MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

L'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE (ESC ALGER)

MOULOUD KACEM NAIT BELKACEM

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science financière et comptabilité

Spécialité : Comptabilité et Finance

Thème :

L'analyse financière prévisionnelle comme outil de pilotage de la performance des entreprises algériennes : cas Naftal

Élaboré par :

- **Mlle BOULAROUAH Sara Soumeya**
- **Mlle MAALEM May Serine**

Encadré par :

Dr. BEHILIL Zeneb

Lieu de stage : direction générale NAFTAL, rue des Dunes, Chéraga, Alger.

Période de stage : du 25/02/2026 au 06/05/2026.

Année universitaire : 2025/2026

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

L'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE (ESC ALGER)

MOULOUD KACEM NAIT BELKACEM

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science financière et comptabilité

Spécialité : Comptabilité et Finance

Thème :

L'analyse financière prévisionnelle comme outil de pilotage de la performance des entreprises algériennes : cas Naftal

Élaboré par :

- **Mlle BOULAROUAH Sara Soumeya**
- **Mlle MAALEM May Serine**

Encadré par :

Dr. BEHILIL Zeneb

Lieu de stage : direction générale NAFTAL, rue des Dunes, Chéraga, Alger.

Période de stage : du 25/02/2026 au 06/05/2026.

Année universitaire : 2025/2026

Remerciements

*Nous remercions avant tout le bon **DIEU**, le tout puissant, de nous avoir accordé le courage, la volonté et la patience nécessaires pour bien mener ce travail jusqu'à son achèvement.*

*Nos remerciements les plus sincères s'adressent tout d'abord à notre encadrant professionnel, monsieur **Haddouche Nassim**, chef du département budget et contrôle, pour sa disponibilité, ses orientations précieuses et le temps considérable qu'il nous a consacré malgré ses multiples responsabilités. Son expertise, ses conseils et sa bienveillance ont grandement contribué à la réussite de ce travail.*

*. Nous exprimons aussi toute notre reconnaissance à monsieur **Farhi Toufik**, directeur de la direction coût et budget, pour son accueil et sa bienveillance. Nous tenons également à remercier chaleureusement monsieur **Mejkane Ouahid**, qui a été le premier à nous accueillir au sein de la direction avec un professionnalisme exemplaire. Nos sincères remerciements s'adressent également à Monsieur **Mebarki Salim**, chef du département analyse des coûts et prix pour son aide précieuse, ses conseils et les orientations qu'il nous a apportés tout au long de cette expérience.*

Un hommage tout particulier est dédié à l'ensemble du personnel de la direction exécutif finance (DEF) de NAFTAL Chéraga. Nous les remercions non seulement pour leur collaboration fructueuse, mais surtout pour leur accueil exceptionnel, leur hospitalité et l'esprit d'équipe qu'ils ont partagé avec nous, Merci de nous avoir intégrées avec autant de gentillesse.

*Un grand merci à Madame **Chouli Hayet** pour son aide précieuse et sa gentillesse, son soutien nous a été d'une grande importance durant cette expérience. Nous adressons également nos remerciements à monsieur **Ouabou Mohamed**, directeur de la DCASC, pour son soutien et la qualité de l'accueil.*

*Nous tenons à exprimer toute notre gratitude à notre encadrante de l'école supérieure de commerce, Madame **Behilil Zeneb, pour** son encadrement précieux et ses conseils avisés qui nous ont guidées avec bienveillance jusqu'à l'aboutissement de ce travail.*

Enfin, nous adressons nos respectueux remerciements aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail et d'apporter leur savoir afin d'améliorer la qualité de notre recherche.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à la personne la plus chère à mon cœur, ***ma mère****.*

À toi maman*, celle qui a toujours cru en moi, même dans les moments où je doutais de moi-même. Tu as été ma force, mon refuge et ma première source de motivation. Tes prières, ton amour, tes sacrifices et tes paroles d'encouragement m'ont accompagnée tout au long de mon parcours. Si j'arrive aujourd'hui à cette étape, c'est en grande partie grâce à toi.*

À mon père*, qui a travaillé durant toutes ces années avec patience et dignité afin de nous offrir une vie honorable. Merci pour tes efforts, tes sacrifices et pour tout ce que tu as fait pour nous.*

À mes chers frères, Abdel Raouf et Abderrahmane*, merci d'avoir toujours été là pour moi, Chacun à votre manière. Votre présence, votre soutien et votre affectation ont beaucoup compté pour moi.*

À ma chère binôme serine*, merci pour ton aide et ton engagement tout au long de ce travail. Merci pour les bons moments, mais aussi pour les moments difficiles que nous avons traversés ensemble. Ce mémoire est le fruit de notre collaboration et de notre soutien mutuel.*

À mes chères amies Chourouk, Maroua, Ines et yassamine *merci pour vos encouragements, votre soutien et votre présence dans ma vie.* ***À tous les membres de ma famille,*** *merci pour votre amour, vos prières et vos paroles réconfortantes.*

À tous les membres de l'union solidaire des jeunes*, je vous adresse toute ma reconnaissance, merci pour votre soutien, votre confiance et les moments précieux partagés avec vous.*

Enfin, je dédié ce travail ***à moi-même****, pour toutes les années d'efforts, de patience, de fatigue et de persévérance. Ce parcours n'a pas toujours été facile, mais chaque difficulté m'a rendue plus forte. Aujourd'hui, je suis fière du chemin parcouru et reconnaissante envers toutes les personnes qui m'ont accompagnée jusqu'à cette réussite.*

Sara Soumeya

Dédicaces

À mes précieux parents, Maalem Lamin et Maaouche yasmina :

À vous, qui êtes les piliers de ma vie. Aucun mot ne pourra traduire ma profonde gratitude pour votre amour inconditionnel, vos sacrifices et vos prières qui m'ont portée jusqu'ici. Que ce travail soit un hommage à votre dévouement. À mes chers frères ***Youcef*** *et* ***Mohammed Yahia,*** *ainsi qu'à ma chère sœur* ***Tasnim****, merci d'être ma force, ma joie et mon soutien de chaque jour.*

À ma chère binôme, Boularouah Sara Soumeya :

Un immense merci pour ton sérieux, ta patience et tes efforts inlassables tout au long de ce projet. Merci d'avoir été une partenaire exemplaire, avec qui j'ai partagé les moments de stress et les joies de la réussite.

À mes chères amies :

À mes chères amies, celles qui occupent une place spéciale dans mon cœur. À ***Chellouf Cheima Hibet Arrahmene, Kehila Nihed****,* ***Salhi Bouthaina****, mes fidèles campagnes de promotion ; merci pour votre présence indéfectible et votre soutien précieux qui ont rendu ce parcours commun plus beau.*

Mon affection s'étend également à mes amies des autres promotions, ***Mouslim Sara*** *et* ***Bakrou Nour El Houda.*** *Je tiens à vous remercier tout particulièrement pour avoir toujours été à mes côtés ; votre soutien constant et vos encouragements ont été des piliers essentiels à ma réussite .je vous souhaite du fond du cœur de réussir, à votre tour, vos études avec brio.*

May Serine

Résumé

Ce travail de recherche a pour objectif d'étudier l'apport de l'analyse financière prévisionnelle dans le pilotage de la performance des entreprises algériennes. Il s'inscrit dans un contexte économique marqué par l'incertitude, l'inflation, la volatilité des marchés et la nécessité pour les entreprises de ne plus se limiter à l'analyse des résultats passés, mais d'anticiper leur trajectoire future et d'ajuster leurs décisions de gestion.

Cette étude est appliquée au cas de NAFTAL SPA, entreprise publique algérienne opérant dans le secteur de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers. Elle repose sur l'analyse du processus budgétaire de l'entreprise, notamment à travers le plan à moyen terme 2020-2024, ainsi que sur la comparaison entre le compte de résultat prévisionnel et le compte de résultat réel. Pour apprécier la performance réalisée, plusieurs outils ont été mobilisés, à savoir l'analyse des écarts, l'identification de leurs causes, ainsi que le calcul des ratios et indicateurs financiers.

Les résultats de la recherche montrent que l'analyse financière prévisionnelle constitue un outil pertinent de pilotage de la performance. Elle constitue un processus dynamique permettant de fixer des objectifs, de mesurer les écarts, d'en comprendre les causes et d'orienter les actions correctives. Toutefois, son efficacité dépend de la qualité des hypothèses retenues, de l'actualisation régulière des prévisions et de l'intégration d'indicateurs financiers et opérationnels dans la prise de décision.

Mots clés : analyse financière prévisionnelle, pilotage de la performance, contrôle budgétaire, analyse des écarts, ratios et indicateurs financiers prévisionnels.

Abstract

This research aims to study the contribution of forecast financial analysis to the performance management of Algerian companies. It is set within an economic context marked by uncertainty, inflation, market volatility, and the need for companies to go beyond the analysis of past results by anticipating their future trajectory and adjusting their management decisions.

This study is applied to the case of NAFTAL SPA, an Algerian public company operating in the distribution and marketing of petroleum products. It is based on the analysis of the company's budgeting process, particularly through the Medium-Term Plan 2020–2024, as well as on the comparison between the forecast income statement and the actual income statement. To assess the achieved performance, several tools were used, namely variance analysis, the identification of its causes, and the calculation of financial ratios and indicators.

The findings show that forecast financial analysis is a relevant tool for performance management. It constitutes a dynamic process that makes it possible to set objectives, measure variances, understand their causes, and guide corrective actions. However, its effectiveness depends on the quality of the assumptions adopted, the regular updating of forecasts, and the integration of financial and operational indicators into the decision-making process.

Keywords: forecast financial analysis, performance management, budgetary control, variance analysis, forecast financial ratios and indicators

ملخص

يهدف هذا البحث الى دراسة مساهمة التحليل المالي التقديري في قيادة أداء المؤسسات الجزائرية. ويندرج هذا الموضوع في سياق اقتصادي يتميز بعدم اليقين، والتضخم، وتقلبات السوق، والحاجة الى عدم اكتفاء المؤسسات بتحليل النتائج السابقة فقط، بل ضرورة استباق مسارها المستقبلي وتعديل قراراتها التسييرية.

طبقت هذه الدراسة على حالة مؤسسة نفطال ش.ذ.أ، وهي مؤسسة عمومية جزائرية، تنشط في قطاع توزيع وتسويق المنتجات البترولية، وتعتمد الدراسة على تحليل المسار الميزانياتي للمؤسسة ولا سيما من خلال المخطط متوسط المدى، إضافة الى المقارنة بين حساب النتائج التقديري وحساب النتائج الفعلي، ولتقييم الأداء المحقق تم استخدام عدة أدوات من بينها: تحليل الفروقات وتحديد أسبابها، إضافة إلى حساب النسب والمؤشرات المالية.

أظهرت نتائج البحث أن التحليل المالي التقديري يُعد أداة ملائمة لقيادة الأداء. فهو يمثل مسارًا ديناميكيًا يسمح بتحديد الأهداف، وقياس الفروقات، وفهم أسبابها، وتوجيه الإجراءات التصحيحية. غير أن فعاليته تعتمد على جودة الفرضيات المعتمدة، والتحيين المنتظم للتوقعات، وإدماج مؤشرات مالية وتشغيلية في عملية اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: التحليل المالي التقديري، قيادة الأداء، الرقابة الميزانياتية، تحليل الفروقات، النسب والمؤشرات المالية التقديرية.

SOMMAIRES

Remerciements I
Dédicaces II
Dédicaces III
Résumé IV
Liste des figures X
Liste des abréviations XI
Listes des annexes XIII
Introduction ..... A-E
CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ANALYSE FINANCIERE PREVISIONNELLE 1
Introduction 2
Section 1 : l'analyse Financière classique comme point de départ de l'analyse prévisionnelle 3
Section 2 : Notion et importance de l'analyse financière prévisionnelle 5
Section 3: Les Outils De L'analyse Financière Prévisionnelle 9
Conclusion 28
CHAPITRE 2 : L'ANALYSE FINANCIÈRE PRÉVISIONNELLE DANS LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE 29
Introduction 30
Section 1 : Notion de la performance 31
Section 2 : le pilotage de la performance de l'entreprise 35
Section 3 : L'analyse financière prévisionnelle comme levier stratégique du pilotage de la performance 37
Conclusion 53
CHAPITRE 3 : ETUDE EMPIRIQUE CAS DE NAFTAL 54
Introduction 55
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL 56
Section 2 : Phase de planification financière — Élaboration du référentiel prévisionnel de NAFTAL 62
Section 3 : Phase de contrôle budgétaire - comparaison entre les prévisions et les réalisations de NAFTAL 2020–2024 79
Conclusion 100
Conclusion générale 102
Bibliographie 108

Annexes **114**
Tables des matières **122**

Liste des tableaux

Tableau 1:Budget des encaissements 12
Tableau 2: budget des décaissements 13
Tableau 3:le solde de trésorerie initiale 13
Tableau 4: Le compte résultat prévisionnel 14
Tableau 5: Le bilan prévisionnel 15
Tableau 6: le plan de financement prévisionnel 16
Tableau 7: Tableau des ratios de liquidité 25
Tableau 8:Tableau des ratios d'activité 25
Tableau 9 : Tableau des ratios de structure financière 26
Tableau 10: tableau des ratios de rentabilité 27
Tableau 11: calendrier de préparation des prévisions financières au sein de NAFTAL 63
Tableau 12: hypothèses de prix unitaires administrés des carburants terre 65
Tableau 13: prévisions de volumes de ventes des carburants terre 66
Tableau 14: budget prévisionnel des ventes des carburants terre 67
Tableau 15:budget prévisionnel des achats des carburants terre 68
Tableau 16 : Marge brute prévisionnelle des Carburants Terre 70
Tableau 17 : compte de résultat prévisionnel de l'activité carburants terre 71
Tableau 18 : compte de résultat prévisionnel de NAFTAL 2020-2024 72
Tableau 19 : tableau des ratios prévisionnels de rentabilité commerciale et opérationnelle 74
Tableau 20 : Tableau des ratios financiers prévisionnels 74
Tableau 21 : Tableau des ratios de structure des coûts prévisionnels 75
Tableau 22 : Tableau de la CAF prévisionnelle 76
Tableau 23 : Tableau du seuil de rentabilité prévisionnel et des indicateurs associés 76
Tableau 24 : tableau des écarts du CA 81
Tableau 25 : tableau des écarts sur coûts directs 82
Tableau 26 : Tableau des écarts sur coûts indirects 83
Tableau 27 : Tableau des écarts de la va 85
Tableau 28 : Tableau des écarts de l'EBE 86
Tableau 29 : Tableau des écarts sur résultat opérationnel 88
Tableau 30 : tableau des écarts sur résultat financier 89
Tableau 31 : Tableau des écarts sur résultat ordinaire avant impôt 90
Tableau 32 : tableau des ratios réel de rentabilité commerciale et opérationnelle 92
Tableau 33 : Tableau des ratios financiers réels 93
Tableau 34 : Tableau des ratios réels de structure des coûts : 94
Tableau 35 : Tableau de CAF réel VS prévisionnelle: 94
Tableau 36 : Tableau du seuil de rentabilité réel et des indicateurs associés 95

Liste des figures

Figure 1: Schéma d'articulation des budgets et des états financiers prévisionnels 11
Figure 2: Le triangle de la performance 31
Figure 3: la roue de Deming 43
Figure 4 : Organigramme de la société NAFTAL-SPA 57
Figure 5: organigramme de la DEF 61
Figure 6: structure du Chiffre d'affaires prévisionnel 68
Figure 7 : structure de coût d'achat prévisionnel 69
Figure 8 : évolution de taux de marge brute 70
Figure 9 : évolution de CA réel vs prévisionnel 80
Figure 10 : évolution des écarts relatifs des principaux agrégats du compte de résultat 90
Figure 11 : évolution de la CAF réelle vs prévisionnelle 95

Liste des abréviations

N°	Abréviation	Signification
1	BFR	Besoin en Fonds de Roulement
2	CA	Chiffre d'Affaires
3	CAF	Capacité d'Auto Financement
4	DAF	Le directeur Administratif et Financier
5	DAP	Dotation aux Amortissement et Provisions
6	DEF	Direction Exécutif Finance
7	DERH	Direction Exécutif Ressources Humaines
8	DESPE	Direction Exécutif Stratégie, Planification & Économie
9	DG	Direction Générale
10	DR	Délai de Récupération
11	E/A	Ecart sur Activité
12	E/B	Ecart sur Budget
13	EBE	Excèdent Brut d'Exploitation
14	E/CD	Ecart sur Charges Directes
15	E/CI	Ecart sur Charges Indirects
16	E/M	Ecart sur marge
17	E/P	Ecart sur marge unitaire
18	E/Q	Ecart sur Quantité
19	E/R	Ecart sur résultat
20	ERDP	Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution
21	E/RE	Ecart sur Rendement
22	ERP	Entreprise Resource Planning
23	ESS-N	L'Essence Normale
24	ESSP	L'essence Super Sans Plomb
25	ESS-S	L'essence Super
26	E /V	Ecart sur Volume

27	FR	Fonds de Roulement
28	GO	Gas-Oil
29	GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
30	IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
31	MDA	Millions de Dinars Algériens
32	PDCA	Plan-Do-Check-Act
33	PDG	Président Directeur Général
34	PME	Petite et Moyenne Entreprise
35	PMTE	Plan à Moyen Terme d'Exploitation
36	RE	Résultat exceptionnel
37	RF	Résultat Financier
38	ROA	Return On Assets
39	ROAI	Résultat ordinaire avant impôt
40	ROE	Return On Equity
41	ROI	Return On Investment
42	RN	Résultat Net
43	APP	Autres produits pétroliers
44	SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
45	SPA	Société Par Actions
46	TCAM	Taux de Croissance Annuel Moyen
47	TMCV	Taux de Marge sur Cout Variable
48	TRI	Taux de Rendement Interne
49	TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
50	VA	La Valeur Ajoutée
51	VAN	Valeur Actuelle Nette

Listes des annexes

Numéro	Titre
1	Prévisions de clôture 2019 et prévisions 2020-2024 des ventes carburants terre.
2	PMTE - COMPTES DE RÉSULTATS PRÉVISIONNEL de l'activité carburant terre 2020-2024.
3	Le compte de résultat réel de la société NAFTAL 2020-2024.
4	PMTE - Le compte de résultat prévisionnel de la société NAFTAL 2020-2024.
5	Compte de résultat COMPARATIF — PRÉVISIONNEL vs RÉEL — NAFTAL 2020-2024.
6	Répartition des charges variables et fixes pour le calcul du seuil de rentabilité.

Introduction Générale

Introduction générale

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, l'inflation, la volatilité des marchés et l'évolution rapide des conditions d'activité, les entreprises sont de plus en plus appelées à renforcer leurs outils de pilotage. La performance ne peut plus être appréciée uniquement à partir des résultats passés ; elle doit également être anticipée, suivie et ajustée à travers des dispositifs capables de relier les objectifs fixés aux réalisations effectives.

Traditionnellement, l'analyse financière repose sur l'exploitation des états financiers historiques afin d'apprécier la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et l'équilibre financier de l'entreprise. Cette approche rétrospective demeure indispensable, mais elle reste insuffisante lorsqu'il s'agit d'anticiper l'avenir, de prévoir les besoins financiers, d'évaluer les risques et d'orienter les décisions de gestion dans un contexte incertain.

C'est dans cette perspective que s'inscrit l'analyse financière prévisionnelle. Celle-ci ne se limite pas à l'élaboration de budgets ou à la projection des résultats futurs. Elle constitue un processus complet de pilotage, intégrant la planification financière, la construction d'un référentiel prévisionnel, la détermination d'indicateurs-cibles, la comparaison entre prévisions et réalisations, l'analyse des écarts et l'orientation des actions correctives. Elle permet ainsi de transformer les prévisions en outils d'aide à la décision et de suivi de la performance.

Dans le contexte algérien, cette démarche revêt une importance particulière, notamment pour les grandes entreprises publiques opérant dans des secteurs stratégiques. Ces entreprises doivent assurer la continuité de leurs activités, maîtriser leurs charges, anticiper leurs besoins et maintenir leur performance dans un environnement économique et institutionnel parfois contraignant. À ce titre, l'étude du cas de NAFTAL SPA, entreprise publique spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers, permet d'observer concrètement la manière dont l'analyse financière prévisionnelle peut contribuer au pilotage de la performance.

Motifs de choix

Le choix de ce thème s'explique d'abord par l'importance croissante de l'analyse financière prévisionnelle dans la gestion des entreprises. Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, l'inflation et les changements rapides du marché, les entreprises ne peuvent plus se limiter à l'analyse des résultats passés. Elles doivent également anticiper l'avenir prévoir leurs besoins suivre leurs réalisations et ajuster leurs décisions en fonction des écarts constatés.

Sur le plan scientifique, ce thème présente un intérêt particulier, car il permet de relier plusieurs notions importantes : la planification financière, le contrôle budgétaire, l'analyse des écarts, les ratios et les indicateurs financiers, il permet ainsi de dépasser une vision purement comptable de la performance pour adopter une approche plus globale, fondée sur l'anticipation, le suivi et l'amélioration continue.

Sur le plan professionnel, ce sujet est également pertinent, car il correspond aux pratiques réelles des entreprises, notamment celles qui disposent de plan à moyen terme, de budget prévisionnel et de système de contrôle budgétaire. L'étude de cas de NAFTAL permet d'observer concrètement comment une grande entreprise publique Algérienne élabore ses prévisions, construit un référentiel financier, compare les réalisations aux objectifs et utilise les écarts comme signaux de pilotage.

Sur le plan personnel, le choix de ce thème s'inscrit dans notre intérêt pour la finance d'entreprise, le contrôle de gestion et les outils d'aide à la décision. Il nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques tout en les confrontant à une réalité professionnelle. Cette recherche représente ainsi une opportunité d'acquérir une meilleure compréhension des mécanismes de pilotage financier et de de développer des compétences utiles pour notre parcours académique et professionnel.

Problématique

À la lumière du cadre conceptuel présenté précédemment, le pilotage de la performance constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises algériennes, notamment dans un contexte marqué par l'incertitude économique et la nécessité d'une gestion proactive.

Dans ce but, notre problématique de recherche s'énonce de la manière suivante :

« Comment l'analyse financière prévisionnelle permet-elle de piloter la performance des entreprises algériennes ? »

Afin d'obtenir une réponse adéquate à la problématique en question, il est indispensable de passer par l'examen des questions secondaires suivantes :

- En quoi l'analyse financière prévisionnelle diffère-t-elle de l'analyse financière classique dans la gestion de la performance ?
- Quels sont les principaux outils de l'analyse financière prévisionnelle mobilisés par les entreprises algériennes ?
- Comment l'analyse des écarts entre prévisions et réalisation permet-elle d'identifier les facteurs internes et externes expliquant les déviations, et d'orienter les actions correctives?

- Dans quelle mesure les indicateurs et les ratios financiers prévisionnels permettent-ils d'évaluer la performance future et d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs fixés ?

Hypothèses

H1 : L'analyse financière prévisionnelle constitue un prolongement de l'analyse financière rétrospective, dans la mesure où elle permet non seulement d'évaluer la performance passée, mais aussi d'anticiper la performance future er d'appuyer la prise de décision.

H2 : Les sociétés algériennes s'appuient majoritairement sur des instruments classiques de prévision financière (budgets, plans de trésorerie, bilans prévisionnels.

H3 : La comparaison entre les prévisions et les réalisations permet d'identifier les écarts significatifs, d'en expliquer les causes internes et externes, et d'orienter les actions correctives nécessaires à l'amélioration de la performance.

H4 : Les indicateurs et les ratios financiers prévisionnels constituent des outils pertinents pour apprécier la performance attendue, apprécier le degré d'atteinte des objectifs fixés et renforcer le pilotage financier.

L'objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'apport de l'analyse financière prévisionnelle dans le pilotage de la performance des entreprises, en la considérant comme un processus complet et continu, et non comme une simple démarche d'élaboration des budgets ou de projection des résultats futurs.

Cette étude vise à montrer que l'analyse financière prévisionnelle permet d'abord de fixer des objectifs financiers, d'élaborer des prévisions et de déterminer des indicateurs-cibles. Elle permet ensuite de comparer les réalisations aux prévisions, d'identifier les écarts, d'en analyser les causes et d'orienter les actions correctives nécessaires. Ainsi, elle constitue un outil de planification, de contrôle et d'ajustement au service de la prise de décision.

À travers le cas de NAFTAL SPA, cette recherche cherche à examiner l'application concrète de ce processus au sein d'une entreprise publique algérienne, en analysant la construction du référentiel prévisionnel, le suivi des réalisations, l'évaluation des écarts et le rôle des indicateurs financiers dans l'appréciation du degré d'atteinte des objectifs de performance.

L'importance de la recherche

L'importance de cette recherche réside dans le fait qu'elle met en relation deux dimensions essentielles de la gestion financière : l'anticipation et le pilotage de la performance. Dans un environnement incertain, les entreprises ont besoin d'outils leur permettant de prévoir leur trajectoire financière, de mesurer les écarts entre objectifs et réalisations, et d'ajuster leurs décisions en conséquence.

Sur le plan théorique, ce mémoire contribue à clarifier la portée de l'analyse financière prévisionnelle en la présentant comme un processus dynamique comprenant la planification, le contrôle et l'ajustement. Il met également en évidence le rôle des budgets, des états prévisionnels, des indicateurs-cibles, des ratios et de l'analyse des écarts dans le pilotage financier.

Sur le plan pratique, l'étude du cas de NAFTAL permet d'observer l'application de cette démarche dans une grande entreprise publique algérienne. Elle permet notamment de comprendre comment le PMTE 2020–2024 constitue un référentiel de planification, comment les réalisations sont comparées aux prévisions, et comment les écarts et les indicateurs peuvent aider à identifier les zones de fragilité et les axes d'amélioration du pilotage financier.

Méthodologie de la recherche

La méthodologie adoptée dans cette étude repose sur une approche mixte (qualitative et quantitative) :Méthodologie qualitative pour saisir les méthodes internes de prévision et de gestion dans les sociétés algériennes (par exemple : interviews, analyse de documents); Utilisation d'une méthode quantitative pour examiner les états financiers prévus et actuels, et déterminer les divergences.
Cette approche favorise une compréhension et une évaluation de l'efficacité de l'analyse financière prévisionnelle en tant qu'instrument de pilotage.

L'étude porte sur :

- **Descriptif** : présenter le système de prévision financière de la société Naftal.
- **Analyse** : examiner les écarts entre les prévisions et les résultats réels.
- **Explicative** : détailler les éléments qui conduisent à ces écarts et calculer les ratios financiers prévisionnels et réels.

Structure du mémoire

Afin de répondre à notre problématique et aux questions de recherche posées, notre mémoire est structuré en trois chapitres complémentaires.

Le premier chapitre, intitulé « Cadre conceptuel de l'analyse financière prévisionnelle », présente les fondements théoriques de l'analyse financière prévisionnelle. Il aborde d'abord la notion d'analyse financière, ses objectifs et son évolution d'une approche rétrospective vers une approche prospective. Il traite ensuite les principaux outils de prévision financière, notamment les budgets, les états financiers prévisionnels et les indicateurs prévisionnels. Enfin, ce chapitre met en évidence l'analyse financière prévisionnelle comme un processus complet de planification, de contrôle et d'ajustement.

Le deuxième chapitre, intitulé « L'analyse financière prévisionnelle comme outil de pilotage de la performance », est consacré à la relation entre l'analyse financière prévisionnelle et le pilotage de la performance. Il présente d'abord la notion de performance de l'entreprise, en particulier la performance financière. Il expose ensuite les outils de pilotage permettant d'évaluer la performance attendue, tels que les ratios, les indicateurs financiers, l'analyse des écarts et le contrôle budgétaire. Ce chapitre permet ainsi de montrer que l'analyse financière prévisionnelle ne se limite pas à l'élaboration des budgets, mais constitue un processus dynamique permettant d'anticiper, de suivre et d'améliorer la performance.

Le troisième chapitre, intitulé « Étude empirique : cas de NAFTAL SPA », est consacré à l'application pratique de l'analyse financière prévisionnelle au sein de NAFTAL. Il présente d'abord l'organisme d'accueil ainsi que la Direction Exécutive Finances et la Direction Coûts et Budget. Il analyse ensuite la phase de planification financière à travers l'élaboration du PMTE, l'illustration du processus budgétaire par l'activité Carburants Terre et la détermination des indicateurs-cibles prévisionnels. Enfin, ce chapitre étudie la phase de contrôle budgétaire à travers la comparaison entre les prévisions et les réalisations, l'analyse des écarts, la comparaison des indicateurs réalisés avec les objectifs-cibles et l'identification des principales causes des déviations constatées.

CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ANALYSE FINANCIERE PREVISIONNELLE

Introduction

L'analyse financière constitue un instrument essentiel d'évaluation de la situation économique et financière de l'entreprise. Fondée sur l'exploitation des états financiers historiques, elle permet d'apprécier la rentabilité, la solvabilité et l'équilibre financier. Toutefois, cette approche demeure essentiellement rétrospective, dans la mesure où elle repose sur des données passées, ce qui limite sa capacité à anticiper les évolutions futures de l'activité.

Dans cette perspective, l'analyse financière prévisionnelle apparait comme un prolongement indispensable de l'analyse financière traditionnelle. Elle vise à projeter la situation financière future de l'entreprise à partir d'hypothèses d'activité, de plans d'investissement et de prévisions d'exploitation. Cette approche permet d'anticiper les besoins de financement, d'évaluer la rentabilité future et d'assurer la cohérence globale des décisions stratégiques.

L'analyse financière prévisionnelle s'appuie sur plusieurs instruments permettant de projeter la performance future et d'apprécier l'équilibre financier anticipé. Elle constitue ainsi un outil fondamental de pilotage et d'aide à la décision dans un environnement économique incertain.

L'objectif de ce chapitre est donc de présenter le cadre conceptuel de l'analyse financière prévisionnelle ainsi les principaux outils utilisés dans sa mise en œuvre.

Section 1 : l'analyse Financière classique comme point de départ de l'analyse prévisionnelle

1.1.1 Définition de l'analyse financière:

L'analyse financière constitue un outil essentiel d'évaluation de la situation d'une entreprise, Selon **Béatrice et Francis Grandguillot «** L'analyse financière peut être définie comme un ensemble de méthodes d'analyse exploitant des informations financières et économiques destinées à apprécier l'entreprise dans sa globalité et à porter un jugement sur sa performance, sa situation financière, ses risques. Les informations traitées peuvent concerner le passé, le présent ou l'avenir. » (GRANDGUILLOT & GRANDGUILLOT, Analyse Financière, 2015, p. 15)**.**

Dans ce cadre, l'analyse financière rétrospective constitue l'approche traditionnelle de l'analyse financière. Elle repose principalement sur l'examen des données comptables passées afin d'apprécier la performance passée et la santé financière de l'entreprise.

1.1.2 Objectifs et rôle dans l'entreprise :

- **Les objectifs de l'analyse financière :**

L'analyse financière a pour objectif principal d'établir un diagnostic financier de l'entreprise, elle permet d'améliorer la gestion de l'entreprise, d'effectuer des comparaisons avec d'autres entreprises du même secteur d'activité et d'apporter les réponses aux questions suivantes : (GRANDGUILLOT & GRANDGUILLOT, 2017, p. 15)

- Quelle est la valeur de l'entreprise ?
- Quelle est la capacité de l'entreprise à créer de la richesse ?
- L'entreprise est-elle rentable ?
- La structure financière de l'entreprise est-elle-équilibrée ?
- La stratégie de l'entreprise est-elle adaptée à ses besoins et à ses ressources ?
- L'entreprise est-elle compétitive ?
- Quels sont les points forts, les points faibles et les potentialités de l'entreprise ?
- Quels sont les risques encourus par l'entreprise ?

- **Le rôle de l'analyse financière classique :**

Elle joue un rôle stratégique et opérationnel au sein de l'entreprise. Elle permet de :

- ✓ **Éclairer la prise de décision :** en fournissant des données fiables et pertinentes issues des états comptables.

- ✓ **Contribuer à la prévention des risques financiers** notamment les risque d'insuffisance de trésorerie, de surendettement, d'insolvabilité.
- ✓ **Évaluer la performance et la rentabilité :** grâce à l'analyse des coûts, des flux de trésorerie et des investissements, elle améliore l'efficacité opérationnelle et la profitabilité.
- ✓ **Apprécier l'équilibre financière** : en étudiant la liquidité, la solvabilité et le niveau d'endettement et la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements.

1.1.3 Les limites de l'analyse financière rétrospective :

L'analyse financière constitue un élément essentiel pour appréhender la situation d'une organisation et faciliter la prise de décision. Néanmoins, l'analyse financière conventionnelle se révèle principalement descriptive et rétrospective, reposant sur des données comptables antérieures et actuelles. Cette historicité intrinsèque restreint son aptitude à prévoir l'avenir et à évaluer les risques et opportunités émergents, particulièrement dans un environnement économique instable et en constante évolution, donc les limites de cette approche :

- ✓ **Vision basée sur le passé, pas sur le futur :** L'analyse classique utilise les états financiers historiques (bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie) et montre seulement ce qui s'est passé.
- ✓ **Elle ne tient pas compte des évolutions à venir :** L'analyse financière rétrospective néglige fréquemment les mutations économiques, concurrentielles ou technologiques susceptibles de transformer substantiellement la situation future de l'entreprise.
- ✓ **Elle peut induire en erreur en présence de modifications structurelles** : en cas de restructuration, de crise ou de modification de la stratégie organisationnelle, la pertinence des ratios et indicateurs rétrospectifs voient leur pertinence diminuer.
- ✓ **Capacité limitée en matière de pilotage stratégique** : L'analyse financière rétrospective se relève principalement diagnostique, en ce qu'elle explicite les événements passés, mais ne dirige pas explicitement la stratégie à venir.

Ces limites montrent que l'analyse financière rétrospective, bien qu'indispensable pour comprendre la situation passée de l'entreprise, demeure insuffisante pour anticiper les évolutions futures. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'analyse financière prévisionnelle, qui vise à compléter l'approche rétrospective en intégrant une dimension prospective dans l'évaluation financière de l'entreprise.

Section 2 : Notion et importance de l'analyse financière prévisionnelle

1.2.1 La définition de la prévision financière :

Dans la littérature économique et financière, la notion de prévision financière fait l'objet de plusieurs définitions selon les auteurs. Toutefois, malgré cette diversité d'approche, ces définitions convergent globalement vers une même signification.

Selon **Boyles**, La prévision financière consiste à anticiper l'avenir financier d'une entreprise en examinant les données de performance historiques telles que le chiffre d'affaires, les flux de trésorerie, les dépenses ou les ventes, tout en favorisant une approche axée sur l'avenir. (BOYLES, 2022).

La planification et la prévision financières désignées dans la littérature anglophone par le terme " Financial planning and forecasting ", consistent à estimer la valeur d'une variable ou d'un ensemble de variables à un moment donné dans le futur. Un exercice de prévision financière est généralement réalisé afin de faciliter la prise de décision et la planification des activités d'une entreprise en vue de ses développements futurs. (Dr GOVINDASAMY & Dr PREMRAJ, 2019, pp. 28-34)

Selon la définition la plus courante dans les publications scientifiques, un pronostic est une hypothèse scientifiquement fondée (Anticipation) concernant l'état possible d'une entité économique dans le futur. Le pronostic repose toujours sur certaines informations. Le processus d'élaboration d'un pronostic est appelé prévision. (RAKHMONKULOV & WANG, 2020, pp. 45-50)

Donc, La prévision financière est le processus par lequel on estime les résultats financiers futurs d'une entreprise ou d'un projet, en s'appuyant sur les données historiques et des hypothèses stratégiques. Elle permet d'anticiper les éléments telles que le chiffre d'affaires, coûts, trésorerie, et besoins de financement afin de faciliter la planification et la prise de décision.

1.2.2 La définition de l'analyse financière prévisionnelle :

Contrairement à la prévision financière prise isolément, l'analyse financière prévisionnelle n'a pas une seule définition standardisée dans un manuel unique.

Selon **vernimmen et al**, L'analyse financière prévisionnelle consiste à établir des projections financières à partir des données passées et des hypothèses futures afin d'anticiper l'évolution de la situation financière de l'entreprise. (VERNIMMEN, QUIRY, LE FUR, & DALLOCCHIO, 2020)**.**

Donc l'analyse financière prévisionnelle est un processus d'étude et d'interprétation de la situation financière future de l'entreprise, Fondé sur des hypothèses économiques, des données passées, des projections d'activité et des scénarios stratégiques.

On synthétise que L'analyse financière prévisionnelle et la prévision financière, bien que proche se distinguent par leur portée :la prévision financière centrée sur l'estimation des flux et des résultats financiers futurs, constitue l'élément central de l'analyse financière prévisionnelle, qui, plus large, englobe ces prévisions tout en évaluant la rentabilité, la solvabilité et les risques, et en fournissant une vision globale et stratégique de la situation financière future de l'entreprise.

1.2.3 Différence de l'analyse financière rétrospective et l'analyse financière prévisionnelle :

L'analyse financière rétrospective et l'analyse financière prévisionnelle poursuivent toutes les deux un objectif d'évaluation de la situation financière de l'entreprise, mais elles se distinguent par leur horizon temporel, leurs sources d'information et leurs outils.

- **Objectifs et finalités**

Analyse rétrospective : vise à évaluer la performance passée de l'entreprise, à mesurer sa rentabilité, sa solvabilité et sa liquidité, et à identifier les forces et les faiblesses de la gestion financière. Elle fournit un diagnostic objectif fondé sur des données historiques.

Analyse prévisionnelle : orientée vers l'avenir, elle cherche à anticiper les résultats financiers futurs, à estimer les besoins de financement, à prévoir la trésorerie et à soutenir la prise de décision stratégique. Elle transforme les informations financières en outil de pilotage.

- ✓ **Sources et fondements**

Analyse rétrospective : s'appuie sur les états financiers réalisés. Les conclusions reposent sur des données vérifiables et objectives.

Analyse prévisionnelle : utilise les mêmes données historiques mais les complète par des hypothèses économiques, des orientations stratégiques et des conditions de marchés, ce qui introduit un degré d'incertitude.

- ✓ **Méthodes et outils :**

Analyse rétrospective : calcul des ratios financiers, l'analyse des soldes intermédiaires de gestion, analyse des tendances passées, donc elle concentre sur l'évaluation de la performance passée

Analyse prévisionnelle : élaboration des budgets, des états financiers prévisionnels, des scénarios de trésorerie et des ratios prévisionnels, alors elle concentre sur la planification et la simulation de l'avenir.

- ✓ **Rôle dans la prise de décision**

Analyse rétrospective : fournit des informations permettant de comprendre les causes des performances passées et d'établir un diagnostic financier. Elle constitue donc un outil de diagnostic.

Analyse prévisionnelle : guide les décisions futures en matière d'investissement, de financement, d'allocation des ressources et de pilotage de la performance.

- ✓ **Intégration et complémentarité**

Les deux approches ne s'opposent pas, elles se complètent :

- L'analyse prévisionnelle dépend de la qualité des données rétrospectives.
- Ensemble, elles permettent un pilotage cohérent, une meilleure anticipation des risques et une optimisation de la performance.

1.2.4 L'importance de l'analyse financière prévisionnelle :

L'analyse financière prévisionnelle occupe une place essentielle, Son importance peut être présentée à travers les éléments suivants :

- ✓ **Traduction financière des plans d'action :**

Les projections financières ne représentent pas seulement des estimations chiffrées, elles synthétisent l'ensemble des informations issues des différentes fonctions de l'Entreprise; elles constituent ainsi un langage commun permettant de comparer différentes options stratégiques afin d'évaluer leurs conséquences en termes de rentabilité et de solidité financière.

- ✓ **Outil d'arbitrage et de vérification de la faisabilité :**

L'analyse financière prévisionnelle joue un rôle clé dans la validation de la faisabilité des plans d'action. Elle permet de vérifier que les ressources sont compatibles avec les contraintes existantes. Lorsque plusieurs projets sont envisageables mais que les ressources sont limitées, elle sert de support aux arbitrages en identifiant les options les plus performantes.

- ✓ **Analyse des écarts :**

Elle permet la comparaison entre prévisions et réalisation. Cette confrontation permet de détecter les écarts, d'en analyser les causes et de prendre des décisions correctives. Donc d'ajuster les actions, de revoir certaines hypothèses et d'améliorer la performance.

- ✓ **Gestion de l'incertitude et anticipation des risques :**

L'analyse financière prévisionnelle contribue également à la gestion de l'incertitude, elle permet d'identifier à l'avance les risques pouvant affecter la situation financière de l'entreprise notamment les insuffisances de trésorerie, l'augmentation des charges et la baisse du chiffre d'affaires.

- ✓ **Outil de pilotage :**

Elle facilite la prise de décision corrective, En disposant d'un modèle structuré reliant les actions aux résultats attendus, les responsables peuvent réagir rapidement et de manière cohérente lorsque des écarts apparaissent.

Section 3: Les Outils De L'analyse Financière Prévisionnelle

1.3.1 La Démarche Prévisionnelle : (GIRAUD, NAULLEAU, & SAULPIC, 2004)

La démarche prévisionnelle s'inscrit dans une logique hiérarchisée allant du long terme vers le court terme. Elle repose sur trois horizons complémentaires permettant de traduire progressivement la stratégie en prévisions financières. Elle se décline en :

- ✓ **Le plan stratégique** : couvre généralement une période supérieure à 5 ans (long terme). Il porte sur les décisions structurelles et les orientations générales de l'entreprise. Il est pour objectif d'orienter les décisions impliquant des irréversibilités significatives, tels que les décisions de croissance externe, de gamme de produits ou la localisation industrielle, sans nécessairement établir des prévisions financières complètes.
- ✓ **Le plan opérationnel :** traduit la stratégie en actions concrètes sur un horizon de 2 à 4 ans. Il est pour objectif de traiter des décisions d'investissement et de politiques commerciales traduites en termes financiers au niveau de l'entreprise.
- ✓ **Le budget :** constitue la déclinaison à court terme de la planification. Il couvre généralement une période d'une année et présente un niveau de détail élevé. Il permet de traduire les actions en prévisions financières précises.

La cohérence entre ces niveaux est essentielle : le plan stratégique sert de cadre au plan opérationnel, qui lui-même encadre le budget. Cette hiérarchie garantit que les actions immédiates contribuent effectivement à la réalisation des objectifs à long terme.

1.3.2 La budgétisation financière comme pivot de l'analyse financière prévisionnelle :

Selon **Bouquin** le budget est « 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 » (BOUQUIN H. , Le Controle de gestion , 2010)**.** Les principaux types de budgets sont :

1.3.2.1 Les budgets d'exploitation : le moteur de l'activité courante

Le budget d'exploitation, souvent qualifié le budget opérationnel, constitue la traduction financière de l'activité ordinaire de l'organisation, une évaluation des actifs circulants et des dettes d'exploitation. Il comprend : (BRIEN, SENECAL, SAKAITIS, & VEILLETTE, 2017, pp. 275-276)

- **Le budget des ventes** : constitue le point de départ de la démarche budgétaire. Il permet d'estimer le niveau d'activité prévisionnel de l'entreprise. Cette estimation repose sur

l'évaluation des quantités à vendre ainsi que sur la détermination des prix de vente unitaires. Le chiffre d'affaires prévisionnel est obtenu en multipliant les quantités prévues par les prix correspondants.

- **Le budget des achats** : permet de déterminer les quantités de biens que l'entreprise doit acquérir afin de satisfaire les ventes prévues tout en respectant la politique de stockage. Il repose sur la prise en compte des ventes prévisionnelles, du niveau su stock initial et du stock final souhaité. Les achats nécessaires sont ainsi calculés à partir de ces éléments.
- **Le budget des charges d'exploitation** : regroupe l'ensemble des coûts nécessaires à la réalisation de l'activité prévue. Il permet d'estimer les dépenses liées au fonctionnement normal de l'entreprise. Ces charges sont déterminées en cohérence avec le niveau d'activité prévu dans le budget des ventes. Les charges d'exploitation comprennent principalement : Les charges commerciales, administratives, générales et les autres charges liées à l'exploitation.

L'établissement de ce budget permet d'évaluer les coûts prévisionnels de fonctionnement et de déterminer le résultat d'exploitation attendu.

1.3.2.2 Le budget d'investissement : prévision des projets et des immobilisations

L'investissement est une dépense immédiate dont la société attend un retour financier sur plusieurs exercices, Cette décision orientée vers l'avenir, comporte donc un niveau de risque qui nécessite une démarche d'analyse structurée. A ce titre, les procédures d'élaboration de budget d'investissement reposent sur plusieurs étapes méthodologiques : (BELGHAOUTI, 2020-2021)

- Vérification de la viabilité financière du projet dans ses dimensions technique, commerciale, juridique, organisationnelle et humaine à travers l'analyse des coûts, des flux prévisionnels et de la rentabilité attendue.
- Justification des demandes d'investissement sur la base des besoins réels de l'entreprise.
- Sélection des projets investissement selon des critères économique et stratégique définis.
- Vérification de la cohérence du projet avec le plan stratégique et les objectifs opérationnels.
- Planification temporelle de l'investissement afin de déterminer l'échéancier de réalisation.

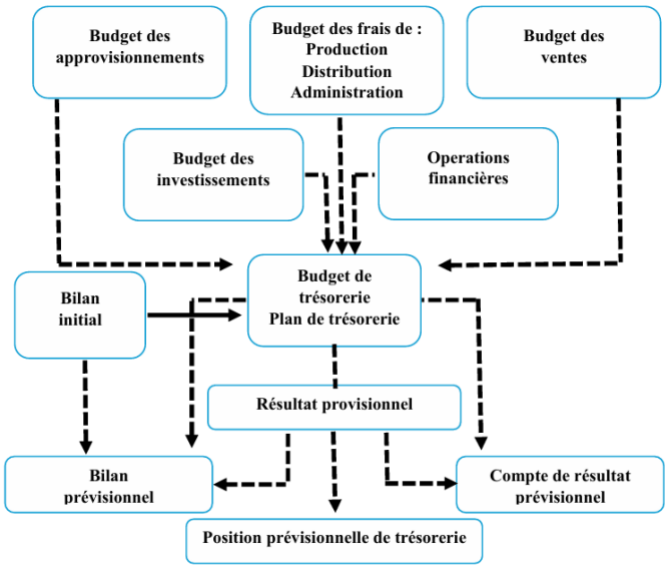
- Élaboration du budget d'investissement pour prévoir les ressources financières nécessaires.
- Suivi des ressources financières engagées à travers le contrôle budgétaire des investissements.

1.3.2.3 Le budget de trésorerie :

Selon **Gèrard Melyon** « Le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie nécessaires au maintien de la solvabilité de l'entreprise. » (MELYON G. , 2007)

Le budget de trésorerie constitue un état anticipatif des flux de liquidités retraçant l'ensemble des entrées et des sorties monétaires attendues sur une période donnée, généralement établi sur une base mensuelle et couvrant souvent un horizon annuel. Élaboré à partir des informations issues des autres budgets de l'entreprise, Notamment les budgets des ventes, des approvisionnements, des achats, des investissements, etc.

FIGURE 1: SCHÉMA D'ARTICULATION DES BUDGETS ET DES ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS



Source : (MELYON, 2007, p. 283)

Cet outil permet : (GRANDGUILLOT & GRANDGUILLOT, 2014)

- D'évaluer la position de trésorerie future et d'anticiper d'éventuelles tensions de liquidité,

- De prévenir les risques d'insolvabilité à court terme.
- De faciliter l'ajustement entre encaissement et décaissement, et l'identification des besoins de financement temporaires.
- De déterminer un niveau minimal de disponibilité nécessaires au fonctionnement normal de l'activité.

À ce titre le budget de trésorerie constitue un instrument d'appréciation globale de la politique financière et de la cohérence des décisions de gestion.

❖ **Structure du budget de trésorerie :**

Le budget de trésorerie s'organise généralement autour de trois tableaux complémentaires :

Le premier recense les encaissements prévisionnels, qu'ils proviennent d'opérations réalisées au cours de la période considérée ou de règlements liés à des transactions antérieures.

TABLEAU 1:BUDGET DES ENCAISSEMENTS

Origines	Éléments	Janvier	Février	…
	Recettes d'exploitation			
Budget des ventes	Ventes encaissées			
Données des périodes précédentes	Règlements clients			
	Total recettes d'exploitation			
	Recettes hors exploitation			
Données du bilan	Apports en capital			
Budget de financement des investissements	Emprunts à plus d'un an			
Budget des investissements	Autres recettes (produits financiers, subventions…)			
	Total recettes hors exploitation			
	Recettes totales			

Source : (CHARREAUX, finance d'entreprise, 2023, p. 278)

Le deuxième tableau présente les décaissements prévus, incluant les paiements relatifs aux charges d'exploitation et aux engagements financiers.

TABLEAU 2: BUDGET DES DÉCAISSEMENTS

Origines	Éléments	Janvier	Février	…
	Dépenses d'exploitation			
Budget d'approvisionnement	Achats comptant			
Données des périodes précédentes	Paiements fournisseurs			
Budget de production ou de fonctionnement	Salaires et charges sociales			
Budget de TVA et compte de résultat	TVA à décaisser, Impôt sur les sociétés			
Budget des charges	Autres dépenses (charges financières, redevances versées…)			
	Total dépenses d'exploitation			
	Dépenses hors exploitation			
Budget des investissements /	Investissements			
Budget de financement	Remboursement d'emprunts			
Données du bilan	Dividendes			
	Total dépenses hors exploitation			
	Dépenses totales			

Source : (VANHOVE & DUPONT, 2021, p. 413)

Le troisième tableau synthétise ces informations en déterminant, pour chaque période, le solde de trésorerie initial, les flux entrants et sortants, puis le solde final.

TABLEAU 3:LE SOLDE DE TRÉSORERIE INITIALE

Origines	Éléments	Janvier	Février	....
Solde de mois précédent	**Solde initial**			
Tableau des encaissements	Recettes totales			
Tableau des décaissements	Dépenses totales			
Recette totales – dépenses totales	**Solde de la période**			
Solde initial + solde de la période	**Solde à la fin de la période**			

Source : (VANHOVE & DUPONT, 2021, pp. 414-415)

❖ **Analyse et interprétation des soldes**

Le solde prévisionnel à la fin de la période doit être confronté au solde réel afin d'identifier les écarts éventuels, d'en analyser les causes et de mettre en œuvre les mesures correctives les plus appropriées.

L'exploitation du budget de trésorerie repose sur l'analyse des soldes périodiques :

- **Un solde négatif** : **recettes < dépenses** : traduit un besoin de financement à court terme et conduit l'entreprise à envisager des mesures correctives, telles que l'ajustement des délais de paiement ou le recours à des financements temporaires.
- **Un solde excédentaire** : **recettes > dépenses** : signale une disponibilité de liquidités pouvons être optimisées par des placements à court terme afin d'améliorer la rentabilité financière.

1.3.3 Les états de synthèse prévisionnels :

Le compte de résultat prévisionnel, le bilan prévisionnel ainsi que le plan de financement représentent des instruments de synthèse du processus de budgétisation. Ces documents permettent d'apprécier la cohérence globale du système budgétaire de l'entreprise et de vérifier le maintien des principaux équilibres financiers, notamment en matière de structure financière, de trésorerie et de formation du résultat.

1.3.3.1 Le compte de résultat prévisionnel : la modélisation de la profitabilité

Le compte de résultat prévisionnel vise à estimer l'impact des actions programmées sur l'activité et sur la formation de résultat futur. Élaboré à partir des budgets opérationnels et financiers, il permet d'évaluer la rentabilité attendue, d'anticiper d'éventuelles difficultés et de contrôler ultérieurement la réalisation des objectifs par comparaison avec les données effectives. (GRANDGUILLOT & GRANDGUILLOT, 2014)**.** Il reprend la mêmes structure qu'un compte de résultat classique, mais avec des valeurs estimées pour les exercices futurs, il regroupe donc les différents charges et produits hors taxes du budget**.** Et s'accompagne généralement d'un rapport explicatif précisant les hypothèses retenues.

TABLEAU 4: LE COMPTE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL

Charges	Montant	Produits	Montant
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Achats de matières premières		Vente de produits finis	
Variation de stock			
Autres achats charges externes			

Charge de personnel			
Charges sociales			
Dotations aux amortissements			
Charges financière		Produits financiers	
Intérêts			
Total des charges		Total des produits	
Bénéfice		Perte	

Source : (VANHOVE & DUPONT, 2021, pp. 350-355)

1.3.3.2 Le bilan prévisionnel : la structure et la solidité patrimoniale

Le bilan prévisionnel traduit les conséquences des décisions prévues sur la structure financière future de l'entreprise. Construit à partir du bilan initial et des budgets établis, il permet d'apprécier l'évolution de l'équilibre financier et de la situation patrimoniale, d'identifier les besoins potentiels de financement et de comparer ultérieurement les résultats prévus aux réalisations afin d'analyser les écarts. Ça structure reprend généralement celle des états financiers annuels, ce qui facilite l'interprétation et le suivi.

TABLEAU 5: LE BILAN PRÉVISIONNEL

Actifs	Montant brut	Amortissement	Montant net	Passif	Montant
Actif immobilisé				**Capitaux propres**	
Immobilisations incorporelles				Capital	
Immobilisations corporelles				Réserves	
Immobilisations financières				Résultat	
Actifs circulant				**Dettes financières**	
Stocks				**Passifs circulant**	
Créances clients				Dettes fournisseurs	
Autres créditeurs				Dettes fiscales	
Disponibilités				Dettes sociales	
Total				Total	

Source : (CHARREAUX, finance d'entreprise, 2023)

1.3.3.3 Le plan de financement

Le plan de financement est un document prospectif à moyen terme destiné à déterminer les ressources nécessaires pour couvrir les besoins liés notamment aux investissements et aux besoins de fonds de roulement. Généralement établi sur un horizon de plusieurs années, il vise à assurer la compatibilité entre les projets de développement et les capacités financières de l'entreprise. Cet outil permet d'évaluer les ressources internes mobilisables, d'identifier les financements externes nécessaires et d'analyser les conditions d'équilibre financier futur.

Son élaboration repose sur une confrontation entre les emplois prévisionnels et les ressources anticipées. L'équilibre n'est pas toujours atteint lors de la première estimation, des ajustements successifs sont souvent nécessaires afin d'optimiser la structure financière. Ce document constitue également un instrument de dialogue avec les partenaires financiers et un outil de contrôle permettant de comparer les réalisations aux prévisions pour ajuster les décisions stratégiques.

TABLEAU 6: LE PLAN DE FINANCEMENT PRÉVISIONNEL

Exercice	**N**	**N+1**	**N+2**
Ressources			
➢ CAF ➢ Cession ou réduction d'actifs immobilisés ➢ Augmentation de capital (nominal et primes d'émission) ➢ Subventions d'investissement ➢ Apports des associés ➢ Nouvelles dettes financières ➢ Autres ressources			
Emplois (1)			
• Distribution de dividendes • Acquisition d'immobilisations • Augmentation du BFR • Charges à répartir • Remboursement de dettes financières			
Total des emplois (2)			
Variation annuelle de trésorerie (1) – (2) = (3)			
Trésorerie initiale (trésorerie d'ouverture) (4)			

Trésorerie finale (trésorerie de clôture) (4) +(3) = (5)			

Source : (CHARREAUX, finance d'entreprise, 2023)

- **Portée analytique des états prévisionnels**

Pris dans leur ensemble, ces documents de synthèse permettent d'appréhender de manière intégrée la trajectoire financière future de l'entreprise. Leur utilité ne se limite pas à la prévision, mais s'étend à l'évaluation stratégique, à la prévention des difficultés financières et au pilotage de la performance. Ils représentent ainsi un dispositif central d'aide à la décision, reliant les objectifs opérationnels aux contraintes financières dans une perspective prospective.

1.3.4 Les indicateurs financiers dans l'analyse prévisionnelle :

1.3.4.1 L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion :

La valeur ajoutée : « la valeur ajoutée mesure la richesse réellement crée par l'entreprise, correspondant à la différence entre la valeur de sa production et la valeur des consommations intermédiaires externes utilisées pour cette production. » (MARIE, Comptabilité financière et analyse, 2024, p. 189)

Cet indicateur synthétise l'efficacité de la transformation des consommations externes en production vendue, constituant un jalon intermédiaire entre le chiffre d'affaires projeté et la performance opérationnelle attendue dans le pilotage stratégique.

$$\mathbf{VA = Production\ de\ l'exercice - Consommation\ de\ l'exercice}$$

Excédent Brut d'Exploitation : « l'EBE mesure la rentabilité économique brute de l'entreprise avant prise en compte des charges financières, fiscales et exceptionnelles .il reflète la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie par son activité normale » (COLASSE, 2021, p. 172)

EBE =CA -Achats -Charges externes -Salaires +Subventions d'exploitation

L'EBE exprime le surplus généré par l'activité courante avant la prise en compte des dotations, du résultat financier et de l'impôt. C'est l'argent « DUR » que l'activité produit avant impôts et intérêts bancaires. On le suit pour savoir si l'entreprise « paye ses factures » avant même de rembourser ses prêts.

Résultat d'exploitation: « le résultat d'exploitation mesure la rentabilité de l'activité principale de l'entreprise. Il exprime le montant restant des revenus générés par l'activité

normale après déduction des dépenses opérationnelles engagées pour le maintenir ». (COLASSE, 2021, p. 167)

Résultat d'exploitation = Produits d'exploitation – Charges d'exploitation

Résultat courant avant impôt: « le résultat courant avant impôt mesure la rentabilité récurrente de l'entreprise avant prise en compte des impôts .il intègre le résultat d'exploitation et le résultat financier courant, à l'exclusion des opérations exceptionnelles » (BOUQUIN H. , 2022, p. 289)

ROAI= Résultat d'exploitation +Résultat financier

Résultat exceptionnel : « le résultat exceptionnel regroupe l'ensemble des produits et charges non récurrents et non liés à l'activité normale de l'entreprise (vente d'actifs, litiges, pénalités) » (MARIE, 2023, p. 210)

RE= Produits exceptionnels -Charges exceptionnelles

Résultat net : « le résultat net représente la richesse nette finale créée ou détruite par l'entreprise après déduction de l'ensemble des produits et charges, y compris l'impôt sur les bénéfices **»** (COLASSE, 2021, p. 198)

RN= ROAI +Résultat exceptionnel -Impôt sur les bénéfices

Donc, c'est le bénéfice final qui reste vraiment à l'entreprise après avoir tout payé : fonctionnement, banques, impôts, et même les imprévus. C'est ce qu'on peut distribuer aux actionnaires ou réinvestir sans risque de faillite.

1.3.4.2 Le fonds de roulement (OUDAI, 2020)

Le fonds de roulement est un indicateur financier essentiel qui permet de mesurer la capacité d'une entreprise à couvrir ses besoins d'exploitation à court terme en attendant l'encaissement de ces créances clients point il sert également à vérifier la solidité financière et la santé de l'entreprise.

Composition du FR :

Le fonds de roulement se calcul en tenant compte de deux éléments principaux :

- **Capitaux permanents** : il s'agit des ressources à long terme accessible à l'entreprise, comprenant le capital social, les réserves, les bénéfices non distribués, les emprunts à moyen et long terme, et les provisions à long terme.
- **Actifs immobilisés** : ce sont les investissements durables de l'entreprise, incluant le matériel, les bâtiments, les brevets, les logiciels, et autres biens durables et nécessaires à l'activité.

Formules de calcul :

- **Par le haut du bilan :**

$$\textbf{fond de roulement} = \textbf{capitaux permanents} - \textbf{actifs immobilisés}$$

- **Par le bas du bilan** :

$$\textbf{fond de roulement} = \textbf{actifs circulants} - \textbf{passifs circulants}$$

Interprétation de fonds de roulement :

L'analyse du FR permet d'évaluer la structure financière de l'entreprise et sa capacité à faire face à ses engagements à court terme.

- **Un FR positif** reflète que les capitaux permanents financent non seulement les immobilisations mais également une partie de l'actif circulant. Cette situation traduit généralement un équilibre financier satisfaisant, car l'entreprise dispose s'une marge de sécurité pour financer son cycle d'exploitation et faire face aux aléas de trésorerie.
- **Un FR est négatif**, les ressources stables sont insuffisantes pour financer les immobilisations. Une partie des actifs immobilisés et alors financés par les dettes à court terme. Cette situation peut traduire une fragilité financière car l'entreprise utilise des ressources de court terme pour financer des emplois de long terme ce qui peut entraîner des tensions de trésorerie.
- **Un FR est égal à zéro**, les ressources stables financent exactement les actifs immobilisés. Dans ce cas l'entreprise ne dispose d'aucune marge de sécurité pour financer son cycle d'exploitation.

Importance du FR dans l'analyse financière prévisionnelle :

Dans le cadre de l'analyse financière prévisionnelle le fonds de roulement constitue un outil essentiel pour anticiper l'équilibre financier futur de l'entreprise, son importance peut être résumé à travers les éléments suivants :

- Évaluation de la capacité de financement à long terme

- Identification des besoins futurs de financement
- Outil de planification et d'équilibre financier
- Prévention des risques de trésorerie

1.3.4.3 **Besoin en Fonds de Roulement** :

Selon **Meyer «** le BFR représente le décalage de trésorerie lié au cycle d'exploitation .il mesure les ressources financières nécessaires pour financer les stocks, les créances clients et autres besoins opérationnels à court terme »

BFR = Stocks +Créances clients -Dettes

Interprétation de besoin en fonds de roulement :

- **Un BFR positif** signifie que l'entreprise doit financer une partie de son activité courante à travers des ressources stables ou des financements à court terme. Cette situation peut s'expliquer par l'importance des stocks détenus ou par l'allongement des délais de recouvrement des créances clients.
- **Un BFR négatif** indique que les dettes d'exploitation couvrent largement les besoins liés au cycle d'exploitation. En revanche, une diminution du BFR traduit généralement une amélioration de la gestion de sticks, des créances clients et des dettes fournisseurs.

1.3.4.4 Analyse de la capacité d'autofinancement

Les ratios fondés sur les flux de trésorerie permettent également d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer ses investissements à partir de ses ressources internes, sans recourir excessivement à l'endettement. Cette analyse constitue un élément essentiel pour apprécier la solidité financière et l'autonomie financière de l'entreprise.

- **La capacité d'autofinancement (CAF) :** (Grandguillot & Grandguillot, 2015-2016)

Définition et objectif

La capacité d'autofinancement représente l'ensemble des ressources financières internes générées par l'activité de l'entreprise au cours d'un exercice. Elle sert à financer ses besoins liés au développement et à la pérennité de l'entreprise sans recourir à des sources externes.

La CAF permet notamment de :

- Rémunérer les associés ;
- Renouveler ou acquérir de nouveaux investissements ;
- Augmenter la marge de sécurité financière ;
- Rembourser les emprunts ;

- Couvrir les pertes éventuelles et les risques financiers.

Ainsi, la CAF est un indicateur clé du potentiel de développement de l'entreprise, de son autonomie financière et de sa capacité d'endettement.

✓ **Méthodes de calcul**

La **CAF** peut être calculée selon deux approches principales :

1) Méthode soustractive

$$\mathbf{CAF = EBE + Transferts\ de\ charges + Autres\ produits\ encaissables - Autres\ charges\ décaissables}$$

2) Méthode additive :

$$\begin{aligned}\mathbf{CAF} &= \mathbf{Résultat\ net\ de\ l'exercice}\\ &+ \mathbf{Dotations\ aux\ amortissements, dépréciations\ et\ provisions}\\ &- \mathbf{Reprises\ sur\ amortissements, dépréciations\ et\ provisions}\\ &+ \mathbf{Valeur\ comptable\ nette\ des\ éléments\ d'actif\ cédés}\\ &- \mathbf{Produits\ de\ cession\ des\ éléments\ d'actif}\\ &- \mathbf{Quote-part\ des\ subventions\ d'investissement\ virée\ au\ résultat}\end{aligned}$$

L'autofinancement correspond au solde restant de la CAF après distribution des dividendes aux associés :

$$\mathbf{Autofinancement = CAF - Dividendes\ distribue}$$

Il finance la croissance interne et le maintien du patrimoine de l'entreprise.

- **Évolution de la capacité d'autofinancement et de l'autofinancement :**

Une capacité d'autofinancement élevée reflète une indépendance financière accrue et une marge de manœuvre plus importante pour recourir à l'endettement si nécessaire. Cependant, un autofinancement excessif peut réduire l'attractivité pour les associés en limitant la distribution des dividendes.

À l'inverse, une CAF faible ou négative indique une situation critique et un risque financier accru, nécessitant une attention particulière dans la planification financière.

- **Utilité en analyse prévisionnelle**

Dans un contexte de reprise économique fragile, l'optimisation de la CAF constitue une priorité pour :

- Rassurer les investisseurs ;
- Financer les projets de développement ;

- Maintenir la solvabilité et la sécurité financière de l'entreprise.

Ce suivi permet aux analystes financiers de prévoir les besoins de financement et d'anticiper les risques liés à l'endettement ou à l'insuffisance de ressources internes.

➢ **Capacité de remboursement**

La CAF permet d'apprécier la capacité de remboursement des dettes financières de l'entreprise à travers le ratio suivant :

$$\text{Capacité de remboursement} = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capacité d'autofinancement}}$$

Pour maintenir un niveau de risque raisonnable, l'endettement ne doit généralement pas dépasser trois à quatre fois la CAF. Ce ratio doit également être analysé en lien avec le taux de rentabilité financière afin d'évaluer l'effet de levier de l'entreprise.

1.3.4.5 Le seuil de rentabilité et les indicateurs associés

➢ **Définition de seuil de rentabilité :**

Le seuil de rentabilité désigne le niveau de chiffre d'affaires ou d'activité que l'entreprise doit atteindre pour couvrir l'ensemble de ses charges, sans réaliser ni bénéfice ni perte. À ce niveau, le résultat est donc nul .il repose sur l'étude des charges de l'entreprise notamment la distinction entre les charges fixes et les charges variables.

Autrement dit, le seuil de rentabilité correspond au chiffre d'affaires pour lequel la marge sur cout variable couvre exactement le montant des charges fixes.

Pour déterminer le seuil de rentabilité, il est d'abord nécessaire de calculer la marge sur cout variable, puis de l'exprimer en pourcentage du chiffre d'affaires. Ce pourcentage est appelé taux de marge sur cout variable.

Marge sur coût variable = Chiffre d'affaires – Charges variables

Taux de marge sur coût variable = Marge sur coût variable / Chiffre d'affaires

Le seuil de rentabilité en valeur peut être calculé de la manière suivante :

Seuil de rentabilité = Charges fixes / Taux de marge sur coût variable

La comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé et le seuil de rentabilité permet d'évaluer la situation de l'entreprise :

- Lorsque le chiffre d'affaires est égal au seuil de rentabilité, le résultat est nul.

- Lorsque le chiffre d'affaires est supérieur au seuil de rentabilité, l'entreprise réalise un bénéfice.
- Lorsque le chiffre d'affaires est inférieur au seuil de rentabilité, l'entreprise enregistre une perte.

Le seuil de rentabilité permet à l'entreprise :

- De déterminer le chiffre d'affaires minimal à réaliser pour que l'activité devienne rentable.
- D'identifier le niveau d'activité au-dessous duquel l'entreprise ne doit pas descendre.
- De connaitre la date à partir de laquelle l'activité devient rentable.
- D'apprécier le risque d'exploitation.
- D'évaluer la marge de sécurité dont dispose l'entreprise en cas de baisse de l'activité.
- D'estimer rapidement les résultats prévisionnels.
- D'aider à la décision concernant le lancement d'une nouvelle activité ou la conquête d'un nouveau marché.

Ainsi, l'un des objectifs essentiels de toute entreprise est dépasser son seuil de rentabilité afin d'assurer sa rentabilité et sa continuité.

➢ **Le calcul de point mort :**

Le point mort correspond à la date à laquelle l'entreprise atteint son seuil de rentabilité .il permet donc de connaitre le temps nécessaire pour que l'activité commence à générer un bénéfice.

Lorsque l'activité est régulière tout au long de l'année, le point mort peut être calculé comme suit :

Point mort = Seuil de rentabilité × 12 / Chiffre d'affaires annuel

Le résultat obtenu indique le nombre de mois nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité. Plus le point mort est atteint rapidement, plus la période durant laquelle l'entreprise réalise un bénéfice est longue.

➢ **Le calcul de la marge de sécurité**

Lorsque le chiffre d'affaires réalisé est supérieur au seuil de rentabilité, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité. Celle-ci représente la part du chiffre d'affaires qui dépasse le seuil de rentabilité.

Marge de sécurité = Chiffre d'affaires – Seuil de rentabilité

La marge de sécurité permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à supporter une baisse de son activité sans enregistrer de perte. Plus cette marge est élevée, plus l'entreprise dispose d'une situation confortable.

- **Le calcul de l'indice de sécurité**

L'indice de sécurité exprime la marge de sécurité en pourcentage du chiffre d'affaires .il indique la baisse maximale du chiffre d'affaires que l'entreprise peut supporter avant d'atteindre une situation de perte.

$$\textbf{Indice de sécurité} = \textbf{marge de sécurité / chiffre d'affaires} \times 100$$

Un indice de sécurité élevé traduit une faible exposition, tandis qu'un indice faible signifie que l'entreprise est plus vulnérable à une diminution de son chiffre d'affaires.

1.3.5 L'analyse des ratios financiers :

- **Définition des ratios :**

Un ratio est un rapport ou relation entre deux grandeurs économiques ou financières d'une entreprise ayant une relation de cohérence ou de corrélation entre elles. Il permet ainsi d'établir des comparaisons à l'intérieur d'une entreprise ou entre plusieurs entreprises appartenant au même secteur d'activité.

- **Importance de la prévision des ratios financiers :**

La projection des ratios financier présente un intérêt particulier pour différents acteurs économiques, notamment :

- **Les dirigeants**, la prévision des ratios financiers joue un rôle important dans le processus de gestion et de planification stratégique. Elle permet notamment de fixer des objectifs financiers réalistes et d'orienter les décisions relatives à la structure financière de l'entreprise.
- **Du point de vue des investisseurs et des analystes financiers**, les ratios prévisionnels permettent d'estimer la valeur potentielle d'une entreprise et l'apprécier ses perspectives de performance. Les investisseurs utilisent ces indicateurs pour évaluer l'attractivité d'un investissement et comparer les performances de différentes entreprises appartenant au même secteur d'activité.

- **Les principaux ratios** (MENHEM, 2014)
  - **Les ratios de liquidité :**

Les ratios de liquidité permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme. Ils mesurent le degré de couverture des dettes à court terme par les actifs circulant de l'entreprise. Ces indicateurs sont essentiels pour apprécier la solvabilité à court terme et anticiper les éventuelles difficultés de trésorerie.

TABLEAU 7: TABLEAU DES RATIOS DE LIQUIDITÉ

Ratios	Formules	Interprétation
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{passif circulant}}$	Mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme grâce à l'ensemble de ses actifs circulants. Un ratio supérieur à 1 indique généralement une situation de liquidité satisfaisante.
Ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{Actif circulant} - \text{stocks}}{\text{passif circulant}}$	Permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme sans recourir à la vente des stocks.
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{disponibilités}}{\text{passif circulant}}$	Mesure la capacité immédiate de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme uniquement grâce à sa trésorerie disponible.

Source : (GRANDGUILLOT & GRANDGUILLOT, L'analyse financière, 2014)

Interprétation dans l'analyse financière prévisionnelle

Dans une analyse financière prévisionnelle, Ces ratios permettent d'anticiper la situation de trésorerie future de l'entreprise. Ils aident à identifier les éventuels besoins de financement à court terme et à évaluer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers dans les périodes futures.

- **Les ratios d'activité :**

Les ratios d'activité permettent d'analyser l'efficacité de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise. Ils mettent en relation certains postes du bilan et du compte de résultat afin d'évaluer la vitesse de rotation des ressources et l'efficacité de leur utilisation.

TABLEAU 8:TABLEAU DES RATIOS D'ACTIVITÉ

Ratios	Formule	Interprétation
Rotation de stock	$\frac{\text{cout des ventes}}{\text{stock moyen}}$	Mesure le nombre de fois où les stocks sont renouvelés au cours d'une période.

		Un ratio élevé indique généralement une gestion efficace de stock.
Délai moyen de recouvrement des créances clients	$\frac{\text{créances clients}}{\text{CA}} \times 360$	Indique la durée moyenne nécessaire pour encaisser les ventes réalisées à crédit.
Délai moyen de paiement des fournisseurs	$\frac{\text{dettes fournisseurs}}{\text{Achats}} \times 360$	Mesure le délai moyen accordé par les fournisseurs pour régler les dettes commerciales.

Source : (GRANDGUILLOT & GRANDGUILLOT, L'analyse financière, 2014)

Interprétation dans l'analyse financière prévisionnelle

Dans une analyse prévisionnelle, Les ratios d'activité permettent d'anticiper le cycle d'exploitation et d'évaluer son impact sur le besoin en fonds de roulement. Ils aident également à prévoit les besoins de trésorerie liés aux délais de paiement des clients et des fournisseurs.

- **Les ratios de structure financière :**

Les ratios de structure financière permettent d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise et la manière dont ses investissements sont financés. Ils analysent la répartition entre les ressources internes et les ressources externes.

TABLEAU 9 : TABLEAU DES RATIOS DE STRUCTURE FINANCIÈRE

Ratio	Formule	Interprétation
Ratio d'endettement	$\frac{\text{dettes totales}}{\text{capitaux propres}}$	Mesure le niveau d'endettement de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres.
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{total du passif}}$	Indique la part des capitaux propres dans le financement total de l'entreprise.
Couverture des charges financières	$\frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{charges financières}}$	Mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses charges d'intérêt grâce à son activité.

Source : (GRANDGUILLOT & GRANDGUILLOT, L'analyse financière, 2014)

Interprétation dans l'analyse financière prévisionnelle

Dans une analyse financière prévisionnelle, ces ratios permettent d'évaluer la soutenabilité de la structure financière de l'entreprise dans le futur. Ils aident à anticiper les risques liés à un

niveau d'endettement élevé et à analyser la capacité de l'entreprise à financer son développement.

- **Les ratios de rentabilité :**

Les ratios de rentabilité permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir des ressources qu'elle utilise. Ils constituent des indicateurs essentiels pour mesurer la performance économique et financière de l'entreprise.

TABLEAU 10: TABLEAU DES RATIOS DE RENTABILITÉ

Ratio	Formule	Interprétation
ROA (return on assets)	$\frac{\text{résultat net}}{\text{total de l'actif}}$	Mesure la rentabilité économique de l'ensemble des actifs de l'entreprise
ROI (return on Investment)	$\frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{capitaux investis}}$	Évalue la rentabilité des investissements réalisés dans l'entreprise.
ROE (return on enquit)	$\frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	Mesure la rentabilité des capitaux propres investis par les actionnaires.
Marge nette	$\frac{\text{résultat net}}{\text{CA HT}}$	Une marge nette élevée indique que l'entreprise parvient à dégager un bénéfice significatif sur ses ventes.

Source : (GRANDGUILLOT & GRANDGUILLOT, L'analyse financière, 2014)

Interprétation dans l'analyse financière prévisionnelle

Dans une analyse financière prévisionnelle, les ratios de rentabilité permettent d'estimer la performance future de l'entreprise et d'évaluer la capacité des investissements à générer des profits. Ils constituent également des indicateurs importants pour apprécier l'efficacité des décisions stratégiques et financières.

Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en évidence l'importance du rôle stratégique de l'analyse financière prévisionnelle dans l'anticipation de la situation financière classique centrée sur l'exploitation des données historiques, l'approche prévisionnelle permet d'intégrer les décisions stratégiques et les hypothèses d'activité afin d'évaluer la performance future.

L'analyse financière prévisionnelle repose sur une démarche structurée, débutant par l'élaboration des budgets, suivie de la construction des états financiers prévisionnels, puis de l'analyse des indicateurs financiers projetés. L'ensemble de ces outils permet d'apprécier l'équilibre financier futur, d'anticiper les besoins de financement et d'évaluer la rentabilité attendue.

Ainsi, l'analyse financière prévisionnelle constitue un cadre d'aide à la décision et un instrument essentiel du pilotage de la performance dans un environnement économique incertain, servant de base à l'étude empirique développée dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : L'ANALYSE FINANCIÈRE PRÉVISIONNELLE DANS LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Introduction :

Après avoir présenté dans le chapitre précédent les fondements théoriques de l'analyse financière prévisionnelle, il convient à présent d'examiner les mécanismes qui permettent d'assurer le pilotage de la performance au sein de l'entreprise doit s'appuyer sur les outils de gestion lui permettant de planifier ses activités, d'anticiper ses résultats et de suivre l'évolution de sa performance.

dans cette prospective l'analyse financière prévisionnelle constitue un outil central permettent de traduire les orientations stratégiques en objectifs chiffrés ,de coordonner les actions des différents responsables et d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux prévisions établis .elle repose sur un ensemble d'instruments complémentaires ,notamment la budgétisation , les états financiers prévisionnels et les indicateurs de performance ,qui permettent d'assurer un pilotage efficace et une meilleure maîtrise des ressources financières. Cette démarche s'inscrit dans une logique dynamique de gestion, ou la comparaison entre les réalisations et les prévisions permet d'identifier les écarts et de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires pour améliorer la performance globale de l'organisation

Ainsi, ce chapitre a pour objectif de présenter les principaux mécanismes de pilotage de la performance par l'analyse financière prévisionnelle, en mettant en évidence le rôle des outils prévisionnels dans l'orientation des décisions, le suivi des résultats et l'amélioration continue de la performance.

Section 1 : Notion de la performance

La performance constitue un concept complexe dont la définition reste difficile à établir. Cette difficulté s'explique par la diversité des significations qu'il recouvre. En effet, il s'agit d'un concept multidimensionnel, susceptible de différentes interprétations, dont la signification dépend essentiellement du contexte dans lequel il est mobilisé. (BOUSTIL, 2022)

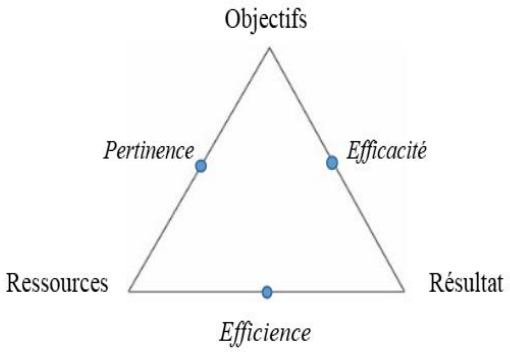
Dans le domaine de la gestion et du management, la performance est généralement définie comme la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés tout en utilisant efficacement les ressources dont elle dispose. Elle traduit le niveau de réalisation des résultats attendus et reflète l'efficacité et l'efficience des actions menées par l'entreprise.

Dans cette perspective, **Bourguignon** distingue trois principales approches de la performance. La première considère la performance comme une action ou un processus, c'est-à-dire la mise en œuvre des moyens, de compétences et des activités nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. La deuxième approche assimile la performance aux résultats de l'action, c'est à dire aux résultats obtenus par rapport aux objectifs préalablement définis et mesurés à l'aide d'indicateurs ou de système de contrôle. Enfin la troisième approche associée la performance à la notion de succès, en mettant l'accent sur la capacité de l'entreprise à atteindre un avantage concurrentiel grâce à la maîtrise de facteurs clés, tels que la qualité le coût ou le temps. (BOURGUINON, 2000, pp. 931-941)

2.1.1 Les piliers de la performance (le triptyque de Gilbert) :

Le concept de la performance organisationnelle est par nature polysémique, donc le modèle du triangle de la performance, proposé par **Patrick Gilbert** en **1980,** offre une grille de lecture tridimensionnel qui lie les objectifs, les moyens et les résultats. (GRANDJEAN, 2015, pp. 31-66)

Figure 2: Le triangle de la performance (efficacité, efficience, pertinence).



Source : (LONING, et al., 2013, p. 7)

Selon ce modèle, la performance globale d'une organisation se mesure à l'aune de trois rapports critiques : (OU-MELLAL & OUBRAHIMI, 2025) (HAMHAMI & SMAHI, 2012)

✓ **L'efficacité** : renvoi au degré d'atteinte des objectifs fixés. Elle exprime le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs préalablement fixés. Une organisation est efficace lorsqu'elle parvient à réaliser les résultats attendus dans les délais prévus, indépendamment des ressources mobilisées. Ainsi, plus les résultats se rapprochent des objectifs visés, plus le niveau d'efficacité est élevé. Ce critère suppose donc l'existence d'objectifs clairement définis et la possibilité de mesurer les résultats obtenus. L'efficacité peut être illustrée par le rapport suivant :

$$\textbf{Efficacité} = \textbf{résultat atteints} / \textbf{objectifs fixés}$$

✓ **L'efficience** : quant à elle, met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés pour y parvenir. Elle consiste à optimiser l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles afin d'obtenir le maximum de résultats avec un minimum de moyens, ou d'atteindre un résultat donné avec la plus faible consommation de ressources possible. L'efficience répond ainsi à des ressources mobilisées. Elle se mesure généralement par le ratio suivant :

$$\textbf{Efficience} = \textbf{résultat obtenus} / \textbf{moyens mobilisés}$$

✓ **La pertinence** : elle examine l'adéquation entre les objectifs fixés et les moyens disponibles, ainsi que leur cohérence avec les contraintes de l'environnement. Un objectif est jugé pertinent lorsqu'il est réalisable compte tenu des ressources dont dispose l'organisation et lorsqu'il correspond aux orientations stratégiques et aux attentes du marchés. La pertinence permet donc d'apprécier la cohérence globale entre les ambitions de l'entreprise, les ressources allouées et les conditions externes dans lesquelles elle évolue.

2.1.2 Les typologies de la performance :

La performance organisationnelle peut être appréhendé selon plusieurs dimensions complémentaires, permettant d'avoir une vision globale et cohérente de l'entreprise. Elle se distingue généralement en :

a) Performance financière :

La performance financière est l'une des dimensions essentielles de la performance globale. Elle traduit la capacité de l'entreprise à générer des résultats économiques satisfaisants et à assurer

sa pérennité financière. Selon **Chakravarthy**, elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et les investisseurs, et peut être mesurée à travers des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements, la probabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité des opérations. (GNAOUI & MOUTAHADDIB, pp. 522-541)

Selon **Rehrib** « La performance financière est un attribut mesurable et observable qui permet de définir la qualité d'un produit ou d'un service. » (REHRIB, EL AMILI, & ELLIOUA, 2021, pp. 185-205)

b) La performance non-financière : (SOGBOSSI BOCCO, 2010, pp. 117-124)

La performance non financière complète l'évaluation de performance globale et reflète la capacité de l'entreprise à fonctionner efficacement dans son ensemble :

- ✓ **La performance stratégique :** Également appelée performance à long terme, elle vise la pérennité de l'entreprise, elle repose sur un système d'excellence intégrant plusieurs facteurs tels que la croissance des activités, l'existence d'une stratégie claire, une culture organisationnelle dynamique, la motivation des membres, ainsi que la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses clients.
- ✓ **La performance concurrentielle :** Est liée à la position de l'entreprise dans son environnement concurrentiel. Elle dépend notamment de l'intensité de la concurrence et de la capacité de l'entreprise à anticiper les évolutions du marché. Dans cette perspective, l'entreprise performante est celle qui parvient à identifier les opportunités et à mettre en œuvre des stratégies de différenciation lui permettant de conserver un avantage durable.
- ✓ **La performance sociale :** Elle concerne la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise. Elle constitue un facteur déterminant du bon fonctionnement organisationnel et de l'efficacité collective. Elle est mesurée à partir d'indicateurs tels que le climat social, la satisfaction des salariés, le niveau de conflits sociaux, le taux d'absentéisme, le turn-over.
- ✓ **La performance commerciale : Également** appelée performance marketing, est liée à la satisfaction des clients et à la capacité de l'entreprise à répondre à plusieurs besoins. Elle peut être évaluée à l'aide d'indicateurs quantitatifs comme la part de marché, le chiffre d'affaires ou le profit, mais aussi à partir d'indicateurs qualitatifs tels que la fidélité des clients, la perception de la qualité, la réputation de l'entreprise ou sa capacité d'innovation.
- ✓ **La performance organisationnelle :** Elle renvoi à la manière dont l'entreprise structure ses ressources afin d'atteindre ses objectifs. Elle concerne principalement

l'efficacité de la structure organisationnelle indépendamment de ses effets sociaux ou économiques. Elle peut être appréciée à travers plusieurs éléments tels que le respect de la structure formelle, la qualité de la circulation de l'information ainsi que la flexibilité de la structure.

Section 2 : le pilotage de la performance de l'entreprise

2.2.1 Définition de pilotage de la performance :

Le pilotage se positionne au cœur des pratiques managériales contemporaines, constituant le fil conducteur entre vision stratégique et exécution opérationnelle au sein des organisations.

Selon **Henri Bouquin,** « le pilotage est le fait d'observer le déroulement en cours, de faire le point sur la situation présente ,d'anticiper l'avenir pour évaluer le chemin restant à parcourir et les moyens de la parcourir ,de façon à prendre à temps les décisions correctives qui peuvent être nécessaires en cas de dérive .ces décisions consistent soit à ajuster les moyens aux situations nouvelles ,soit à remettre en cause les objectifs initialement définis » (BOUQUIN H. , 1997, p. 15)

Selon **Lorino Phillipe** « le pilotage est considéré comme un processus de gestion qui s'efforce de relier en performance : stratégie et actions opérationnelles. » (LORINO, 2001, p. 24)

Par ailleurs, d'autres auteurs soulignent que « le pilotage consiste à orienter et à suivre les actions d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés et d'assurer la performance » (GIRAUD, SAULPIC, DELMOND, & BESCOS, 2011, pp. 15-18)

2.2.2 Les niveaux de pilotage :

L'analyse des définitions présentées ci-dessus révèle naturellement l'existence de trois niveaux distincts de pilotage, chacun correspondant à une dimension spécifique de la gestion organisationnelle. Cette structuration progressive, allant du concert au global, reflète la richesse du concept et sa capacité d'adaptation aux différents horizons temporels.

- **Niveau opérationnel (court terme) :** ce palier se concentre sur le suivi et l'optimisation des activités quotidiennes, en confrontant les réalisations aux standards prédéfinis pour corriger les écarts en temps réel.il s'agit d'un ajustement technique immédiat des processus et méthodes de travail.
- **Niveau tactique (moyen terme) :** à cette échelle intermédiaire, l'accent est mis sur l'allocation et la répartition optimale des ressources disponibles-humaines, financières et matérielles en fonction des contraintes temporelles. Les cibles s'expriment alors par des indicateurs chiffrés de couts ou d'échéances, avec une logique davantage orientée vers la maitrise et la coordination.

- **Niveau stratégique (long terme)** : au sommet de la pyramide, ce niveau vise l'accomplissement des ambitions globales de l'organisation, par un contrôle rigoureux des orientations majeures et une révision éventuelle des fondations mêmes de la structure .il englobe des décisions profondes, allant jusqu'à la reconfiguration complète de l'entreprise pour garantir sa pérennité**.**

2.2.3 Objectifs du pilotage de la performance :

Le pilotage de la performance se déploie à travers ses trois niveaux interconnectés, chacun avec des finalités précises qui assurent un suivi complet des résultats organisationnels, depuis l'exécution immédiate jusqu'à la vision prospective.

- ✓ **Niveau opérationnel :** maintenir l'efficacité des processus quotidiens en identifiant et corrigeant les écarts par rapport aux normes prévues.
- ✓ **Niveau tactique :** optimiser l'utilisation des ressources sur une période courte à moyenne en respectant les contraintes budgétaires et calendaires.
- ✓ **Niveau stratégique :** atteindre les ambitions globales de l'organisation tout en assurant sa viabilité à long terme.

Section 3 : L'analyse financière prévisionnelle comme levier stratégique du pilotage de la performance

L'analyse financière prévisionnelle s'inscrit dans une démarche structurée de pilotage de la performance, reposant sur un enchaînement logique allant de la définition des objectifs stratégiques à l'élaboration des budgets, puis à l'établissement des états financiers prévisionnels. Ces derniers constituent une base pour l'évaluation de la rentabilité, de l'équilibre financier et de la solvabilité futurs de l'entreprise, à travers le calcul d'indicateurs de performance. La comparaison entre les prévisions et les réalisations permet d'identifier les écarts et de mettre en place des actions correctives, renforçant ainsi le processus de pilotage.

Dans cette perspective, l'analyse financière prévisionnelle apparaît comme un levier stratégique permettant d'orienter les décisions, de maîtriser la performance et de soutenir la création de valeur.

2.3.1 L'alignement stratégique : traduire la vision en trajectoire financière

Dans un environnement économique caractérise par une complexité croissante et une incertitude structurelle, la performance de l'entreprise ne peux reposer sur la seule intuition managériale. Elle exige une articulation rigoureuse entre les ambitions stratégiques de l'organisation et les moyens financiers mobilisé pour les caractériser.

C'est précisément dans cette articulation que l'analyse financière prévisionnelle révèle sa première fonction stratégique : Elle permet de transformer les orientations en objectifs financiers mesurables et cohérents avec les capacités de l'entreprise. Cette traduction financière assure la cohérence entre la vision à long terme et les décisions à court terme.

- **Le passage de la stratégie au budget :**

La vision stratégique exprime les ambitions de l'entreprise en termes de croissance, de positionnement concurrentiel ou de création de valeur. Le budget constitue un instrument de planification qui exprime les choix stratégiques sous forme financière. Il ne présente pas une simple enveloppe de dépenses, mais le chiffrage structuré des objectifs et des moyens nécessaires à leur réalisation. (BOUQUIN H. , La maîtrise des budgets dans l'entreprise, 1992, p. 16)

Selon **Anthony** et **Govindarjan**, le processus de planification stratégique n'acquiert une portée opérationnelle que lorsqu'il est décliné en plans à moyen terme, puis en budgets annuels détaillés. Cette logique correspond à une cascade descendante allant de la vision

stratégique vers le plan opérationnel, puis vers le budget, et constitue le processus de déploiement stratégique. (ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2007, pp. 332-333)

À partir des plans et stratégies à long terme, l'analyse financière prévisionnelle permet de passer aux chiffres et projections concrètes, en facilitant la prise de décisions et le pilotage de la performance. Elle repose notamment sur :

- Les hypothèses de croissance du chiffre d'affaires
- Les projections de coûts et d'investissement
- La planification des besoins de financement
- L'élaboration des budgets opérationnels

Ainsi, les budgets traduisent la stratégie en actions chiffrées, coordonnant la gestion dans le temps et assurant le passage des plans à long terme à l'horizon opérationnel courant.

- **La vérification de la faisabilité et de la cohérence financière de la stratégie :**

L'alignement stratégique ne se réduit pas à une simple traduction descendante des objectifs. Il suppose également une démarche de validation financière ascendante : avant d'arrêter définitivement ses choix stratégiques, l'entreprise doit s'assurer que ses ambitions sont financièrement soutenables.

Dans cette perspective, l'analyse financière prévisionnelle joue un rôle de filtre de faisabilité : elle confronte les orientations stratégiques aux contraintes de ressources disponibles, aux capacités d'endettement et aux projections de flux de trésorerie. Une stratégie de croissance externe, par exemple, ne peut être validée qu'après simulation de son impact sur la structure financière de l'entreprise, notamment à travers un bilan prévisionnel et un plan de financement.

Donc, toute ambition stratégique doit être traduite en objectifs financiers mesurables et réalistes, sous peine de demeurer inopérante. L'analyse financière prévisionnelle constitue donc un mécanisme de cohérence stratégico-financière, garantissant que les choix retenus sont non seulement désirables, mais également réalisables au regard des capacités financières de l'organisation.

- **L'orientation stratégique des ressources par l'analyse financière prévisionnelle :**

La troisième dimension de l'alignement stratégique réside dans la fonction d'allocation des ressources. En effet, toute organisation dispose de ressources financières limitées, et la question centrale du pilotage stratégique est de les orienter vers les activités créatrices de valeur et à fort impact stratégique.

2.3.2 Les mécanismes de pilotage par l'analyse financière prévisionnelle :

Après avoir établi l'alignement stratégique comme fondement de l'analyse financière prévisionnelle, il convient d'examiner les mécanismes concrets par lesquels elle opère le pilotage de la performance.

2.3.2.1 La Budgétisation comme outil central de pilotage

Selon bouquin, le budget remplit simultanément trois rôles essentiels dans le pilotage de la performance : (BOUQUIN H. , 1992, pp. 15-17)

- Un rôle de planification, en formalisant les objectifs futurs et en organisant les actions à mettre en œuvre pour les atteindre.
- Un rôle de coordination, en assurant la cohérence entre les différentes unités de l'organisation, et surtout entre les personnes, les projets et les orientations stratégiques
- Un rôle de contrôle, pour assurer les fonctions de fixation des objectifs, de pilotage des activités et d'évaluation à posteriori sur un horizon généralement de court terme, le plus souvent annuel.

La budgétisation constitue le cœur opérationnel de l'analyse financière prévisionnelle dans le pilotage de la performance. Au-delà de sa dimension technique déjà présenté, c'est avant tout sa fonction de pilotage qui en fait un instrument stratégique incontournable pour le management.

- **Le budget d'exploitation comme référentiel de performance opérationnelle :**

Dans le cadre du pilotage, le budget d'exploitation joue le rôle de référentiel central de la performance opérationnelle. En fixant les objectifs de chiffre d'affaires, de marges et de résultat d'exploitation à atteindre sur l'exercice budgétaire.

Ainsi, Le pilotage opérationnel repose sur le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité (coûts, revenus ou profits), chaque responsable étant évalué sur sa capacité à respecter les standards de productivité définis. (MARGOTTEAU, 2019, pp. 181-189) Dans ce cadre, le budget d'exploitation apparaît comme le premier outil de pilotage de la rentabilité opérationnelle, en ce qu'il permet de définir précisément ces normes de performance attendues pour chaque centre de responsabilité. (BENABED & GUEDECHE, 2016)

- **Le budget d'investissement et le pilotage de la performance stratégique :**

Ce budget recense l'ensemble des dépenses en capital que l'entreprise prévoit d'engager sur la période budgétaire pour renouveler, développer ou moderniser ses capacités productives. Il occupe une place centrale dans le pilotage de la performance stratégique, car les décisions

d'investissement engagent l'entreprise sur le long terme et conditionnent sa compétitivité future.

Les décisions d'investissement sont les plus déterminantes pour la création de valeur à long terme. Le budget d'investissement traduit ces décisions en engagements financiers planifiés, permettant d'évaluer leur impact sur la structure financière de l'entreprise et leur cohérence avec les capacités de financement disponible. (BREALEY, MYERS, ALLEN, & EDMANS, 2023)

Ainsi, le budget d'investissement assure la liaison entre la stratégie et les ressources financières, en soumettant chaque projet d'investissement à une évaluation préalable de rentabilité, fondée sur des critères notamment la VAN, le TRI, le DR. Cette évaluation prévisionnelle garantit que les investissements retenus contribuent effectivement aux objectifs de performance stratégique de l'organisation.

- **Le budget de trésorerie et le pilotage de performance financière**

Le budget de trésorerie constitue le troisième pilier de la budgétisation et l'un des outils les plus critiques du pilotage de la performance financière. Il retrace l'ensemble des flux d'encaissements et de décaissements prévisionnels sur la période, permettant d'anticiper les situations de déséquilibre de trésorerie avant qu'elles ne surviennent.

De point de vue du pilotage de la performance financière, le budget de trésorerie agit sur deux dimensions fondamentales :

- **La liquidité** : en s'assurant que l'entreprise dispose à tout moment des ressources suffisantes pour honorer ses engagements à court terme.
- **La solvabilité** : en vérifiant que la structure des flux financiers prévisionnels garantit la capacité de l'entreprise à faire face à l'ensemble de ses dettes, à court comme à long terme.

Le budget de trésorerie constitue le point de convergence de l'ensemble des autres budgets, puisque toute décision d'exploitation ou d'investissement se traduit in fine par des flux de trésorerie. Il joue ainsi un rôle d'intégrateur financier de l'ensemble du dispositif budgétaire. (CHARREAUX, Gestion financière : principes, études de cas, solutions, 2000)

2.3.2.2 Les états de synthèse prévisionnels comme support de pilotage

Les budgets, aussi rigoureux soient-ils, ne suffisent pas à eux seuls à garantir un pilotage global de la performance. Ils doivent être complétés par des états de synthèses prévisionnels qui offre une vision consolidée et intégrée de la situation financière future de l'entreprise. Ces états constituent la photographie financière anticipée de l'organisation, en traduisant l'ensemble

des décisions budgétaires en documents financiers cohérents et lisibles par l'ensemble des parties prenantes.

Avant d'examiner le rôle spécifique de chaque état prévisionnel, il convient de souligner leur fonction transversale commune : la réduction de l'incertitude et la gestion anticipée des risques financiers. Les états de synthèse prévisionnels permettent d'anticiper les déséquilibres financiers avant qu'ils ne se matérialisent, offrant ainsi au management la capacité de réaction proactive plutôt que curative. Cette fonction d'anticipation est fondamentale car elle transforme l'analyse financière prévisionnelle d'un simple outil comptable en un véritable outil de gestion des risques, en détectant en amont les tensions de rentabilité, les fragilités structurelles et les risques de liquidité que l'entreprise pourrait rencontrer sur son horizon prévisionnel.

- **Le compte de résultat prévisionnel : pilotage de la performance économique**

Le compte de résultat prévisionnel est le premier état de synthèse mobilisé dans le pilotage de la performance. Il retrace l'ensemble des produits et charges prévisionnels de l'entreprise sur la période considérée, permettant d'estimer le résultat net attendu ainsi que les différents niveaux de marge intermédiaires.

Son rôle dans le pilotage de la performance économique est central, car il constitue le principal outil de pilotage de la rentabilité, en fixant des objectifs de performance économique mesurables pour chaque niveau d'activité. Il permet d'évaluer la capacité bénéficiaire prévisionnelle de l'entreprise et d'identifier les postes de charges les plus sensibles.

Ainsi, le compte de résultat prévisionnel sert à évaluer les effets des mesures planifiées sur l'activité et la constitution du résultat net de l'entreprise pour l'exercice suivant. Il offre par ailleurs deux avantages majeurs : (GRANDGUILLOT & GRANDGUILLOT, 2015, p. 117)

- Analyser l'équilibre dans l'élaboration du résultat en intégrant l'ensemble des budgets
- Comparer les prévisions budgétaires aux données réelles du compte de résultat sur la même période, pour un suivi précis des écarts.

- **Le bilan prévisionnel : pilotage de la structure financière**

Le bilan prévisionnel constitue le deuxième état de synthèse fondamental du dispositif de pilotage. Il représente la situation patrimoniale attendue de l'entreprise à la fin de la période prévisionnelle, en retraçant l'évolution prévisible de ses actifs, de ces dettes et de ses capitaux propres.

Son rôle dans le pilotage porte essentiellement sur la structure financière de l'entreprise. Le bilan prévisionnel permet d'évaluer l'évolution de l'équilibre financier de l'entreprise, notamment à travers les notions de fonds de roulement prévisionnel et de besoin de fonds de

roulement normatif. Ces indicateurs signalent toute dégradation prévisible de l'équilibre entre ressources stables et emplois durables, constituant ainsi un outil d'alerte précoce pour le pilotage de la solidité financière. (BELGHAOUTI, 2020-2021)

Par ailleurs, le bilan prévisionnel est un instrument essentiel de gestion du risque d structure. En simulant l'évolution du ratio d'endettement, du niveau des capitaux propres et de la capacité de remboursement, il permet d'anticiper les situations de fragilité financière et d'ajuster la politique de financement avant que les déséquilibres ne deviennent irréversibles.

- **Le plan de financement : pilotage de la performance à long terme**

Le plan de financement est l'état prévisionnel le plus stratégique du dispositif de pilotage. Contrairement aux deux états précédents qui portent sur un horizon annuel, il s'inscrit dans une perspective pluriannuelle, généralement de trois à cinq ans, en retraçant l'ensemble des besoins de financement et des ressources disponibles sur le long terme.

Le plan de financement est l'instrument privilégie du pilotage de la viabilité financière à long terme de projets et de la stratégie de l'entreprise. Il permet de vérifier que les investissements stratégiques envisagés sont financièrement soutenables, en confrontant les besoins de financement générés par la croissance aux ressources internes et externes mobilisables. (GRANDGUILLOT & GRANDGUILLOT, 2014, p. 223)

Ainsi, Le plan de financement joue un rôle déterminant dans la gestion prévisionnelle des risques de financement, en identifiant les périodes de tensions financières à venir, il permet à l'entreprise de négocier en amont les financements nécessaires, d'optimiser sa structure de capital et d'éviter les situations de rupture financière. Il constitue donc le garant de la pérennité financière de l'organisation sur le long terme.

2.3.3 Les indicateurs prévisionnels comme mesure de la performance et outil de pilotage :

Si les budgets et les états de synthèse prévisionnels constituent le socle documentaire du pilotage, c'est à travers les indicateurs financiers prévisionnels que ce pilotage prend toute sa dimension analytique et opérationnelle. Ces indicateurs permettent de condenser l'information financière en signaux synthétiques, directement exploitables par les décideurs pour évaluer la performance attendue, détecter les zones de risque et orienter les actions correctives.

Les indicateurs financiers prévisionnels constituent des outils de lecture simplifiée de la situation financière future de l'entreprise, permettant de transformer des données brutes en

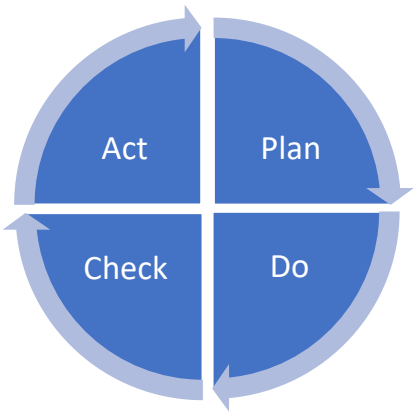
Informations décisionnelles pertinentes. Ils jouent ainsi un double rôle : Mesurer la performance attendue et piloter les trajectoires financières de l'organisation.

2.3.4 Le cycle de pilotage : la roue de DEMING ou cycle PDCA

Les outils présentés précédemment (budgets, états de synthèse prévisionnels et indicateurs financiers) ne constitue pas des instruments isolés et statistiques. Ils s'inscrivent dans un cycle vertueux et dynamique de pilotage, formalisé par la roue de DEMING, également connue sous le nom de cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act). Ce cadre intégrateur est fondamental car il donne l'ensemble du dispositif prévisionnel sa dimension cyclique, itérative et apprenante, transformant l'analyse financière prévisionnelle d'une démarche ponctuelle en un procès continu d'amélioration de la performance.

Selon **Deming**, ce cycle est présenté comme un modèle universel de management de la performance, applicable à tout système organisationnel cherchant à améliorer continuellement ses résultats. Appliqué au pilotage financier, le cycle PDCA offre un cadre structurant qui articule de manière cohérente l'ensemble des outils de l'analyse financière prévisionnelle autour de quatre phases interdépendantes et successives. (DEMING, 1986)

FIGURE 3: LA ROUE DE DEMING



Source : (DEMING, 1986)

- ✓ **Étape 1 : La planification (phase de finalisation)**

La première phase du cycle PDCA correspond à la phase de planification financière, qui constitue le point de départ de tout le dispositif de pilotage. Elle mobilise l'ensemble des outils

prévisionnels présentés dans les sous-sections précédentes : la démarche budgétaire, les états de synthèse prévisionnels et les indicateurs financiers cibles.

Durant cette phase, le management définit les objectifs de performance à atteindre, traduit les orientations stratégiques en budgets chiffrés et détaillés, et fixe les normes de référence contre lesquelles les réalisations futures seront évaluées. Cette phase de planification est déterminante pour la qualité du pilotage : des objectifs mal définis ou des budgets irréalistes compromettent l'ensemble du cycle de contrôle qui suivra.

La phase de planification se conclut par la finalisation du système de références prévisionnelles : budgets approuvés, états financiers prévisionnels validés et indicateurs cibles arrêtées. Ces éléments constituent le référentiel de pilotage qui guidera l'action managériale tout au long de la période.

- ✓ **Étape 2 : l'exécution (phase de pilotage de l'action)**

La deuxième phase du cycle correspond à la mise en œuvre opérationnelle des plans établis durant la phase précédente. C'est la phase durant laquelle l'entreprise déploie ses ressources, exécute ses plans d'action et réalise ses activités conformément aux orientations budgétaires définies.

Le rôle de l'analyse financière prévisionnelle dans cette phase est d'assurer le suivi continu de l'exécution par rapport aux prévisions établies. **Loning et al.** (**2013**) soulignent que durant la phase d'exécution, le système d'information de gestion doit permettre une remontée régulière et fiable des données réelles, afin que les écarts par rapport aux prévisions puissent être détectés rapidement et traités avec réactivité. (LONING, et al., 2013)

C'est également durant cette phase que les tableaux de bord prévisionnels jouent leur rôle le plus opérationnels, en fournissant au management des informations en temps quasi réel sur l'avancement des réalisations par rapports aux objectifs fixés. Ils constituent ainsi le système nerveux du pilotage, reliant en permanence l'action opérationnelle aux ambitions prévisionnelles de l'organisation.

- ✓ **Étape 3 : le contrôle (phase de post-évaluation)**

La troisième phase du cycle PDCA est la phase de contrôle et l'évaluation des réalisations. Elle constitue le cœur analytique du pilotage par l'analyse financière prévisionnelle, en confrontant systématiquement les résultats obtenus aux prévisions établies lors de la phase de planification, afin d'identifier, de mesurer et d'interpréter les sources de divergence entre la trajectoire prévue et la trajectoire réelle de la performance.

L'écart est défini comme la différence algébrique entre la valeur réelle constatée et la valeur prévisionnelle de référence, selon la relation :

$$\textbf{Ecart} = \textbf{valeur réelle} - \textbf{valeur prévisionnelle}$$

Par convention, un écart est qualifié de favorable lorsqu'il améliore le résultat de l'entreprise, c'est-à-dire lorsqu'il est positif pour un produit ou négatif pour une charge, et de défavorable dans le cas contraire.

1. **L'écart sur chiffre d'affaires :** (ALAZARD & SEPARI, 2010, pp. 381-384)

L'écart global sur chiffre d'affaires mesure la divergence entre le chiffre d'affaires réellement réalisé et celui initialement budgété :

Il se décompose en deux sous-écarts :

$$\textbf{Ecart sur CA} = \textbf{CA réel} - \textbf{CA budgété}$$

- **Écart sur volume (E/V) :**

$$\textbf{E/V} = (\textbf{Quantité réelle} - \textbf{Quantité budgété}) \times \textbf{Prix budgété}$$

L'écart sur volume mesure l'impact sur le chiffre d'affaires de la différence entre les quantités réellement vendues et les quantités prévues, valorisée au prix budgété.

- **Écart sur prix (E/P) :**

$$\textbf{E/P} = (\textbf{Prix réel} - \textbf{Prix budgété}) \times \textbf{Quantité réelle}$$

L'écart sur prix mesure l'impact sur le chiffre d'affaires de la différence entre les prix de vente réellement pratiqué et les prix prévues, appliquée aux quantités réellement vendues.

Une évolution favorable du chiffre d'affaires ne constitue pas, en soi, un indicateur pertinent de performance globale. En effet, l'analyse des écarts met en évidence que la croissance des ventes peut résulter d'un effet volume ou d'une modification défavorable de la structure des ventes, caractérisée par une orientation vers des produits à plus faible contribution marginale. Dès lors, le pilotage efficace de la performance nécessite un prolongement de l'analyse au niveau des marges, afin d'éviter toute illusion de création de valeur.

2. **L'écart sur marge :**

La marge correspond à la différence entre le prix de vente et le coût de revient. Elle sert à évaluer la rentabilité d'un produit. Par conséquent, l'écart sur marge traduit la variation entre la marge réellement observée et la marge initialement prévue.

Il s'exprime comme suit : (HEMICI, HENOT, & RAIMBOURG, 2010, pp. 104-105)

$$\mathbf{E/M = marge\ réelle - marge\ prévue}$$

- **L'écart sur marge unitaire (E/P) :**

$$\mathbf{E/P = (marge\ réelle\ unitaire - marge\ budgétée\ unitaire) \times Quantité\ réelle} = (\mathbf{Prix_{réel} - Prix_{budgété}}) \times \mathbf{Quantité_{réelle}}$$

- **L'écart sur volume de marge (E/V) :**

$$\mathbf{E/V = (Quantité\ réelle - Quantité\ budgétée) \times marge\ budgétée\ unitaire}$$

3. L'écart sur charges :

Le contrôle de gestion consiste à comparer les coûts réels aux coûts standards afin d'identifier les écarts significatifs et d'en analyser les causes. Cette analyse repose sur la décomposition des écarts en facteurs explicatifs, ce qui permet de mieux comprendre les sources de variation et de mettre en place des actions correctives adaptées. (GRANDGUILLOT & GRANDGUILLOT, 2015, pp. 27-28)

L'analyse des écarts sur charges constitue un instrument essentiel du contrôle de gestion, on distingue entre : (HEMICI, HENOT, & RAIMBOURG, 2010, pp. 81-87)

- **Analyse des écarts sur charges directes :**

Les charges directes concernent principalement :

- Les matières premières ;
- La main d'œuvre directe.

L'écart global correspond à la différence entre le coût réel et le coût prévu :

$$\mathbf{E/CD = coût\ réel - coût\ prévu}$$

L'écart global sur charges directes se décompose en deux composantes :

- **Écart sur quantité (E/Q)**

Il mesure l'impact de la variation des quantités consommées

$$\mathbf{E/Q = (Quantité\ réelle - Quantité\ prévisionnelle) \times Prix\ prévisionnel}$$

- **Écart sur prix (E/P)**

Il traduit l'effet de la variation du prix unitaire :

$$\mathbf{E/P = (Prix\ réel - prix\ prévisionnel) \times Quantités\ réelles}$$

Cette décomposition permet s'isoler :

$$E/CD = E/Q + E/P$$

- Les inefficiences techniques (écart sur quantité)
- Les variations économiques (écart sur prix)

- **Analyse des écarts sur charges indirectes :**

Les charges indirectes correspondent aux coûts de fonctionnement des centres d'analyse (ateliers, services, départements). Elles sont regroupées dans le tableau de répartition des charges indirectes.

$$E/CI = \text{cout reel} - \text{cout prévu}$$

Contrairement aux charges directes, l'analyse ne se limite pas à une distinction prix/quantité. Trois composantes sont identifiées :

- **Écart sur budget (E/B) :**

$$E/B = \text{coût réel} - \text{budget ajusté à l'activité réelle}$$

Il mesure le dépassement ou l'économie de charges pour un niveau d'activité donné.

- **Écart sur activité (E/A) :**

$$E/A = \text{budget ajusté} - \text{coût rationnel}$$

Il traduit l'effet d'une sous-activité ou d'une suractivité sur l'absorption des charges fixes.

- **Écart sur rendement (E/R) :**

$$E/RE = \text{coût rationnel} - \text{coût prévu ajusté}$$

Il reflète l'efficacité productive du centre (performance du travail et des ressources)

4. L'écart sur résultat : (ALAZARD & SEPARI, 2010, pp. 370-372)

Le résultat étant défini comme la différence entre le chiffre d'affaires et les coûts, l'écart sur résultat s'exprime comme suit :

$$E/R = \text{résultat réel} - \text{résultat budgété}$$

Cet écart global met en évidence une dégradation de la performance lorsque le résultat réel est inférieur aux prévisions.

L'écart sur résultat se décompose en trois composantes principales, correspondant chacune à un centre de responsabilité :

- **Écart sur chiffre d'affaires** : lié à la performance commerciale ;
- **Écart sur coût de production** : lié à l'efficacité des centres productifs ;
- **Écart sur frais généraux** : lié à la gestion des services fonctionnels.

Cette décomposition permet d'attribuer les responsabilités et de mieux cibler les actions correctives.

➢ **L'écart comme signale de pilotage et outil de régulation :**

Au-delà de sa dimension comptable, l'écart budgétaire constitue avant tout un signal de pilotage. Gervais insiste sur le fait que la valeur d'un écart ne réside pas dans sa mesure elle-même, mais dans son interprétation managériale et dans les décisions qu'il déclenche. Un écart peut en effet résulter de causes très différentes : (Gervais, 2009)

- Une hypothèse prévisionnelle mal formulée ;
- Une évolution imprévue de l'environnement ;
- Une défaillance dans l'exécution opérationnelle ;
- Une opportunité saisie de manière opportuniste.

C'est pourquoi il est crucial de distinguer les écarts significatifs, qui nécessitent une intervention managériale, des écarts résiduels, qui relèvent de la variabilité naturelle de l'activité et ne justifient pas l'action corrective. Cette distinction est fondamentale pour éviter le piège du sur-pilotage, qui consisterait à réagir à chaque écart mineur au détriment de la vision stratégique d'ensemble.

✓ **Étape 4 : L'ajustement et l'action corrective**

La quatrième et la dernière phase du cycle PDCA est la phase d'ajustement, qui constitue le moment où le pilotage par l'analyse financière prévisionnelle révèle pleinement sa valeur ajoutée managériale. Sur la base des écarts identifiés et interprétés lors de la phase de contrôle, le management engage les actions correctives nécessaires pour ramener la trajectoire réelle vers les objectifs prévisionnels, ou pour réviser ces objectifs si les conditions initiales ont fondamentalement changé.

On distingue deux types de réponses managériales aux écarts détectés :

- **Les actions correctives à court terme** : ajustements opérationnels immédiats visant à corriger les dérives constatées sans remettre en cause les objectifs prévisionnels initiaux.

- **Les révisions prévisionnelles stratégiques** : révision des budgets et des états prévisionnels lorsque les écarts constatés révèlent une inadéquation fondamentale entre les prévisions initiales et la réalité de l'environnement.

Cette distinction est essentielle dans le pilotage par l'analyse financière prévisionnelle, car elle permet de maintenir la flexibilité du système de pilotage face à l'incertitude, tout en préservant la rigueur et la cohérence des engagements prévisionnels de l'organisation.

La phase d'ajustement reforme le cycle PDCA et en ouvre simultanément un nouveau, dans une logique d'amélioration continue : les enseignements tirés de l'analyse des écarts enrichissent la qualité des prévisions futures, améliorent la pertinence des indicateurs mobilisés et renforcent progressivement la capacité de l'organisation à piloter sa performance avec précision at réactivité.

2.3.5 Conditions d'efficacité, limites et recommandations

Les mécanismes présentés précédemment montrent que l'analyse financière prévisionnelle constitue un levier opérationnel concret du pilotage de la performance. Toutefois, son efficacité ne peut être tenue pour acquise : elle repose sur des conditions organisationnelles précises et se heurte à des limites structurelles.

2.3.5.1 Les facteurs clés de succès de l'analyse financière prévisionnelle dans le pilotage

La mise en œuvre efficace de l'analyse financière prévisionnelle comme un outil de pilotage de la performance ne dépend pas uniquement de la qualité de ses instruments techniques. Elle est conditionnée par un ensemble de facteurs :

- ✓ **La qualité et la fiabilité des données prévisionnelles**

Gervais souligne que la qualité des prévisions est directement conditionnée par la qualité du système d'information de l'entreprise. Ces données historiques fiables, des hypothèses réalistes et des méthodes de prévision rigoureuses constituent le socle indispensable de toute démarche prévisionnelle crédible. A l'inverse, des prévisions fondées sur des données incomplètes ou biaisées génèrent des écarts artificiels qui faussent le pilotage et désorientent les décisions managériales. (Gervais, 2009)

La fiabilité des données prévisionnelles est également une question de processus organisationnel : elle suppose une collaboration étroite entre les différentes directions fonctionnelles de l'entreprise :

- Direction financière
- Direction commerciale
- Direction des opérations

Afin de garantir la cohérence et la complétude des informations mobilisées dans la construction des budgets et des états prévisionnelles.

✓ **Les compétences humaines : le contrôleur de gestion et DAF :**

Financière prévisionnelle est un dispositif techniquement exigeant, dont la mise en œuvre et l'animation requière des compétences professionnelles spécialisées, incarnées principalement par le contrôleur de gestion et le directeur administratif et financier (DAF).

Selon **Anthony et Govindarajan**, le contrôleur de gestion joue un rôle central dans le dispositif de pilotage : il est à la fois architecte su système prévisionnel, en concevant les outils et les procédures budgétaires, et animateur du processus de contrôle, en assurant le suivi des réalisations, l'analyse des écarts et la communication des résultats aux responsables opérationnels. (ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2007, pp. 110-112)

Le DAF, quant à lui, assume une fonction stratégique dans le pilotage par l'analyse financière prévisionnelle, il est le gérant de la cohérence financière globale du dispositif prévisionnel : il assure l'articulation entre les ambitions stratégiques de la direction générale et les contraintes financières de l'organisation, valide les hypothèses prévisionnelles retenues et veille à la pertinence des indicateurs de pilotage mobilisés.

✓ **L'intégration des outils dans un système de contrôle de gestion cohérent**

L'analyse financière prévisionnelle n'atteint sa pleine efficacité dans le pilotage de la performance que lorsqu'elle est intégrée dans un système de contrôle de gestion cohérent et articulé, et non utilisée comme un ensemble d'outils isolés et déconnectés les uns des autres.

Löning et al soulignent que l'intégration systématique suppose notamment que les budgets soient alignés avec les indicateurs prévisionnels, et que les états de synthèse prévisionnels soient connectés aux outils de reporting de la direction générale. C'est cette cohérence d'ensemble qui transforme l'analyse financière prévisionnelle d'un exercice technique en un véritable système nerveux du pilotage organisationnel.

2.3.5.2 Les limites de l'analyse financière prévisionnelle comme outil de pilotage :

L'analyse financière prévisionnelle n'est pas un outil infaillible. Elle se heurte à des limites de deux ordres distincts : des limites internes liées à l'organisation elle-même, et des limites externes liées à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

- **Les limites internes :**
  - **Le risque de rigidité budgétaire:**

Le budget, une fois approuvé, tend à devenir un cadre contraignant qui peut freiner l'adaptation de l'entreprise aux évolutions de son environnement. Cette rigidité est d'autant plus problématique dans des contextes économiques volatils où les conditions d'exploitation évoluent rapidement.

  - **Les difficultés d'accès à l'information :**

Dans de nombreuses organisations, notamment les PME**,** l'analyse financière prévisionnelle se heurte à des difficultés d'accès à une information fiable, exhaustive et actualisée. L'absence de systèmes d'information intégrés, la fragmentation des données entre-différents servies et la lenteur des remontées d'informations opérationnelles constituent autant d'obstacles à la construction de prévisions pertinentes et à la conduite d'un pilotage réactif.

  - **La faible culture prévisionnelle :** (DAKHLI, 2021)

Une faible culture prévisionnelle constitue une limite majeure de l'analyse financière prévisionnelle dans la mesure où elle compromet son rôle opérationnel et décisionnel. Car même si des outils de prévision existent, sans culture prévisionnelle : Ils ne sont pas utilisés régulièrement ni intégrés dans les décisions, et les prévisions restent de simples documents, non exploités pour ajuster la stratégie ou les ressources.

- **Limites externes :**
  - **L'instabilité économique, l'inflation et les variations de taux de change :**

Les premières limites externes sont liées à la volatilité de l'environnement macro-économique. Chaque facteur extérieur vient fragiliser directement la fiabilité des prévisions :

L'instabilité économique prononcée : la multiplication de chocs géopolitiques, climatiques, technologiques, pandémies modifient brutalement les chaines de valeur, la demande et les coûts de production, rendant les modèles classiques incapables de projeter correctement le futur.

L'inflation élevée ou volatile : détruit la précision des prévisions en faussant l'évaluation des coûts, des marges et des flux de trésorerie. Elle conduit ainsi à des décisions d'investissement et de fixation des prix moins pertinentes.

Les fluctuations macro- financière importantes : la forte volatilité des variables macro (production, taux d'intérêt, prix d'actifs) accroît l'incertitude, réduit la fiabilité des objectifs budgétaires et complique l'élaboration de plans à moyen terme.

Une volatilité des taux de change : la volatilité de change est un déterminant majeur des erreurs de prévision, pour les entreprises ouvertes à l'international, elle affecte directement le chiffre d'affaires en devise et le coût des intrants importés.

Donc dans un environnement très instable, les prévisions financières perdent rapidement leur pertinence. Les hypothèses économiques sur lesquelles reposent les budgets et les états prévisionnels de trouvent invalidées avant même que la période budgétaire ne soit achevée.

- **Les évolutions réglementaires et fiscales :**

Le cadre juridique est une variable exogène instable. Une modification soudaine des taux d'imposition sur les sociétés ou des normes environnementales peut transformer un projet rentable en centre de coûts.

- **La concurrence :**

L'analyse financière prévisionnelle repose souvent sur l'hypothèse d'une marge constante ou d'une croissance stable. Or, l'arrivée d'un nouvel entrant distributeur (modèle low-cost) peut forcer une entreprise à baisser ses prix instantanément. Donc, le chiffre d'affaires peur stagner malgré une hausse des volumes, rendant le seuil de rentabilité calculé initialement totalement obsolète.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il apparait que l'analyse financière prévisionnelle constitue un levier essentiel du pilotage de la performance au sien de l'entreprise. À travers l'utilisation d'outils tels que la budgétisation, les états financiers prévisionnels et les indicateurs de performance, elle permet de planifier les activités, de suivre l'exécution des actions et d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

Par ailleurs, l'intégration de ces outils dans un cycle structuré de pilotage, tel que le cycle PDCA, favorise une démarche continue d'amélioration de la performance, fondée sur l'analyse des écarts et mise en œuvre d'actions correctives adaptées. Cette approche permet non seulement d'anticiper les risques financiers, mais également d'assurer la cohérence entre les orientations stratégiques et moyens financiers mobilisés.

Ainsi, l'analyse financière prévisionnelle ne se limite pas à une simple technique de prévision, mais constitue un véritable instrument de gestion et de prise de décision, contribuant à la maitrise de la performance et à la pérennité de l'entreprise. Ce cadre conceptuel et méthodologique servira de base à l'analyse empirique développée dans le chapitre suivant, consacrée à l'étude du cas pratique au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE EMPIRIQUE CAS DE NAFTAL

Introduction

Ce chapitre est consacré à l'étude empirique de l'apport de l'analyse financière prévisionnelle dans le pilotage de la performance de NAFTAL. Après avoir présenté, dans les chapitres précédents, les fondements théoriques de l'analyse financière prévisionnelle et son rôle dans le pilotage de la performance, il s'agit désormais d'examiner son application concrète au sein d'une entreprise publique opérant dans un secteur stratégique de l'économie algérienne.

Dans un premier temps, le chapitre présente l'organisme d'accueil, son contexte d'activité, ainsi que la place de la Direction Exécutive Finances et de la Direction Coûts et Budget dans le dispositif de pilotage financier. Cette présentation permet de situer le cadre organisationnel de l'étude et de comprendre le rôle des structures impliquées dans l'élaboration, le suivi et le contrôle des prévisions budgétaires.

Dans un second temps, l'étude aborde la phase de planification financière à travers l'élaboration du référentiel prévisionnel de NAFTAL. Cette phase est d'abord illustrée par le processus budgétaire de l'activité Carburants Terre, retenue comme exemple opérationnel compte tenu de son poids dans l'activité de l'entreprise. Cette illustration permet de comprendre comment les prévisions par activité sont construites avant leur intégration dans le processus global de planification. Ensuite, l'étude présente le PMTE global de NAFTAL, qui constitue le référentiel financier consolidé à partir duquel sont déterminés les indicateurs-cibles prévisionnels.

Dans un troisième temps, le chapitre traite la phase de contrôle budgétaire, à travers la comparaison entre les prévisions du PMTE global et les réalisations effectives de NAFTAL sur la période 2020–2024. Cette analyse permet de mesurer les écarts sur les principales rubriques du compte de résultat, notamment la production, les consommations, la valeur ajoutée, l'EBE, le résultat opérationnel, le résultat financier et le résultat ordinaire avant impôt.

Enfin, l'étude est complétée par la comparaison entre les indicateurs-cibles prévisionnels, calculés à partir du PMTE global de NAFTAL, et les indicateurs réalisés. Cette comparaison porte notamment sur les ratios de rentabilité, les ratios de structure des coûts, la capacité d'autofinancement approximative et le seuil de rentabilité. Elle permet d'aller au-delà du simple constat des écarts, afin d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs prévisionnels, d'identifier les zones de fragilité et de dégager des enseignements utiles pour l'amélioration du pilotage financier de NAFTAL.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL

Le secteur énergétique occupe une position déterminante dans l'économie nationale, où les enjeux liés à la gestion des ressources, à la stabilité financière et à la continuité des activités sont particulièrement importants. Les entreprises opérant dans ce domaine doivent ainsi faire preuve d'une capacité d'adaptation et d'une rigueur accrue dans leur pilotage financier.

L'industrie pétrolière algérienne constitue le moteur principal de l'économie nationale, représentant 97% des exportations et garantissant la souveraineté énergétique du pays .au cœur de cette chaîne de valeur stratégique se positionne « NAFTAL SPA », filiale à 100% de SONATRACH, qui détient le monopole légal de distribution et commercialisation des produits pétroliers essentiels (carburants, GPL, bitumes, lubrifiants) sur le territoire national.

Dans cette perspective, ce chapitre s'intéresse à l'étude du cas de NAFTAL, dont l'activité et le positionnement sur le marché national offrent un cadre d'étude pertinent pour examiner l'apport de l'analyse financière prévisionnelle dans le pilotage de la performance.

3.1.1 Présentation de la direction générale de NAFTAL :

3.1.1.1 Historique de NAFTAL :

- ✓ **Création et mise en place de l'entreprise (1980-1987) :**

L'origine de NAFTAL remonte à la réorganisation du secteur des hydrocarbures en Algérie au début des années 1980 sous la dénomination entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers (ERDP). Le 1er janvier 1982, l'entreprise entre officiellement en activité. Par la suite, en1983, elle adopte la dénomination : NAFTAL.

- ✓ **Spécialisation des activités et recentrage stratégique (1987) :**

En **1987,** dans le cadre de la réforme du secteur énergétique, une séparation des activités a été opérée entre le raffinage et la distribution des produits pétroliers. L'activité de raffinage a été confiée à une autre entité spécialisée (NAFTEC), tandis que NAFTAL s'est recentrée exclusivement sur la distribution et la commercialisation des produits pétroliers.

- ✓ **Transformation en société par actions et modernisation de la gestion (1998) :**

En 1998, NAFTAL a été transformée en société par actions (SPA), devenant une filiale du groupe Sonatrach. Cette transformation juridique a marqué le passage vers un mode de gestion plus moderne, basé sur les principes de rentabilité, d'efficacité et de performance financière.

- ✓ **Développement, expansion et intégration des outils de pilotage (2000-2024) :**

Depuis les années 2000, NAFTAL a engagé une stratégie de modernisation et d'expansion visant à renforcer sa position sur le marché national. Cette stratégie s'est traduite par :

- L'extension du réseau de stations-service

- La modernisation des infrastructures de stockage et de transport.
- Le développement des activités liées au gaz de pétrole liquéfié (GPL).
- L'amélioration des systèmes d'information financière et de gestion

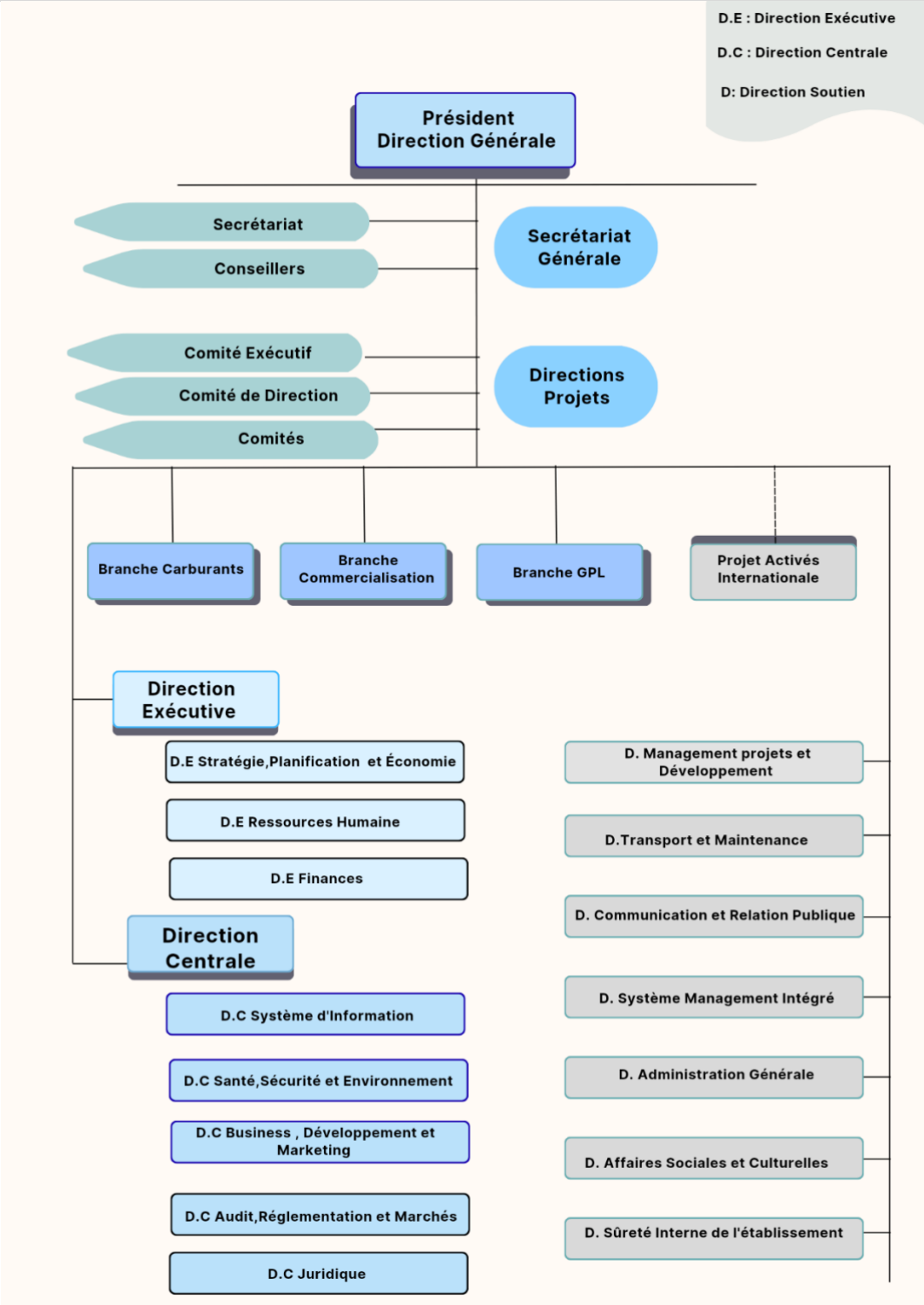
3.1.1.2 Les principales missions de NAFTAL sont les suivantes :

- ✓ Assurer la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et de leurs dérivés sur tout le territoire national.
- ✓ Garantir le stockage, le transport et l'approvisionnement des produits carburants, ainsi que du gaz de pétrole liquéfié (GPL), des bitumes et des lubrifiants.
- ✓ Organiser et développer les activités liées au réseau de distribution afin d'assurer une couverture optimale du marché national.
- ✓ Veiller au respect des normes de sécurité industrielle, de protection de l'environnement et de sauvegarde des installations.
- ✓ Réaliser des études de marchés concernant l'utilisation et la consommation des produits pétroliers.
- ✓ Optimiser l'utilisation des infrastructures à travers des actions visant une gestion rationnelle et efficace.
- ✓ Assurer le respect de la réglementation en vigueur, notamment en matière d'enfutage du GPL et de formulation des bitumes.

3.1.1.3 Organisation de la société NAFTAL :

Depuis le 5 avril 2003, NAFTAL adopte une nouvelle organisation reposant sur trois composantes principales :

FIGURE 4 : ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE NAFTAL-SPA



Source : Élaboré par nos soins à base des documents interne de l'entreprise.

- **La direction générale (DG) :**

La DG joue un rôle essentiel dans la définition des orientation stratégiques de l'entreprise, la coordination des différentes activités et la surveillance de la cohérence des actions de gestion. Elle veille également à disposer d'une vision globale de l'activité commerciale et à assurer la disponibilité des informations nécessaires à la prise de décision.

La direction générale est présidée par le président directeur générale (PDG), assistée par : les directions projets, le secrétariat général, les conseillers, le comité exécutif, le comité de direction.

- **Les structures fonctionnelles** :

Sont chargées de concevoir les stratégies et d'assurer la coordination entre les différentes unités de l'entreprise. On distingue :

Les directions exécutives :

- Direction exécutif stratégie, planification & économie.
- Direction exécutif finances
- Direction exécutif ressources humaines

Les directions centrales :

- Direction centrale système d'information
- Direction centrale santé, sécurité & environnement
- Direction centrale audit et règlementation marché
- Direction centrale juridique

Les directions de soutien :

- Direction management projet & développement
- Direction transport & maintenance
- Direction communication & relation publiques
- Direction système management intégrés
- Direction administration générale
- Direction affaires sociales & culturelles
- Direction sureté interne de l'établissement

- **Les structures opérationnelles** : assurent le stockage, la commercialisation et la distribution des produits pétroliers à travers plusieurs branches principales, notamment :
  - **Branche Carburants :**

Cette branche constitue le cœur de l'activité de NAFTAL. Elle regroupe plusieurs segments :

- Terre : Elle assure le stockage des carburants (essence, gas-oil)
- Aviation : approvisionnement en carburant des avions dans les aéroports.
- Marine : fourniture de carburants aux navires dans les ports.

  - **Branche GPL (gaz de pétrole liquéfié) :**

Elle a pour mission :

- Veiller au bon fonctionnement des structures conformément aux normes et à la politique de la société,

- Veiller à l'application correcte des règles, procédures et directives de la division,
- Assurer la commercialisation du gaz butane en bouteilles, la distribution du GPL carburant (sirghaz).

  - **La Branche Commercialisation**

Elle a pour mission :

- Commercialiser les produits pétroliers à travers l'ensemble du réseau;
- Élaborer et mettre en œuvre la stratégie de développement et du marketing du réseau;
- Élaborer un plan d'actions pour maximiser la rentabilité du réseau (ventes diversifiées, utilisation des baies) ;

3.1.2 Présentation la direction exécutive finances (DEF) :

La direction exécutive finances constitue l'une des structures centrales de l'entreprise, chargée d'assurer la gestion financière globale et le pilotage économique de l'organisation. Elle joue un rôle stratégique dans la prise de décision en fournissant une vision claire et structurée de la situation financière de l'entreprise. Au sein de NAFTAL la DEF ne se limite pas à des fonctions techniques ou comptables, mais participe activement à la définition des orientations stratégiques. Elle intervient dans la planification financière, l'analyse des performances et le suivi des résultats, tout en veillant au respect des normes réglementaires nationale et des procédures internes. Son rôle est également d'assurer la transparence financière et de produire des informations fiables destinées à la direction générale.

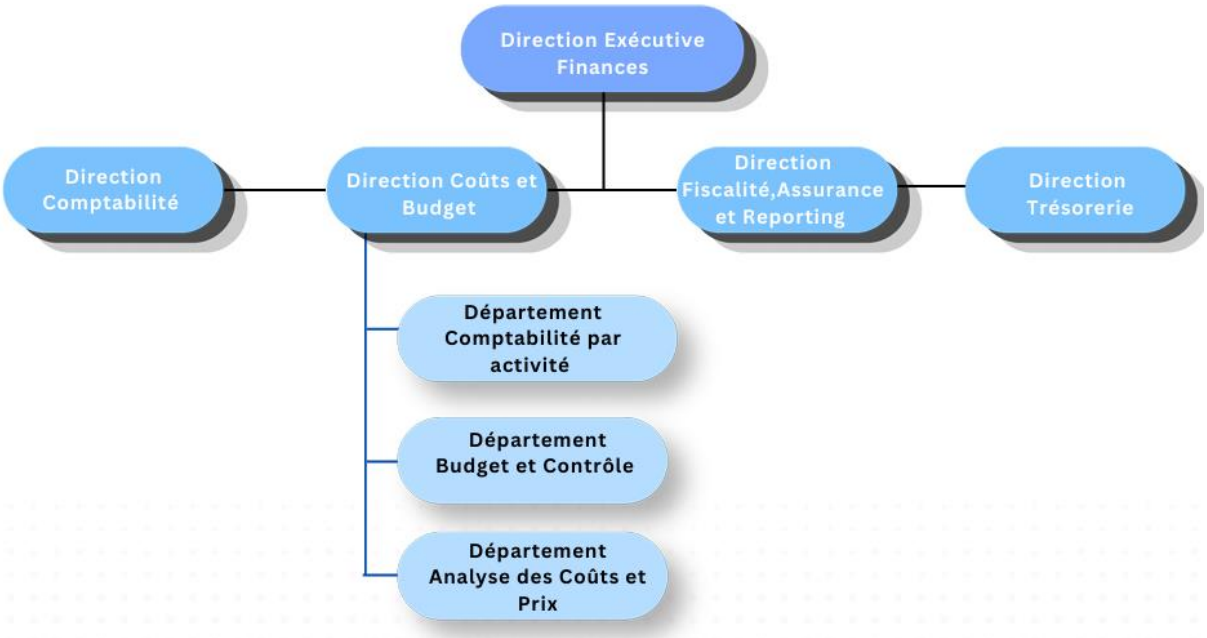


FIGURE 5: ORGANIGRAMME DE LA DEF

Source **:** Élaboré par nos soins à base des documents interne de l'entreprise.

- ✓ **La direction coûts et budget :**

La direction coûts et budget constitue une structure essentielle au sein de la DEF. Elle est chargée de contribuer à la maîtrise des ressources financières de l'entreprise à travers l'élaboration, le suivi et le contrôle des budgets. Son rôle s'inscrit dans une logique de gestion prévisionnelle et de contrôle, permettant d'assurer une utilisation optimale des moyens disponibles et d'améliorer l'efficacité économique de NAFTAL.

- o **Département budget et contrôle :**

Le département budget et contrôle représente le niveau opérationnel de la gestion budgétaire au sein de la direction coûts et budget .il assure le suivi concret des activités financières en veillant à la cohérence entre les prévisions établies et les résultats réalisés. Son rôle est fondamental dans le pilotage quotidien de la performance financière de l'entreprise.

Les missions du département budget et contrôle :

- Propose au directeur exécutif finances, la politique de la société en matière de gestion budgétaire, d'information de gestion et de prix ;
- Veiller à la mise en place des systèmes de gestion et des procédures de gestion budgétaires ;
- Mettre en place le système de restitution de l'information aux différents utilisateurs internes et externes ;
- Constituer et tenir à jour une documentation liée à l'activité budget au sein de NAFTAL;
- Notifier les budgets après approbation aux branches et aux structures.

Section 2 : Phase de planification financière — Élaboration du référentiel prévisionnel de NAFTAL

L'élaboration des prévisions budgétaires constitue le premier acte concret du pilotage de la performance au sein de NAFTAL. Elle est réalisée avant le début de la période couverte par le PMTE, c'est-à-dire lors de la préparation des prévisions relatives aux exercices 2020 – 2024. Cette phase consiste à traduire les orientations stratégiques retenues par la Direction Générale en prévisions financières chiffrées et valorisées, couvrant l'horizon du PMTE.

Dans la logique du cycle de pilotage, cette étape correspond à la planification financière. Elle permet de fixer les objectifs budgétaires, d'établir le compte de résultat prévisionnel et de déterminer les indicateurs-cibles. Elle constitue ainsi un référentiel prévisionnel à partir duquel les réalisations futures seront comparées, analysées et ajustées.

3.2.1 La démarche budgétaire globale de NAFTAL :

- **Les acteurs du processus budgétaire :**

La construction du budget prévisionnel chez NAFTAL repose sur une répartition claire, formalisée et séquentielle des responsabilités entre trois directions exécutives aux missions complémentaires et interdépendantes, sous la validation finale de la Direction Générale.

- ✓ **Premier acteur : La Direction Exécutive de la Stratégie, Planification et Économie (DESPE) :**

La DESPE est le point de départ de toute la compagne budgétaire. Elle est chargée de conduire les études prospectives sur l'évolution du marché des carburants en Algérie, d'analyser les tendances structurelles de la demande nationale et, sur cette base analytique rigoureuse, de fixer les quantités prévisionnelles de ventes pour chaque produit et chaque période du PMTE. Ce travail d'anticipation constitue le socle quantitatif indispensable sur lequel repose l'ensemble de la démarche budgétaire.

- ✓ **Deuxième acteur : La Direction Exécutive des Relations Humaines (DERH) :**

La DERH intervient en parallèle de la DESPE comme second acteur spécialisé du processus budgétaire. Elle est chargée d'élaborer les prévisions d'effectifs et de masse salariale pour l'ensemble de la période du PMTE. Sur la base des orientations stratégiques transmises par la Direction Générale et des plans de développement des activités fournis par la DESPE, la DERH construit les projections prévisionnelles des charges de personnel, qui constituent l'une des composantes les plus significatives des charges d'exploitation de NAFTAL.

Cette contribution de la DERH est fondamentale pour la qualité du budget en effet, les charges de personnel représentent une charge structurelle majeure et consomment la part la plus importante de la valeur ajoutée créée par l'entreprise. Ainsi, une estimation précise de la masse salariale est indispensable, car elle influence directement les prévisions de l'EBE et du résultat.

- ✓ **Troisième acteur : La Direction Exécutive Financière (DEF) :**

La DEF constitue l'acteur chargé de valoriser les différents plans, à partir des quantités prévisionnelles établies par la DESPE et des prévisions de masse salariale transmises par la DERH, elle est chargée d'élaborer le budget prévisionnel complet de l'entreprise, en intégrant les hypothèses de prix, l'ensemble des charges d'exploitation prévisionnelles et les éléments financiers, pour aboutir à un compte de résultat prévisionnel consolidé sur l'ensemble de la période du PMTE.

- ✓ **Quatrième acteur : La Direction Générale : validation et arbitrage :**

La Direction Générale constitue l'acteur final du processus. Elle examine les budgets consolidés par la DEF, procède aux arbitrages nécessaires entre les différentes activités et directions de NAFTAL, et valide officiellement le PMTE. Cette validation confère aux budgets leur caractère d'engagement institutionnel et de référentiel officiel de pilotage de la performance.

La répartition des rôles entre ces directions montre que la prévision budgétaire n'est pas uniquement un travail comptable. Elle résulte d'un processus transversal combinant les prévisions de marché, les hypothèses de ressources humaines, la valorisation financière et les arbitrages de la Direction Générale.

- ➢ Les phases du processus budgétaire :

Le processus budgétaire de NAFTAL s'organise autour de deux phases complémentaires articulant une vision stratégique pluriannuelle et un pilotage opérationnel annuel rigoureux.

- ✓ **Phase 1 : Le Plan à Moyen Terme (PMTE) sur 5 ans (Année N : septembre à décembre) :**

La première phase est la plus structurante. Elle correspond à l'élaboration du Plan à Moyen Terme, qui constitue le cadre stratégique et financier de référence de NAFTAL sur un horizon de cinq années glissantes. Dans le cas étudié, ce PMTE couvre la période 2020-2024. Elle mobilise séquentiellement les trois directions exécutives selon le calendrier suivant :

TABLEAU 11: CALENDRIER DE PRÉPARATION DES PRÉVISIONS FINANCIÈRES AU SEIN DE NAFTAL

Période	Acteur	Actions
Septembre	DESPE	Lancement des études prospectives de marché ; élaboration et transmission des quantités prévisionnelles par produit sur 5 ans.
Septembre à Octobre	DERH	Élaboration des prévisions d'effectifs et de masse salariale sur 5 ans sur la base des orientations stratégiques.
Octobre à Novembre	DEF	Réception des données DESPE et DERH ; construction du budget des ventes, du budget des achats, du budget des charges et du compte de résultat prévisionnel consolidé sur 5 ans.
Novembre	DEF + DG	Arbitrages budgétaires entre activités ; allers-retours itératifs pour ajustement et mise en cohérence globale.
Fin Décembre	DG	Validation officielle du PMTE ; communication du référentiel de pilotage aux centres de responsabilité.

Source : élaboré par nos soins sur la base des documents internes de NAFTAL.

Ce calendrier met en évidence la logique progressive du processus budgétaire : les prévisions opérationnelles sont d'abord établies par activité, puis valorisées et consolidées par la DEF afin d'aboutir au référentiel financier global du PMTE.

✓ **Phase 2 : Suivi et contrôle budgétaire (Année N+1 : janvier à décembre) :**

La seconde phase se déroule intégralement au cours de l'année N+1, c'est-à-dire l'année d'exécution du budget élaboré durant la Phase 1. Elle correspond au suivi mensuel ou trimestriel des réalisations par rapport aux prévisions du PMTE validé.

Durant cette phase, la DEF compare systématiquement les réalisations effectives aux prévisions budgétaires, produit les analyses d'écarts et coordonne les actions correctives avec les directions opérationnelles concernées.

3.2.2 Illustration du processus budgétaire à travers l'activité Carburants Terre:

NAFTAL élabore ses prévisions budgétaires selon une logique décentralisée, en partant des prévisions propres à chaque activité. Chaque activité fait l'objet d'une estimation des volumes, des prix, des achats, des charges et des marges, avant que l'ensemble des données ne soit consolidé au niveau global de l'entreprise afin d'établir le compte de résultat prévisionnel du PMTE.

Dans le cadre de cette étude, il n'est pas possible de présenter de manière détaillée l'ensemble des budgets relatifs à toutes les activités de NAFTAL, compte tenu de leur nombre et de la complexité du processus. Pour cette raison, l'activité Carburants Terre est retenue comme illustration du processus budgétaire. Ce choix se justifie par son poids important dans l'activité de l'entreprise et par son rôle central dans la formation du chiffre d'affaires.

Ainsi, l'étude de l'activité Carburants Terre ne vise pas à limiter l'analyse à cette seule activité, mais à expliquer concrètement la manière dont les prévisions budgétaires sont construites au niveau opérationnel.

3.2.2.1 Les hypothèses de base :

les prix des carburants en Algérie sont des prix administrés, fixés par l'État dans le cadre de la politique énergétique nationale. Cette particularité institutionnelle constitue l'hypothèse de base retenue dans le cadre du PMTE 2020-2024. Ainsi, les prix de vente et d'achat sont maintenus constants sur l'ensemble de la période prévisionnelle. Contrairement à ce que l'on pourrait observer dans un contexte de marché libre, où les prix évoluent selon l'offre, la demande et les fluctuations du marché.

En tant qu'entreprise publique opérant dans un secteur stratégique, NAFTAL ne dispose d'aucune latitude dans la fixation de ses prix de vente ni dans la négociation de ses prix d'achat auprès de SONATRACH. Ces prix sont déterminés par les pouvoirs publics. Toute variation des prix relèverait donc d'une décision politique et non d'une dynamique de marché.

Cette caractéristique justifie le recours à des prix constants dans le PMTE. Elle influence directement la construction du budget des ventes, du budget des achats et des marges prévisionnelles.

TABLEAU 12: HYPOTHESES DE PRIX UNITAIRES ADMINISTRES DES CARBURANTS TERRE

Produit	Code	Prix de Vente (DA/t)	Prix d'Achat (DA/t)	Marge Unitaire (DA/t)	Taux de Marque
Essence Normale	ESS-N	22 460,44	20 365,93	2 094,51	9,33%
Essence Super	ESS-S	23 893,28	22 035,61	1 857,67	7,77%
Essence Super Sans Plomb	ESSP	22 109,61	19 163,64	2 945,97	13,32%
Gas-oil	GO	14 532,74	12 627,54	1 905,20	13,11%

Source **:** Réalisé par nos soins sur la base des Documents internes de NAFTAL.

$$\textbf{Marge unitaire} = \textbf{prix de vente} - \textbf{prix d'achat}$$

$$\textbf{Taux de marque} = \frac{\textbf{Marge Unitaire}}{\textbf{prix de vente}} \times 100$$

L'examen de la répartition des marges unitaires révèle la structure tarifaire définie par la politique de l'État pour chaque catégorie de carburant. L'ESSP et le Gas-oil bénéficient des taux de marque les plus élevés avec respectivement 13,32% et 13,11%, tandis que l'Essence Normale et l'Essence Super affichent des taux plus faibles soit 9,33% et 7,77%. Cette structure de marge résulte des arbitrages de la politique énergétique nationale entre les différentes catégories d'usagers et les objectifs de transition vers des carburants moins polluants, et non d'un choix commercial de NAFTAL.

3.2.2.2 Les prévisions de volumes de ventes :

Sur la base de ses études prospectives du marché national des carburants, la DESPE a établi les quantités prévisionnelles de ventes suivantes pour la période PMTE 2020-2024 :

$$\textbf{Progression 2020} - \textbf{2024} = \frac{\textbf{Quantité}_{\textbf{2024}} - \textbf{Quantité}_{\textbf{2020}}}{\textbf{Quantité}_{\textbf{2020}}} \times 100$$

TABLEAU 13: PREVISIONS DE VOLUMES DE VENTES DES CARBURANTS TERRE

Produit	Clôture 2019	2020	2021	2022	2023	2024	Progression 2020-2024
ESS-N	1 020 000	980 000	970 000	930 000	880 000	820 000	-16,33%
ESS-S	1 170 000	1 130 000	1 100 000	1 000 000	900 000	800 000	-29,20%
ESSP	1 490 000	1 594 000	1 640 000	1 800 000	1 980 000	2 180 000	+36,76%
S/Total Essences	3 680 000	3 704 000	3 710 000	3 730 000	3 760 000	3 800 000	+2,59%
GO	9 360 000	9 400 000	9 430 000	9 460 000	9 480 000	9 500 000	+1,06%
TOTAL	13 040 000	13 104 000	13 140 000	13 190 000	13 240 000	13300000	+1,50%

Source **:** Réalisé par nos soins sur la base des Documents internes de NAFTAL.

Ces prévisions traduisent une tendance structurelle de transition énergétique clairement identifiée par la DESPE dans son étude de marché. Le déclin programmé de l'ESS-N, qui passe de 980 000 tonnes en 2020 à 820 000 tonnes en 2024, soit une baisse de -16,33%, ainsi que celui de l'ESS-S qui diminue de 1 130 000 à 800 000 tonnes, soit 29,20%, reflète la mutation

progressive du parc automobile algérien vers des carburants moins polluants, conformément aux orientations de la politique énergétique nationale.

La croissance soutenue de l'ESSP passant de 1 594 000 tonnes en 2020 à 2 180 000 tonnes en 2024, soit une hausse de +36,76% est la contrepartie directe. Le Gas-oil maintient quant à lui une progression modeste mais régulière de 9 400 000 tonnes à 9 500 000 tonnes, soit une hausse de +1,06 sur la période. Cette évolution s'explique par son poids important dans la consommation nationale, notamment le transport routier, les travaux publiques, le secteur agricole et certains usages industriels.

Au total, les volumes globaux progressent modestement de 13 104 000 tonnes en 2020 à 13 300 000 tonnes en 2024, soit une croissance cumulée de +1,50% sur la période.

3.2.2.3 Le budget prévisionnel des ventes :

Le budget des ventes constitue le budget moteur de l'ensemble du dispositif budgétaire de NAFTAL. C'est en effet à partir de lui que se déclinent tous les autres budgets : le budget des achats, le budget des charges d'exploitation et enfin le compte de résultat prévisionnel. Sa construction rigoureuse conditionne donc directement la qualité et la cohérence de l'ensemble du système de pilotage.

$$\mathbf{CA_{produit_i} = Quantité\ Prévisionnelle_i \times Prix\ de\ Vente\ Administré_i}$$

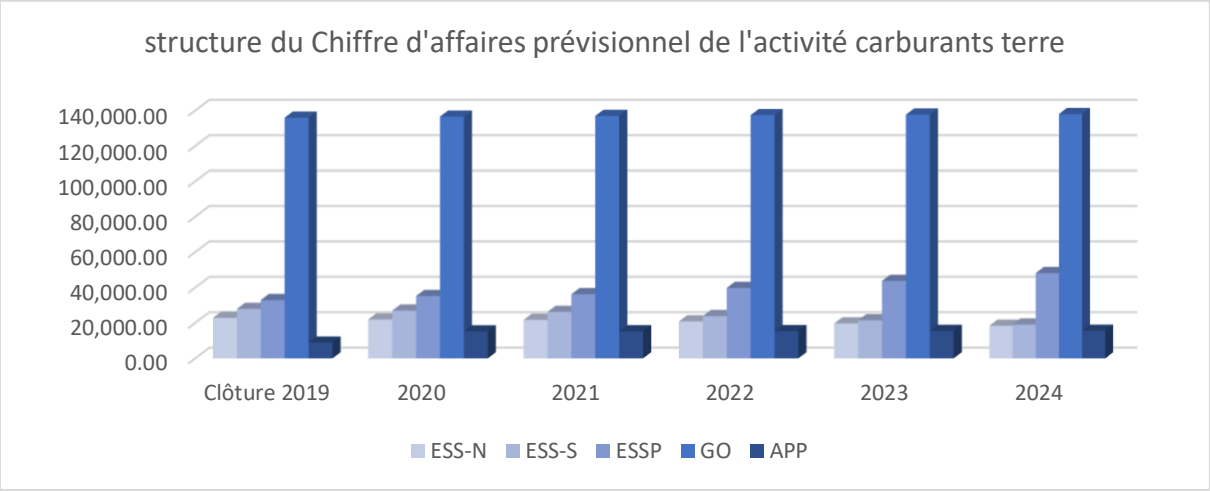
$$\mathbf{Progression} = \frac{\mathbf{valeur_{2024} - valeur_{2020}}}{\mathbf{valeur_{2020}}} \times \mathbf{100}$$

TABLEAU 14: BUDGET PREVISIONNEL DES VENTES DES CARBURANTS TERRE (MDA)

Produit	Prix (DA/t)	Clôture 2019	2020	2021	2022	2023	2024	Progression 2020→2024
ESS-N	22460,44	22 909	22 011	21 787	20 888	19 765	18 418	-16,33%
ESS-S	23893,28	27 955	26 999	26 283	23 893	21 503	19 115	-29,20%
ESSP	22109,61	32 943	35 243	36 259	39 797	43 777	48 199	+36,76%
S/Total Essences	—	83 808	84 253	84 330	84 579	85 046	85 731	+1,75%
GO	14532,74	136 026	136 608	137 044	137 480	137 770	138 061	+1,06%
CA Carburants Terre	—	219 835	220 861	221 373	222 059	222 817	223 792	+1,33%
APP	—	8 904	15 250	15 302	15 400	15 501	15 620	+2,43%
Production totale	—	228 739	236 111	236 675	237 458	238 318	239 412	+1,40%

Source : Réalisé par nos soins sur la base de PMTE 2020-2024.

FIGURE 6: STRUCTURE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL



La ligne de progression du CA carburants terre confirme la faible croissance globale (+1,33% sur 5 ans), masquant des dynamiques très différenciées par produit : le CA de l'ESSP progresse de +36,76% tandis que celui de l'Essence Super recule de -29,20%. Cette évolution traduit une transformation progressive du mix produit, marquée par le recul des essences classiques et la montée en puissance de l'Essence Super Sans Plomb, conformément aux tendances anticipées par la DESPE.

Le Gas-oil, produit dominant représentant environ 61,50% du CA carburants, affiche une progression modeste mais stable de +1,06%.

Ainsi, même si la croissance globale du chiffre d'affaires reste limitée (+1,40%), la structure interne des ventes évolue de manière significative, ce qui influence directement la formation de la marge brute prévisionnelle.

3.2.2.4 Le budget prévisionnel des achats :

Le budget des achats est construit en application directe du même principe que le budget des ventes, en appliquant les prix d'achat administrés aux quantités prévisionnelles établies par la DESPE. Il représente la principale charge d'exploitation de NAFTAL et son évolution détermine directement la marge commerciale de l'activité carburants.

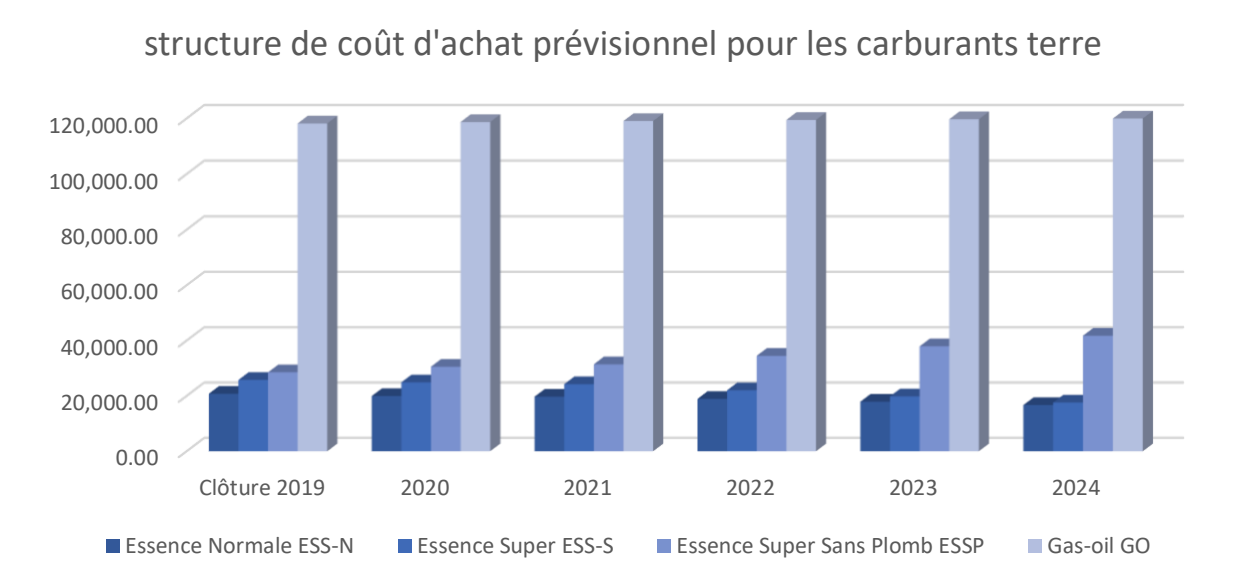
$$\textbf{Coût d'Achat}_{\textbf{produit}_i} = \textbf{Quantité Prévisionnelle}_i \times \textbf{Prix d'Achat Administré}_i$$

TABLEAU 15:BUDGET PREVISIONNEL DES ACHATS DES CARBURANTS TERRE (MDA)

Produit	Prix Achat (DA/t)	Clôture 2019	2020	2021	2022	2023	2024	Progression 2020→2024
ESS-N	20 365,93	20 773	19 959	19 755	18 940	17 922	16 700	-16,33%
ESS-S	22 035,61	25 782	24 900	24 239	22 036	19 832	17 628	-29,20%
ESSP	19 163,64	28 554	30 547	31 428	34 495	37 944	41 777	+36,76%
GO	12 627,54	118 194	118 699	119 078	119 456	119 709	119 962	+1,06%
TOTAL ACHATS	—	193 302	194 105	194 500	194 928	195 407	196 067	+1,01%

Source : Réalisé par nos soins sur la base de PMTE 2020-2024.

FIGURE 7 : STRUCTURE DE COUT D'ACHAT PREVISIONNEL



Les achats prévisionnels restent globalement stables sur la période, avec une progression totale limitée à +1,01 % entre 2020 et 2024. Cette évolution s'explique par le maintien des prix d'achat administrés et par une progression modérée des volumes.

Par produit, les achats d'Essence Normale et d'Essence Super diminuent respectivement de -16,33 % et -29,20 %, tandis que l'ESSP progresse fortement de +36,76 %. Le Gas-oil reste le poste dominant, avec une hausse limitée de +1,06 %

3.2.2.5 La marge brute prévisionnelle des carburants terre :

La marge brute prévisionnelle constitue le premier indicateur de pilotage de la performance commerciale de l'activité carburants. Elle mesure la richesse commerciale dégagée par NAFTAL sur ses opérations d'approvisionnement et de distribution, dans le cadre des prix administrés par l'État.

Marge Brute = CA Ventes Carburants Terre − Coût d'Achat Carburants Terre

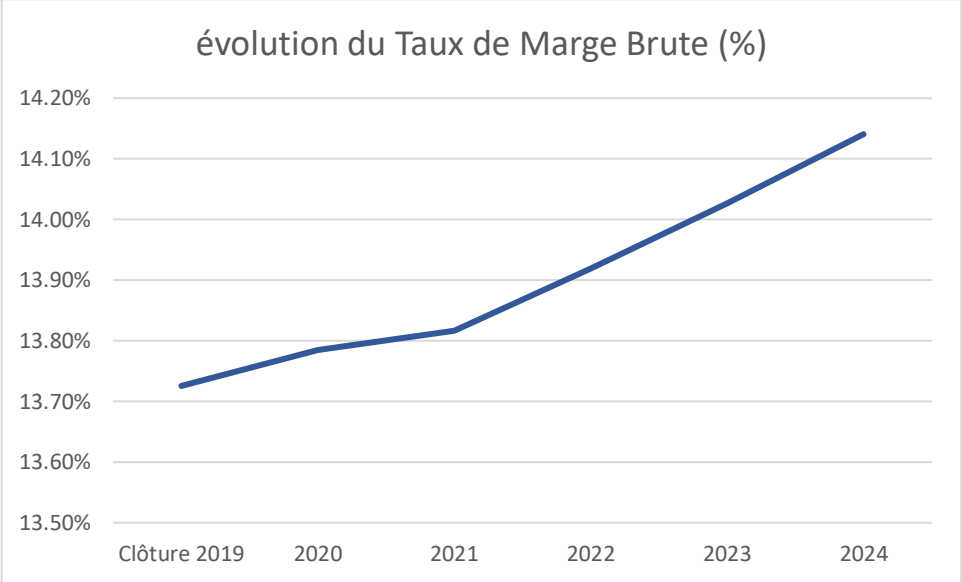
$$\text{Taux de marge} = \frac{\text{marge brute}}{\text{Coût d'achat}}$$

TABLEAU 16 : MARGE BRUTE PRÉVISIONNELLE : CARBURANTS TERRE (MDA)

Indicateur	Clôture 2019	2020	2021	2022	2023	2024	Progression 2020→2024
CA Ventes (MDA)	219 835	220 861	221 373	222 058	222 817	223 792	+1,33%
Coût d'Achat (MDA)	193 302	194 105	194 500	194 928	195 407	196 067	+1,01%
Marge Brute (MDA)	26 532	26 756	26 872	27 131	27 409	27 725	+3,62%
Taux de Marge (%)	13,73%	13,78%	13,82%	13,92%	14,03%	14,14%	+0,36point

Source : Réalisé par nos soins sur la base des Documents internes de NAFTAL.

FIGURE 8 : EVOLUTION DE TAUX DE MARGE BRUTE



La marge brute prévisionnelle affiche une progression continue et régulière sur l'ensemble de la période, passant de 26 756 MDA en 2020 à 27 725 MDA en 2024, soit une amélioration de +3,62%. Le taux de marge brute progresse parallèlement de 13,78% à 14,14%, soit un gain de 0,36 point sur 5 ans.

Cette amélioration progressive de la marge s'explique par un effet mix produit lié à la structure des prix administrés : le CA progresse légèrement plus vite (+1,33%) que le coût d'achat (+1,01%) du fait de la montée en puissance de l'ESSP, dont le différentiel entre prix de vente et prix d'achat administrés est le plus élevé du portefeuille (2 945,97 DA/t). Cet effet est

entièrement déterminé par la structure tarifaire définie par l'État et par l'évolution des volumes prévisionnels établis par la DESPE.

3.2.2.6 Le compte de résultat prévisionnel de l'activité carburants terre :

Après l'élaboration du budget des ventes, du budget des achats et de la marge brute prévisionnelle, les données relatives à l'activité Carburants Terre sont regroupées afin d'établir le PMTE prévisionnel propre à cette activité. Ce document permet de synthétiser la contribution attendue de cette activité à la formation de la production, des consommations, de la valeur ajoutée et du résultat prévisionnel de l'ensemble de la société.

TABLEAU 17 : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL DE L'ACTIVITE CARBURANTS TERRE (MDA)

N°	RUBRIQUES	Clôture 2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Production de l'Exercice	228 739	236 111,	236 675	237 458	238 318	239 412
60	Achats Consommés	189 526	192 769	193 166	193 595	194 077	194 740
61/62	Services Extérieurs	9 280	9 649	10 031	10 361	10 811	10 969
2	Consommation de l'Exercice	198 806	202 418	203 197	203 956	204 888	205 709
3	Valeur Ajoutée (VA)	29 933	33 693	33 478	33 502	33 430	33 703
63	Charges de Personnel	8 855	9 299	9 392	9 580	9 676	9 869
64	Impôts et Taxes	3 672	3 791	3 800	3 812	3 826	3 844
4	EBE	17 405	20 603	20 286	20 110	19 928	19 990
68	Dotations Amortissements	3 330	4 448	6 136	8 686	9 208	9 999
5	Résultat Opérationnel	17 022	16 154	14 150	11 424	10 720	9 991
76	Produits Financiers	829	865	831	689	721	721
66	Charges Financières	211	211	211	211	211	1 092
6	Résultat Financier	618	654	620	478	510	-371
7	RÉSULTAT d'exploitation	17 640	16 808	14 770	11 902	11 230	9 620

Source : élaboré par nos soins à partir des données internes NAFTAL.

Le PMTE de l'activité Carburants Terre montre la logique de construction prévisionnelle au niveau opérationnel. Toutefois, Naftal ne limite pas son pilotage financier à

une seule activité. Les prévisions relatives aux autres activités, telles que le GPL, les lubrifiants, les bitumes et les autres produits pétroliers, sont également établies selon une logique similaire. L'ensemble de ces budgets d'activité est ensuite centralisé par la DEF afin d'aboutir au PMTE global de l'entreprise.

3.2.3 Consolidation des budgets par activité et établissement du PMTE global de Naftal

Le PMTE global constitue le référentiel financier prévisionnel de l'entreprise. Il regroupe les prévisions relatives à la production, aux consommations, aux charges d'exploitation, aux dotations, aux produits et charges financières, ainsi qu'au résultat ordinaire avant impôt. Il permet ainsi de traduire, au niveau consolidé, la trajectoire financière attendue de Naftal sur la période 2020–2024. Ce document constitue le référentiel financier qui servira de base à l'analyse des écarts et à la comparaison avec les réalisations effectives.

TABLEAU 18 : COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL DE NAFTAL 2020-2024 (MDA) :

N°	Rubriques	Clôture 2019	2020	2021	2022	2023	2024	Progression 2020-2024
1	Production de l'Exercice	378 775	393 719	401 572	410 770	418 460	426 058	+8,21%
60	Achats Consommés	256 496	261 453	265 454	270 161	273 985	277 674	+6,20%
61/62	Services Extérieurs	22 603	23 138	23 651	23 947	24 611	24 991	+8,01%
2	Consommation de l'Exercice	279 099	284 591	289 105	294 108	298 596	302 665	+6,35%
3	Valeur Ajoutée (VA)	99 676	109 128	112 467	116 661	119 864	123 393	+13,07%
63	Charges de Personnel	46 746	48 698	49 250	50 284	50 856	51 897	+6,57%
64	Impôts et Taxes	6 024	6 245	6 334	6 453	6 548	6 650	+6,49%
4	EBE	46 906	54 185	56 883	59 924	62 460	64 845	+19,67%
68	Dotations aux Amortissements	19 100	18 986	21 724	25 203	25 336	26 406	+39,08%
5	Résultat Opérationnel	30 753	35 199	35 159	34 721	37 124	38 439	+9,20%
76	Produits Financiers	5 263	5 488	5 278	4 394	4 588	4 588	-16,40%
66	Charges Financières	1 478	1 435	1 393	1 350	1 311	2 152	+49,97%
6	Résultat Financier	3 785	4 053	3 885	3 044	3 277	2 437	-39,87%
7	Résultat ordinaire avant impôt	34 538	39 252	39 044	37 765	40 401	40 876	+4,14%

Source : Réalisé par nos soins sur la base de PMTE 2020-2024.

Délimitation méthodologique de l'étude empirique

Il convient de préciser que, dans le cadre du processus budgétaire observé au sein de NAFTAL, le référentiel prévisionnel mis à notre disposition repose principalement sur le compte de résultat prévisionnel issu du PMTE. Ainsi, bien que la partie théorique présente plusieurs états financiers prévisionnels, notamment le compte de résultat, le bilan prévisionnel et le plan de financement, la partie empirique de cette étude est limitée aux données du compte de résultat prévisionnel et réel**.**

Cette délimitation concerne l'ensemble de la démarche pratique : la présentation du processus budgétaire s'arrête à l'établissement du compte de résultat prévisionnel, les ratios retenus sont uniquement ceux pouvant être calculés à partir de ce document et l'analyse des écarts porte sur les rubriques du compte de résultat. Par conséquent, les indicateurs fondés sur le bilan, tels que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, les ratios de liquidité, de solvabilité ou d'endettement, ne sont pas mobilisés dans l'étude empirique. L'analyse se concentre donc sur le pilotage de la performance économique et opérationnelle de NAFTAL.

3.2.4 Détermination des indicateurs-cibles prévisionnels

À partir du compte de résultat prévisionnel global issu du PMTE, il est possible de déterminer un ensemble d'indicateurs-cibles permettant de traduire les objectifs économiques de NAFTAL sous forme de ratios et de seuils de référence. Ces indicateurs appartiennent à la phase de planification financière, car ils sont établis avant l'exécution de la période prévisionnelle et permettent de définir la performance attendue.

Dans cette logique, les indicateurs prévisionnels représentent un référentiel de pilotage servant à apprécier ultérieurement le degré d'atteinte des objectifs, à travers leur comparaison avec les indicateurs réels. Ils permettent ainsi de compléter le compte de résultat prévisionnel par une lecture synthétique de la rentabilité, de la structure des coûts, de la capacité d'autofinancement et du seuil d'équilibre.

3.2.4.1 Ratios de rentabilité commerciale et opérationnelle

Les ratios de rentabilité commerciale et opérationnelle permettent d'apprécier la capacité attendue de NAFTAL à créer de la richesse et à dégager un résultat à partir de son activité principale.

$$\textbf{Taux de VA} = \frac{\textbf{VA}}{\textbf{Production}} \qquad \textbf{Taux d'EBE} = \frac{\textbf{EBE}}{\textbf{Production}}$$

$$\textbf{Marge opérationnelle} = \frac{\textbf{résultat opérationnel}}{\textbf{CA}}$$

$$\textbf{Coefficient d'absorption de la VA} = \frac{\textbf{VA}}{\textbf{résultat opérationnel}}$$

TABLEAU 19 : TABLEAU DES RATIOS PRÉVISIONNELS DE RENTABILITÉ COMMERCIALE ET OPÉRATIONNELLE

Ratio	2020	2021	2022	2023	2024
Taux de VA	27,72 %	28,01 %	28,40 %	28,64 %	28,96 %
Taux d'EBE	13,76 %	14,17 %	14,59 %	14,93 %	15,22 %
Marge opérationnelle	8,94 %	8,76 %	8,45 %	8,87 %	9,02 %
Coefficient d'absorption de la VA	3.10	3.20	3.36	3.23	3.21

Source : calculé à partir du PMTE 2020–2024 de NAFTAL.

- ✓ **Lecture prévisionnelle :**

Ces ratios traduisent une trajectoire prévisionnelle d'amélioration progressive de la rentabilité. Le taux de valeur ajoutée devait passer de 27,72 % en 2020 à 28,96 % en 2024, tandis que le taux d'EBE devait progresser de 13,76 % à 15,22 %.

3.2.5 Ratios financiers

Les ratios financiers permettent d'évaluer la contribution attendue de la dimension financière dans la formation du résultat global. Ils montrent dans quelle mesure le résultat ordinaire avant impôt devait dépendre du résultat financier.

$$\textbf{Poids du résultat financier} = \frac{\textbf{résultat financier}}{\textbf{résultat ordinaire avant impôt}}$$

$$\textbf{Taux des produits financiers} = \frac{\textbf{produits financiers}}{\textbf{production de l'exercice}}$$

$$\textbf{Taux des charges financières} = \frac{\textbf{charges financières}}{\textbf{production de l'exercice}}$$

TABLEAU 20 : TABLEAU DES RATIOS FINANCIERS PRÉVISIONNELS

Ratio	2020	2021	2022	2023	2024

Poids du résultat financier	10,33 %	9,95 %	8,06 %	8,11 %	5,96 %
Taux des produits financiers	1,39 %	1,31 %	1,07 %	1,10 %	1,08 %
Taux des charges financières	0,36 %	0,35 %	0,33 %	0,31 %	0,51 %

Source : calculé à partir du PMTE 2020–2024 de NAFTAL.

✓ **Lecture prévisionnelle**

Les prévisions montrent que le résultat financier devait jouer un rôle complémentaire, sans constituer la principale source de performance. Son poids dans le ROAI devait passer de 10,33% en 2020 à 5,96 % en 2024, ce qui signifie que la performance attendue devait reposer principalement sur l'exploitation.

3.2.6 Ratios de structure des coûts

Les ratios de structure des coûts permettent d'analyser le poids attendu des principales charges dans la production. Ils servent à apprécier la maîtrise prévisionnelle des consommations et des charges de structure.

$$\text{Taux de consommation} = \frac{\text{consommation de l'exercice}}{\text{production de l'exercice}}$$

$$\text{poids des DAP} = \frac{\text{DAP}}{\text{production de l'exercice}}$$

TABLEAU 21 : TABLEAU DES RATIOS DE STRUCTURE DES COÛTS PRÉVISIONNELS :

Ratio	2020	2021	2022	2023	2024
Taux de consommation	72,28 %	71,99 %	71,60 %	71,36 %	71,04 %
Poids des DAP	4,82 %	5,41 %	6,14 %	6,05 %	6,20 %

Source : calculé à partir du PMTE 2020–2024 de NAFTAL.

✓ **Lecture prévisionnelle**

Le PMTE prévoyait une légère amélioration de la structure des coûts, avec un taux de consommation passant de 72,28 % en 2020 à 71,04 % en 2024. Cette évolution traduit un objectif de meilleure maîtrise des consommations par rapport à la production.

3.2.7 Capacité d'Autofinancement (CAF)

En raison de l'absence du résultat net après impôt dans les données disponibles, la CAF est calculée ici de manière approximative à partir du résultat ordinaire avant impôt.

CAF approximative = ROAI + Dotations aux Amortissements et Provisions − Reprises sur Provisions

TABLEAU 22 : TABLEAU DE LA CAF PRÉVISIONNELLE:

Composante	2020	2021	2022	2023	2024
ROAI	39 252	39 044	37 765	40 401	40 876
(+) Dotations	18 986	21 724	25 203	25 336	26 406
(-) Reprise	0	0	0	0	0
CAF Prévisionnelle approximative	58 238	60 768	62 968	65 737	67 282

Source **:** calculé à partir du PMTE 2020–2024 de NAFTAL.

- ✓ **Lecture prévisionnelle :**

La CAF prévisionnelle devait progresser de 58 238 MDA en 2020 à 67 282 MDA en 2024. Cette progression traduit un objectif d'amélioration de la capacité de NAFTAL à générer des ressources internes pour soutenir son activité et ses besoins de financement.

3.2.8 Analyse du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité correspond au niveau de production nécessaire pour couvrir l'ensemble des charges. Son calcul nécessite une distinction entre charges variables et charges fixes. Dans cette étude, cette distinction repose sur une approximation issue du compte de résultat et des informations recueillies lors de l'entretien.

Les achats consommés et les services extérieurs sont considérés comme des charges variables. Les charges de personnel, les impôts et taxes ainsi que les charges financières sont considérées comme des charges fixes. Les dotations aux amortissements et provisions sont retenues comme des charges mixtes : 80 % sont assimilés à des charges fixes et 20 % à des charges variables, afin de tenir compte de la part liée aux provisions.

TABLEAU 23 : TABLEAU DU SEUIL DE RENTABILITÉ PRÉVISIONNEL ET DES INDICATEURS ASSOCIÉS

Indicateur	2020	2021	2022	2023	2024
TMCV	26,75 %	26,92 %	27,17 %	27,43 %	27,72 %

Seuil de rentabilité	267 512	276 163	287 960	287 914	295 158
Marge de sécurité	126 207	125 409	122 810	130 546	130 900
Indice de sécurité	32,06 %	31,23 %	29,90 %	31,20 %	30,72 %
Point mort	248 j	251 j	256 j	251 j	253 j

Source : calculé à partir du PMTE 2020–2024 de NAFTAL.

- ✓ **Lecture prévisionnelle**

À travers le calcul du seuil de rentabilité prévisionnel, le PMTE fixe comme objectif d'assurer un niveau d'activité permettant de couvrir l'ensemble des charges et de préserver une marge de sécurité positive. Bien que le seuil de rentabilité prévu augmente de 267 512 MDA en 2020 à 295 158 MDA en 2024, La marge de sécurité positive prévue sur toute la période traduit donc la volonté de NAFTAL de couvrir l'ensemble de ses charges tout en conservant une marge de sécurité suffisante pour limiter le risque d'exploitation.

Conclusion

Cette section a permis de présenter la phase de planification financière du cycle de pilotage de NAFTAL. L'élaboration des prévisions budgétaires repose sur une démarche structurée, impliquant principalement la DESPE pour les prévisions quantitatives, la DERH pour les prévisions de masse salariale et la DEF pour la valorisation financière, l'établissement des budgets par activité et leur consolidation dans le PMTE global.

L'illustration à travers l'activité Carburants Terre a permis de montrer concrètement comment les prévisions sont construites à partir des prix administrés, des volumes prévisionnels, du budget des ventes, du budget des achats et de la marge brute prévisionnelle. Cette activité constitue un exemple opérationnel permettant de comprendre la logique budgétaire, sans limiter l'étude à cette seule activité.

La section a également montré que le PMTE global constitue le référentiel financier prévisionnel de NAFTAL sur la période 2020–2024. À partir de ce référentiel, des indicateurs-cibles sont déterminés afin de mesurer la performance attendue en matière de rentabilité, de maîtrise des coûts, de capacité d'autofinancement et d'équilibre économique.

Ainsi, l'analyse financière prévisionnelle apparaît comme une étape fondamentale du pilotage, car elle permet de fixer des objectifs financiers, de construire un référentiel de

comparaison et de préparer la phase de contrôle des écarts entre les prévisions et les réalisations.

Section 3 : Phase de contrôle budgétaire - comparaison entre les prévisions et les réalisations de NAFTAL 2020–2024

Après la phase de planification financière présentée dans la section précédente, la phase de contrôle intervient une fois les réalisations effectives arrêtées. Elle consiste à confronter les données réelles de NAFTAL aux prévisions établies dans le PMTE, afin d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs fixés lors de la phase de planification.

Dans cette étude, le contrôle budgétaire est mené à deux niveaux :

- Le premier porte sur l'analyse des écarts entre les principales rubriques du compte de résultat prévisionnel et réel. Cette analyse permet de mesurer les différences en valeur et en pourcentage, afin d'identifier les postes qui s'éloignent le plus des objectifs prévus.
- Le second porte sur la comparaison entre les indicateurs-cibles prévisionnels et les indicateurs réalisés, afin d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs financiers fixés lors de la phase de planification.

3.3.1 Analyse détaillée des écarts sur les rubriques du compte de résultat

L'analyse des écarts sur les rubriques du compte de résultat permet d'identifier les postes qui ont le plus contribué aux déviations entre les objectifs fixés dans le **PMTE** et les réalisations effectives. Elle suit la logique de formation du résultat, en partant de l'activité, puis des charges, des marges et enfin des résultats.

Pour cette analyse, les écarts sont calculés selon les relations suivantes :

$$\text{Écart} = \text{Valeur Réelle} - \text{Valeur Prévisionnelle}$$

$$\text{Écart en \%} = \frac{\text{Valeur Réelle} - \text{Valeur Prévisionnelle}}{\text{Valeur Prévisionnelle}} \times 100$$

Par convention, un écart est qualifié de favorable lorsqu'il améliore la performance de l'entreprise « écart positif pour un produit, écart négatif pour une charge » et de défavorable dans le cas contraire. La valeur analytique d'un écart ne réside pas dans sa seule mesure, mais dans son interprétation managériale et dans les décisions qu'il est susceptible de déclencher. L'utilisation des écarts relatifs permet de mieux apprécier l'ampleur des variations indépendamment des montants absolus, facilitant ainsi la comparaison entre les différentes années.

Dans le cas de NAFTAL, cette confrontation présente un intérêt particulier, car le PMTE 2020–2024 a été élaboré avant la survenance de la crise sanitaire liée à la COVID-19, dans un

contexte économique et énergétique différent de celui observé durant la période réelle. La crise sanitaire a entraîné des perturbations importantes sur l'activité économique, les marchés énergétiques, les conditions de distribution et les équilibres macroéconomiques, contribuant ainsi à générer des écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations.

Afin d'apprécier l'importance de ces écarts, l'interprétation repose sur une norme de tolérance de ±5 %, retenue conformément à la règle interne appliquée au sein de NAFTAL dans le suivi budgétaire. Ainsi, un écart compris entre -5 % et +5 % est considéré comme maîtrisé, tandis qu'un écart dépassant ce seuil nécessite une analyse plus approfondie de ses causes et peut conduire à des actions correctives.

L'analyse est structurée en quatre catégories d'écarts conformément à la démarche académique du contrôle budgétaire :

- **Catégorie 1 :** Écart sur Chiffre d'Affaires
- **Catégorie 2 :** Écarts sur Coûts Directs et Indirects
- **Catégorie 3 :** Écarts sur les marges intermédiaires (VA et EBE)
- **Catégorie 4 :** Écarts sur Résultats (Opérationnel, Financier, Ordinaire Avant impôt)

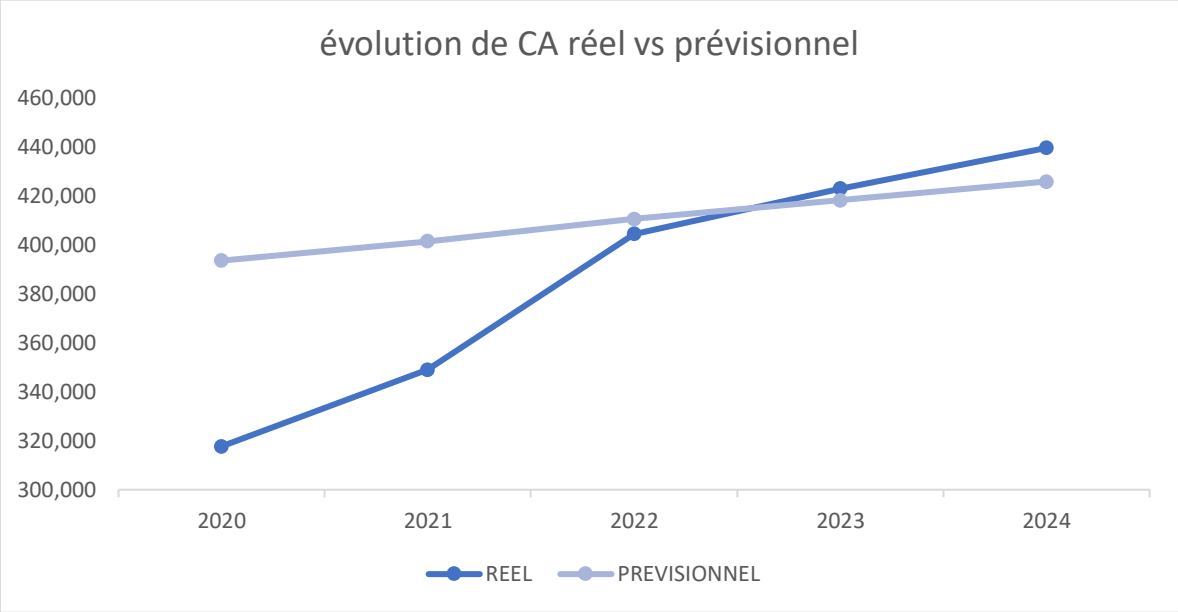
3.3.1.1 Catégorie 1 : Analyse du chiffre d'affaires (Production de l'exercice) :

TABLEAU 24 : TABLEAU DES ÉCARTS DU CA

Année	Prévision	Réel	Écart (MDA)	Écart %	Norme ±5%
2020	393 719	317 743	-75 976	**-19,30%**	🔴 Hors norme
2021	401 572	349 076	-52 496	**-13,07%**	🔴 Hors norme
2022	410 770	404 612	-6 158	**-1,50%**	🟢 Dans la norme
2023	418 460	423 184	+4 724	**+1,13%**	🟢 Dans la norme
2024	426 058	439 805	+13 747	**+3,23%**	🟢 Dans la norme

Source : Élaboré par nos soins à base du PMTE 2020-2024 et du compte de résultat Réel de NAFTAL.

FIGURE 9 : EVOLUTION DE CA REEL VS PREVISIONNEL



✓ **Interprétation**

- **Phase 1 : Dégradation sévère (2020-2021) :**

Les années 2020 et 2021 se caractérisent par des écarts négatifs profonds sur le chiffre d'affaires, atteignant respectivement -19,30% et -13,07%, soit des dépassements massifs de la norme interne de ±5%. Ces écarts, qui représentent respectivement 75 976 MDA et 52 496 MDA de CA non réalisé par rapport aux prévisions, témoignent d'une contraction sévère de l'activité distributive de NAFTAL.

Cette dégradation initiale s'explique par le fait que les prévisions du PMTE ont été élaborées en 2019, avant l'irruption de la pandémie de COVID-19, ce qui a rendu les hypothèses budgétaires inadaptées à la réalité économique post-crise. La crise sanitaire a entraîné une baisse significative de la demande en carburants, en raison notamment :

- Des restrictions de mobilité ;
- De ralentissement du transport routier et aérien ;
- De la diminution de l'activité économique ;
- De la baisse des déplacements des ménages et des entreprises.

- **Phase 2 : Ajustement et convergence (2022) :**

En 2022, l'écart sur la production se réduit à -1,50%, entrant dans la norme interne de ±5%. Cette convergence rapide traduit une reprise progressive de la demande nationale en carburants, portée par le redémarrage de l'économie algérienne post-COVID, la levée progressive des restrictions sanitaires et la reprise du trafic routier et aérien.

- **Phase 3 : Dépassement et consolidation (2023-2024) :**

Les années 2023 et 2024 marquent le retournement complet de la tendance, avec des écarts positifs de +1,13% et +3,23%, signifiant que la production réelle dépasse désormais les prévisions du PMTE, tout en restant dans la norme de ±5%. Ce dépassement, bien que modeste, constitue un signal positif fort pour le pilotage stratégique : NAFTAL retrouve et dépasse sa trajectoire prévisionnelle, attestant de l'efficacité des mesures d'adaptation engagées depuis 2021 et de la consolidation de la reprise de la demande nationale.

Apport au pilotage : L'écart sur le CA est l'indicateur déclencheur du cycle de pilotage. Sa surveillance comparative prévu/réel a permis à la DEF d'identifier dès 2020 l'amplitude du choc COVID-19 sur l'activité de NAFTAL et de réviser en conséquence les hypothèses du PMTE. La convergence rapide vers la norme dès 2022 démontre la réactivité du système de pilotage et l'efficacité des actions correctives engagées.

3.3.1.2 Catégorie 2 : Écarts sur Coûts Directs et Indirects :

- **Écart sur les Coûts Directs (Consommation Totale de l'Exercice)**

TABLEAU 25 : TABLEAU DES ÉCARTS SUR COÛTS DIRECTS

Année	Prévision	Réel	Écart (MDA)	Écart %	Norme ±5%
2020	284 591	238 135	-46 456	**-16,32%**	🔴 Hors norme
2021	289 105	273 514	-15 591	**-5,39%**	🟡 Limite norme
2022	294 108	302 198	+8 090	**+2,75%**	🟢 Dans la norme
2023	298 596	311 310	+12 714	**+4,26%**	🟢 Dans la norme
2024	302 665	324 376	+21 711	**+7,17%**	🔴 Légèrement hors

Source : Élaboré par nos soins à base du PMTE 2020-2024 et du compte de résultat Réel de NAFTAL.

- ✓ **Interprétation**

La consommation totale synthétise les effets combinés des achats et des services extérieurs. Sa trajectoire révèle une dynamique en deux temps parfaitement cohérente avec le cycle d'activité de NAFTAL.

- **Phase 1 : Réduction favorable des consommations (2020-2021) :**

L'écart est favorable en 2020-2021 : les consommations réelles sont inférieures aux prévisions de 16,32% et 5,39% respectivement. Cette réduction des consommations est directement corrélée à la baisse de l'activité : NAFTAL ayant distribué moins de carburants que prévu, ses

approvisionnements auprès de Sonatrach ont mécaniquement diminué. C'est la flexibilité naturelle du coût variable principal de l'entreprise.

Il est analytiquement crucial de noter que la réduction des consommations (-16,32%) est proportionnellement inférieure à la réduction du CA (-19,30%) en 2020. Cet écart de 2,98 points révèle une rigidité partielle des achats : même lorsque la demande baisse, NAFTAL ne peut pas réduire ses approvisionnements exactement au même rythme, notamment en raison des engagements contractuels avec Sonatrach et des nécessités de maintien des niveaux de stocks de sécurité réglementaires.

- **Phase 2 et 3 : Dépassement progressif (2022-2024) :**

À partir de 2022, les consommations réelles dépassent les prévisions de manière croissante (+2,75% en 2022, +7,17% en 2024). Ce dépassement reflète la reprise de l'activité. L'écart de 2024 (+7,17%) dépasse légèrement la norme interne, signalant une pression croissante sur les coûts d'approvisionnement et des services extérieurs qui mérite une surveillance dans le cadre du PMTE glissant.

Apport au pilotage : L'enseignement analytique essentiel de cet écart est la démonstration de l'effet de ciseaux entre production et consommation : la réduction de la consommation en 2020 (-16,32%) est moins importante que la réduction de la production (-19,30%), ce qui génère mécaniquement une compression de la VA. Inversement, la croissance de la consommation en 2024 (+7,17%) dépasse celle de la production (+3,23%), recréant une pression négative sur la marge. C'est précisément cette dérive que le contrôle budgétaire permet d'identifier et de corriger.

- **Écart sur les coûts indirects :**

Dans notre analyse, les coûts indirects comprennent principalement : les charges de personnel, les impôts et taxes, les dotations aux amortissements et provisions ainsi que les charges financières. Ces charges présentent généralement un caractère plus rigide, car elles ne varient pas automatiquement avec le niveau d'activité.

TABLEAU 26 : TABLEAU DES ÉCARTS SUR COÛTS INDIRECTS

Année	Prévision	Réel	Écart (MDA)	Écart %	Norme ±5 %
2020	75 364	77 604	+2 240	**+2,97 %**	🟢 Dans la norme
2021	78 701	81 871	+3 170	**+4,03 %**	🟢 Dans la norme
2022	83 290	108 974	+25 684	**+30,84 %**	🔴 Hors norme
2023	84 051	102 760	+18 709	**+22,26 %**	🔴 Hors norme

2024	87 105	107 516	+20 411	**+23,43 %**	🔴 Hors norme

Source : Élaboré par nos soins à partir du PMTE 2020–2024 et du compte de résultat réel de NAFTAL.

✓ **Interprétation**

Contrairement aux coûts directs, les coûts indirects présentent une tendance générale à la hausse par rapport aux prévisions, particulièrement à partir de 2022. Cette évolution montre que les charges de structure ont exercé une pression importante sur la performance de NAFTAL.

- **Phase 1 : Rigidité maîtrisée des charges indirectes en (2020–2021) :**

En 2020 et 2021, les coûts indirects réels sont légèrement supérieurs aux prévisions, mais restent dans la norme de tolérance. Cette situation montre que les charges indirectes n'ont pas suivi la baisse de l'activité au même rythme que les coûts directs.

En effet, même si la crise sanitaire a provoqué une baisse importante de l'activité, les coûts indirects ont, au contraire, légèrement augmenté. Cette évolution s'explique par la nature de ces charges : les salaires, les amortissements, les taxes et les charges financières ne peuvent pas être réduits immédiatement lorsque l'activité baisse.

- **Phase 2 : Forte dérive des charges indirectes en 2022 :**

L'année 2022 constitue un point de rupture. Les coûts indirects réels atteignent 108 974 MDA, contre 83 290 MDA prévus, soit un écart de +25 684 MDA et +30,84 %.

Cette dérive s'explique principalement par la forte augmentation des dotations aux amortissements et provisions, qui ont plus que doublé par rapport aux prévisions. Cette hausse est traduite par une augmentation des provisions pour risques ou charges exceptionnels après la période de crise.

Cette évolution a fortement pesé sur le résultat opérationnel. Même si l'activité a repris en 2022, la hausse des charges indirectes a limité l'amélioration de la rentabilité.

- **Phase 3 : Persistance de la pression sur les charges indirectes en (2023–2024) :**

En 2023 et 2024, les coûts indirects restent nettement supérieurs aux prévisions. L'écart atteint +22,26 % en 2023 et +23,43 % en 2024.

Cette situation montre que la hausse observée en 2022 n'est pas uniquement ponctuelle. Elle révèle une pression durable sur les charges de structure, notamment à travers :

- La hausse des charges de personnel ;
- Le maintien d'un niveau élevé des dotations ;
- L'augmentation des charges financières ;

- Et la difficulté à ajuster rapidement certaines charges fixes.

En 2024, les charges de personnel atteignent 67 920 MDA contre 51 897 MDA prévus, soit un dépassement important. Cela traduit une rigidité croissante des charges sociales et salariales, qui réduit la capacité de l'installation à améliorer sa rentabilité malgré la reprise de l'activité.

Apport au pilotage : L'analyse des coûts indirects montre que la performance de l'installation ne dépend pas uniquement du niveau d'activité ou des coûts directs, mais également de la maîtrise des charges de structure. L'enseignement principal est que les coûts indirects peuvent fortement réduire la rentabilité lorsque leur évolution n'est pas maîtrisée. En 2020 et 2021, leur rigidité a amplifié l'impact négatif de la baisse d'activité. En 2022, leur forte augmentation a limité les effets positifs de la reprise. En 2023 et 2024, leur niveau élevé continue de peser sur le résultat opérationnel.

3.3.1.3 Catégorie 3 : écarts sur la marge :

- **Écart sur la Valeur Ajoutée (Marge de Premier Niveau) :**

TABLEAU 27 : TABLEAU DES ÉCARTS DE LA VA

Année	Prévision	Réel	Écart (MDA)	Écart %	Norme ±5%
2020	109 128	79 608	-29 520	**-27,05%**	🔴 Critique
2021	112 467	75 561	-36 906	**-32,81%**	🔴 Critique
2022	116 661	102 413	-14 248	**-12,21%**	🔴 Hors norme
2023	119 864	111 874	-7 990	**-6,67%**	🔴 Légèrement hors
2024	123 393	115 429	-7 964	**-6,45%**	🔴 Limite norme

Source : Élaboré par nos soins à partir du PMTE 2020–2024 et du compte de résultat réel de NAFTAL.

✓ **Interprétation**

- **Phase 1 : Effondrement de la richesse créée (2020-2021) :**

La Valeur Ajoutée constitue l'indicateur révélateur central de la performance économique réelle de NAFTAL. Son écart atteint des niveaux critiques en 2020 et 2021, avec respectivement -27,05% et -32,81% par rapport aux prévisions. Ces écarts signifient concrètement que NAFTAL a créé environ un tiers de richesse en moins que prévu sur ces deux exercices.

La décomposition mécanique de l'écart sur la VA confirme son origine dans l'effet de ciseaux :

$$\text{Écart VA} = \text{Écart Production} - \text{Écart Consommation}$$

En 2021, l'écart sur la VA est plus important qu'en 2020 en valeur relative (-32,81% contre -27,05%), bien que l'écart sur la production soit moindre (-13,07% contre -19,30%). Cela s'explique par l'explosion des services extérieurs (+25,76% en 2021) qui a aggravé la consommation, comprimant davantage la VA malgré un CA légèrement moins dégradé.

- **Phase 2-3 : Redressement progressif (2022-2024) :**

L'écart sur la VA se réduit progressivement : -12,21% en 2022, -6,67% en 2023 et -6,45% en 2024. Cette convergence vers la norme de ±5% est encourageante mais reste incomplète, révélant une insuffisance structurelle persistante de la richesse créée par rapport aux ambitions du PMTE. Cette insuffisance résiduelle en 2024 est principalement alimentée par la dérive des services extérieurs (+13,21%) qui comprime la marge malgré le dépassement du CA.

- **Écart sur l'EBE (Marge de Second Niveau) :**

TABLEAU 28 : TABLEAU DES ÉCARTS DE L'EBE

Année	Prévision	Réel	Écart (MDA)	Écart %	Norme ±5%
2020	54 185	23 327	-30 858	**-56,95%**	🔴 Critique
2021	56 883	19 250	-37 633	**-66,16%**	🔴 Critique
2022	59 924	47 001	-12 923	**-21,57%**	🔴 Hors norme
2023	62 460	47 519	-14 941	**-23,92%**	🔴 Hors norme
2024	64 845	46 636	-18 209	**-28,08%**	🔴 Hors norme

Source : Élaboré par nos soins à partir du PMTE 2020–2024 et du compte de résultat réel de NAFTAL.

- ✓ **Interprétation**

L'Excédent Brut d'Exploitation représente un indicateur central de la performance d'exploitation. Il mesure la capacité de l'installation à dégager un surplus à partir de son activité courante.

- **Phase 1 : Effondrement de la capacité opérationnelle (2020-2021) :**

La période 2020–2021 se caractérise par une forte détérioration de l'EBE. Cette situation s'explique principalement par l'impact de la pandémie de COVID-19. Les prévisions ayant été établies avant la crise sanitaire, elles reposaient sur une hypothèse de continuité normale de l'activité. La décomposition de l'écart sur l'EBE révèle l'effet cumulatif :

$$\text{Écart EBE} = \text{Écart VA} - \text{Écart Charges de Personnel} - \text{Écart Impôts et Taxes}$$

La baisse de la production réalisée par rapport aux prévisions a entraîné une diminution importante de la valeur ajoutée. Cette situation provient du fait que les consommations de

l'exercice ne se sont pas ajustées proportionnellement à la baisse de l'activité. À cette baisse de la VA s'ajoute la rigidité de certaines charges, notamment les charges de personnel et les impôts et taxes. En 2020, les charges de personnel dépassent les prévisions de +3,04 %, tandis qu'en 2021 elles restent légèrement supérieures aux prévisions avec +1,02 %. Les impôts et taxes diminuent légèrement en 2020 (-2,23 %), mais augmentent en 2021 de +3,58 %.

- **Phase 2 : Redressement partiel en 2022 :**

L'année 2022 marque une amélioration relative de l'EBE. L'écart passe de -66,16 % en 2021 à -21,57 % en 2022. Cette évolution traduit une reprise de l'activité et une meilleure absorption des charges par le niveau de production.

Cependant, l'EBE demeure inférieur aux prévisions, ce qui montre que la reprise n'a pas permis de retrouver pleinement le niveau de rentabilité attendu. La consommation de l'exercice dépasse les prévisions de +2,75 %, ce qui réduit la marge disponible après couverture des coûts directs. Ainsi, même si la production se rapproche des objectifs, la pression sur les charges limite l'amélioration de l'EBE.

- **Phase 3 : Persistance d'un écart défavorable en 2023–2024 :**

En 2023 et 2024, l'écart sur EBE reste négatif et hors norme, malgré une production réelle supérieure aux prévisions. En 2023, la production dépasse les prévisions de +1,13 %, puis de +3,23 % en 2024. Toutefois, cette amélioration de l'activité ne se traduit pas par un dépassement de l'EBE prévu.

Cette situation s'explique principalement par l'augmentation des consommations et des charges indirectes, en particulier les charges de personnel. En 2024, ces dernières dépassent les prévisions de +30,87 %, ce qui réduit directement la capacité de l'installation à dégager un EBE conforme aux objectifs. Ainsi, malgré l'amélioration de la production, la progression des charges absorbe une partie importante des gains réalisés et empêche l'installation d'atteindre le niveau d'excédent brut d'exploitation prévu.

Sur le plan du pilotage : l'analyse de l'EBE montre que le suivi du chiffre d'affaires seul est insuffisant. Il est nécessaire d'analyser simultanément la valeur ajoutée, les consommations et les charges de structure afin de comprendre l'origine réelle de la dégradation de la performance d'exploitation.

3.3.1.4 Catégorie 4 : écarts sur les résultats

- **Écart sur le Résultat Opérationnel**

TABLEAU 29 : TABLEAU DES ÉCARTS SUR RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Année	Prévision	Réel	Écart (MDA)	Écart %	Norme ±5%
2020	35 199	7 361	-27 838	**-79,09%**	🔴 Critique
2021	35 159	1 737	-33 422	**-95,06%**	🔴Critique absolu
2022	34 721	7 756	-26 965	**-77,66%**	🔴 Critique
2023	37 124	16 477	-20 647	**-55,62%**	🔴Hors norme
2024	38 439	21 278	-17 161	**-44,65%**	🔴Hors norme

Source **:** Élaboré par nos soins à partir du PMTE 2020–2024 et du compte de résultat réel de NAFTAL.

✓ **Interprétation**

- **Phase 1 : Quasi-effacement du résultat opérationnel (2020-2021) :**

Le résultat opérationnel constitue l'indicateur synthétique le plus révélateur de la performance productive de NAFTAL. En 2021, il atteint son niveau le plus bas avec seulement 1 737 MDA réels contre 35 159 MDA prévus, ne représentant que 4,9% de la cible prévisionnelle. C'est le signal d'alarme absolu du système de pilotage budgétaire.

La décomposition de cet écart confirme son caractère cumulatif :

$$\text{Écart RO} = \text{Écart EBE} - \text{Écart Dotations aux amortissement et provisions}$$

En 2022, l'écart sur le résultat opérationnel reste profond (-77,66%) malgré un redressement de l'EBE. L'explication réside dans la constitution massive de provisions (-25 557 MDA de dépassement sur les dotations en 2022, soit +101,4%), qui absorbent l'intégralité du redressement de l'EBE et compriment davantage le résultat opérationnel. Il est important de préciser, comme mentionné en section précédente, que ce choc exceptionnel de 2022 résulte d'une démarche prudentielle de couverture des risques liés à la crise et non d'une hausse des amortissements liée au programme d'investissement.

- **Phase 2-3 : Redressement progressif mais incomplet (2023-2024) :**

Le redressement du résultat opérationnel, de -55,62% en 2023 à -44,65% en 2024, est réel mais reste loin de la norme. La réduction progressive de l'écart de -27 838 MDA en 2020 à -17 161 MDA en 2024 (amélioration de 10 677 MDA sur cinq ans) témoigne de l'efficacité progressive des mesures correctives engagées. Si cette tendance se maintient, le retour dans la norme de ±5% pourrait être envisagé à l'horizon 2027-2028.

Apport au pilotage : La surveillance du résultat opérationnel en comparaison prévu/réel constitue le signal d'alerte le plus précoce disponible pour le management. Elle permet d'identifier les effets cumulés de la baisse de l'EBE et du poids des DAP. Son analyse oriente les actions correctives vers la maîtrise des charges d'exploitation, le suivi des provisions et l'amélioration de la rentabilité opérationnelle.

- **Écart sur le Résultat Financier :**

TABLEAU 30 : TABLEAU DES ÉCARTS SUR RÉSULTAT FINANCIER

Année	Prévision	Réel	Écart (MDA)	Écart %	Norme ±5%
2020	4 053	5 011	+958	**+23,64%**	🟢 Favorable
2021	3 885	5 578	+1 693	**+43,58%**	🟢 Très favorable
2022	3 044	6 396	+3 352	**+110,12%**	🟢 Exceptionnel
2023	3 277	8 391	+5 114	**+156,06%**	🟢 Exceptionnel
2024	2 437	10 554	+8 117	**+333,07%**	🟢 Exceptionnel

Source **:** Élaboré par nos soins à partir du PMTE 2020–2024 et du compte de résultat réel de NAFTAL**.**

- ✓ **Interprétation**
  - **Une performance financière exceptionnelle et croissante**

Le résultat financier constitue la seule rubrique du compte de résultat présentant des écarts favorables et croissants sur l'ensemble de la période, il dépasse systématiquement les prévisions, avec une progression particulièrement marquée à partir de 2022. Les produits financiers réels progressent de 6 936 MDA en 2020 à 13 525 MDA en 2024, dépassant massivement les prévisions du PMTE (4 588 MDA en 2024). Cette hausse peut est liée aux revenus issus des participations et des placements financiers, notamment les dividendes, les revenus de participation, les intérêts créditeurs ou encore les produits générés par la gestion de la trésorerie.

La décomposition de l'écart sur le résultat financier révèle cependant une nuance importante : les charges financières dépassent également les prévisions sur toute la période (+34,1% en 2020 à +38,1% en 2024), reflet direct du recours accru au financement bancaire pour couvrir le programme d'investissement stratégique (pipelines, maillage du réseau, autoroute Est-Ouest). Mais l'écart favorable sur les produits financiers surpasse largement l'écart défavorable sur les charges.

➢ **Écart sur le Résultat Ordinaire Avant impôt :**

TABLEAU 31 : TABLEAU DES ÉCARTS SUR RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT

Année	Prévision	Réel	Écart (MDA)	Écart %	Norme ±5%
2020	39 252	12 372	-26 880	**-68,48%**	🔴 Critique
2021	39 044	7 315	-31 729	**-81,26%**	🔴 Critique
2022	37 765	14 152	-23 613	**-62,53%**	🔴 Critique
2023	40 401	24 868	-15 533	**-38,45%**	🔴 Hors norme
2024	40 876	31 832	-9 044	**-22,12%**	🔴 Hors norme

Source **:** Élaboré par nos soins à partir du PMTE 2020–2024 et du compte de résultat réel de NAFTAL**.**

✓ **Interprétation**

- **Phase 1 : Effondrement global (2020-2021) :**

Le résultat ordinaire avant IBS synthétise l'ensemble des effets analysés précédemment. En 2021, il ne représente que 18,7% de la cible prévisionnelle, soit le niveau le plus bas de la période. Cette performance catastrophique résulte de la convergence de tous les écarts défavorables : effondrement du CA (-13,07%), compression de la VA (-32,81%), effondrement de l'EBE (-66,16%) et quasi-disparition du résultat opérationnel (-95,06%).

La décomposition confirme le rôle amortisseur du résultat financier :

$$\text{Écart ROAI} = \text{Écart RO} + \text{Écart RF}$$

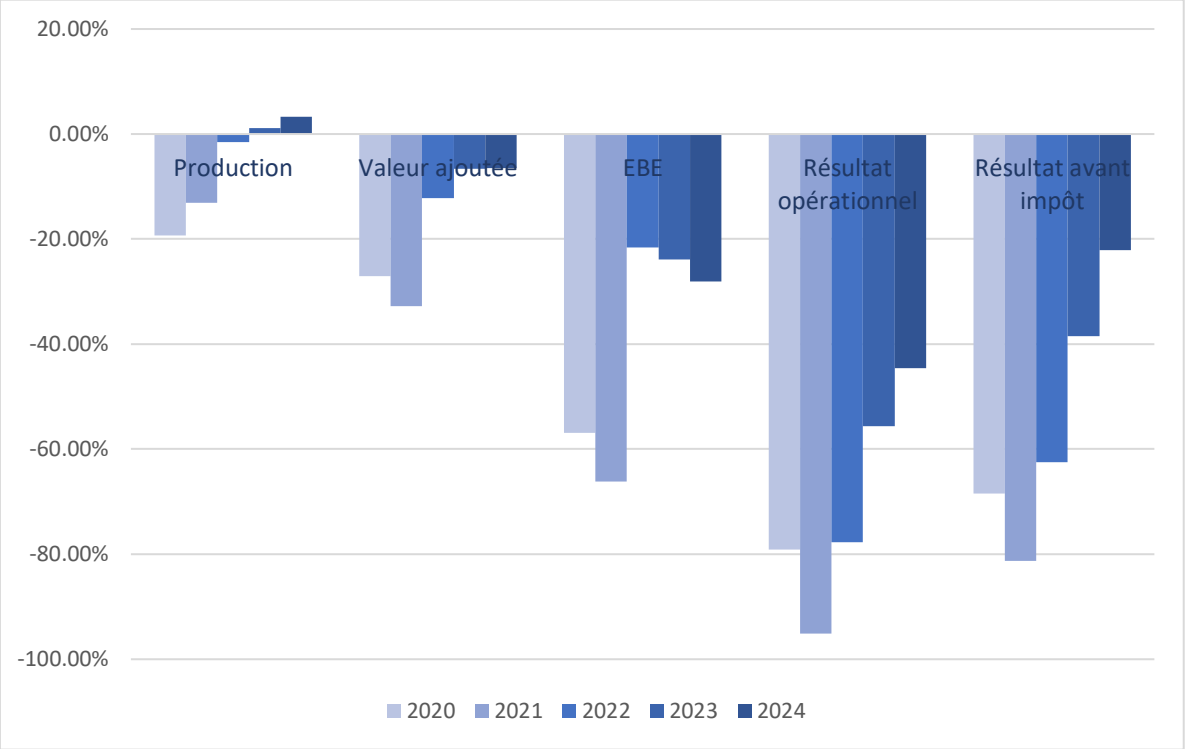
- **Phase 2 : Redressement accéléré (2022-2024) :**

Le redressement du résultat ordinaire avant impôt est nettement plus rapide que celui du résultat opérationnel, précisément grâce à l'effet positif et compensateur du résultat financier. L'écart se réduit de -26 880 MDA en 2020 à -9 044 MDA en 2024, soit une amélioration de 17 836 MDA sur cinq ans. Cette trajectoire de convergence, si elle se maintient au rythme de 3 000 à 4 000 MDA d'amélioration par an, suggère un retour dans la norme de ±5% à l'horizon 2027-2028.

Le résultat ordinaire avant impôt est l'indicateur terminal du pilotage budgétaire global. Sa trajectoire de redressement confirme l'efficacité du système de pilotage par l'analyse financière prévisionnelle mis en place à NAFTAL, même si le chemin vers la pleine conformité aux prévisions du PMTE reste long.

3.3.2 Synthèse graphique des écarts relatifs des principaux agrégats du compte de résultat :

FIGURE 10 : EVOLUTION DES ECARTS RELATIFS DES PRINCIPAUX AGREGATS DU COMPTE DE RESULTAT



Interprétation :

Le graphique ci-dessus permet de synthétiser l'évolution des écarts relatifs des principaux agrégats du compte de résultat sur la période 2020-2024. Il met en évidence des écarts défavorables importants, particulièrement en 2020 et 2021. Les écarts les plus marqués concernent ls concernent l'EBE, le résultat opérationnel et le résultat ordinaire avant impôt, ce qui confirme que la baisse de l'activité a fortement affecté la rentabilité d'exploitation et la performance globale de NAFTAL.

À partir de 2022, les écarts relatifs se réduisent progressivement pour certains agrégats, notamment la production et la valeur ajoutée. La production revient dans la norme dès 2022, puis dépasse légèrement les prévisions en 2023 et 2024. Toutefois, L'EBE et le résultat opérationnel restent nettement inférieurs aux prévisions, ce qui montre que la reprise de l'activité n'a pas été totalement transformée en rentabilité. Cette situation s'explique par la pression persistante des consommations, des charges indirectes et des dotations aux amortissements et provisions. Ainsi, ce graphe confirme les enseignements tirés de l'analyse détaillée : les écarts ne résultent pas uniquement d'une baisse de la production, mais aussi d'un effet de ciseaux entre l'activité et les charges.

3.3.3 Appréciation du degré d'atteinte des objectifs à travers les indicateurs de pilotage

Après l'analyse des écarts sur les principales rubriques du compte de résultat, le contrôle budgétaire est complété par l'examen des indicateurs de pilotage. Les indicateurs-cibles prévisionnels ayant été déterminés lors de la phase de planification, l'objectif de cette sous-partie est d'apprécier leur degré de réalisation à partir des données réelles.

3.3.3.1 Ratios de rentabilité commerciale et opérationnelle

TABLEAU 32 : TABLEAU DES RATIOS RÉEL DE RENTABILITÉ COMMERCIALE ET OPÉRATIONNELLE

Ratio	2020	2021	2022	2023	2024	Appréciation
Taux de VA	25,05 %	21,65 %	25,31 %	26,44 %	26,25 %	Non atteint
Taux de l'EBE	7,34 %	5,51 %	11,62 %	11,23 %	10,60 %	Non atteint
Marge opérationnelle	2,32 %	0,50 %	1,92 %	3,89 %	4,84 %	Non atteint
Coefficient d'absorption de la VA	10.81	43.50	13.20	6.79	5.43	Non atteint

Source : calculé à partir du compte de résultat réel de NAFTAL.

✓ **Commentaire et interprétation :**

Les ratios de rentabilité montrent que les réalisations sont inférieures aux prévisions sur toute la période :

- **Le taux de valeur ajoutée** réel reste en dessous du niveau prévu, ce qui traduit une création de richesse plus faible que celle anticipée dans le PMTE. Cette situation s'explique principalement par le poids élevé des consommations, qui absorbent une part importante de la production.
- **Le taux d'EBE** confirme cette fragilité. Il chute fortement en 2020 et 2021, sous l'effet de la crise sanitaire, puis s'améliore à partir de 2022. Toutefois, il demeure inférieur aux prévisions, ce qui montre que la reprise de l'activité n'a pas été totalement transformée en performance d'exploitation.
- **La marge opérationnelle** suit la même tendance. Elle atteint seulement 0,50 % en 2021, contre 8,76 % en prévisionnel, ce qui révèle une forte dégradation de l'activité principale durant la période de crise. Même si une amélioration apparaît en 2023 et 2024, le niveau réalisé reste inférieur aux objectifs.

- **Le Coefficient d'absorption de la VA** atteint un niveau exceptionnel de 43,50x en 2021 : il faut 43,50 dinars de VA pour générer 1 dinar de résultat opérationnel, révélant une quasi-absorption totale de la VA. Même s'il se réduit progressivement pour atteindre **5,43** en 2024, il reste supérieur à la cible prévisionnelle, ce qui confirme la pression persistante des charges de structure et des dotations sur la rentabilité opérationnelle.

3.3.3.2 Ratios financiers

TABLEAU 33 : TABLEAU DES RATIOS FINANCIERS RÉELS

Ratio	2020	2021	2022	2023	2024	Appréciation
Poids du résultat financier	40,50 %	76,25 %	45,20 %	33,74 %	33,16 %	Dépassement favorable mais atypique
Taux des produits financiers	2,18 %	2,19 %	2,27 %	2,57 %	3,08 %	Supérieur à la cible
Taux des produits financiers	0,61 %	0,59 %	0,69 %	0,59 %	0,68 %	Supérieur à la cible

Source : calculé à partir du compte de résultat réel de NAFTAL.

✓ **Commentaire et interprétation**

L'analyse des ratios financiers montre que le résultat financier occupe une place beaucoup plus importante que prévu dans la formation du résultat avant impôt. Son poids réel est largement supérieur aux prévisions sur toute la période, notamment en 2021 où il représente 76,25 % du résultat avant impôt réel.

Cette situation indique que le résultat global a été fortement soutenu par la contribution financière, alors que la performance opérationnelle restait faible. Les produits financiers réels progressent plus rapidement que prévu, ce qui peut être lié aux revenus issus des placements financiers, des participations ou de la gestion de la trésorerie.

Le taux des charges financières reste relativement faible par rapport à la production, mais il demeure systématiquement supérieur au niveau prévu. Malgré cela, l'effet négatif des charges financières est compensé par la hausse des produits financiers.

Ainsi, la dimension financière a joué un rôle favorable dans le résultat global, mais elle ne doit pas être confondue avec une amélioration structurelle de l'exploitation.

3.3.3.3 Ratios de structure des coûts

TABLEAU 34 : TABLEAU DES RATIOS RÉELS DE STRUCTURE DES COÛTS :

Ratio	2020	2021	2022	2023	2024	Appréciation
Taux de consommation	74,95 %	78,35 %	74,69 %	73,56 %	73,75 %	Non atteint
Poids des DAP	6,10 %	6,73 %	12,55 %	8,48 %	8,13 %	Non atteint

Source : calculé à partir du compte de résultat réel de NAFTAL.

✓ **Commentaire et interprétation**

Les ratios de structure des coûts confirment que les charges ont pesé plus fortement que prévu sur la performance :

- **Le taux de consommation** réel est supérieur au taux prévu sur toute la période. Cela signifie que les consommations absorbent une part plus importante de la production que ce qui avait été prévu dans le PMTE. Ce phénomène est particulièrement visible en 2021, où le taux réel atteint 78,35 %, contre 71,99 % prévu.
- **Le poids des dotations aux amortissement et aux provisions** augmente fortement en 2022, atteignant 12,55 % de la production réelle. Cette hausse est principalement liée à la constitution de provisions supplémentaires dans une logique de prudence face aux risques liés à la pandémie, et non à une augmentation des amortissements.

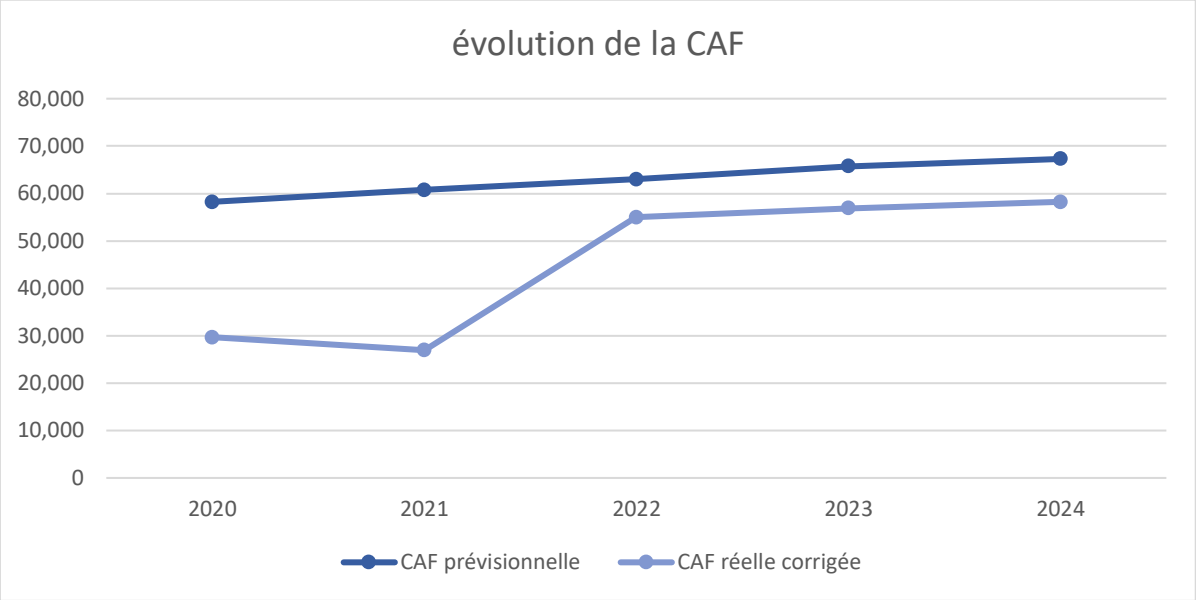
3.3.3.4 Capacité d'Autofinancement (CAF)

TABLEAU 35 : TABLEAU DE CAF RÉEL VS PRÉVISIONNELLE:

Composante	2020	2021	2022	2023	2024
ROAI	12 372	7 315	14 152	24 868	31 832
(+) Dotations	19 397	23 488	50 760	35 901	35 752
(-) Reprise	2 133	3 860	9 940	3 891	9 344
CAF	29 636	26 943	54 972	56 878	58 240
CAF / Production	9,33%	7,72%	13,59%	13,44%	13,24%
Réalisation / Prévisionnelle (%)	50,89%	44,33%	87,30%	86,53%	86,57%

Source **:** calculé à partir du PMTE 2020–2024 et du compte de résultat réel de NAFTAL.

FIGURE 11 : EVOLUTION DE LA CAF REELLE VS PREVISIONNELLE



✓ **Commentaire et Interprétation :**

En 2020-2021, la CAF réelle ne représente que 50,89% et 44,33% de la CAF prévisionnelle, expliquant directement le recours massif au financement bancaire. La CAF prévisionnelle de 58 238 MDA en 2020 supposait un ROAI de 39 252 MDA : avec seulement 12 372 MDA réalisés, l'insuffisance de 26 880 MDA sur le seul ROAI a mécaniquement réduit la CAF de 45,11%.

Le paradoxe comptable de 2022 est analytiquement instructif : la CAF bondit à 54 972 MDA (+104,02% par rapport à 2021) non pas grâce à un redressement du résultat (seulement 14 152 MDA), mais grâce aux dotations exceptionnelles (50 760 MDA), charges non décaissables qui enrichissent la CAF tout en dégradant le résultat. Cette mécanique illustre la limite d'une lecture isolée de la CAF sans analyse du ROAI.

À partir de 2023, la CAF se stabilise à 86,53% à 86,57% de la cible prévisionnelle, signalant la reconstitution progressive d'une capacité de financement interne compatible avec les ambitions d'investissement.

3.3.3.5 Analyse du seuil de rentabilité

TABLEAU 36 : TABLEAU DU SEUIL DE RENTABILITÉ RÉEL ET DES INDICATEURS ASSOCIÉS

Indicateur	2020	2021	2022	2023	2024	Appréciation
TMCV	23,83 %	20,30 %	22,80 %	24,74 %	24,62 %	Non atteint

SR	309 335	380 154	433 381	386 344	407 664	Non atteint
Marge de sécurité	8 408	-31 078	-28 769	36 840	32 141	Non atteint
Indice de sécurité	2,65 %	-8,90 %	-7,11 %	8,71 %	7,31 %	Non atteint
Point mort	355 j	397 j	391 j	333 j	338 j	Défavorable

Source : calculé à partir du compte de résultat réel de NAFTAL.

- ✓ **Commentaire et interprétation**

L'analyse du seuil de rentabilité montre que le seuil réel est supérieur au seuil prévisionnel durant toute la période. Cela signifie que l'entreprise devait réaliser un niveau d'activité plus élevé que prévu pour couvrir l'ensemble de ses charges.

En prévisionnel, la situation apparaît relativement confortable. La marge de sécurité est positive sur toute la période et l'indice de sécurité se situe autour de 30 %. Le point mort prévisionnel varie entre 248 et 256 jours, ce qui signifie que l'équilibre devait être atteint avant la fin de l'exercice.

En réel, la situation est beaucoup plus fragile. En 2020, la marge de sécurité reste positive, mais très faible, avec seulement 8 408 MDA. En 2021 et 2022, elle devient négative, respectivement -31 078 MDA et -28 769 MDA, ce qui signifie que la production réalisée n'a pas permis de couvrir totalement le seuil de rentabilité. Le point mort dépasse également 365 jours en 2021 et 2022, ce qui confirme que l'entreprise n'a pas atteint son seuil d'équilibre durant ces exercices.

À partir de 2023, la situation s'améliore, avec une marge de sécurité de nouveau positive. Toutefois, le niveau de sécurité reste nettement inférieur aux prévisions et le point mort demeure tardif. Cette situation indique que la reprise de l'activité a permis un redressement, mais que la pression des charges continue de limiter l'amélioration de l'équilibre économique.

3.3.4 Analyse des causes des écarts : Facteurs internes et externes :

- ➢ **Causes externes : Chocs exogènes non anticipés :**

Crise COVID-19 :

Les prévisions du PMTE ayant été établies en 2019, elles ne pouvaient pas intégrer un choc sanitaire mondial. En Algérie, la consommation nationale de carburant a effectivement

diminué en 2020 à cause du confinement et des restrictions de mobilité. Le ministre de l'Énergie avait indiqué une baisse nationale de la consommation de carburant de 7 % en 2020, et NAFTAL a aussi communiqué sur une baisse de la consommation des produits pétroliers durant cette période. (ATTAR, 2021)

Dépréciation du dinar algérien Non anticipée dans le PMTE :

La dépréciation du dinar est bien documentée dans le contexte 2020–2022 : la Banque mondiale indique que l'économie algérienne a été affectée par la baisse des prix du pétrole en 2020 malgré la dépréciation du dinar, et ses données macroéconomiques montrent un taux de change moyen passant d'environ 126,8 DZD/USD à 135,1, puis 142,0 sur les années suivantes. (ATTAR, 2021) Cette dépréciation du dinar a contribué au renchérissement de certains coûts liés aux prestations, équipements ou intrants importés, notamment lorsque ceux-ci sont facturés ou indexés en devises

Volatilité du marché pétrolier et Évolution des prix des hydrocarbures :

NAFTAL évolue dans un secteur particulier : elle distribue des produits pétroliers dans un cadre fortement régulé sur le marché national. Contrairement à une entreprise opérant dans un marché totalement libre, elle ne dispose pas d'une marge complète pour ajuster ses prix de vente en fonction des variations des coûts ou des conditions du marché.

La crise COVID a provoqué un choc pétrolier important en 2020, avec une forte baisse des prix internationaux du pétrole ; la Banque mondiale mentionne la chute temporaire des prix internationaux du pétrole et ses effets sur les équilibres macroéconomiques algériens.

Cette volatilité des prix des hydrocarbures et le cadre des prix administrés ont pu influencer les conditions d'approvisionnement, les marges et les équilibres économiques de l'activité, notamment à travers les relations de cession interne avec Sonatrach et les mécanismes de régulation. (BANQUE MONDIALE, 2021)

Par ailleurs, même si l'activité principale de NAFTAL reste largement encadrée par des prix administrés sur le marché national, certaines activités, notamment les carburants aviation et marins destinés à l'international, peuvent être plus sensibles aux variations du marché mondial. Ces opérations, réalisées à travers l'intermédiation de Sonatrach, peuvent relever de mécanismes de prix et de marges différents de ceux appliqués au marché local.

Pression inflationniste sur les coûts :

Le contexte post-COVID en Algérie a été marqué par une hausse importante du niveau général des prix. Selon la Banque mondiale, l'inflation a augmenté à partir de 2021, atteignant

7,2 %, puis s'est accélérée à 9,3 % en 2022 et s'est maintenue à 9,3 % en 2023. Cette dynamique inflationniste a contribué au renchérissement des biens, des services et des charges nécessaires au fonctionnement des entreprises. (BANQUE MONDIALE, 2024)

Dans le cas de NAFTAL, cet effet inflationniste peut expliquer une partie des écarts défavorables observés au niveau des charges. À partir de 2022, l'activité reprend progressivement, mais cette reprise s'accompagne d'une hausse générale des coûts. Cette pression inflationniste peut expliquer l'augmentation des consommations, des services extérieurs et des charges de personnel. Ainsi, même lorsque la production réelle dépasse les prévisions en 2023 et 2024, l'amélioration de l'activité ne se traduit pas totalement par une amélioration de la rentabilité, car une partie des gains est absorbée par la hausse des charges.

- **Causes internes : Fragilités organisationnelles :**

La rigidité des charges de personnel : En tant qu'entreprise publique, NAFTAL ne dispose que d'une capacité limitée d'ajustement de sa masse salariale face à des chocs d'activité. La dérive des charges de personnel (+30,9% en 2024 par rapport aux prévisions) révèle une inadéquation entre les hypothèses de la DERH et les révisions salariales effectivement accordées, fragilisant structurellement la marge opérationnelle.

La sous-estimation des services extérieurs : La dérive persistante et croissante des services extérieurs (+13,21% en 2024) révèle des faiblesses dans la modélisation prévisionnelle des prestations externes, notamment celles liées au programme d'investissement (sous-traitance, maintenance des nouvelles infrastructures).

3.3.5 Ouverture sur les actions correctives et l'ajustement budgétaire

L'analyse des écarts met en évidence le rôle du contrôle budgétaire comme mécanisme d'alerte. Les écarts importants observés en 2020 et 2021 ont montré que les hypothèses initiales du PMTE, élaborées avant la crise sanitaire, n'étaient plus totalement adaptées au contexte réel.

Donc, NAFTAL a été amenée, durant la période de crise, à réviser certaines hypothèses et à élaborer des scénarios alternatifs afin d'apprécier l'impact de la pandémie sur son activité. Cette démarche s'inscrit dans la logique d'ajustement du cycle de pilotage : les réalisations sont comparées aux prévisions, les écarts sont analysés, puis les hypothèses peuvent être révisées afin d'améliorer la qualité des prévisions futures.

Conclusion

Cette section a permis de présenter la phase de contrôle budgétaire, à travers la comparaison entre les prévisions du PMTE 2020–2024 et les réalisations effectives de NAFTAL. L'analyse des écarts montre que les années 2020 et 2021 ont été fortement marquées par la crise sanitaire, entraînant des écarts défavorables importants sur la production, la valeur ajoutée, l'EBE et les résultats.

À partir de 2022, une amélioration progressive apparaît, notamment au niveau de la production, qui revient dans la norme interne de ±5 %. Toutefois, cette reprise reste incomplète, car les charges, les consommations, les dotations et les charges de personnel continuent de peser sur la rentabilité.

La comparaison des indicateurs-cibles avec les indicateurs réalisés confirme que les objectifs du PMTE n'ont pas été pleinement atteints, notamment en matière de rentabilité, de CAF et d'équilibre économique. Le résultat financier a toutefois joué un rôle favorable, sans compenser totalement la faiblesse de la performance opérationnelle.

Ainsi, le contrôle budgétaire apparaît comme un outil essentiel du pilotage de la performance. Il permet non seulement de mesurer les écarts entre prévisions et réalisations, mais aussi d'identifier les causes des déviations et de préparer les ajustements nécessaires. Cette section confirme donc que l'analyse financière prévisionnelle constitue un instrument de suivi, d'évaluation et d'aide à la décision au sein de NAFTAL.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis d'appliquer concrètement l'analyse financière prévisionnelle au cas de NAFTAL, à travers l'étude du processus budgétaire, l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations, ainsi que le calcul de plusieurs ratios et indicateurs de pilotage. L'objectif était d'évaluer dans quelle mesure l'analyse financière prévisionnelle peut contribuer au pilotage de la performance de l'entreprise.

Les résultats obtenus montrent que le PMTE constitue un cadre de référence important pour NAFTAL. Il permet de fixer des objectifs, d'anticiper l'évolution de l'activité et de suivre les principaux agrégats financiers. Toutefois, l'analyse des écarts sur la période 2020–2024 révèle que les prévisions initiales ont été fortement perturbées par l'instabilité de l'environnement économique, notamment la crise sanitaire de la COVID-19, l'inflation post-COVID, la dépréciation du dinar et la volatilité des conditions du marché énergétique.

L'analyse détaillée du compte de résultat montre que les années 2020 et 2021 ont été les plus défavorables, avec des écarts négatifs importants au niveau de la production, de la valeur ajoutée, de l'EBE et du résultat opérationnel. À partir de 2022, une reprise progressive de l'activité apparaît, mais celle-ci ne se transforme pas entièrement en amélioration de la rentabilité, en raison de la hausse des consommations, des services extérieurs, des charges de personnel et des dotations aux amortissements et provisions. Cette situation confirme l'existence d'un effet de ciseaux entre l'activité et les charges.

Les ratios et indicateurs calculés confirment ces constats. La rentabilité opérationnelle reste fragile, le taux de consommation demeure supérieur aux prévisions et le seuil de rentabilité réel reste plus élevé que le seuil prévu. En revanche, le résultat financier joue un rôle favorable, en compensant partiellement la faiblesse du résultat opérationnel. La capacité d'autofinancement simplifiée montre également un redressement progressif, notamment à partir de 2022, même si son évolution reste influencée par le poids des dotations et provisions.

Ainsi, ce chapitre montre que l'analyse financière prévisionnelle constitue un outil pertinent de pilotage de la performance, car elle permet de comparer les objectifs aux réalisations, de mesurer les écarts, d'identifier les postes sensibles et d'orienter les DESP. Cependant, son efficacité dépend de la qualité des hypothèses retenues, de la capacité d'actualisation des prévisions et de calcul des ratios prévisionnels les plus importants.

l'analyse financière prévisionnelle ne doit donc pas être considérée comme un simple exercice budgétaire, mais comme un processus dynamique d'aide à la décision, particulièrement nécessaire dans un environnement économique instable.

Conclusion générale

Ce travail de recherche avait pour principal objectif d'analyser la manière dont l'analyse financière prévisionnelle peut être mobilisée comme un outil de pilotage de la performance des entreprises, notamment dans le contexte des entreprises algériennes. L'intérêt de cette recherche réside dans le fait que les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement marqué par l'incertitude, l'inflation, les fluctuations économiques et les contraintes organisationnelles. Dans ce contexte, la simple analyse des résultats passés ne suffit plus, il devient nécessaire d'anticiper, de comparer, de contrôler et d'ajuster les décisions de gestion.

Pour répondre à la problématique :

Comment l'analyse financière prévisionnelle permet-elle de piloter la performance des entreprises algériennes ?

Notre travail a été structuré en deux grandes parties distinctes. La première partie, d'ordre théorique, est composé de deux chapitres, permettant de bien comprendre les concepts fondamentaux de l'analyse financière prévisionnelle, de la performance et du pilotage. La seconde partie, de nature empirique, à porter une étude de cas pratique de l'entreprise publique algérienne NAFTAL.

Le premier chapitre a permis de présenter les fondements théoriques de l'analyse financière prévisionnelle, en mettant en évidence sa différence avec l'analyse financière classique. Alors que l'analyse classique repose principalement sur l'étude des données passées, l'analyse financière prévisionnelle se distingue par son orientation vers l'avenir, l'anticipation et l'aide à la décision. Il a ensuite présenté avec précision les instruments de l'analyse financière prévisionnelle : la démarche prévisionnelle du plan stratégique au budget, la budgétisation comme pivot du dispositif prévisionnel, les états de synthèse prévisionnels comme expressions intégrées de la trajectoire financière anticipée, et enfin les indicateurs financiers prévisionnels comme instruments de mesure et d'alerte du pilotage. Ce chapitre a ainsi démontré que l'analyse financière prévisionnelle n'est pas un simple exercice de projection chiffrée, mais un système d'information financière orienté vers l'action.

Le deuxième chapitre a établi le lien théorique entre l'analyse financière prévisionnelle et le pilotage de la performance. Après avoir défini la performance et présenté ses typologies, il a exposé les fondements théoriques du pilotage. La troisième section, cœur conceptuel du chapitre, a démontré que l'analyse financière prévisionnelle constitue un levier stratégique du pilotage de la performance selon une logique causale rigoureuse. Ce chapitre a ainsi fourni le cadre conceptuel qui a guidé l'analyse empirique du troisième chapitre.

Le troisième chapitre a été consacré à l'étude empirique du cas de NAFTAL. Cette partie pratique a permis d'analyser le processus budgétaire de l'entreprise, notamment à travers le

PMTE 2020-2024, puis de comparer les prévisions du compte de résultat avec les réalisations. L'analyse des écarts, des ratios, de la CAF et du seuil de rentabilité a permis d'évaluer concrètement l'apport de l'analyse financière prévisionnelle dans le pilotage de la performance.

Tests des hypothèses

H1 : cette hypothèse est validée. L'analyse financière rétrospective permet de comprendre les performances passées de l'entreprise, mais elle reste limitée lorsqu'il s'agit d'anticiper l'avenir. L'analyse financière prévisionnelle complète cette approche en intégrant une dimension prospective. Elle permet d'établir des objectifs, de prévoir les résultats futurs, de suivre les réalisations et d'appuyer les décisions de gestion. Dans le cas de NAFTAL, le PMTE et le compte de résultat prévisionnel constituent des outils permettent de passer d'une simple lecture du passé à une logique d'anticipation et de pilotage.

H2 : cette hypothèse est partiellement validée. Le cas de NAFTAL montre effectivement l'utilisation d'instruments classiques de prévisions financières, notamment le PMTE, le budget et le compte de résultat prévisionnel. Ces outils constituent la base du dispositif de pilotage budgétaire. Cependant, l'étude révèle également certaines limites, notamment l'absence d'un bilan prévisionnel exploitable dans notre cas d'étude et la nécessité de renforcer des outils plus dynamiques, tels que le rolling forecast, les tableaux de bord de gestion et les outils numériques de suivi budgétaire. Ainsi, les outils classiques existent, mais leur efficacité dépend de leur actualisation et de leur articulation avec les dispositifs de pilotage les plus modernes.

H3 : cette hypothèse est validée. La comparaison entre le compte de résultat réel et le compte de résultat prévisionnelle a permis de faire ressortir des écarts importants. En 2020 et 2021, la production réelle est inférieure aux prévisions de -19,30% et -13,07%. Cette baisse s'est répercutée sur l'EBE, avec des écarts de -56,95% en 2020 et -66,16% en 2021. Même en 2024, malgré une production supérieure aux prévisions de +3,23%, l'EBE reste inférieur de -28,08% et le résultat opérationnel de -44,65%. Ces écarts s'expliquent par des facteurs externes, notamment la crise COVID-19, l'inflation post-COVID, la dépréciation du dinar et la volatilité des prix des hydrocarbures. Ils s'expliquent également par des facteurs internes, tels que la rigidité des charges de personnel, la hausse des provisions en 2022 et la progression des services extérieurs. L'analyse des écarts permet donc d'identifier les postes à surveiller en priorité : consommation, services extérieurs, charges de personnel et provision. Elle oriente les actions correctives vers la maîtrise des coûts, l'amélioration des hypothèses prévisionnelles et le renforcement du suivi budgétaire.

H4 : cette hypothèse est validée, car les ratios et indicateurs financiers ont permis d'apprécier la performance réelle par rapport à la performance attendue et donc de confirmer les résultats de l'analyse des écarts. Le taux de la valeur ajouté réel reste inférieur aux prévisions, atteignant 26,25% en 2024 contre 28,96% prévu. Le taux de l'EBE réel atteint 10,60% en 2024, contre 15,22 prévu, ce qui montre que la rentabilité d'exploitation demeure inférieure aux objectifs. La marge opérationnelle confirme également cette fragilité : elle passe de 0,50% en 2021 à 4,84% en 2024, mais reste inférieure à la prévision de 9,02%. Le seuil de rentabilité renforce ce constat, puisque la marge de sécurité réelle est négative en 2021 et 2022, avec respectivement -31078 MDA et -28769 MDA. En revanche la CAF simplifiée montre un redressement progressif de 30803 MDA en 2021 à 67584 en 2024, ce qui traduit en amélioration de la capacité de l'entreprise à générer des ressources internes.

Réponse à la problématique

A travers cette étude, nous pouvons conclure que l'analyse financière prévisionnelle permet de piloter la performance des entreprises algériennes en assurant trois fonctions principales. Elle joue d'abord un rôle d'anticipation, en permettant de traduire les objectifs stratégiques en prévisions financières. Elle joue ensuite un rôle de contrôle, en comparant les réalisations aux prévisions et en identifiants les écarts. Enfin, elle joue un rôle d'aide à la décision, en permettant d'analyser les causes des écarts et de proposer des actions correctives.

Dans le cas de NAFTAL, l'analyse financière prévisionnelle a montré son utilité comme outil de pilotage de la performance, mais aussi ses limites dans un environnement instable. Les prévisions établies avant la crise sanitaire ont été fortement perturbées par des chocs externes non anticipés. Cela montre que l'analyse financière prévisionnelle doit être utilisée comme un processus dynamique, régulièrement actualisé, et non comme un simple document budgétaire figé.

Limites de l'étude

Cette recherche présente certaines limites. La première concerne l'absence d'un bilan prévisionnel exploitable, ce qui a limité l'analyse aux données issues du compte de résultat. Cette situation n'a pas permis d'analyser certains aspects importants tels que la liquidité, l'endettement, le besoin en fonds de roulement ou la structure financière.

La deuxième limite est liée au caractère spécifique du cas étudié. L'étude porte sur NAFTAL, une entreprise publique opérant dans un secteur fortement régulé. Les résultats obtenus sont donc riches et significatifs, mais leur généralisation à l'ensemble des entreprises algériennes doit être faite avec prudence.

La troisième limite concerne certaines approximations méthodologiques, notamment le calcul du seuil de rentabilité (la distinction entre charges fixes et charges variables), et le calcul de la CAF repose sur les données disponibles du compte de résultat et sur les informations recueillies lors des entretiens, ce qui nécessite une interprétation prudente des résultats.

Enfin, certaines données internes détaillées n'étaient pas totalement disponibles, notamment pour analyser avec précision la composition des services extérieur, des produits financiers ou de certaines provisions.

Recommandations

Sur la base ses enseignements théoriques et empiriques de cette étude, cinq recommandations peuvent être formulées à l'intention de NAFTAL et plus largement les entreprises algériennes.

Recommandation 1 : renforcer la qualité des hypothèses prévisionnelles, notamment celles relatives aux volumes, aux prix, aux charges, aux produits financiers et aux facteurs macroéconomiques. Une meilleure formalisation des hypothèses permettrait d'améliorer la fiabilité des prévisions et de faciliter l'analyse des écarts.

Recommandation 2 : intégrer des scénarios alternatifs dans le processus budgétaire, L'élaboration d'un scénario central, d'un scénario optimiste et d'un scénario défavorable permettrait de mieux anticiper les effets des chocs externes, tels que l'inflation, la baisse de la demande, la dépréciation du dinar ou la volatilité des prix des hydrocarbures.

Recommandation 3 : La mise en place d'un rolling forecast, L'expérience de la période 2020-2022 démontre que le maintien de prévisions figées sue 5 ans dans un environnement aussi volatile expose l'entreprise à des écarts massifs et à pilotage décalé par rapport à la réalité. Cette méthode permettrait d'actualiser régulièrement les prévisions à partir des réalisations et des nouvelles conditions économiques, afin d'éviter que le pilotage repose sur des hypothèses devenues obsolètes.

Recommandation 4 : développer un tableau de bord de gestion, intégrant à la fois les indicateurs financiers et opérationnels. Ce tableau de bord pourrait suivre la production, les consommations, les charges de personnel, l'EBE, la marge opérationnelle, la CAF, le seuil de rentabilité, les volumes distribués et les coûts.

Recommandation 5 : investir dans les outils numériques de pilotage, l'intégration d'un ERP unifiant les données de la DESP, de la DERH et de la DEF dans un système d'information partagé, complété par les outils de business intelligence permettant la visualisation en temps

réel des écarts budgétaires, constitue un levier d'amélioration majeur de la réactivité et de la précision du pilotage par l'analyse financière prévisionnelle.

Perspectives de recherche

Ce travail ouvre plusieurs perspectives de futures recherches. Il serait intéressant d'élargir l'étude à d'autres entreprises publiques ou privées algériennes afin de comparer les pratiques d'analyse financière prévisionnelle dans différents secteurs d'activité.

Une autre perspective consisterait à intégrer le bilan prévisionnel t le tableau de flux de trésorerie prévisionnel, afin d'obtenir une analyse plus complète de la performance financière, incluant la liquidité, l'endettement et la structure financière.

Il serait également pertinent d'étudier l'impact des outils numériques, tels que les ERP, le business intelligence et les tableaux de bord automatisés, sur l'amélioration de la qualité des prévisions et de la réactivité décisionnelle.

Enfin, une recherche future pourrait poster sur l'utilisation du rolling forecast dans les entreprises algériennes, afin d'évaluer son effet sur la flexibilité, l'anticipation et la qualité du pilotage financier.

Bibliographie

Bibliographie :

- ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2010). *DCG 11: Contrôle de gestion: Manuel et applications* (éd. 2). Paris: Dunod.
- ANTHONY, R.-N., & GOVINDARAJAN, V. (2007). *Management control systems* (éd. 12). BOSTON: McGraw-Hill.
- ATTAR. (2021, 01 28). *la consomation nationale de carburant a baissé de 7% en 2020*. Récupéré sur Radio algérie: https://radioalgerie.dz/news/fr/article/20210128/206274.html
- BANQUE MONDIALE. (2021). *algeria economic monitor ,spring 2021: accelerating reforms to protect the algerian economy.* washington: world bank group.
- banque mondiale. (2021). *algeria economic monitor ,spring 2021:accelerating reforms to protect the algerian economy.* washington: world bank group. Récupéré sur https://www.worldbank.org/en/country/algeria/publication/algeria-economic-monitor-spring-2021-accelerating-reforms-to-protect-the-algerian-economy
- BANQUE MONDIALE. (2024). *algeria economic update : a holistic framework.* washington: world bank group.
- BELGHAOUTI, N. (2020-2021). *Gestion budgétaire.* Oran: Ecole supérieure d'économie. Récupéré sur https://ese-oran.dz/wp-content/uploads/2024/01/polycopies-de-Cours-Gestion-Budgetaire-BELGHAOUTI-Nacera.pdf
- BENABED, M., & GUEDECHE, K. (2016, 12 6). Le contrôleur de gestion et le processus budgétaire. *Revue Chercheur économique*, p. Le contrôleur de gestion et le processus budgétaire.
- BOUQUIN, H. (1992). *La maîtrise des budgets dans l'entreprise.* Paris: EDICEF. ISBN.
- BOUQUIN, H. (1992). *La maitrise des budgets dans l'entreprise.* Vanves: EDICEF.
- BOUQUIN, H. (1997). *Comptabilité de gestion* (éd. 3). Paris: ECONOMICA.
- BOUQUIN, H. (2010). *Le Controle de gestion* . Paris: Presses Universitaires de France .
- BOUQUIN, H. (2017). *Le contrôle de gestion* (éd. 8). Paris.
- BOUQUIN, H. (2022). *Comptabilité de gestion* . paris: Eyrolles.
- BOURGUIGNON, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de comptabilité* , 61-66.

- BOURGUINON, A. (2000). *Performance et controle de gestion* . Paris: Economica .
- BOUSTIL, Z. (2022). La performance de l'entreprise :concepts et indicateurs de mesure. *Revue d'études et de recherche scientifique* , 258-274.
- BOYLES, M. (2022, June 21). *7 Financial Forecasting Methods to Predict Business Performance.* Récupéré sur Harvard Business School Online : https://online.hbs.edu/blog/post/financial-forecasting-methods
- BREALEY, R.-A., MYERS, S.-C., ALLEN, F., & EDMANS, A. (2023). *Principles of corporate finance* (éd. 14). Paris: McGraw Hill.
- BRIEN, R., SENECAL, J., SAKAITIS, M., & VEILLETTE, P. (2017). *Analyse financière et gestion budgétaire* . Montréal: Chenelière éducation.
- CHARREAUX, G. (2000). *Gestion financière : principes, études de cas, solutions* (éd. 7). Paris: Éditions Management et Société (EMS).
- CHARREAUX, G. (2023). *finance d'entreprise* (éd. 5). Paris: éditions ESM.
- COLASSE, B. (2021). *Comptabilité financière* (éd. 9). Paris: Nathan.
- CUMMINGS, S., & MOLINA, M. (2018). *tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance.* Canada: presses de l'université du québec.
- DAKHLI, A. (2021). Budget behaviour and cultural contingencies: Case study in a Tunisian company. *International Journal of Contemporary Management,*, 19–30.
- DEISTING, F., & LAHILLE, J. P. (2017). *Aide-Mémoire Analyse Financière* (éd. 5). Paris, France: Dunod.
- DEMING, W.-E. (1986). *Out of the Crisis.* Cambridge , Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Dr GOVINDASAMY, p., & Dr PREMRAJ, H. (2019, 9 26). An Analytical Study on Financial Planning and Strategy Formulation. *Restaurant Business*, 28-34. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/336071487_An_Analytical_Study_On_Financial_Planning_And_Strategy_Formulation
- EasyBourse. (s.d.). *Les ratios de structure.* Récupéré sur EasyBourse: https://www.easybourse.com/pedagogie/fiche/les-ratios-boursiers-143
- Financial analytics toolkit :Financial statement forecasting, UVA-F-1928 (UNIVERSITY of Virginia , Darden School of Business 12 4, 2019).
- Gervais, M. (2009). *Contrôle de gestion* (éd. 9). Paris: Economica.
- GIRAUD, F., NAULLEAU, G., & SAULPIC, O. (2004). *Controle de gestion et pilotage de la performance* (éd. 2). Paris: Gualino éditeur.
- GIRAUD, F., SAULPIC, O., DELMOND, M.-H., & BESCOS, P.-L. (2011). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (éd. 2). Paris: GUALINO.

- GNAOUI, I., & MOUTAHADDIB, A. (s.d.). Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises . *Revue Internationale du chercheur* , 522-541.
- GRANDGUILLOT, B., & GRANDGUILLOT, F. (2014). *L'analyse financière* (éd. 18). Paris: Gualino.
- GRANDGUILLOT, B., & GRANDGUILLOT, F. (2014). *l'analyse financiére ; analyse de l'activité et du risque d'exploitation , analyse finctionnelle , analyse patrimoiniale, ratios , tableau de financement , éléments prévisionnels* (éd. 18). Paris: Gualino.
- GRANDGUILLOT, B., & GRANDGUILLOT, F. (2015). *Analyse Financière* (éd. 12). Paris, France: Lextenso éditions.
- GRANDGUILLOT, B., & GRANDGUILLOT, F. (2015). *L'essentiel du contrôle de gestion* (éd. 9). Paris: Gualino.
- Grandguillot, B., & Grandguillot, F. (2015-2016). *Analyse financière : Activité et performance de l'entreprise, structure financière et équilibre financier, tableaux de flux, analyse financière de la Banque de France* . (éd. 12). Paris, France: Gualino.
- GRANDGUILLOT, B., & GRANDGUILLOT, F. (2017). *Analyse Financière* (éd. 14). Paris, France : GUALINO.
- GRANDJEAN, P. (2015). *Outils et modèles de pilotage de la performance.* . Dunod.
- HAMHAMI, A., & SMAHI, A. (2012). H Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises. Les Cahiers du MCAS, (8), décembre. *Les Cahiers du MCAS*.
- HEMICI, F., HENOT, C., & RAIMBOURG, P. (2010). *Contrôle de gestion.* Paris: Lexifac Économie et Gestion.
- KAPLAN, R.-S., & NORTON, D.-P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston (Massachusetts, USA): Harvard Business School Press.
- KRYLOV, S. (2021). Target financial forecasting as an instrument of overcoming financial difficulties in present - day global economic environment. *SHS Web of Conferences* (p. 03017). Les Ulis, France: EDP Sciences.
- LONING, H., PESQUEUX, Y., MALLERET, V., MERIC, J., SOLE, A., & YVER, C. (2013). *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* (éd. 4). Paris: Dunod.
- LORINO, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences* (éd. 2). Paris: éditions d'organisation,.
- MARCHESNAY. (1991). *Economie d'entreprise* . Paris: Eyrolles universite.
- MARGOTTEAU, E. &. (2019). *Performance et centres de responsabilités.* Paris: Foucher.
- MARIE, P. (2023). *Comptabilité financière et analyse* (éd. 15). Paris: Vuibert.

- MARIE, P. (2024). *Comptabilité financière et analyse* (éd. 15). Paris: Vuibert.
- MAURIN, P. (2021). *e tableau de bord* . Paris: Eyrolles.
- MEKLAT, K. (s.d.). les prévisions de trésorerie. *université Abderrahmane Mira de Béjaia*. Béjaia.
- MELYON. (2007). *Gestion financière.* PARIS.
- MELYON, G. (2007). *Gestion financière* (éd. 4). Paris: Bréal .
- MENHEM, H. A. (2014, 08). Prévision de faillite : ratios bruts versus ratios relatifs. *Mémoire de maitrise ,HEC Montréal*. Montréal, Québec, Canada: HEC Montréal. Récupéré sur https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2014NO58.PDF
- NAAS, A., & BOURI, C. (2019). *Performance et contrôle de gestion.* oran: Université Oran 2.
- OUDAI, M. (2020). L'analyse financière et son imortance dans le choix d'un bon attributaire du marché public. *Revue Administration et Développement pour les Recherches et les Etudes*, 488-507. Récupéré sur https://asjp.cerist.dz/en/article/209800
- OU-MELLAL, B., & OUBRAHIMI, M. (2025). la performance organisationnelle :une revue de littérature des approches théoriques et des modéles structurants . *International Journal of Applied Management and Economics*. doi:10.5281/zenodo.14756174
- PRUDENCE, J. (2009, 10). La maîtrise du slack budgétaire : Une analyse autour des théories de la déviance et de la criminologie : Le cas d'une entreprise de distribution. *thése doctorat ,université paris dauphine*. Paris, La maîtrise du slack budgétaire : Une analyse autour des théories de la déviance et de la criminologie : Le cas d'une entreprise de distribution , France: Université Paris Dauphine – Paris IX.
- Rakhmonkulov, G. &. (2020). Financial performance forecasting of the activity of small business through applied statistics. *International Journal of Research Publications*, 45.
- RAKHMONKULOV, G., & WANG, W. (2020). Financial performance Forecasting of The Activity of Small Business through Applied Statistics. *International Journal of Research Publications*, 45-50. Récupéré sur https://ijrp.sfo3.cdn.digitaloceanspaces.com/pubjournal/1425/100601920201424.pdf
- REHRIB, N., EL AMILI, O., & ELLIOUA, H. (2021, 02 28). le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le BALANCED SCORECARD : une revu de littérature. *Revue internationale de chercheur*, pp. 185-205. Récupéré sur https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/142?utm_source=chatgpt.com
- SociétéFacile. (2024, 3 11). *Tout sur le compte de résultat prévisionnel : Modèle et exemple*. Récupéré sur Société Facile: https://societefacile.com/compte-de-resultat-previsionnel-dans-le-business-plan/

- SOGBOSSI BOCCO, B. (2010, s.d s.d). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, pp. 117-127. Récupéré sur https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117?lang=fr
- THIBIERGE, C. (2007). *Analyse financière* (éd. 2). Paris: Vuibert.
- VANHOVE, H., & DUPONT, P. (2021). *finance : théories et pratiques* . Bruxelles: De Boeck .
- VERNIMMEN, P., QUIRY, P., LE FUR, Y., & DALLOCCHIO, M. (2020). *Finance d'entreprise.* Paris: Dalloz.

Annexes

Prévisions de clôture 2019 et prévisions 2020-2024 des ventes carburants terre

Unité : tonne

Désignation	Code	Rappel 2018	Clôture 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Essence Normale	**ESS-N**	1 059 592	1 020 000	980 000	970 000	930 000	880 000	820 000
Essence Super	**ESS-S**	1 209 189	1 170 000	1 130 000	1 100 000	1 000 000	900 000	800 000
Essence Super Sans Plomb	**ESSP**	1 395 729	1 490 000	1 594 000	1 640 000	1 800 000	1 980 000	2 180 000
Gas-oil	**GO**	9 177 351	9 360 000	9 400 000	9 430 000	9 460 000	9 480 000	9 500 000
TOTAL CARBURANTS TERRE	**—**	**12 841 861**	**13 040 000**	**13 104 000**	**13 140 000**	**13 190 000**	**13 240 000**	**13 300 000**

PMTE - COMPTES DE RÉSULTATS PRÉVISIONNEL de l'activité carburant terre 2020-2024

Unité : Million de Dinars Algériens (MDA)

N°	RUBRIQUES	Rappel 2018	Clôture 2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	**Production de l'Exercice**	**222 634,00**	**228 739,00**	**236 111,00**	**236 675,00**	**237 458,00**	**238 318,00**	**239 412,00**
60	Achats Consommés	192 137,00	189 526,00	192 769,00	193 166,00	193 595,00	194 077,00	194 740,00
61/62	Services Extérieurs	9 323,00	9 280,00	9 649,00	10 031,00	10 361,00	10 811,00	10 969,00
2	**Consommation de l'Exercice**	**201 461,00**	**198 806,00**	**202 418,00**	**203 197,00**	**203 956,00**	**204 888,00**	**205 709,00**
3	**Valeur Ajoutée (VA)**	**21 174,00**	**29 933,00**	**33 693,00**	**33 478,00**	**33 502,00**	**33 430,00**	**33 703,00**
63	Charges de Personnel	7 305,00	8 855,00	9 299,00	9 392,00	9 580,00	9 676,00	9 869,00
64	Impôts et Taxes	3 574,00	3 672,00	3 791,00	3 800,00	3 812,00	3 826,00	3 844,00
4	**EBE**	**10 294,00**	**17 405,00**	**20 603,00**	**20 286,00**	**20 110,00**	**19 928,00**	**19 990,00**
68	Dotations Amortissements	3 224,00	3 330,00	4 448,00	6 136,00	8 686,00	9 208,00	9 999,00
5	**Résultat Opérationnel**	**7 746,00**	**17 022,00**	**16 154,00**	**14 150,00**	**11 424,00**	**10 720,00**	**9 991,00**
76	Produits Financiers	618,00	829,00	865,00	831,00	689,00	721,00	721,00
66	Charges Financières	212,00	211,00	211,00	211,00	211,00	211,00	1 092,00
6	**Résultat Financier**	**406,00**	**618,00**	**654,00**	**620,00**	**478,00**	**510,00**	**-371,00**
7	**RÉSULTAT d'exploitation**	**8 152,00**	**17 640,00**	**16 808,00**	**14 770,00**	**11 902,00**	**11 230,00**	**9 620,00**

Le compte de résultat réel de la société NAFTAL 2020-2024

N°	RUBRIQUES	2020	2021	2022	2023	2024
1	**Production de l'Exercice**	**317 743**	**349 076**	**404 612**	**423 184**	**439 805**
60	Achats Consommés	218 138	243 770	276 226	284 060	296 083
61/62	Services Extérieurs	19 997	29 744	25 972	27 250	28 293
2	**Consommation de l'Exercice**	**238 135**	**273 514**	**302 198**	**311 310**	**324 376**
3	**Valeur Ajoutée (VA)**	**79 608**	**75 561**	**102 413**	**111 874**	**115 429**
63	Charges de Personnel	50 176	49 750	49 960	58 844	67 920
64	Impôts et Taxes	6 106	6 561	5 452	5 511	873
4	**EBE**	**23 327**	**19 250**	**47 001**	**47 519**	**46 636**
68	Dotations Amort. & Provisions	19 397	23 488	50 760	35 901	35 752
5	**Résultat Opérationnel**	**7 361**	**1 737**	**7 756**	**16 477**	**21 278**
76	Produits Financiers	6 936	7 650	9 198	10 895	13 525
66	Charges Financières	1 925	2 072	2 802	2 504	2 971
6	**Résultat Financier**	**5 011**	**5 578**	**6 396**	**8 391**	**10 554**
7	**Résultat d'exploitation**	**12 372**	**7 315**	**14 152**	**24 868**	**31 832**

PMTE - Le compte de résultat prévisionnel de la société NAFTAL 2020-2024

N°	RUBRIQUES	2020	2021	2022	2023	2024
1	**Production de l'Exercice**	**393 719**	**401 572**	**410 770**	**418 460**	**426 058**
60	Achats Consommés	261 453	265 454	270 161	273 985	277 674
61/62	Services Extérieurs	23 138	23 651	23 947	24 611	24 991
2	**Consommation de l'Exercice**	**284 591**	**289 105**	**294 108**	**298 596**	**302 665**
3	**Valeur Ajoutée (VA)**	**109 128**	**112 467**	**116 661**	**119 864**	**123 393**
63	Charges de Personnel	48 698	49 250	50 284	50 856	51 897
64	Impôts et Taxes	6 245	6 334	6 453	6 548	6 650
4	**EBE**	**54 185**	**56 883**	**59 924**	**62 460**	**64 845**
68	Dotations Amort. & Provisions	18 986	21 724	25 203	25 336	26 406
5	**Résultat Opérationnel**	**35 199**	**35 159**	**34 721**	**37 124**	**38 439**
76	Produits Financiers	5 488	5 278	4 394	4 588	4 588
66	Charges Financières	1 435	1 393	1 350	1 311	2 152
6	**Résultat Financier**	**4 053**	**3 885**	**3 044**	**3 277**	**2 437**
7	**RÉSULTAT d'exploitation**	**39 252**	**39 044**	**37 765**	**40 401**	**40 876**

Compte de résultat COMPARATIF — PRÉVISIONNEL vs RÉEL — NAFTAL 2020-2024

Unité : MDA

N°	RUBRIQUES	2020			2021		
		Prévis.	Réel Corr.	Écart %	Prévis.	Réel Corr.	Écart %
1	**Production de l'Exercice**	**393 719**	**317 743**	**-19,30%**	**401 572**	**349 076**	**-13,07%**
60	Achats Consommés	261 453	218 138	-16,57%	265 454	243 770	-8,17%
61/62	Services Extérieurs	23 138	19 997	-13,58%	23 651	29 744	+25,76%
2	**Consommation de l'Exercice**	**284 591**	**238 135**	**-16,32%**	**289 105**	**273 514**	**-5,39%**
3	**Valeur Ajoutée (VA)**	**109 128**	**79 608**	**-27,05%**	**112 467**	**75 561**	**-32,81%**
63	Charges de Personnel	48 698	50 176	+3,04%	49 250	49 750	+1,02%
64	Impôts et Taxes	6 245	6 106	-2,23%	6 334	6 561	+3,58%
4	**EBE**	**54 185**	**23 327**	**-56,95%**	**56 883**	**19 250**	**-66,16%**
68	Dotations Amort. & Provisions	18 986	19 397	+2,16%	21 724	23 488	+8,12%
5	**Résultat Opérationnel**	**35 199**	**7 361**	**-79,09%**	**35 159**	**1 737**	**-95,06%**
76	Produits Financiers	5 488	6 936	+26,38%	5 278	7 650	+44,94%
66	Charges Financières	1 435	1 925	+34,15%	1 393	2 072	+48,74%
6	**Résultat Financier**	**4 053**	**5 011**	**+23,64%**	**3 885**	**5 578**	**+43,58%**
7	**RÉSULTAT NET**	**39 252**	**12 372**	**-68,48%**	**39 044**	**7 315**	**-81,26%**

ANNEXES

N°	RUBRIQUES	2022			2023			2024		
		Prévis.	Réel Corr.	Écart %	Prévis.	Réel Corr.	Écart %	Prévis.	Réel Corr.	Écart %
1	**Production de l'Exercice**	**410 770**	**404 612**	**-1,50%**	**418 460**	**423 184**	**+1,13%**	**426 058**	**439 805**	**+3,23%**
60	Achats Consommés	270 161	276 226	+2,24%	273 985	284 060	+3,68%	277 674	296 083	+6,63%
61/62	Services Extérieurs	23 947	25 972	+8,46%	24 611	27 250	+10,72%	24 991	28 293	+13,21%
2	**Consommation de l'Exercice**	**294 108**	**302 198**	**+2,75%**	**298 596**	**311 310**	**+4,26%**	**302 665**	**324 376**	**+7,17%**
3	**Valeur Ajoutée (VA)**	**116 661**	**102 413**	**-12,21%**	**119 864**	**111 874**	**-6,67%**	**123 393**	**115 429**	**-6,45%**
63	Charges de Personnel	50 284	49 960	-0,64%	50 856	58 844	+15,71%	51 897	67 920	+30,87%
64	Impôts et Taxes	6 453	5 452	-15,51%	6 548	5 511	-15,84%	6 650	873	-86,87%
4	**EBE**	**59 924**	**47 001**	**-21,57%**	**62 460**	**47 519**	**-23,92%**	**64 845**	**46 636**	**-28,08%**
68	Dotations Amort. & Provisions	25 203	50 760	+101,40%	25 336	35 901	+41,70%	26 406	35 752	+35,39%
5	**Résultat Opérationnel**	**34 721**	**7 756**	**-77,66%**	**37 124**	**16 477**	**-55,62%**	**38 439**	**21 278**	**-44,64%**
76	Produits Financiers	4 394	9 198	+109,33%	4 588	10 895	+137,47%	4 588	13 525	+194,79%
66	Charges Financières	1 350	2 802	+107,56%	1 311	2 504	+91,00%	2 152	2 971	+38,06%
6	**Résultat Financier**	**3 044**	**6 396**	**+110,12%**	**3 277**	**8 391**	**+156,06%**	**2 437**	**10 554**	**+333,07%**
7	**RÉSULTAT NET**	**37 765**	**14 152**	**-62,53%**	**40 401**	**24 868**	**-38,45%**	**40 876**	**31 832**	**-22,13%**

Répartition des charges variables et fixes pour le calcul du seuil de rentabilité

1. Répartition des charges réels

Année	Charges variables réelles	Charges fixes réelles	Total charges
2020	242 014,40	73 724,60	315 739,00
2021	278 211,60	77 173,40	355 385,00
2022	312 350,00	98 822,00	411 172,00
2023	318 490,20	95 579,80	414 070,00
2024	331 526,40	100 365,60	431 892,00

2. Répartition des charges prévisionnelles

Année	Charges variables prévisionnelles	Charges fixes prévisionnelles	Total charges
2020	288 388,20	71 566,80	359 955,00
2021	293 449,80	74 356,20	367 806,00
2022	299 148,60	78 249,40	377 398,00
2023	303 663,20	78 983,80	382 647,00
2024	307 946,20	81 823,80	389 770,00

Tables des matières

Tables des matières

Remerciements ..... **I**

Dédicaces ..... **II**

Dédicaces ..... **III**

Résumé ..... **IV**

Liste des tableaux ..... **IX**

Liste des figures ..... **X**

Liste des abréviations ..... **XI**

Listes des annexes ..... **XIII**

Introduction ..... **A-E**

CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ANALYSE FINANCIERE PREVISIONNELLE **1**

Introduction **2**

Section 1 : l'analyse Financière classique comme point de départ de l'analyse prévisionnelle **3**

1.1.1 Définition de l'analyse financière 3

1.1.2 Objectifs et rôle dans l'entreprise 3

1.1.3 Les limites de l'analyse financière rétrospective 4

Section 2 : Notion et importance de l'analyse financière prévisionnelle **5**

1.2.1 La définition de la prévision financière 5

1.2.2 La définition de l'analyse financière prévisionnelle 5

1.2.3 Différence de l'analyse financière rétrospective et l'analyse financière prévisionnelle 6

1.2.4 L'importance de l'analyse financière prévisionnelle 7

Section 3: Les Outils De L'analyse Financière Prévisionnelle **9**

1.3.1 La Démarche Prévisionnelle 9

1.3.2 La budgétisation financière comme pivot de l'analyse financière prévisionnelle 9

1.3.2.1 Les budgets d'exploitation 9

1.3.2.2 Le budget d'investissement 10

1.3.2.3 Le budget de trésorerie 11

1.3.3 Les états de synthèse prévisionnels 14

1.3.3.1 Le compte de résultat prévisionnel 14

1.3.3.2 Le bilan prévisionnel 15

1.3.3.3 Le plan de financement 16

1.3.4 Les indicateurs financiers dans l'analyse prévisionnelle 17

1.3.4.1 L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion 17

1.3.4.2 Le fonds de roulement 18
1.3.4.3 Besoin en Fonds de Roulement 20
1.3.4.4 Analyse de la capacité d'autofinancement 20
1.3.4.5 Le seuil de rentabilité et les indicateurs associés. 22
1.3.5 L'analyse des ratios financiers 24
Conclusion 28
CHAPITRE 2 : L'ANALYSE FINANCIÈRE PRÉVISIONNELLE DANS LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE 29
Introduction 30
Section 1 : Notion de la performance 31
2.1.1 Les piliers de la performance 31
2.1.2 Les typologies de la performance 32
Section 2 : le pilotage de la performance de l'entreprise 35
2.2.1 Définition de pilotage de la performance 35
2.2.2 Les niveaux de pilotage 35
2.2.3 Objectifs du pilotage de la performance 36
Section 3 : L'analyse financière prévisionnelle comme levier stratégique du pilotage de la performance 37
2.3.1 L'alignement stratégique : traduire la vision en trajectoire financière 37
2.3.2 Les mécanismes de pilotage par l'analyse financière prévisionnelle 39
2.3.2.1 La Budgétisation comme outil central de pilotage 39
2.3.2.2 Les états de synthèse prévisionnels comme support de pilotage 40
2.3.3 Les indicateurs prévisionnels comme mesure de la performance et outil de pilotage : 42
2.3.4 Le cycle de pilotage 43
2.3.5 Conditions d'efficacité, limites et recommandations 49
2.3.5.1 Les facteurs clés de succès de l'analyse financière prévisionnelle dans le pilotage 49
2.3.5.2 Les limites de l'analyse financière prévisionnelle comme outil de pilotage : 51
Conclusion 53
Chapitre 3 : étude empirique cas de NAFTAL 54
Introduction 55
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL 56
3.1.1 Présentation de la direction générale de NAFTAL 56
3.1.1.1 Historique de NAFTAL 56
3.1.1.2 Les principales missions de NAFTAL 57

3.1.1.3 Organisation de la société NAFTAL 57
3.1.2 Présentation la direction exécutive finances (DEF) 60
Section 2 : Phase de planification financière — Élaboration du référentiel prévisionnel de NAFTAL 62
3.2.1 La démarche budgétaire globale de NAFTAL 62
3.2.2 Illustration du processus budgétaire à travers l'activité Carburants Terre 64
3.2.2.1 Les hypothèses de base 65
3.2.2.2 Les prévisions de volumes de ventes 66
3.2.2.3 Le budget prévisionnel des ventes 67
3.2.2.4 Le budget prévisionnel des achats 68
3.2.2.5 La marge brute prévisionnelle des carburants terre 69
3.2.2.6 Le compte de résultat prévisionnel de l'activité carburants terre 71
3.2.3 Consolidation des budgets par activité et établissement du PMTE global de Naftal 72
3.2.4 Détermination des indicateurs-cibles prévisionnels 73
3.2.4.1 Ratios de rentabilité commerciale et opérationnelle 73
3.2.5 Ratios financiers 74
3.2.6 Ratios de structure des coûts 75
3.2.7 Capacité d'Autofinancement (CAF) 76
3.2.8 Analyse du seuil de rentabilité 76
Section 3 : Phase de contrôle budgétaire - comparaison entre les prévisions et les réalisations de NAFTAL 2020–2024 79
3.3.1 Analyse détaillée des écarts sur les rubriques du compte de résultat 79
3.3.1.1 Catégorie 1 : Analyse du chiffre d'affaires 80
3.3.1.2 Catégorie 2 : Écarts sur Coûts Directs et Indirects 82
3.3.1.3 Catégorie 3 : écarts sur la marge 85
3.3.1.4 Catégorie 4 : écarts sur les résultats 87
3.3.2 Synthèse graphique des écarts relatifs des principaux agrégats du compte de résultat 90
3.3.3 Appréciation du degré d'atteinte des objectifs à travers les indicateurs de pilotage 92
3.3.3.1 Ratios de rentabilité commerciale et opérationnelle 92
3.3.3.2 Ratios financiers 93
3.3.3.3 Ratios de structure des coûts 94
3.3.3.4 Capacité d'Autofinancement (CAF) 94
3.3.3.5 Analyse du seuil de rentabilité 95
3.3.4 Analyse des causes des écarts 96

3.3.5 Ouverture sur les actions correctives et l'ajustement budgétaire 98

Conclusion du chapitre 100

Conclusion générale 102

Bibliographie 108

Annexes 114