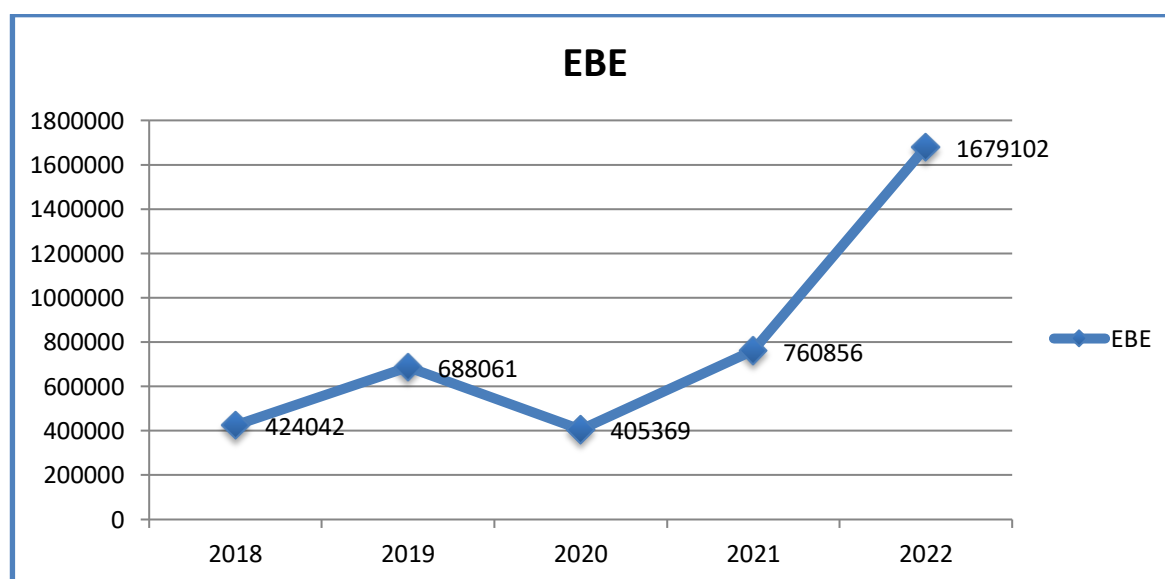


Source : réalisé par nos soins sur la base de tableau N°35.

• Interprétation

La valeur ajoutée a connu une croissance significative au cours des exercices 2021 et 2022. Elle s'est élevée à 4 648 milliards de dinars en 2022, enregistrant ainsi une progression de 103,7 % par rapport à 2021. Cette évolution traduit la capacité de l'entreprise à générer une richesse substantielle, confirmant l'efficacité de son modèle économique et la performance de ses activités principales.

Figure 19: Excédent brute d'exploitation (en Million DA)



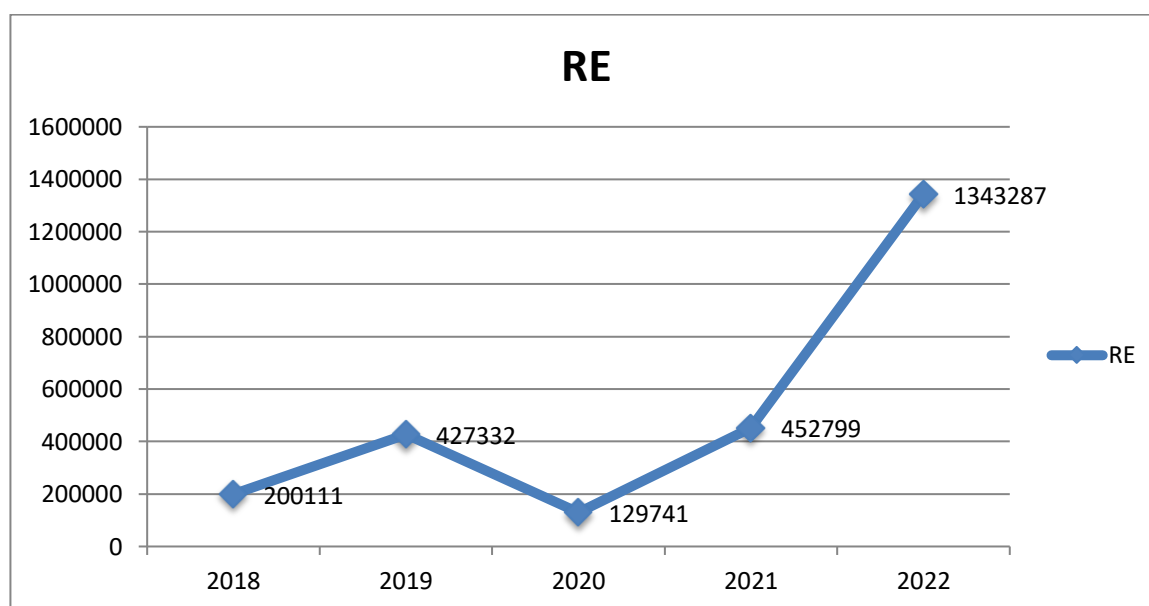
Source : réalisé par nos soins sur la base de tableau N°35.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

• Interprétation

L'Excédent Brut d'Exploitation de Sonatrach a connu une évolution contrastée entre 2018 et 2022. Après une baisse de 41 % en 2020, conséquence directe de la crise sanitaire mondiale et de la chute des prix du pétrole, l'EBE a rebondi de +87,7 % en 2021. En 2022, il a poursuivi sa forte progression avec une hausse de +120,6 %, atteignant 1 679 milliards de dinars. Cette amélioration s'explique principalement par la reprise économique mondiale, la hausse des cours des hydrocarbures et une meilleure maîtrise des charges d'exploitation.

Figure 20: Croissance de résultat d'exploitation (en Million DA)



Source : réalisé par nos soins sur la base de tableau N°.

• Interprétation

Le Résultat d'Exploitation de Sonatrach a fortement évolué entre 2018 et 2022. Après une chute de près de 70 % en 2020 due à la crise sanitaire, il a rebondi de +249 % en 2021, puis a connu une croissance exceptionnelle de +197 % en 2022, atteignant 1 343 milliards DA. Cette progression reflète une reprise soutenue de l'activité, une hausse des prix des hydrocarbures et une efficacité opérationnelle accrue.

2.6.1. Analyse de la capacité d'autofinancement

La CAF peut être calculée selon deux approches distinctes : à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) ou à partir du résultat net de l'exercice, en y réintégrant les charges non décaissables et en neutralisant les produits non encaissables.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

2.6.1.1. Première méthode à partir de l'EBE

Tableau 34: Calcule de CAF à partir de l'EBE

Désignation	2018	2019	2020	2021	2022
EBE	424042	688061	405369	760856	1679102
+ Autres produits d'exploitation	45061	24070	34364	45885	28481
- Autres charges d'exploitations	45053	30098	32918	22014	26058
+ Produits financier	8795	5220	12926	14795	28987
-Charges financier	5643	4903	10406	6450	38183
- Eléments extraordinaires (charges)	-	-	1237	715	118
-Impôts exigibles sur résultat ordinaire	-	-	-	-	-
-Impôts différés (variation) sur résultat ordinaire	-805	-1438	-1751	-930	-1250
CAF(en Million DA)	428006	683788	409849	793286	1673461

Source : Réalisé par nos-sois sur la base des documents internes de l'entreprise SONATRACH.

2.6.1.2. Deuxième méthode à partir du résultat net

Tableau 35: Calcule de CAF à partir du RN

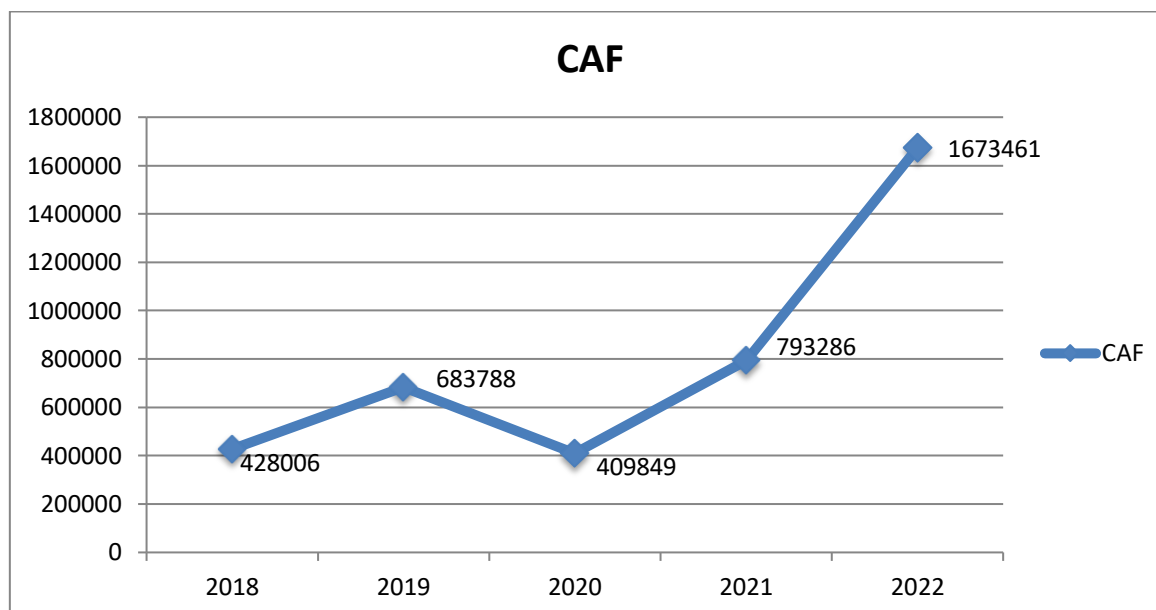
Désignation	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat Net	204068	429087	132775	461358	1335222
+ Dotations aux amortissements et provisions	227170	257210	279195	336509	348431
-Reprise sur perte de valeur et provisions	3232	2509	2121	4581	10192
CAF (en Million DA)	428006	683788	409849	793286	1673461

Source : Réalisé par nos-sois sur la base des documents internes de l'entreprise SONATRACH

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

- Présentation graphique

Tableau 36: évolution de la capacité d'autofinancement (en Million DA)



Source : réalisé par nos soins sur la base de tableau N°36-37.

- Interprétation

On constate que SONATRACH a réalisé une capacité d'autofinancement nettement positive durant les 5 années (2018-2022), ce qui signifie que SONATRACH dégage un surplus monétaire et dispose des possibilités de financement de l'activité financière des nouveaux investissements et de remboursement de ses emprunts. Nous observons, également, une augmentation dans les années 2021 et 2022 par rapport aux années précédentes considérée comme un signe de santé financière.

CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière

CONCLUSION

Ce chapitre a été consacré à l'analyse empirique de la gestion budgétaire et de la performance financière au sein de SONATRACH – Division Production sur la période 2019-2021. L'étude a permis d'appréhender de manière concrète le processus budgétaire en vigueur, depuis l'élaboration des prévisions jusqu'au suivi des réalisations, en passant par l'analyse des écarts enregistrés entre les charges et les produits.

L'analyse du processus budgétaire a mis en évidence l'importance du suivi budgétaire dans l'amélioration de la performance financière. En parallèle, l'exploitation des états financiers à travers le calcul des principaux ratios et indicateurs de performance a permis de dresser un diagnostic financier globalement positif.

En définitive, cette analyse a permis de confirmer que la gestion budgétaire constitue un levier central dans le pilotage de la performance financière, à condition qu'elle soit accompagnée d'un système de suivi rigoureux, de mécanismes d'ajustement efficaces et, à terme, de solutions technologiques intégrées pour en renforcer la réactivité et l'efficacité.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

Au terme de cette étude approfondie consacrée à la gestion budgétaire au sein de SONATRACH – Division Production, il est essentiel de dresser un bilan des principaux enseignements tirés de cette recherche. Ce mémoire a exploré le rôle crucial de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance financière .

La gestion budgétaire, loin d'être une simple formalité administrative, s'est révélée être un outil stratégique de pilotage et de coordination des activités, permettant d'aligner les objectifs opérationnels avec les ambitions financières de l'entreprise. Son efficacité dépend cependant de nombreux facteurs, allant de la qualité de l'élaboration des budgets à la pertinence des actions correctives engagées, en passant par l'intégration des outils de pilotage modernes et la responsabilisation des acteurs.

Au terme de ce travail consacré à l'étude de la gestion budgétaire au service de la performance financière, cas de SONATRACH – Division Production, il apparaît clairement que la gestion budgétaire constitue un levier fondamental pour l'optimisation des ressources, la maîtrise des coûts et l'atteinte des objectifs stratégiques dans le secteur des hydrocarbures. La démarche adoptée, structurée autour de trois chapitres complémentaires, a permis d'analyser en profondeur les mécanismes, les enjeux et les résultats concrets de la gestion budgétaire appliquée à la Division Production de SONATRACH.

Ce premier chapitre a posé les bases théoriques de la gestion budgétaire, en mettant en avant son rôle dans la planification, la coordination et le contrôle des activités de l'entreprise. Il a été démontré que la gestion budgétaire n'est pas une simple démarche administrative, mais un processus structuré et dynamique qui permet de traduire la stratégie globale de l'entreprise en objectifs opérationnels chiffrés. L'élaboration des budgets, la fixation des objectifs, la communication entre les différents services et la responsabilisation des acteurs sont autant d'éléments qui conditionnent la réussite du système budgétaire.

Le deuxième chapitre s'est attaché à définir et à mesurer la performance financière, en détaillant les différents indicateurs et outils de pilotage utilisés dans le secteur pétrolier. Il a été démontré que la performance financière ne se limite pas à la simple rentabilité, mais englobe également l'efficacité dans l'utilisation des ressources, la maîtrise des coûts et la capacité à générer de la valeur sur le long terme. Dans ce cadre, la gestion budgétaire s'est révélée être un levier essentiel pour améliorer la performance, car elle permet d'anticiper les besoins, de contrôler les dépenses et d'ajuster les actions en fonction des écarts constatés.

Conclusion générale

La partie pratique du mémoire a permis d'analyser en détail le processus budgétaire tel qu'il est appliqué au sein de SONATRACH DP. L'étude des données, des rapports d'écarts et des entretiens menés avec les responsables a mis en évidence plusieurs points forts, mais aussi des limites structurelles et organisationnelles. Parmi les points forts, on note la structuration du processus budgétaire, l'existence d'un système de contrôle interne et l'implication des responsables dans le suivi des réalisations. Cependant, des faiblesses subsistent, notamment la centralisation excessive des décisions, la lenteur de la remontée des informations et le manque d'intégration des outils digitaux modernes.

Les principaux résultats de recherche

Les analyses menées tout au long de ce mémoire ont abouti à plusieurs résultats clés, illustrant le rôle stratégique de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance financière :

- La gestion budgétaire permet de traduire les orientations stratégiques de la direction en objectifs financiers opérationnels. Cet alignement favorise une utilisation cohérente et efficace des ressources, contribuant directement à l'amélioration de la performance financière.
- L'analyse des écarts budgétaires et le suivi régulier des réalisations permettent d'identifier rapidement les dérives et d'engager des actions correctives ciblées. Cela contribue à une meilleure maîtrise des coûts et à une optimisation continue des ressources financières.
- L'analyse des indicateurs financiers clés (liquidité, rentabilité, capacité d'autofinancement, etc.) révèlent des résultats positifs qui traduisent une bonne santé financière. Cela montre que la rigueur budgétaire constitue un déterminant significatif de l'amélioration de la performance financière.

Vérification des Hypothèses

À l'issue de l'analyse du système budgétaire de la Division Production, nous avons constaté que l'efficacité de la gestion budgétaire repose sur trois éléments fondamentaux : la qualité de l'élaboration des budgets, le suivi rigoureux des réalisations, et la pertinence des mesures correctives engagées. En effet, les processus budgétaires étudiés montrent une attention particulière à la planification prévisionnelle, à l'expression des besoins, et au contrôle des écarts. Cela permet aux responsables de mieux maîtriser les ressources, d'identifier les dérives et de corriger les écarts constatés de manière efficace. Par ailleurs, lorsque les prévisions sont réalistes, basées sur des données fiables, et que le suivi est assuré par des outils performants, la gestion budgétaire devient

Conclusion générale

un véritable outil d'aide à la décision et de pilotage de la performance, ce qui confirme la première hypothèse.

Par ailleurs, notre analyse a mis en évidence que la gestion budgétaire constitue un processus structuré de planification et de contrôle, servant d'outil de pilotage pour atteindre les objectifs économiques et financiers de la division. En traduisant les orientations stratégiques en objectifs chiffrés, elle permet d'aligner les efforts opérationnels sur la vision de la direction générale et elle contribue à une meilleure allocation des ressources et à la maîtrise des coûts. Les managers de la division s'appuient sur cet outil pour mesurer la performance, prendre des décisions rationnelles et réagir face aux imprévus. Ainsi, la gestion budgétaire influence positivement la performance financière de SONATRACH – Division Production, ce qui confirme la deuxième hypothèse.

Cependant, face à un environnement économique de plus en plus instable, marqué par la volatilité des marchés énergétiques, les incertitudes géopolitiques et les exigences croissantes en matière de réactivité, la gestion budgétaire actuelle atteint ses limites. Sa structure, encore largement rigide et administrative, ne permet pas une adaptation rapide aux changements soudains ou aux scénarios complexes.

Pour que la gestion budgétaire atteigne un niveau optimal d'efficacité, il devient nécessaire d'intégrer des mécanismes technologiques avancés, tels que les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning), qui permettent une centralisation en temps réel des données budgétaires, une automatisation des processus et une meilleure réactivité face aux écarts. De même, l'adoption de budgets glissants, de simulations de scénarios économiques et d'outils d'intelligence économique permettrait un pilotage plus agile, plus prédictif et plus en phase avec les exigences du secteur énergétique.

Ainsi, bien que la gestion budgétaire actuelle contribue positivement à la performance financière, son efficacité demeure perfectible sans l'appui de solutions technologiques modernes capables de renforcer l'anticipation, la flexibilité et la réactivité, ce qui confirme la troisième hypothèse.

Limites de la recherche

Cette étude a rencontré plusieurs limites. Tout d'abord, il a été difficile d'isoler l'impact direct de la gestion budgétaire sur la performance financière en raison de l'influence d'autres variables exogènes. Par ailleurs, l'analyse s'est principalement appuyée sur une approche

Conclusion générale

qualitative, sans recourir à une enquête quantitative, telle que des questionnaires ou des sondages, ce qui limite la portée statistique et la représentativité des résultats obtenus. De plus, la période d'observation relativement courte ne permet pas d'apprécier pleinement les évolutions à long terme. Enfin, la centralisation des processus décisionnels ainsi que la faible digitalisation du système budgétaire restreignent la réactivité et l'efficacité du pilotage financier.

Recommandations

Au regard de ces constats, il est recommandé de :

- Renforcer la décentralisation du processus budgétaire pour améliorer la réactivité et l'adaptation aux réalités du terrain.
- Moderniser les outils de suivi et de contrôle budgétaire, notamment par l'intégration de solutions digitales et de tableaux de bord interactifs.
- Développer une culture de la performance à tous les niveaux, en favorisant la formation continue et l'implication des équipes dans le processus budgétaire.
- Mettre en place des procédures d'évaluation régulière de l'efficacité du système budgétaire, afin d'identifier rapidement les axes d'amélioration.

En définitive, la gestion budgétaire est un pilier essentiel pour la performance financière de SONATRACH – Division Production. Sa modernisation et son adaptation continue aux exigences du marché et aux spécificités de l'environnement interne et externe permettront à la division de relever les défis actuels et futurs, tout en consolidant sa position de leader dans le secteur des hydrocarbures en Algérie.

Perspectives de recherche

Ce travail ouvre des pistes pour des études ultérieures sur l'impact des technologies blockchain dans le suivi budgétaire décentralisé, ou l'intégration des énergies renouvelables dans les modèles de forecasting. La refonte du système budgétaire de SONATRACH DP apparaît dès lors comme un impératif stratégique pour pérenniser son rôle moteur dans l'économie algérienne, tout en s'inscrivant dans les dynamiques globales de transition énergétique.

Bibliographie

Bibliographie

OUVRAGES :

- ALAIN. M, « Analyse financière : Concepts et méthodes », 6^e édition, Dunod, paris,
- ALAZARD.C, SEPARI.S, « Contrôle de gestion : manuel et applications », 2^e édition, édition Dunod, Paris, 2010.
- ALAZARD. C et GERVAIS. M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 2^e édition, 1990,
- Béatrice et Francis grand Guillot, « l'essentielle de l'analyse financière », édition Gualino, Paris, 2005.
- BELLALAH Mondher, « gestion financière : Diagnostic, évaluation et choix d'investissement », 2^e édition , Paris, 2004.
- BERLAND. N et RONGE. Y, « Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales », Edition PEARSON, 2010.
- BOISLANDELLE.H, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 1998.
- BOUIN.X, SIMON.F, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2000.
- BOUQUIN (H) « Le contrôle de gestion »,PUF presse universitaires, 5^e édition, Paris, 2001.
- BOUQUIN. H, « la maitrise des budgets dans l'entreprise », édition CEF, Paris, 1992.
- BOUQUIN.H, « Comptabilité de gestion », Edition Economica, 5^e Edition, Paris, 2008.
- BURLAUD.A et autres, « Contrôle de gestion », Edition Foucher, 6^e Édition, Paris, 2015.
- CABANE Pierre, « Essentiel de la finance à l'usage des managers », EYROLLES édition d'organisation, Paris, 2008.
- CABANE Pierre, « l'essentiel de la finance », 2^e édition ,EYROLLES ,Dunod , Paris, 2020.
- COULON, YANNICK, SHEN, DAI, « *L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier* », Dunod, 2023.
- DE RONGÉ.Y et CERRADA.K, « Contrôle de gestion », Edition Pearson, Paris, 2005.
- DELAHAYE-DUPRAT, F. DELAHAYE, J. LE GALLO, N. : « Finance d'entreprise » ; 3^e édition ; Dunod ;2022
- DEPALLENS G, « Gestion Financière De L'entreprise », 4eme Edition, SIREY, Paris, 1971.
- DIDIER. L, « L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles », Paris, France, 2012.
- DORIATH. B, GOUJET. C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2002.
- DORIATH. B, GOUJET. C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2007.
- Étienne G. harb, Iryna veryzhenko, ASTRID MASSET, PHILIPPE MURAT, « finance », DUNOD, paris, 2014.
- FERNANDEZ.A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Eyrolles, 6^e Edition, Paris, 2010.
- FERRE, FRANÇOISE, ZARKA, FABRICE, « Comptabilité », 2^e édition, Dunod, 2020
- Florent DEISTING, Jean-Pierre LAHILLE, « Aide-mémoire : Analyse Financière », Dunod, 4eme édition, Paris, 2013.
- GERBAIX. S, « Le contrôle de gestion », Paris, 2^e édition, 2006.
- GERVAIS M, Contrôle de gestion, édition ECONOMICA, Paris, 2000.
- GIRAUD. F et ZARLOWSKI. P, « les fondamentaux du contrôle de gestion : principes et outils », Paris, 2011.
- GRANDGUILLOT, B. et F. :« Analyse financière » ;12^e édition ; Gualino ; Paris ;2022
- GRANDGUILLOT, B. et F. :« Analyse financière » ;19^e édition ; Gualino ; Paris ;2022
- GRANDGUILLOT.B et F, « Analyse financière », 5^e édition, Gualino, Paris, 2008

Bibliographie

- GUEDJ N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2000.
- GUEUTIN, Claire-agnes, « L'essentiel de l'analyse financière », 3^e édition, ELLIPSES, Paris, 2022
- HAX A. C. & MAJLUF, N. S, «The Strategy Concept and Process», A Pragmatic Approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.
- HENOT.C et HEMICL.F, « Contrôle de gestion », Edition Bréal, Paris, 2007
- Hervé Ravily et Vanessa Serret, « principe d'analyse financière », 1^e édition, Espagne, 2003.
- HORNGREN.C et autres, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », Edition Pearson, 4^e Edition, Paris, 2009.
- HUBERT DE LA BRUSLERIE, « Analyse financière », 3^e édition, Paris, 2006.
- HUBERT DE LA BRUSLERIE « analyse financière » ,4^e édition , paris , 2010.
- HUTIN. H, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2^e édition, France, 2002.
- JAMAL Youssef « Eléments de gestion financière », ALMAARIFA, Marrakech, 2007.
- K. CHIHA, « Finance d'Entreprise », 2^e édition Dar Houma, Alger, 2009.
- KALIKA .M, « structures d'entreprise, réalités, déterminants et performance », éditions ECONOMICA, Paris, 1988.
- KHEMAKHEM. A, « La dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris,1992.
- LANGLOIS Georges, « Contrôle de gestion budgétaire », édition Pearson Education, 3^e édition, France, 2005.
- LOCHARD J, « La gestion budgétaire : outils de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998.
- LÖNING. H et al, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques », édition DUNOD, 3^e édition, Paris, 2008.
- LORINO.P, « Méthodes et pratique de la performance », 3^e édition d'organisation, France, 2003.
- MARION (A), « Analyse financière concepts et méthodes », DUNOD, 5^e édition, Paris, 2011,
- MARION.A, ASQUIN.A, « Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes », Dunod ,Paris, 2012.
- MARTORY.B et autres, « Piloter les performances RH », Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008.
- MEIER.O, « Dico du manager », édition DUNOD, Paris,2009.
- Melyon Gérard , « gestion financière » , 4^e édition Bréal ,France , 2007
- MEYER G , « Analyse financière 2018-19 » 1^e édition, Espagne, 2018.
- MEYER G, « Analyse financière », édition HACHETTE, Espagne, 2018.
- MINTZBERG. H, « The Rise and Fall of Strategic Planning », New York, The Free Press, 1994.
- Patricia BRAULT, Jean-Yves BOUCHAND, « finance d'entreprise », Amphora, France, 2015.
- ROUX.D, « Les 100 mots de la gestion », Edition Presses Universitaires de France, 3^e Edition, Paris, 2011
- SEBASTIEN RISTORI, « analyse et gestion financière », édition ellipses , paris, 2021.
- SELMER (Caroline), « La boîte à outils du contrôle de gestion », Édition Dunod, Paris, 2019.
- SELMER.C, « Construire et défendre son budget », Edition Dunod, Paris, 2003.
- SEPARIS, SOLLE.G, LE CŒUR.L, « management et contrôle de gestion l'essentiel en fiches », 2^e édition, DONUD, Paris, 2014.
- SERGE EVRAERT « analyse et diagnostic financiers méthode et cas »édition Eyrolles , paris,1992.
- Vernimmen et al, « Finance d'entreprise », Dalloz, 2014.

Bibliographie

- VOYER.P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance ». 2^e édition ,presse de l'université du Québec, 2009.

Articles :

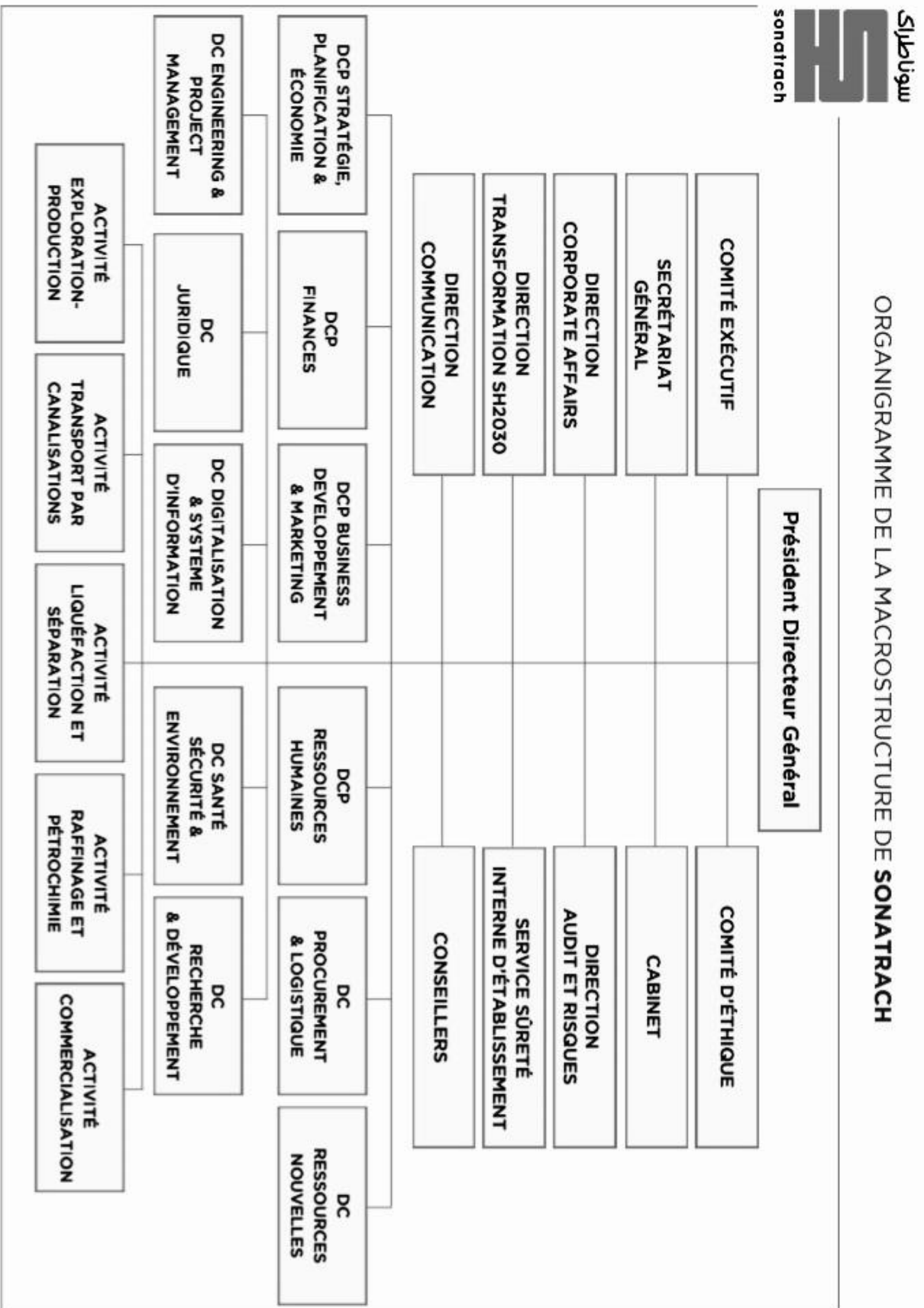
- Abderrahmane BABENETTE, Abdelhamid SARAOUI, Nouvelle gestion budgétaire axée sur les resultats et performance, Revue Algérienne de Développement Économique, Vol 09 N° 01, 2022.
- Bertrand.S.B, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N° 24 , 201
- Kaplan, R. S, « The balanced scorecard: Measures that drive performance »., Harvard business review.
- LAM-LAM DOUAGUET. N, « Pratiques de contrôle de gestion et performance organisationnelle des Pme Tchadiennes », Revue Française d'Économie et de Gestion, Vol 5 : N° 2, 2024.
- NABAOUI.A, « Performance : concepts, approches et modèles », Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 4 : N°11, 2023.
- SAHUT, Jean Michel, JS Lantz, « La création de valeur et performance financière », La revue du financier, 2003.
- Taouab.O, Issor. Z, «Firm Performance: Definition and Measurement Models », European Scientific Journal, January 2019.
- TOMMY.S, « EFFECT OF RETURN ON ASSETS (ROA), RETURN ON EQUITY (ROE), AND NET PROFIT MARGIN (NPM) ON THE COMPANY'S VALUE IN MANUFACTURING COMPANIES LISTED ON THE EXCHANGE INDONESIA SECURITIES YEAR 20 6-20 9 », International Journal of Economics, Business and Management Research, Vol5, N°04, 2021.

Autres documents :

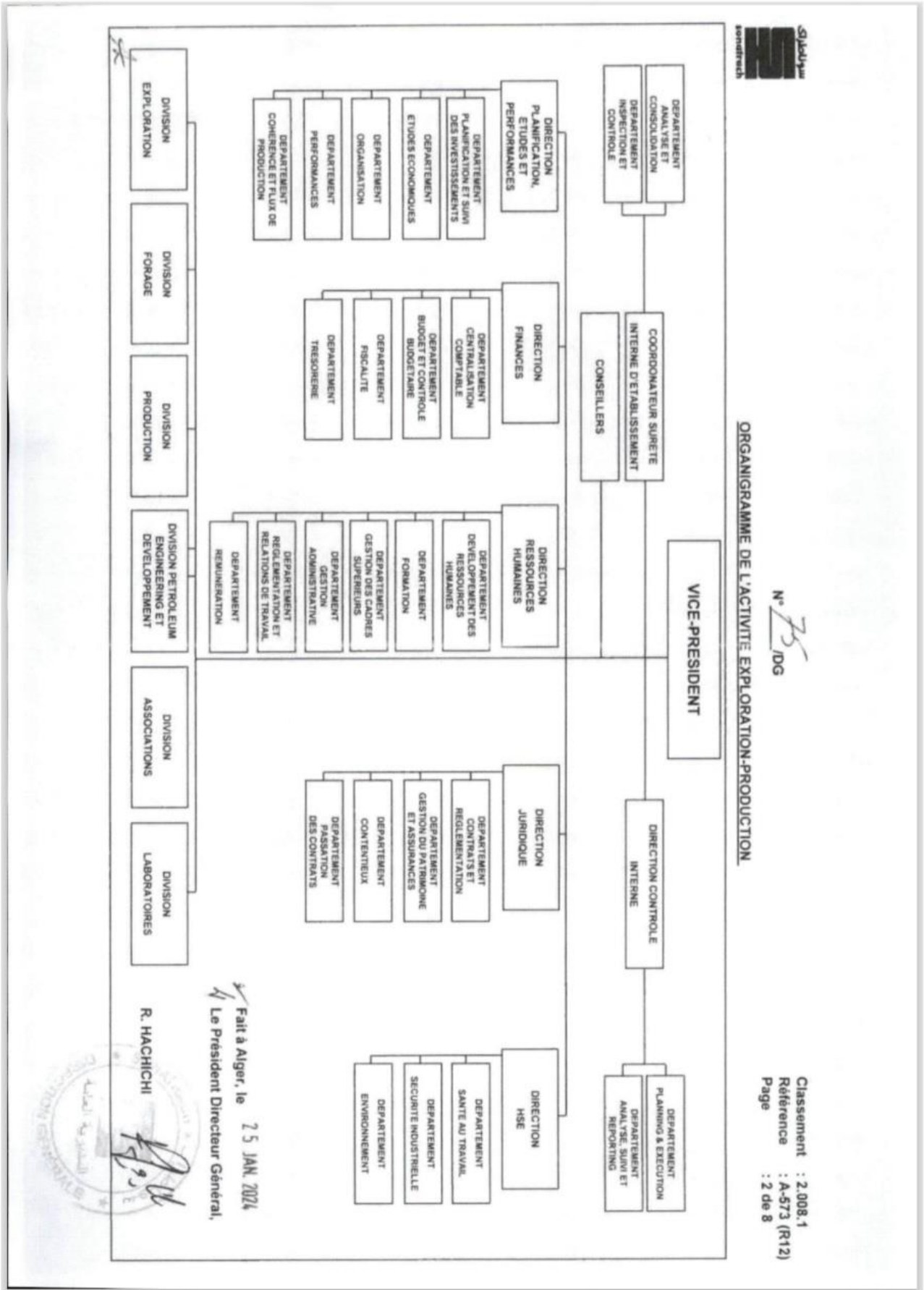
- Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion , « Analyse du processus budgétaire dans les organisations du Québec », HEC Montréal , 2013.
- GLIZ.A, «L'Evaluation de l'Entreprise : Les méthodes analogiques d'évaluation de l'entreprise », ESC de Koléa, 2024.
- Hervé LELEU, « Mesures de performance opérationnelle et prise de décision au sein des réseaux de distribution : l'outil au service du manager », Université de Bourgogne.
- LAGODA (Jean-Marc), *Fiches sur Les tableaux de bord : Rappels de cours et exercices corrigés*, Éditeur Ellipses, 2022.

Annexes

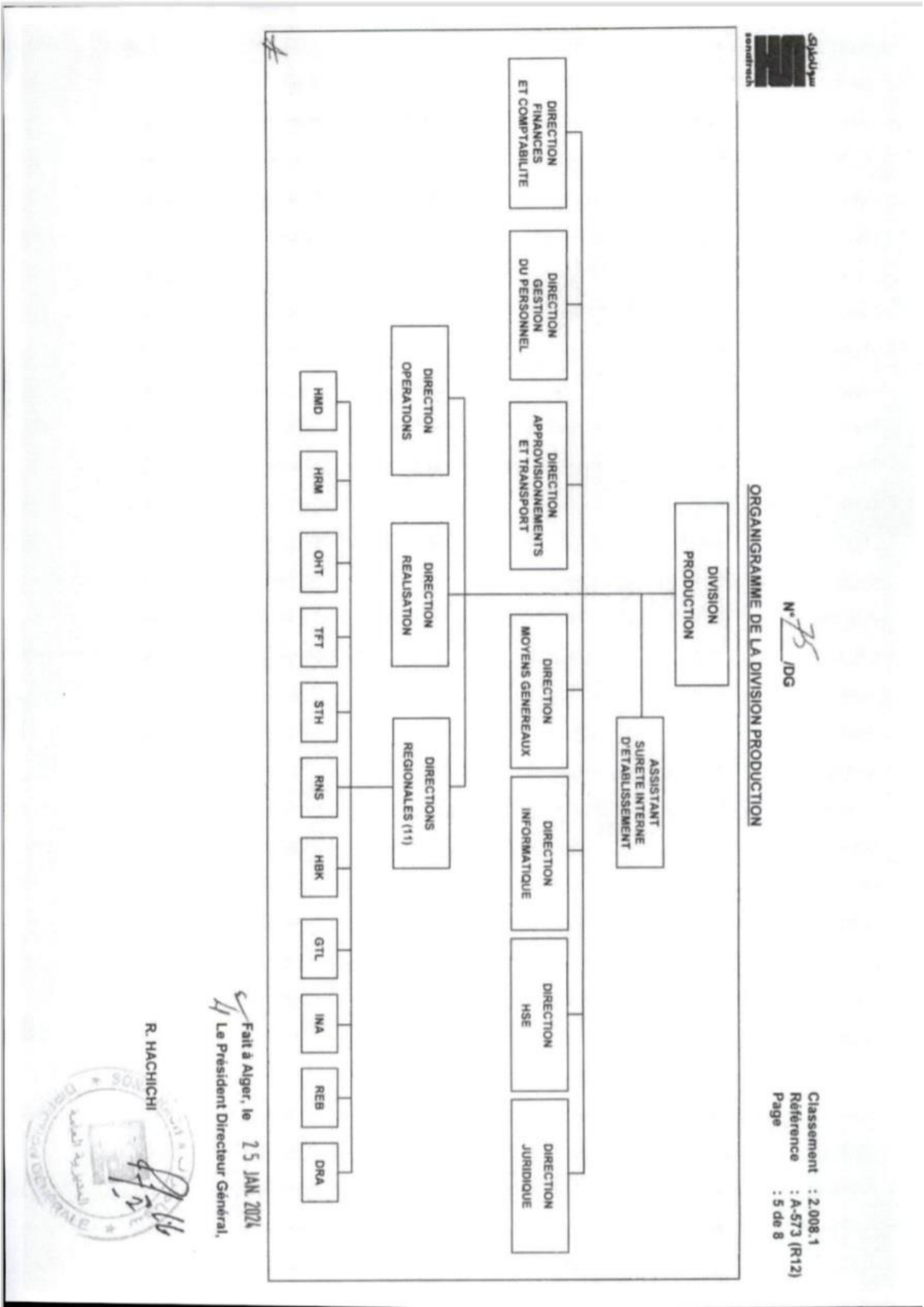
Annexe 1: Organigramme de macrostructure du SONATRACH



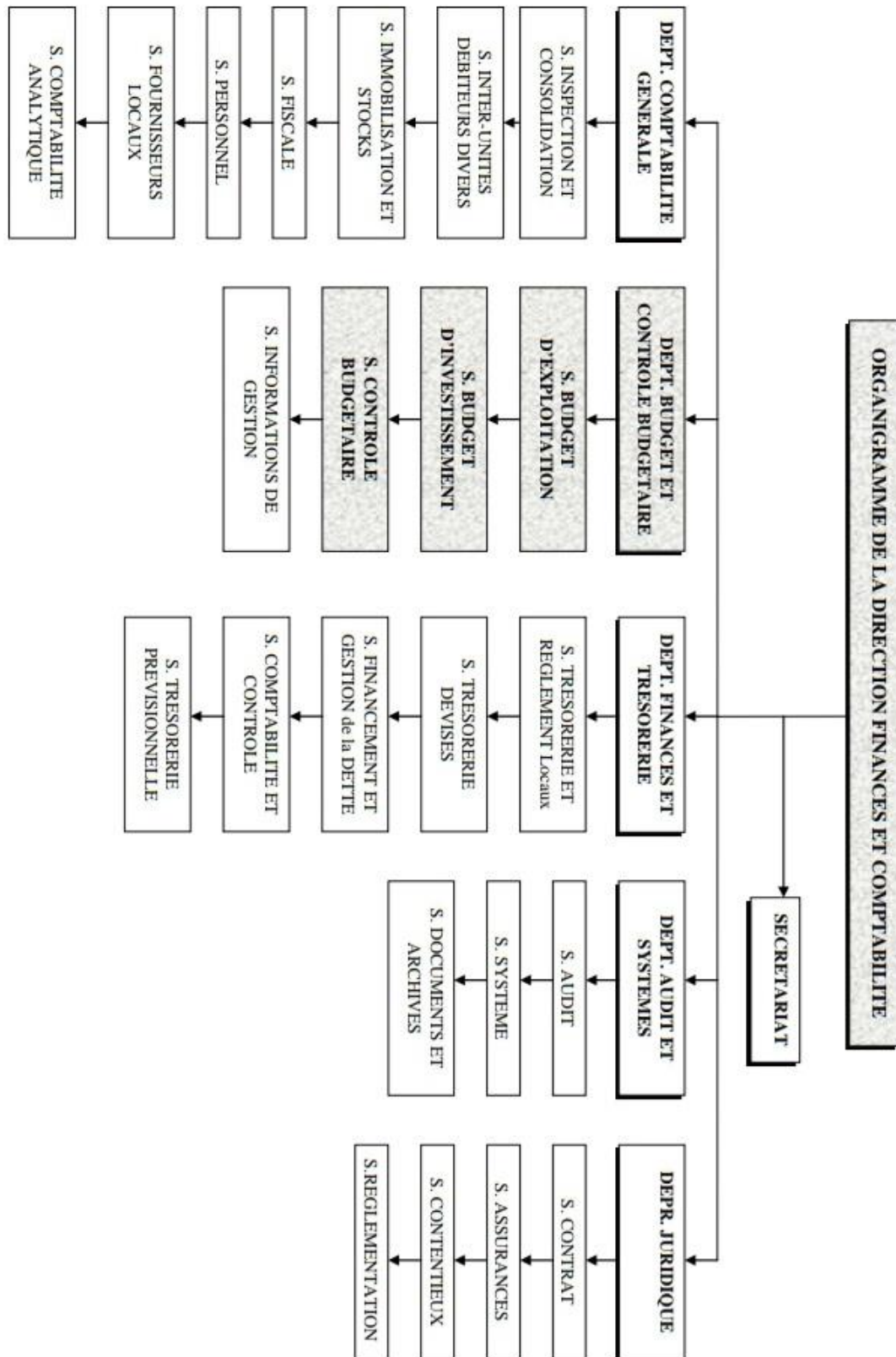
Annexe 2: Organigramme de l'activité Exploration-Production



Annexe 3: Structure organisationnelle de la Division Production



Annexe 4: Organigramme de la direction Finances et Comptabilité



Annexe 5:La Déglobalisation Mensuelle des charges par rubrique

3.3 La Déglobalisation Mensuelle des charges par rubrique

Parité \$/DA : 124
Prix du baril : 60

Unité : Millions DA

Mois	Nature	Achats Consommés			Services Extérieurs			Autres Services Extérieurs			Charges de Personnel	Impôts et taxes	Dotations aux Amort.	TOTAL	
		Montant	Dont devises	Montant	Dont devises	Montant	Dont devises	Montant	Dont devises	Montant				Montant	Dont devises
Janvier	Total	1 406 518	170 958	4 063 833	631 878	561 920	964	2 671 621	1 706 759	11 862 199	22 292 329	855 800		22 292 329	855 800
	Externe	1 406 518	170 958	4 040 550	631 878	545 335	964	2 671 621	1 706 759	11 862 199	22 232 412	855 800		22 232 412	855 800
	Interne	-	-	43 333	-	16 584	-	-	-	-	59 917	-		59 917	-
Février	Total	1 547 169	188 054	4 492 271	750 066	618 112	1 061	2 938 123	1 877 468	13 048 419	24 521 562	935 180		24 521 562	935 180
	Externe	1 547 169	188 054	4 444 605	750 066	599 869	1 061	2 938 123	1 877 468	13 048 419	24 455 653	935 180		24 455 653	935 180
	Interne	-	-	47 666	-	18 243	-	-	-	-	65 909	-		65 909	-
Mars	Total	1 828 473	222 245	5 309 647	886 442	730 496	1 253	3 472 327	2 218 826	15 420 859	28 980 028	1 105 940		28 980 028	1 105 940
	Externe	1 828 473	222 245	5 252 715	886 442	708 936	1 253	3 472 327	2 218 826	15 420 859	28 902 136	1 105 940		28 902 136	1 105 940
	Interne	-	-	56 332	-	21 560	-	-	-	-	77 892	-		77 892	-
Avril	Total	2 109 776	256 437	6 125 624	1 022 817	842 880	1 446	4 006 532	2 560 164	17 793 298	33 438 494	1 280 700		33 438 494	1 280 700
	Externe	2 109 776	256 437	6 060 825	1 022 817	818 003	1 446	4 006 532	2 560 164	17 793 298	33 348 618	1 280 700		33 348 618	1 280 700
	Interne	-	-	64 999	-	24 877	-	-	-	-	89 876	-		89 876	-
Mai	Total	2 672 383	324 820	7 759 317	1 295 569	1 057 648	1 632	5 074 940	3 242 900	22 538 178	42 355 425	1 622 221		42 355 425	1 622 221
	Externe	2 672 383	324 820	7 677 045	1 295 569	1 036 137	1 632	5 074 940	3 242 900	22 538 178	42 241 563	1 622 221		42 241 563	1 622 221
	Interne	-	-	82 332	-	31 510	-	-	-	-	113 862	-		113 862	-
Juin	Total	1 687 621	206 150	4 960 659	818 254	674 304	1 157	3 205 225	2 048 147	14 234 639	26 756 795	1 024 560		26 756 795	1 024 560
	Externe	1 687 621	206 150	4 848 660	818 254	654 402	1 157	3 205 225	2 048 147	14 234 639	26 678 895	1 024 560		26 678 895	1 024 560
	Interne	-	-	51 999	-	19 901	-	-	-	-	71 900	-		71 900	-
Juillet	Total	2 813 035	341 916	8 167 765	1 363 756	1 123 840	1 928	5 342 042	3 413 579	23 724 398	44 584 658	1 707 601		44 584 658	1 707 601
	Externe	2 813 035	341 916	8 081 100	1 363 756	1 090 671	1 928	5 342 042	3 413 579	23 724 398	44 464 824	1 707 601		44 464 824	1 707 601
	Interne	-	-	86 665	-	33 169	-	-	-	-	119 834	-		119 834	-
Août	Total	2 109 776	256 437	6 125 624	1 022 817	842 880	1 446	4 006 532	2 560 164	17 793 298	33 438 494	1 280 700		33 438 494	1 280 700
	Externe	2 109 776	256 437	6 060 825	1 022 817	818 003	1 446	4 006 532	2 560 164	17 793 298	33 348 618	1 280 700		33 348 618	1 280 700
	Interne	-	-	64 999	-	24 877	-	-	-	-	89 876	-		89 876	-
Septembre	Total	2 250 428	273 533	6 534 212	1 091 005	899 072	1 543	4 273 634	2 730 863	18 979 518	35 687 727	1 366 080		35 687 727	1 366 080
	Externe	2 250 428	273 533	6 464 890	1 091 005	872 537	1 543	4 273 634	2 730 863	18 979 518	35 571 860	1 366 080		35 571 860	1 366 080
	Interne	-	-	69 332	-	28 535	-	-	-	-	95 867	-		95 867	-
Octobre	Total	2 953 687	359 012	8 576 154	1 431 944	1 190 632	2 025	5 609 144	3 584 258	24 910 618	46 813 891	1 792 981		46 813 891	1 792 981
	Externe	2 953 687	359 012	8 485 155	1 431 944	1 145 204	2 025	5 609 144	3 584 258	24 910 618	46 688 066	1 792 981		46 688 066	1 792 981
	Interne	-	-	90 998	-	34 827	-	-	-	-	125 828	-		125 828	-
Novembre	Total	3 234 990	393 203	9 382 930	1 568 320	1 282 416	2 218	6 143 348	3 925 615	27 283 657	51 272 357	1 963 741		51 272 357	1 963 741
	Externe	3 234 990	393 203	9 293 285	1 568 320	1 254 271	2 218	6 143 348	3 925 615	27 283 657	51 134 548	1 963 741		51 134 548	1 963 741
	Interne	-	-	99 645	-	38 144	-	-	-	-	137 809	-		137 809	-
Décembre	Total	3 516 294	427 395	10 209 707	1 790 828	1 404 800	2 410	6 677 553	4 266 973	29 655 497	55 736 823	2 220 633		55 736 823	2 220 633
	Externe	3 516 294	427 395	10 161 375	1 790 828	1 363 338	2 410	6 677 553	4 266 973	29 655 497	55 581 031	2 220 633		55 581 031	2 220 633
	Interne	-	-	108 331	-	41 461	-	-	-	-	149 793	-		149 793	-
TOTAL des charges		28 130 950	3 419 159	81 677 633	13 723 696	11 238 396	19 283	53 420 421	34 135 766	237 243 976	445 846 584	17 162 138			

4.3 Charges d'Exploitation par centre de coûts

Annexe 6: Charges d'Exploitation par centre de coûts

Centre de Coût	Réel 2018	Cible 2019	Prévision 2020	ECART		POURCENTAGE	
	-1	-3	-3	(G)U	(D)U	%	%
Etudes	2 131 970	1 456 433	1 873 324	-673 537	416 891	68%	129%
Traitement	34 466 569	38 785 382	43 450 114	4 298 813	4 684 732	112%	112%
Mesures & Essais	20 346 938	16 803 582	17 309 953	-3 543 356	506 371	83%	103%
Entretien Puits & Collecte	38 355 870	50 132 086	48 784 774	11 776 215	-1 367 312	131%	97%
Compression	10 140 782	13 710 680	14 706 145	3 569 898	995 465	135%	107%
Injection Gaz	3 057 193	3 110 030	3 611 241	52 837	501 211	102%	116%
Injection Eau	3 664 175	3 672 633	4 222 425	8 458	549 792	100%	115%
Stockage / Expédition	10 227 736	12 234 728	13 821 618	2 006 992	1 586 890	120%	113%
Protection de l'Environnement	164 611	257 489	199 546	92 878	-57 944	156%	77%
Taxe superficielle	1 955 422	1 951 185	1 964 053	-4 238	12 868	100%	101%
Eau Industrielle	2 745 921	2 496 937	2 726 599	-248 983	229 662	91%	109%
Taxe de Torçage	48 076 181	36 310 930	31 040 863	-11 765 250	-5 270 048	76%	85%
Station boosting	1 286 218	660 000	702 100	-626 218	42 100	51%	106%
Station Dénivellage	671 097	1 169 444	1 204 100	498 346	34 656	174%	103%
Gros entretiens	32 483	46 391	43 442	13 908	-2 949	143%	94%
Station GPL	4 115 761	6 810 473	7 595 339	2 694 712	784 866	165%	112%
TOTAL	181 438 930	189 588 404	193 236 656	8 149 474	3 647 253	104%	102%
Amortissements Développement	201 241 961	214 442 791	214 442 791	13 200 830		107%	100%
TOTAL	382 680 891	404 031 195	407 678 447	21 350 304	3 647 253	106%	101%

Annexe 7:Canevas d'évolution des charges d'exploitation

SONATRACH		BUDGET D'EXPLOITATION 2020- 2021				PAGE
DIVISION PRODUCTION		EVOLUTION DES CHARGES D'EXPLOITATION				
REGION:		2019 - 2020 - 2021				En Millions de DA
CODE COMPT.	DESIGNATION	REALISATIONS 2019	PREVISIONS		EVOLUTION 20 - 19	EN VALEUR 21 - 20
			CLOTURE 2020	INITIAL 2021		
60	Achats consommés					
61	Services extérieurs					
62	Autres services extérieurs					
63	Charges de personnel					
64	Impôts, taxes et versements assimilés					
65	Autres charges opérationnelles					
66	Charges financières					
68	AMORTISSEMENTS INSTALL. GENERALES					
	SOUS-TOTAL					
68	AMORTISSEMENTS DEVELOPEMENT					
	TOTAL	0	0	0	0	0

Annexe 9: Canevas des Prestations fournies a tiers -70XX- Récapitulatif région

S O N A T R A C H		BUDGET D'EXPLOITATION CLOTURE 2020 - INITIAL 2021		PAGE :	
DIVISION PRODUCTION		70XX - PRESTATIONS FOURNIES A TIERS			
		RECAPITULATIF REGION		En Milliers de DA	
D E S I G N A T I O N		REALISATION	CLOTURE 2020	INITIAL 2021	ECARTS (%)
		2019			2020-2019 2021-2020
EAU					
ELECTRICITE					
CARBURANTS					
LOCATION LOGEMENTS					
LOCATION VEHICULES					
REPARATION ET ENTRETIEN GENERAL					
ENTRETIEN MECANIQUE ET ELECTRIQUE					
PERSONNEL - ATELIERS					
PRESTATIONS DIVERSES					
RESTAURATION ET HEBERGEMENT					
TELECOMMUNICATIONS					
TRANSPORTS					
VIVRES ET BOISSONS					
RAFFINERIE HASSI MESSAOUD					
RAFFINERIE IN AMENAS					
PRESTATIONS DIVERSES POUR LES ASSOCIATIONS (à détailler)					
TOTAUX					

Annexe 10:Canevas des Prestations fournies a tiers -70XX- par périmètre d'exploitation

S O N A T R A C H DIVISION PRODUCTION	BUDGET D'EXPLOITATION CLOTURE 2020 - INITIAL 2021						PAGE: En Milliers de DA		
	70XX - PRESTATIONS FOURNIES A TIERS								
	PAR PERIMETRE D'EXPLOITATION								
D E S I G N A T I O N	PERIMETRE (X1)			PERIMETRE (X2, X3,...)			TOTAL		
	CODE PERIMETRE			CODE PERIMETRE					
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
					</				

Tables

Des Matières

Table des matières

SOMMAIRE.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des figures.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des annexes.....	VI
Résumé.....	VII
Introduction générale.....	A
CHAPITRE 01 : Panoramique de la gestion budgétaire.....	1
INTRODUCTION.....	1
SECTION 1 : La généralité sur la gestion budgétaire.....	2
1. Historique et définition de la gestion budgétaire.....	2
1.1 Historique de gestion budgétaire.....	2
1.2 Définition de la gestion budgétaire.....	2
2. Initiation au budget.....	3
2.1 Définition de budget.....	3
2.2 Rôles de budget.....	4
2.3 Les différents types de Budget.....	7
3. Objectifs et rôle de la gestion budgétaire.....	11
3.1 Objectifs de la GB.....	11
3.2 Rôles de la GB.....	11
4. Evolution de la gestion budgétaire.....	12
4.1 Gestion budgétaire classique.....	12
4.2 Évolution vers la gestion budgétaire axées sur les résultats.....	13
SECTION 2 : Le processus budgétaire.....	13
1. Définition du processus budgétaire.....	13
2. Objectifs du processus budgétaire.....	14
3. La préparation du processus budgétaire.....	14
4. Le déroulement du processus budgétaire.....	15
5. Le processus budgétaire : La planification budgétaire.....	16
5.1 Définition de la planification budgétaire.....	16
5.2 Le contrôle budgétaire.....	21
CONCLUSION.....	25
CHAPITRE 02 : Evaluation de la performance financière.....	26
INTRODUCTION.....	26
SECTION 1 : Définition et cadre conceptuel de la performance financière.....	27
1. Définition et dimensions de la performance en entreprise.....	27

1.1. Définition	27
1.2. Les types de la performance	28
1.3. Les critères de la performance	30
2. La performance financière.....	31
2.1. Définition	31
2.2. Objectifs de la performance financière.....	32
2.3. Dimensions de la performance	32
3. Les indicateurs et ratios de performance financière	34
3.1. Définition d'un indicateur de performance	34
3.2. Types d'indicateurs de performance	34
SECTION 2 : La généralité sur l'analyse financière	39
1. Définition de l'analyse financière	39
2. Définition du diagnostic financier	40
2.1 Objectifs du diagnostic financier.....	40
3. Les utilisateurs de l'analyse financière	41
4. Le rôle de l'analyse financière	41
5. Les outils de l'analyse financière	41
5.1 Analyse des résultats	42
5.2 L'analyse de l'équilibre financier	47
SECTION 3 : La gestion budgétaire, outil de la performance financière.	54
1. Définition du pilotage de la performance	54
2. Outils de pilotage de la performance	55
2.1. Outils classiques de pilotage	55
2.2. Gestion budgétaire comme outil de pilotage de l'entreprise	57
CONCLUSION.....	60
CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire au service de la performance financière	61
INTRODUCTION.....	61
SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil "SONATRACH : Division de production	62
I. Groupe SONATRACH.....	62
1. Historique et création de la SONATRACH.....	62
1.1 Historique	62
1.2 Création de la SONATRACH	62
2. La nationalisation des hydrocarbures du 24 février 1971	63
3. Mission de SONATRACH	64
4. Les Activités de SONATRACH	65
5. Organisation de SONATRACH	65
6. Organigramme de la Direction Générale de SONATRACH.....	67

7. Organigramme de l'Activité Exploration et Production	67
II. La Division Production	67
1. Missions de la Division Production	67
2. Organisation de la Division Production	67
3. Présentation de la Direction Finance et Comptabilité	69
3.1 Objectifs / Attributions	69
3.2 Organisation de la Direction Finances et Comptabilité	69
4. Présentation du Département Budget et Contrôle Budgétaire	70
4.1 Objectifs / Attributions	70
4.2 Organisation du Département Budget et Contrôle Budgétaire	70
5. Présentation du Service Budget D'exploitation	70
5.1 Les Missions du Service	70
SECTION 2 : Organisation du processus budgétaire au sein de la SONATRACH-DP	72
1. Élaboration du budget d'exploitation	72
1.1. Fondements du budget d'exploitation	72
1.2. Processus actuel de prévision	72
1.3. Le circuit budgétaire	74
1.4. Les étapes de l'approbation des budgets	75
2. Le Contrôle Budgétaire	76
2.1 Les principales fonctions du contrôle budgétaire	76
2.2 Les écarts	76
2.3 Suivi mensuel des réalisations	77
2.4 Élaboration d'un rapport de synthèse	77
3. La gestion budgétaire au sein de la Division Production SONATRACH	77
3.1. Processus d'élaboration du budget d'exploitation	77
3.2 Présentation et analyse des données budgétaire	77
3.3 Analyse des produits d'exploitation	86
3.4 Conclusion sur la gestion budgétaire	89
SECTION 3 : Évaluation de la performance financière	89
1. Le lien entre la gestion budgétaire et la performance	89
2. Présentation et analyse des états financiers	89
2.1. Présentation de bilan financier	89
2.2. Etude de l'équilibre financier	92
2.3. Indicateurs de rentabilité	96
2.4. Effet de levier financier	97
2.5. Indicateurs de solvabilité et liquidité	98
2.6. Présentation de Tableau de Compte de Résultat	100

CONCLUSION.....	106
Conclusion générale	107
Bibliographie	111
Annexes	114
Tables des matières	124