

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Pôle universitaire de KOLEA**

**Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences financières et comptabilité**

**Spécialité : comptabilité et finance**

**La planification financière et son rôle dans l'amélioration de la  
performance financière de l'entreprise économique**

**Cas : Eurl Siemens Healthineers Oncology Services Algeria**

**Élaboré par :**

**Haridi Mahdi**

**Encadré par :**

**Mme. Fenniche Kaouter**

**Lieu du stage :** Eurl Siemens Healthineers Oncology Services Algeria – Alger (Hydra).

**Durée du stage :** du 01/02/2024 au 01/06/2024.

**Année universitaire**

**2023/2024**



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Pôle universitaire de KOLEA**

**Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences financières et comptabilité**

**Spécialité : comptabilité et finance**

**La planification financière et son rôle dans l'amélioration de la  
performance de l'entreprise économique**

**Cas : Eurl Siemens Healthineers Oncology Services Algeria**

**Élaboré par :**

**Haridi Mahdi**

**Encadré par :**

**Mme. Fenniche Kaouter**

**Lieu du stage :** Eurl Siemens Healthineers Oncology Services Algeria – Alger (Hydra).

**Durée du stage :** du 01/02/2024 au 01/06/2024.

**Année universitaire**

**2023/2024**

## SOMMAIRE

Liste des abréviations.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des annexes.....	VI
Résumé.....	VII
Summary.....	VIII
Introduction générale.....	X
<b>Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière.....</b>	<b>11</b>
<b>Introduction du chapitre : .....</b>	<b>2</b>
<b>Section 1 : Introduction à la planification financière et son importance .....</b>	<b>3</b>
1. La notion de la planification financière : .....	3
2. Processus de planification financière : .....	6
3. Les composantes du plan financier :.....	7
<b>Section 2 : Stratégies de planification financière pour améliorer la performance.....</b>	<b>9</b>
1. L'analyse financière :.....	9
2. Prévisions financières : .....	11
3. Gestion de trésorerie : .....	15
4. Gestion d'investissement :.....	21
<b>Section 3 : la planification des budgets .....</b>	<b>27</b>
1. Concepts de base sur la planification des budgets : .....	28
2. Les rôles de la planification budgétaire :.....	30
3. Les enjeux et les limites de la planification budgétaire : .....	30
<b>Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière.....</b>	<b>32</b>
<b>Introduction :.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 1 : concept de base sur la performance .....</b>	<b>34</b>
1. Concept de base sur la performance :.....	34
2. La mesure de la performance :.....	39
3. Les programmes d'amélioration de la performance : .....	45
<b>Section 2 : La performance financière de l'organisation.....</b>	<b>48</b>
1. Concept de la performance financière : .....	48
2. Les indicateurs de la performance financière :.....	50
3. Diagnostic financier :.....	51
<b>Section 3 : gestion financière.....</b>	<b>55</b>
1. Concepts de base sur la gestion financière : .....	56

2. Les instruments de la gestion financier :.....	58
3. Contrôle de gestion dans les organisations :.....	59
4. Les objectifs du contrôle de gestion :.....	59
5. La relation entre la planification financière et la gestion financière :.....	60
<b>Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria .....</b>	<b>62</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>63</b>
Section 1 : Présentation de l'entreprise Siemens Healthineers Oncology Services Algeria .....	64
1. Présentation générale de Siemens Healthineers : .....	64
2. Présentation de Siemens Healthineers Oncology Services Algeria (SHOSA):.....	65
3. Les objectifs :.....	66
Section 2 : Présentation de la structure organisationnelle de l'entreprise .....	67
Organisation de SHOSA : .....	67
1. La Direction commerciale :.....	67
2. La Direction Technique :.....	69
3. Le service logistique : .....	70
4. La Direction de la finance et comptabilité :.....	71
Section 3 : la planification financière et son rôle dans l'amélioration de la performance financière de siemens Healthineers oncology service Algeria :.....	80
1. Comment le planning financier stratégique est mis en œuvre chez Siemens Healthineers Oncology Services Algeria :.....	80
2. Le rôle de la budgétisation prévisionnelle dans l'amélioration de la performance financière de Siemens Healthineers Service Algeria :.....	82
3. La durée du processus budgétaire : .....	84
4. L'importance de la planification budgétaire pour la performance économique de SHOSA : 84	
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>98</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>104</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>110</b>

## Liste des abréviations

<b>BFR</b>	<b>Besoins supplémentaires en fonds de roulement</b>
<b>BFRE</b>	<b>Besoin en fonds de roulement d'exploitation</b>
<b>BPR</b>	<b>Business Process Reengineering</b>
<b>Cnas</b>	<b>Caisse Nationale des Assurances Sociales</b>
<b>CNRC</b>	<b>Centre National du Registre du Commerce</b>
<b>CMUP</b>	<b>Coût Moyen Unitaire Pondéré</b>
<b>CV</b>	<b>Curriculum Vitae</b>
<b>DMAIC</b>	<b>Define, Measure, Analyse, Improve, Control</b>
<b>DHL</b>	<b>Dalsey, Hillblom, Lynn</b>
<b>DAS</b>	<b>Déclaration Annuelle des Salaire et Salariés</b>
<b>DG</b>	<b>Directeur Général</b>
<b>EBE</b>	<b>L'excédent brut d'exploitation</b>
<b>FNP</b>	<b>Flux nets de la période</b>
<b>GAAP</b>	<b>Les principes comptables généralement reconnus</b>
<b>IRG</b>	<b>Impôts sur le Revenu Global</b>
<b>ISO</b>	<b>Organisation Internationale de Normalisation</b>
<b>IFRS</b>	<b>Les normes internationales d'information financière</b>
<b>L'ONG</b>	<b>L'organisation</b>
<b>LTA</b>	<b>Lettre de Transport</b>
<b>MMS</b>	<b>La méthode de la moyenne mobile</b>
<b>Moer</b>	<b>Mécanismes Organisationnels d'Évaluation de la Ressource</b>
<b>ONM</b>	<b>Office national de métrologie</b>
<b>ONDA</b>	<b>Office National des droits d'auteur</b>
<b>POA</b>	<b>Plan opérationnel annuel</b>
<b>PDCA</b>	<b>Plan, Do, Check, Act</b>
<b>PS</b>	<b>Position Stratégique</b>
<b>RCM</b>	<b>Taux de rendement comptable moyen</b>
<b>RIT</b>	<b>Rapport d'intervention technique</b>
<b>ROCE</b>	<b>Return on Capital Employed</b>
<b>SSE</b>	<b>La somme des carrés des résidus</b>
<b>SO</b>	<b>Sales ordre</b>
<b>SHOSA</b>	<b>Siemens Healthineers Oncology Services Algeria</b>
<b>SAP</b>	<b>Système, Applications et Produits en traitement de données</b>
<b>TVA</b>	<b>Taxe sur la valeur ajoutée</b>
<b>TQM</b>	<b>Total Qualité Management</b>
<b>TDP</b>	<b>Trésorerie de Début de Période</b>
<b>TFP</b>	<b>Trésorerie de Fin de Période</b>
<b>TAP</b>	<b>La Taxe sur l'activité Professionnelle</b>
<b>TRI</b>	<b>Taux de rendement interne</b>
<b>VAN</b>	<b>La valeur actualisée nette</b>

**Liste des tableaux**

<b>TABLEAU 1: BUDGET DE TRESORERIE .....</b>	<b>19</b>
<b>TABLEAU 2 : BUDGET DE TVA .....</b>	<b>20</b>
<b>TABLEAU 3 : PROPORTIONS D'UTILISATION DES TECHNIQUES DEVALUATION DES INVESTISSEMENTS DANS LES ENTREPRISES CANADIENNES .....</b>	<b>25</b>
<b>TABLEAU 4: LE BUDGET PREVISIONNEL POUR LES MOIS DE NOVEMBRE ET DECEMBRE 2022.....</b>	<b>84</b>
<b>TABLEAU 5 : LE BUDGET PREVISIONNEL DE L'ANNEE 2023.....</b>	<b>86</b>
<b>TABLEAU 6 : LE BUDGET PREVISIONNEL POUR LES 4 MOIS 2024.....</b>	<b>88</b>
<b>TABLEAU 7 : LE BUDGET PREVISIONNEL POUR LES MOIS DE NOVEMBRE ET DECEMBRE 2022.....</b>	<b>90</b>
<b>TABLEAU 8 : LE BUDGET PREVISIONNEL DE L'ANNEE 2023.....</b>	<b>91</b>
<b>TABLEAU 9 : LE BUDGET PREVISIONNEL POUR LES 4 MOIS DE L'ANNEE 2024 .....</b>	<b>94</b>
<b>TABLEAU 10 : BUDGET D'INVESTISSEMENT .....</b>	<b>96</b>

**Liste des figures**

<b>FIGURE 1:LA PYRAMIDE DE PLANIFICATION .....</b>	<b>7</b>
<b>FIGURE 2 : LES BUDGETS.....</b>	<b>17</b>
<b>FIGURE 3 : PERFORMANCE INTERNE ET EXTERNE .....</b>	<b>37</b>
<b>FIGURE 4 : LES QUATRE PILIERS DE LA PERFORMANCE.....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURE 5 : L'ORGANIGRAMME DE SHOSA.....</b>	<b>67</b>

**Liste des annexes**

<b>ANNEXE 1: BUDGET DES VENTES 2022</b> .....	111
<b>ANNEXE 2 : BUDGET FONCTIONNEMENT EXERCICE 2022</b> .....	112
<b>ANNEXE 3; BUDGET FONCTIONNEMENT EXERCICE 2023</b> .....	114
<b>ANNEXE 4 : BUDGET DES CHARGES 2023</b> .....	115
<b>ANNEXE 5 : BUDGET DES CHARGES 2024</b> .....	116
<b>ANNEXE 6 ; BUDGET D'INVESTISSEMENT</b> .....	116

## Résumé

Le planning financier est l'un des piliers fondamentaux pour améliorer la performance d'une entreprise économique, impliquant l'organisation des ressources financières et leur utilisation efficace pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Le planning financier joue un rôle stratégique dans la direction de l'entreprise vers une croissance durable et une augmentation des profits. Il contribue à la gestion de la liquidité, assurant la disponibilité des fonds nécessaires pour répondre aux obligations financières à court terme. En préparant un budget de trésorerie et en estimant les flux de trésorerie futurs, l'entreprise peut éviter les crises financières susceptibles d'entraver ses opérations. De plus, le planning financier permet une planification d'investissement efficace, aidant à évaluer les opportunités d'investissement et à choisir les plus appropriées pour réaliser des rendements élevés. Cela inclut l'analyse des coûts et des avantages, et l'identification des risques potentiels, orientant les ressources vers les investissements les plus rentables.

D'autre part, le planning financier renforce la planification stratégique globale de l'entreprise, fournissant un cadre de référence pour prendre des décisions stratégiques, telles que l'expansion sur de nouveaux marchés ou le développement de nouveaux produits. Grâce au planning financier, l'entreprise peut définir des objectifs à long terme et élaborer des stratégies pour les atteindre. Il contribue également à améliorer l'efficacité opérationnelle, en surveillant et en analysant la performance financière, l'entreprise peut identifier les faiblesses et travailler à les améliorer. En outre, le planning financier joue un rôle central dans la gestion financière, aidant à établir des budgets précis et à surveiller les dépenses, réduisant ainsi les chances de dépasser le budget et assurant une utilisation optimale des ressources.

**Mots-clés :** planification financière, gestion de la liquidité, planification d'investissement, planification stratégique, gestion financière

## Summary

Financial planning is one of the fundamental pillars for improving the performance of an economic enterprise, involving the organization of financial resources and their efficient use to achieve the company's objectives. Financial planning plays a strategic role in steering the company towards sustainable growth and increased profits. It contributes to liquidity management, ensuring the availability of necessary funds to meet short-term financial obligations. By preparing a cash budget and estimating future cash flows, the company can avoid financial crises that could hinder its operations. Furthermore, financial planning allows for effective investment planning, helping to evaluate investment opportunities and choose the most appropriate ones to achieve high returns. This includes cost-benefit analysis and the identification of potential risks, directing resources towards the most profitable investments.

On the other hand, financial planning strengthens the overall strategic planning of the company, providing a reference framework for making strategic decisions, such as expansion into new markets or the development of new products. Thanks to financial planning, the company can set long-term goals and develop strategies to achieve them. It also contributes to improving operational efficiency; by monitoring and analysing financial performance, the company can identify weaknesses and work to improve them. In addition, financial planning plays a central role in financial management, helping to establish accurate budgets and monitor expenses, thus reducing the chances of exceeding the budget and ensuring optimal use of resources.

**Keywords:** financial planning, liquidity management, investment planning, strategic planning, financial management.



# Introduction général

**Contexte de l'étude**

Dans le contexte des défis croissants et des changements rapides observés sur les marchés financiers mondiaux, la planification financière émerge comme l'un des outils stratégiques essentiels pour les entreprises économiques désireuses d'atteindre la durabilité et l'excellence. La planification financière est un processus intégré visant à définir les objectifs financiers de l'institution et à élaborer les plans nécessaires pour les atteindre, en organisant et en gérant les ressources financières de manière efficace.

Cette recherche examine les facteurs qui font de la planification financière un outil vital pour une gestion efficace, en se concentrant sur l'équilibre entre les revenus et les coûts et le contrôle des dépenses. Nous explorerons comment la planification financière peut être un élément clé dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'institution et renforcer sa capacité à s'adapter aux changements économiques.

La planification financière comprend une analyse précise de la situation financière actuelle de l'institution, une estimation des revenus et des coûts futurs, l'identification des lacunes de financement et des opportunités d'investissement. Elle comprend également l'établissement de politiques et de procédures financières nécessaires pour contrôler les risques et améliorer l'efficacité économique.

La planification financière contribue à renforcer la capacité de l'institution à prévoir les changements économiques et à s'y adapter, et soutient la prise de décisions stratégiques basées sur des données et des informations financières fiables. Grâce à la planification financière, les entreprises peuvent identifier les sources de financement optimales, répartir les ressources de manière à exploiter au mieux les opportunités d'investissement et réaliser le rendement le plus élevé possible tout en maintenant un niveau de risque acceptable.

La planification financière est également un outil vital pour une communication efficace entre les différents départements et niveaux de gestion au sein de l'institution, car elle fournit un cadre complet pour les objectifs et les attentes financières, et facilite le suivi et l'évaluation continus de la performance financière.

La planification financière efficace permet directement le processus de prise de décision, qui est complexe et difficile car il nécessite une énorme quantité d'informations qui contribuent à prendre des décisions financières précises et cruciales pour améliorer et développer la performance de l'institution.

En fin de compte, la planification financière vise à atteindre l'équilibre financier de l'institution, à garantir sa capacité à répondre à ses obligations financières à court et à long terme, et à soutenir les stratégies de croissance et d'expansion futures. C'est la base sur laquelle sont construites les décisions financières judicieuses qui garantissent la continuité et le succès de l'institution dans l'environnement commercial contemporain.

**Objectifs de l'étude :**

- Analyser le rôle que joue la planification financière dans l'amélioration de la durabilité et de la performance économique de Siemens Healthineers Oncology Services Algeria.
- Étudier comment la planification financière influence la capacité de l'entreprise à concurrencer et à s'adapter aux changements rapides des marchés mondiaux.
- Évaluer l'efficacité des politiques et procédures financières de l'entreprise et leur impact sur les décisions stratégiques.

**Raisons du choix de Siemens Healthineers Oncology Services Algeria :**

- Leadership et innovation : Siemens est un leader dans le domaine de la technologie de la santé et offre un modèle idéal pour l'étude grâce à ses pratiques innovantes en gestion financière.
- Impact économique : L'entreprise contribue de manière significative à l'économie algérienne, ce qui en fait un cas d'étude important pour comprendre l'impact de la planification financière sur la performance économique.
- Défis et opportunités : L'entreprise fait face à de multiples défis en raison des changements rapides dans le secteur de la santé, offrant ainsi une opportunité d'étudier comment la planification financière peut être utilisée pour surmonter ces défis et exploiter les opportunités disponibles.

**Problématique :**

En raison de la complexité et l'incertitude de l'environnement économique dans lequel l'entreprise peut naviguer d'une part, et la nécessité d'un outil pour une gestion saine et efficace de l'entreprise d'autre part. La problématique de recherche s'articule autour de la question principale suivante :

*« Comment la planification financière peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance d'une Eurl Siemens Healthineers Oncology Services Algeria ? »*

**Sous-questions :**

Notre problématique générale sera déclinée au cours de la construction de notre étude sous forme des questions de recherche plus précises.

1. Qu'est-ce que la planification financière ? Quelle est son importance et ses objectifs au sein de l'entreprise ?
2. La planification financière est-elle considérée comme l'une des étapes les plus importantes que l'institution entreprend lors de la prise de décisions ?
3. En quoi consistent les étapes de la planification financière ?
4. L'entreprise prépare-t-elle des budgets prévisionnels lorsqu'elle entreprend un projet ?

5. L'entreprise a-t-elle la capacité d'améliorer sa performance en s'appuyant sur la planification financière ?

**Hypothèses :**

- La planification financière est une partie essentielle de la planification stratégique des institutions, comprenant le processus de création d'un plan estimatif pour la situation financière de l'institution ou du projet. La planification financière vise à accompagner le plan stratégique de l'institution.
- La planification financière est l'élément fondamental pour développer la performance de l'institution et fabriquer des décisions financières à prendre pour améliorer et organiser l'institution.
- L'étape de planification financière consiste à analyser et étudier la situation financière actuelle et passée de l'institution afin d'établir le plan financier futur.
- L'institution établit des prévisions et des estimations financières basées sur les informations disponibles et la situation financière de l'institution.
- On peut s'appuyer sur la planification financière pour améliorer la performance de l'institution en assurant la stabilité financière de l'institution et en prenant des décisions financières efficaces et durables qui sont en accord avec les plans stratégiques pour atteindre les objectifs.

**Méthodologie de recherche :**

Dans le but de répondre aux questions posées et de comprendre les différents aspects liés à notre recherche, ainsi que de découvrir ses différentes dimensions, nous étudierons et analyserons le sujet en nous appuyant sur la méthode descriptive et analytique.

Cette recherche vise à fournir une image précise des caractéristiques de planification financière et utilisée la méthode observations, études de cas, analyse documentaire et Analyse systématique des contenus qualitatifs et études comparatives.

La méthodologie de recherche descriptive et analytique est une approche puissante pour obtenir une image complète et détaillée sur La planification financière et son rôle dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise économique, tout en explorant les relations sous-jacentes entre la planification financière et performance financière. Elle combine les forces de la description précise et de l'analyse rigoureuse, fournissant ainsi une base solide pour les conclusions et les recommandations.

### Importance de l'étude :

La négligence de la planification financière peut avoir des répercussions graves et étendues sur une entreprise, affectant sa viabilité, sa croissance et sa compétitivité à long terme. Voici les raisons principales qui soulignent l'importance d'étudier cette thématique :

- L'importance de la planification financière réside dans le fait qu'elle est liée à la stratégie de l'entreprise, déterminant les budgets prévisionnels qui aident à améliorer la performance réelle de l'entreprise et à souligner l'importance de la planification pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- La planification financière permet de surveiller la réalisation des objectifs fixés et des activités réalisées, et de corriger les écarts par la prise de décisions financières judicieuses qui contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise.
- Identifier les besoins futurs et planifier en conséquence.

### Limites de l'étude :

Pour maîtriser le sujet et traiter la problématique, les limites de l'étude sont définies comme suit :

- **Limites spatiales :** L'étude sera menée au niveau d'une institution économique.
- **Limites temporelles :** Les limites temporelles de cette étude seront pendant l'année universitaire 2022/2024.
- **Limites thématiques :** Cette étude abordera deux variables : la planification financière en tant que variable indépendante et l'amélioration de la performance de l'institution en tant que variable dépendante, puis déterminera le type de relation entre elles.

### Plan de l'étude déployé :

Nous explorerons dans cette étude comment la planification financière stratégique peut améliorer la performance et soutenir la réalisation des objectifs à long terme, à travers ce que nous aborderons dans ces chapitres :

- **Chapitre 1 :** Concepts fondamentaux de la planification financière Ce chapitre abordera les principes de base de la planification financière, son rôle dans la stratégie globale de l'entreprise, et comment elle peut être utilisée pour atteindre les objectifs financiers.

- 
- **Chapitre 2** : Amélioration de la performance et gestion financière ici, nous explorerons comment la planification financière peut contribuer à l'amélioration de la gestion et de la performance financières, en mettant l'accent sur les méthodes d'évaluation et d'optimisation de la performance.
  - **Chapitre 3** : Étude de cas d'une institution économique - Siemens Healthineers Oncology Services Algeria Le dernier chapitre sera consacré à une étude de cas sur Siemens Healthineers Algérie. Nous examinerons comment cette entreprise applique la planification financière pour améliorer sa performance économique et atteindre ses objectifs stratégiques.



**Chapitre 1 :**  
**Concepts de base sur la**  
**planification financière**

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

### Introduction du chapitre :

Dans le monde complexe de la gestion financière, la planification financière émerge comme un pilier fondamental pour assurer la stabilité, la croissance et la prospérité à long terme tant pour les individus que pour les organisations. La planification financière ne se limite pas à la simple gestion des revenus et des dépenses, mais englobe un processus complet visant à optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles afin d'atteindre des objectifs spécifiques.

Imaginez la planification financière telle une carte routière qui guidant l'entreprise vers un avenir financier sûr et prospère. Tout comme un voyage nécessite une planification minutieuse pour éviter les obstacles et atteindre la destination souhaitée, la planification financière exige une analyse approfondie, une anticipation des défis potentiels et la mise en place de stratégies efficaces pour surmonter les obstacles rencontrés en cours de route.

Au cœur de la planification financière se trouve la nécessité de comprendre et de gérer divers aspects de la finance personnelle ou d'entreprise, notamment la budgétisation, l'investissement, la gestion de la dette, l'assurance, la planification de la retraite, et bien d'autres encore. C'est un processus dynamique et évolutif qui s'adapte aux changements dans la vie personnelle, professionnelle ou économique, nécessitant une réévaluation régulière et des ajustements stratégiques pour maintenir le cap vers les objectifs financiers définis.

Dans notre exploration de la planification financière, nous nous pencherons sur les différentes facettes de cette discipline essentielle. Nous examinerons en détail trois aspects clés, à savoir :

- **Section 1** : Introduction à la planification financière et son importance.
- **Section 2** : Stratégies de planification financière pour améliorer la performance
- **Section 3** : La planification des budgets comme outil de planification financière.

Chacune de ces sections nous permettra d'approfondir notre compréhension des fondements, des méthodes et des pratiques de la planification financière, tout en explorant leur pertinence et leur application dans divers contextes personnels et organisationnels. En comprenant pleinement ces concepts, nous serons mieux équipés pour naviguer avec confiance dans le paysage financier complexe et atteindre nos objectifs financiers avec succès.

## **Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière**

---

### **Section 1 : Introduction à la planification financière et son importance**

La planification financière est essentielle pour assurer la stabilité financière, maximiser la croissance des actifs et atteindre les objectifs financiers à long terme dans un cadre stratégique et bien organisé.

#### **1. La notion de la planification financière :**

##### **1.1. Définition :**

La planification financière et la protection du capital sont deux aspects essentiels de la gestion d'une entreprise. La gestion doit veiller à l'intégrité du capital, à la rentabilité de l'entreprise et à la protection des droits des investisseurs. (Arsdell, Corporation Finance : Policy, Plannig, Administration , 1968).

La planification financière est une démarche stratégique et pratique, étroitement liée à l'accomplissement d'objectifs financiers spécifiques.

Elle englobe la conception de stratégies de financement sur le long terme, tout en intégrant la création de budgets et de prévisions à court terme. Cette pratique occupe une place centrale dans la gestion financière efficace, car elle permet de coordonner les ressources financières disponibles avec les objectifs organisationnels. En somme, la planification financière est un processus essentiel pour garantir une utilisation optimale des fonds et assurer la viabilité financière à long terme. (Cohen, 1991).

La planification financière est bien plus qu'une simple compilation de chiffres et de budgets. Elle débute par une réflexion approfondie sur les objectifs financiers à atteindre. Avant de pouvoir élaborer des budgets utiles, il est crucial d'avoir des plans stratégiques bien définis. Ces plans servent de fondation à la construction de budgets pertinents et efficaces.

De même, la préparation de prévisions financières nécessite une vision claire des actions à entreprendre et des méthodes à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs. (Day & Liam , March-April 1990).

La planification financière consiste à établir une stratégie détaillée pour accomplir des objectifs financiers spécifiques, fournissant ainsi une orientation pour l'avenir. Étant donné que la réalisation de la plupart des décisions demande du temps, il est essentiel de les prévoir longtemps à l'avance, particulièrement dans un contexte d'incertitude. (ROSS, Randolph W, Bradford D, & Gordon S, 2016 TC Média Livres Inc. 2011 Chenelière Éducation inc. 2005, 2001 Les Éditions de la Chenelière inc)

##### **1.2. Type de planification financière :**

###### **1.2.1. Planification financière à court-terme :**

La planification financière à court terme est le processus de projection et de gestion des flux de trésorerie et des ressources financières de l'entreprise sur une période relativement brève, généralement d'un an ou moins, afin de répondre aux besoins immédiats de l'entreprise.

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

Cela implique l'élaboration de stratégies et de décisions pour s'adapter aux objectifs de l'entreprise et maintenir son équilibre financier.

La planification financière à court terme comprend souvent la création de budgets de trésorerie détaillés, de prévisions de liquidités et de tactiques visant à optimiser l'utilisation des fonds disponibles à court terme, tout en cherchant à maximiser l'efficacité opérationnelle. Son objectif principal est de garantir la stabilité financière de l'entreprise à court terme, tout en assurant une gestion efficace de ses activités quotidiennes. (Albach, *Financial Planning in the Firm*, 1992)

### 1.2.2. Planification financière à long terme :

La planification financière à long terme englobe généralement une période de trois à cinq ans et intègre des estimations détaillées des états financiers, tandis que la planification financière à court terme couvre une période d'un an ou moins et se concentre sur des descriptions très détaillées des flux de trésorerie anticipés, souvent réalisées à travers un budget de trésorerie. Les prévisions des états financiers de l'entreprise, connues sous le nom d'états financiers prévisionnels, sont essentielles pour orienter les décisions financières à long terme. La planification financière à long terme implique l'élaboration de stratégies sur une période prolongée, utilisant des règles générales, et est nécessaire pour guider les décisions de financement de l'entreprise, qui ont souvent des répercussions à long terme. Ces méthodes traditionnelles de planification financière sont parfois en conflit entre le principe de rentabilité et celui de liquidité, et nécessitent une analyse globale à long terme pour résoudre ce conflit. En développant à la fois des plans financiers à long et à court terme, l'entreprise peut aligner ses activités quotidiennes avec ses objectifs à long terme tout en se préparant à un avenir incertain. (Albach, *Financial Planning in the Firm*, 1992)

### 1.3. L'importance de la planification financière :

La planification financière est un outil essentiel pour la gestion efficace et prudente des ressources financières d'une entreprise, permettant ainsi de maximiser la valeur pour les actionnaires et de minimiser les risques potentiels, parmi les plus importants : (ROSS, Randolph W, Bradford D, & Gordon S, 2016 TC Média Livres Inc. 2011 Chenelière Éducation inc. 2005, 2001 Les Éditions de la Chenelière inc, pp. 99-100).

- **Détermination des sources de financement** : La planification financière permet à l'entreprise de déterminer où elle obtiendra les fonds nécessaires pour ses projets d'expansion, d'investissement et de développement. Elle met en lumière les liens entre les propositions d'investissement et les options de financement disponibles.
- **Analyse et comparaison des scénarios** : En élaborant, analysant et comparant différents scénarios de manière méthodique, le plan financier permet d'évaluer les effets des diverses options d'investissement et de financement sur les actionnaires. Il permet également d'examiner les opportunités telles que le lancement de nouveaux produits ou la fermeture d'usines.
- **Gestion des risques et des surprises** : La planification financière vise à anticiper les événements imprévus et à élaborer des plans d'urgence en cas de détérioration de la situation

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

économique ou de réalisation de prévisions erronées. Cela permet d'éviter les surprises et de minimiser les pertes en cas de catastrophes naturelles ou d'événements inattendus.

- **Assurer la faisabilité et la cohérence interne :** La planification financière permet d'aligner les objectifs de l'entreprise, tels que la croissance des ventes, la rentabilité et la gestion de la dette, en identifiant les liens entre ces objectifs et les activités de l'entreprise. Elle garantit ainsi la faisabilité et la cohérence des plans d'action, en déterminant ce qui est réalisable et en établissant des priorités.
- **Communication avec les parties prenantes :** Les investisseurs et les prêteurs sont fortement intéressés par le plan financier d'une entreprise, car il détaille la manière dont celle-ci envisage d'utiliser les fonds obtenus. Les autorités de réglementation et les entreprises financières exigent souvent des entreprises des plans financiers détaillés, ce qui renforce la transparence et la confiance des parties prenantes.

### 1.4. Les objectifs de la planification financière :

La planification financière, pilier fondamental de la gestion d'entreprise, repose sur une série d'objectifs stratégiques visant à assurer la pérennité, la rentabilité et la stabilité financière d'une organisation.

Les objectifs principaux de la planification financière peuvent être définis comme suit : (GIRAUD, Olivier, Gérard, Marie-Hélène, & Pierre-Laurent , 2005)

#### 1.4.1. Objectifs liés au temps :

- **Prévisions :** La planification financière et budgétaire vise à permettre à l'entreprise de prévoir l'avenir et de prendre des décisions éclairées nécessitant du temps pour être mises en œuvre, ce qui aide à réduire les risques et à augmenter les chances de succès.
- **Adaptation :** La planification financière aide l'entreprise à s'adapter plus efficacement aux changements environnementaux et du marché, en se basant sur la stratégie et les hypothèses préalablement définies.
- **Apprentissage :** La planification financière encourage l'apprentissage continu et le développement personnel en analysant l'impact des plans opérationnels et du budget sur l'entreprise, ce qui conduit à l'amélioration des stratégies et des hypothèses futures.

#### 1.4.2. Objectifs liés à l'organisation :

- **Soutien :** La planification financière soutient la décentralisation de la gestion, permettant aux différentes unités organisationnelles de prendre des décisions indépendantes alignées sur les objectifs généraux de l'entreprise.

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

- **Alignement stratégique** : La planification financière contribue à l'alignement des plans opérationnels avec les objectifs de performance globaux de l'organisation, assurant ainsi la réalisation des objectifs stratégiques.
- **Motivation** : La planification financière motive les employés et les encourage à travailler conformément aux intérêts de l'entreprise, et assure la coordination entre les différents plans d'action pour atteindre les objectifs communs.

### 1.4.3. Objectifs de la planification financière :

- Révéler les impacts financiers des propositions, au-delà des aspects fiscaux et juridiques.
- Démontrer la pertinence des options patrimoniales, avec leurs conséquences et avantages.
- Mesurer les effets des plans pour une évaluation et comparaison efficaces.
- Comparer les performances pour choisir la meilleure stratégie d'investissement.
- Anticiper les retombées financières à long terme pour préparer l'entreprise aux évolutions économiques.

Ces points clés visent à assurer une planification financière stratégique et durable. (Dosik, 2010, p. 231)

## 2. Processus de planification financière :

*« La planification financière est un processus stratégique et opérationnel, associé à la réalisation des objectifs. Elle consiste à élaborer des stratégies de financement à long terme, d'une part, et des budgets et des prévisions à plus court terme, d'autre part. Elle est au cœur d'une gestion financière efficace. »* (Lewis, April 2005)

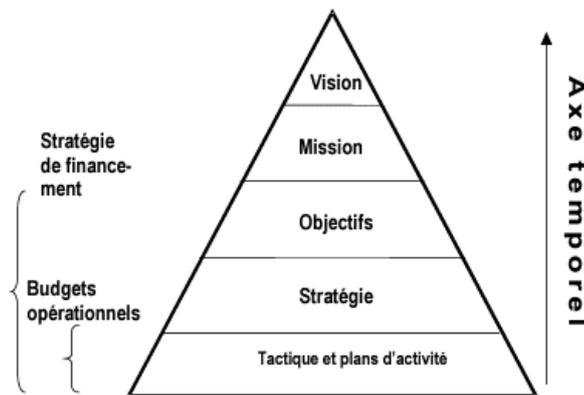
- A. La vision** représente l'objectif à long terme de l'organisation, quelque chose de grand et ambitieux qu'elle aspire à réaliser. C'est un problème complexe qui dépasse les capacités d'une seule organisation non gouvernementale (ONG) à résoudre, mais elle s'efforce de le comprendre et de contribuer à sa réalisation. Par exemple, la vision fondamentale des Nations unies est la promotion de la paix mondiale.
- B. La mission** d'une organisation, souvent définie dans ses statuts, est une déclaration concise qui expose ses objectifs fondamentaux et les valeurs qu'elle défend. C'est une affirmation générale qui guide les actions et les décisions de l'organisation, fournissant une orientation claire sur ce qu'elle cherche à accomplir et les principes qui la guident dans son travail.
- C. Les objectifs** sont les piliers de l'action organisationnelle, aidant à accomplir la mission en définissant clairement ce que l'organisation souhaite réaliser sur une période donnée. Pour être efficaces, ils doivent être SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis. En les fixant de manière SMART, une organisation peut mieux cibler ses efforts, évaluer ses progrès et atteindre ses objectifs de manière stratégique.

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

**D. La stratégie** consiste à définir l'approche globale que l'organisation utilisera pour atteindre ses objectifs. Elle présente de manière générale les actions à entreprendre pour chaque objectif.

**E. Les plans** sont des subdivisions détaillées de la stratégie, concentrées sur des activités, fonctions ou projets spécifiques. Ils ont une durée plus courte, généralement un an, et sont régulièrement révisés en fonction des progrès. Ils servent de base pour l'allocation des ressources financières.

**Figure 1:La Pyramide de Planification**



**Source :** Terry Lewis, « GESTION FINANCIERE PRATIQUE POUR LES ONG Manuel de Cours. » Mango, OXFORD. Angleterre, April 2005, page 24.

### 3. Les composantes du plan financier :

La planification financière comprend une série d'éléments essentiels qui seront soumis à une phase d'analyse, où une vue d'ensemble de la situation financière de l'entreprise est établie, en tenant compte des recettes, des dépenses, des impôts, ainsi que de l'amélioration des investissements et de leur financement. Le contenu de la planification financière varie d'une entreprise à l'autre en fonction de son domaine d'activité et de sa gestion. En général, la planification financière repose sur les éléments suivants : (Cohen, 1991, pp. 177-179)

#### 3.1. Le plan stratégique :

D'une entreprise est une feuille de route détaillée qui définit sa vision à long terme, ses objectifs stratégiques, ainsi que les actions nécessaires pour les atteindre. Il repose sur une analyse approfondie de l'environnement externe et interne de l'entreprise, y compris ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces.

- **Objectifs et orientation stratégique :** Le plan stratégique commence par définir les objectifs à long terme de l'entreprise. Ces objectifs peuvent inclure des aspects tels que la croissance, la rentabilité, la part de marché, l'innovation, la responsabilité sociale, etc.
- **Analyse de l'environnement :** Une analyse approfondie de l'environnement externe de l'entreprise est réalisée pour comprendre les tendances du marché, la concurrence, la réglementation, les technologies émergentes, etc.

- **Stratégies et initiatives** : Sur la base de cette analyse, le plan stratégique identifie les stratégies clés que l'entreprise envisage de mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.
- **Allocation des ressources** : Le plan stratégique détermine également comment les ressources de l'entreprise seront allouées pour soutenir la mise en œuvre des stratégies. Cela inclut l'allocation des budgets, des effectifs, des infrastructures, etc., en fonction des priorités stratégiques identifiées.
- **Évaluation des performances financières** : Enfin, le plan stratégique inclut des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs définis.

### **3.2. Le plan opérationnel :**

Se présente comme un outil stratégique essentiel pour l'entreprise, détaillant la concrétisation des orientations fixées par le plan stratégique. Voici une vue d'ensemble des points clés sous forme de liste :

- **Objectif principal** : Le plan opérationnel vise à mettre en œuvre les choix et les orientations stratégiques définis par le plan stratégique de l'entreprise.
- **Nature des plans opérationnels** : Ils sont conçus comme des programmes d'action, planifiés sur le moyen ou long terme, et attribués aux grandes fonctions de l'entreprise avec une précision quantifiable et un calendrier défini.
- **Composantes typiques** : Les plans opérationnels englobent généralement divers aspects fonctionnels de l'entreprise, tels que le marketing, l'équipement, la production, les ressources humaines, et le volet financier.
- **Rôle du plan financier** : Intégré au plan opérationnel, le plan financier identifie et ajuste les projets d'investissement et les sources de financement nécessaires à la mise en œuvre des orientations stratégiques. Il assure la cohérence financière de l'ensemble des activités opérationnelles.
- **Transversalité du plan financier** : Le plan financier joue un rôle transversal en prenant en compte les implications financières de toutes les décisions prises dans les différents domaines de gestion de l'entreprise.
- **Analyse prévisionnelle** : Il repose sur une analyse prévisionnelle des flux financiers induits par les décisions opérationnelles, assurant ainsi l'adéquation entre les sources de financement et les besoins en capitaux.

En résumé, le plan opérationnel, en intégrant le plan financier, constitue un guide stratégique détaillé pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, en assurant à la fois la faisabilité opérationnelle et la viabilité financière des initiatives envisagées.

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

### Section 2 : Stratégies de planification financière pour améliorer la performance

Les stratégies de planification financière sont des instruments, méthodes ou systèmes utilisés pour évaluer, organiser et optimiser la gestion des ressources monétaires afin d'atteindre des objectifs financiers spécifiques. Ces outils fournissent des moyens pratiques pour analyser les données financières, formuler des stratégies, prendre des décisions éclairées et suivre les progrès vers l'accomplissement des objectifs financiers, que ce soit à titre personnel, professionnel ou institutionnel. Ils englobent une variété de ressources telles que des logiciels spécialisés, des feuilles de calcul, des modèles financiers, des simulateurs, des services de conseil financier, des applications mobiles, et d'autres ressources technologiques ou méthodologiques. L'utilisation de ces outils aide les individus, les entreprises et les organisations à élaborer des plans financiers solides, à gérer les risques, à maximiser les rendements et à assurer une stabilité financière à long terme.

#### 1. L'analyse financière :

##### 1.1. Définition :

L'analyse financière est une méthode approfondie qui implique l'examen des informations comptables d'une entreprise, telles que le bilan et le compte de résultat, ainsi que la reconstruction de ses flux financiers. Elle demande une compréhension des principes comptables et financiers, ainsi que des compétences spécifiques en finance d'entreprise.

Son but est d'évaluer la santé financière d'une organisation en analysant ses états financiers consolidés, incluant le bilan, le compte de résultat, l'annexe, ainsi que d'autres documents comme le tableau des soldes intermédiaires de gestion et le tableau de flux de trésorerie. L'objectif principal est de fournir un diagnostic financier éclairé pour aider à prendre des décisions concernant la stratégie et les ajustements nécessaires. (Juhel, 2012)

L'analyse financière consiste à évaluer la santé financière d'une entreprise en examinant différents aspects tels que la rentabilité, la solvabilité, la flexibilité et le risque. Cette évaluation se fait en étudiant les documents de synthèse de l'entreprise afin de comprendre son fonctionnement. Le but du diagnostic financier est de déceler non seulement les tendances passées, mais également d'identifier des perspectives d'évolution future, en vue d'apporter des solutions adaptées. Cette analyse est essentielle pour les responsables financiers car elle leur permet de contrôler le système financier de l'entreprise et de prendre les mesures nécessaires pour l'améliorer le cas échéant. (Degos & Stephane, 2011).

*« L'analyse financière peut être définie comme une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (donc de tout le monde...), ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements...), et enfin son patrimoine. »* (Deisting & Jean-Pierre, 2017)

##### 1.2. Les rôles d'analyse financière :

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

Il existe plusieurs types d'analyses financières, dont l'une consiste à suivre régulièrement un ensemble standard de mesures pour évaluer l'état des opérations de l'entreprise. Pour cela, le contrôleur doit examiner les opérations clés, trouver des mesures appropriées, établir un calendrier pour les générer régulièrement et communiquer les résultats à la direction. Plusieurs points doivent être pris en compte : (Bragg, 2007)

- Il est crucial que le contrôleur forme et informe continuellement la direction sur les indicateurs d'analyse financière, car leur compréhension initiale peut s'estomper avec le temps. Cela garantit que la direction saisit pleinement l'importance et l'utilité de ces informations pour la prise de décision stratégique.
- Le texte souligne la nécessité d'ajouter des commentaires explicatifs aux mesures financières pour aider la direction à comprendre les résultats. C'est une méthode efficace pour transformer des rapports numériques en textes écrits, ce qui facilite la compréhension et renforce la prise de décisions financières judicieuses.
- Analyse des investissements : Le contrôleur financier évalue le rendement des placements potentiels de l'entreprise, tels que les obligations et les actions. Bien que les méthodes d'analyse soient simples et éprouvées, évaluer le risque associé à chaque investissement requiert une connaissance approfondie de leur liquidité et du risque de défaut, ainsi qu'un jugement averti.
- Évaluation des dépenses en capital : Le succès d'une dépense en capital se mesure par les flux de trésorerie qu'elle génère, surpassant le coût du financement. Le contrôleur analyse les flux futurs, le coût du capital et la valeur actuelle nette, tout en évaluant la fiabilité des prévisions et les risques potentiels.
- Améliorer la gestion de l'entreprise à partir d'un diagnostic précis
- Réduisez les mesures en ciblant les domaines spécifiques de préoccupation plutôt que de créer une multitude exhaustive pour chaque activité de l'entreprise.

### 1.3. Les objectifs d'analyse financière :

Les objectifs de l'analyse financière varient en fonction de l'entité qui la mène, que ce soit l'entreprise elle-même à travers ses services financiers, ou des tiers tels que les banques, les organismes de crédit, les fournisseurs, les actionnaires ou les épargnants. On peut identifier deux grandes catégories d'objectifs : ceux qui sont internes à l'entreprise et ceux qui sont externes. (Alexander, 2018, p. 5)

- Élaborer un diagnostic financier complet.
- Évaluer et juger l'équilibre financier, la rentabilité, la solvabilité et le risque financier de l'entreprise
- Effectuer des comparaisons entre les performances financières passées, présentes et futures de l'entreprise, ainsi qu'avec d'autres entreprises du même secteur ;

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

- Assister les dirigeants dans la prise de décisions d'investissement, de financement et de distribution des dividendes.
- Fournir une évaluation de la qualité de la gestion de l'entreprise et servir d'outil de contrôle de gestion.
- L'objectif premier est de parvenir à des décisions éclairées et justifiées, alignées sur la stratégie commerciale de l'entreprise. Cela signifie que chaque choix financier doit être soutenu par des arguments solides et cohérents avec les objectifs à long terme de l'entreprise en termes de croissance, de rentabilité et de positionnement sur le marché.
- Faciliter la compréhension des liens entre les activités opérationnelles et financières et la valeur globale de l'entreprise pour les gestionnaires et les employés.

### 2. Prévisions financières :

Les prévisions financières sont des projections prospectives de la performance économique d'une entreprise, basées sur des données passées et des hypothèses sur le marché. Elles permettent de planifier les activités, évaluer la viabilité financière et prendre des décisions stratégiques éclairées.

#### 2.1. Définition :

Le concept de prévision financière dans la littérature économique est défini de différentes manières selon les sources, mais converge vers le même sens. Ce concept est désigné en anglais sous le nom de "Financial Forecasting" et englobe un ensemble complet de prévisions élaborées par les gestionnaires financiers, dans le but de formuler des perspectives futures concernant les activités, les investissements et le financement de l'entreprise sur une période donnée. Les rapports de prévision financière sont préparés de manière collaborative avec d'autres départements de l'entreprise afin de bénéficier de détails approfondis sur la situation générale, notamment les ventes, la production et le marketing. Ainsi, la prévision financière est considérée comme une estimation quantitative des valeurs attendues des variables dans un avenir proche, sur la base des informations disponibles sur le passé et le présent. (Karim, Lamraoui, & Aloui, 2020/06/04)

Les prévisions financières, ou "Financial Forecasts", sont des estimations et des projections concernant les aspects financiers d'une entreprise sur une période donnée. Bien que les prévisions de ventes soient cruciales, certaines prévisions financières doivent être faites indépendamment de celles-ci. Cela inclut les estimations du montant de financement externe nécessaire, des bénéfices, des flux de trésorerie et la prédiction de la faillite d'entreprise. Ces prévisions aident les entreprises à planifier leurs activités futures, à évaluer leur rentabilité potentielle, à anticiper les besoins de financement et à prendre des mesures préventives pour éviter les difficultés financières. (Delta Publishing Company, 2008)

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. Cela implique de faire des suppositions éclairées, car de nombreux facteurs imprévus peuvent influencer la performance commerciale. Les prévisions financières sont essentielles car elles guident les décisions commerciales concernant l'embauche, l'établissement de budgets, la prévision des revenus et la planification stratégique, tout en favorisant une approche axée sur l'avenir. Chaque

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

prévision financière détermine le niveau d'attention accordé aux différents éléments de dépenses, et une attention particulière est nécessaire pour les événements commerciaux spécifiques tels que les fusions ou acquisitions. (Boyles, 2022)

### 2.2. Méthode de prévision :

La déclaration pro forma sont d'une valeur inestimable lorsqu'il s'agit de prévoir les revenus, les dépenses et les ventes. Ces conclusions sont souvent étayées par l'une des sept méthodes de prévision financière qui déterminent les revenus futurs et les taux de croissance.

Il existe deux catégories principales de prévision : quantitative et qualitative. (Boyles, 2022)

#### 2.2.1. Les méthodes quantitatives :

Les méthodes quantitatives de prévision utilisent des données numériques et des analyses statistiques pour prédire les tendances futures. Elles reposent sur des données historiques pour identifier des modèles et des relations, offrant ainsi une approche objective et basée sur les données pour la prévision. Ces méthodes aident les entreprises à prendre des décisions informées et à anticiper les fluctuations du marché et les défis potentiels

##### 2.2.1.1. La méthode du pourcentage des ventes :

La déclaration proforma internes utilisent souvent la méthode de prévision en pourcentage des ventes. Cette approche calcule les futurs indicateurs financiers en fonction d'un pourcentage des ventes. Par exemple, le coût des marchandises vendues a tendance à augmenter proportionnellement aux ventes. Pour prévoir le pourcentage des ventes, on examine le pourcentage des bénéfices historiques de chaque compte par rapport aux ventes, en supposant que ces proportions resteront stables. Par exemple, si le coût des marchandises vendues a toujours représenté 30% des ventes dans le passé, on peut supposer que cette tendance se maintiendra.

##### 2.2.1.2. La méthode de la ligne droite :

La méthode de la ligne droite suppose que le taux de croissance historique d'une entreprise reste constant. Elle prédit les revenus futurs en multipliant le chiffre d'affaires de l'année précédente par son taux de croissance. Cependant, cette méthode ne tient pas compte des fluctuations du marché ou des problèmes de chaîne d'approvisionnement.

##### 2.2.1.3. La méthode de la moyenne mobile (MMS) :

Consiste à prendre la moyenne des périodes précédentes pour prédire l'avenir. Elle permet d'analyser de près les fluctuations de la demande d'une entreprise, ce qui en fait une méthode utile pour les prévisions à court terme. Par exemple, elle peut être utilisée pour prévoir les ventes du mois prochain en se basant sur la moyenne du trimestre précédent. Bien qu'elle soit souvent utilisée pour prédire les prix des actions, elle peut également être appliquée pour estimer les revenus futurs. L'utilisation de moyennes pondérées pour mettre en avant les périodes récentes peut améliorer la précision des prévisions de moyenne mobile.

Pour calculer une moyenne mobile, utilisez la formule suivante :

$$MMS = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n P_i$$

$n$  = est le nombre de périodes de temps

$P_i$  = est le prix de cloture de l'instrument financier pour la période  $i$

#### **2.2.1.4. La régression linéaire simple :**

La régression linéaire simple permet de prévoir des métriques en fonction de la relation entre deux variables : la variable dépendante, qui représente le montant prévu, et la variable indépendante, qui est le facteur influençant la variable dépendante. Son équation est

$Y = BX + A$ , Où  $Y$  est la variable dépendante,  $B$  est la pente de la ligne de régression,  $X$  est la variable indépendante, et  $A$  est l'ordonnée à l'origine. En revanche, la régression linéaire multiple est utilisée lorsque plusieurs variables ont un impact direct sur les performances de l'entreprise, offrant ainsi une prévision plus précise en tenant compte de plusieurs variables. Pour être utilisée, une relation linéaire doit exister entre les variables dépendantes et indépendantes, et les variables indépendantes ne doivent pas être trop corrélées pour permettre de déterminer leur influence sur la variable dépendante.

#### **2.2.2. Les méthodes qualitatives :**

Les méthodes qualitatives de prévision se fondent sur l'expertise et l'expérience des experts pour prédire les performances, en prenant en compte des facteurs non quantifiables. Contrairement aux méthodes quantitatives, elles ne reposent pas sur des données numériques historiques, ce qui les rend plus subjectives. Malgré cela, elles offrent des perspectives précieuses et permettent de prendre en compte des éléments non prévisibles à partir des données historiques.

##### **2.2.2.1. La méthode Delphi de prévision :**

La méthode Delphi de prévision est un processus itératif qui fait appel à un groupe d'experts pour prédire les performances futures d'une entreprise. Initialement, un facilitateur contacte ces experts et leur envoie des questionnaires qui portent sur divers aspects de l'entreprise et du marché. Les experts utilisent leur expérience et leurs connaissances pour fournir des prévisions détaillées.

Une fois que les réponses des experts sont reçues, le facilitateur compile les analyses et les envoie à nouveau aux experts pour révision. Les experts peuvent alors ajuster leurs prévisions en fonction des commentaires des autres participants. Ce processus est répété plusieurs fois jusqu'à ce qu'un consensus émerge sur les prévisions.

La méthode Delphi est souvent utilisée lorsque les prévisions reposent sur des incertitudes importantes et qu'il est difficile d'obtenir un consensus initial. Elle permet d'intégrer les perspectives de multiples experts et de prendre en compte une gamme plus large de facteurs, ce qui peut conduire à des prévisions plus précises et robustes.

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

### 2.2.2.2. La recherche de marché :

La recherche de marché est cruciale pour la planification organisationnelle, en fournissant une vue d'ensemble du marché basée sur la concurrence, les conditions changeantes et les tendances des consommateurs. Elle est particulièrement importante pour les startups qui n'ont pas accès à des données historiques. Les nouvelles entreprises peuvent utiliser la recherche de marché pour éclairer leurs prévisions financières, nécessaires pour attirer des investisseurs et élaborer un budget initial. Les méthodes de recherche incluent l'envoi de sondages aux consommateurs pour comprendre leur comportement lorsque des données numériques ne sont pas disponibles.

### 2.2.2.3. La méthode des moindres carrés :

La méthode des moindres carrés cherche à minimiser la somme des carrés des écarts entre les valeurs observées et les valeurs prédites par le modèle. Voici comment cela peut être mathématiquement formulé :

Supposons que nous ayons un ensemble de données avec  $n$  paires de valeurs  $(x_i, y_i)$  pour  $i = 1$  à  $n$ . Nous cherchons à ajuster une ligne de régression de la forme  $y = ax + b$  à ces données.

La formule de la ligne de régression est :  $y = ax + b$

Les valeurs prédites ( $\hat{y}$ ) pour chaque  $x_i$  sont obtenues en utilisant cette équation :  $\hat{y}_i = a x_i + b$

Les résidus (erreurs) pour chaque paire de valeurs sont calculés en soustrayant les valeurs observées des valeurs prédites :  $e_i = y_i - \hat{y}_i$

Les carrés des résidus sont calculés :  $e_i^2 = (y_i - \hat{y}_i)^2$

La somme des carrés des résidus (SSE) est calculée en ajoutant tous les carrés des résidus :  $SSE = \sum_{i=1}^n 1e_i^2 = \sum_{i=1}^n [(y_i - \hat{y}_i)^2]$

L'objectif est de trouver les valeurs des coefficients  $a$  et  $b$  qui minimisent la somme des carrés des résidus (SSE).

## 2.3. La relation entre la prévision financière et la planification financière :

La relation entre la prévision financière et la planification financière réside dans l'échange d'influence et d'impact entre eux dans le processus de gestion des entreprises et de prise de décisions financières stratégiques. La planification financière repose sur la prévision financière en tant que base essentielle pour déterminer les objectifs financiers à long terme et élaborer les politiques et stratégies financières pour les atteindre.

En d'autres termes, la planification financière dépend d'estimations précises et fiables de la performance financière future de l'entreprise, telles que fournies par la prévision financière. De son côté, la prévision financière bénéficie des plans et des objectifs financiers établis par la planification financière de l'entreprise. Elle utilise ces objectifs comme référence pour analyser les données historiques et développer des modèles de prévision pour le futur. En se basant sur ces modèles et ces

## **Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière**

---

prévisions, l'entreprise peut déterminer ses besoins de financement et planifier son utilisation de manière efficace et stratégique pour atteindre ses objectifs financiers.

En général, l'objectif de la relation entre la prévision financière et la planification financière est de réaliser une harmonie entre les prévisions futures et les objectifs financiers, et de guider les décisions financières vers la durabilité et la croissance soutenue de l'entreprise. Ainsi, l'intégration efficace entre la prévision financière et la planification financière contribue à renforcer la performance de l'entreprise et à réaliser le succès sur le marché.

### **3. Gestion de trésorerie :**

La trésorerie occupe une place centrale dans les activités d'une entreprise, représentant la concrétisation monétaire de ses décisions et opérations. Son rôle est crucial quelle que soit la taille de l'entreprise, car elle lui permet de financer ses activités, de soutenir son expansion et d'assurer sa viabilité à long terme. L'analyse financière est apparue pour aider les dirigeants à assurer le bon fonctionnement de leur entreprise, nécessitant la collecte d'informations économiques, techniques et financières par les services comptables. Cette analyse financière est étroitement liée à la comptabilité, qui fournit les outils de base indispensables tels que le bilan comptable et le tableau des comptes de résultat.

#### **3.1. Définition de la trésorerie :**

La trésorerie d'une organisation peut être définie de deux manières principales : soit en fonction de son patrimoine global comprenant tous ses actifs et ressources, soit en considérant les flux de trésorerie entrants et sortants. Cette dernière approche met l'accent sur le processus dynamique des encaissements et décaissements de liquidités pour évaluer la situation financière de l'entreprise. (Desbrières & Evelyne, 2015, p. 9)

La trésorerie est définie comme étant l'ensemble des fonds disponibles immédiatement ou à court terme pour une entreprise. Cela comprend les liquidités en caisse, les soldes bancaires, ainsi que les placements financiers facilement convertibles en espèces. La gestion efficace de la trésorerie consiste à optimiser ces ressources afin de répondre aux besoins quotidiens de l'entreprise, tels que le paiement des fournisseurs, le règlement des dettes et la couverture des dépenses courantes, tout en maximisant le rendement des excédents de trésorerie. (GAUGAIN Marc et autres, 2007)

Selon le lexique de gestion Dalloz « *la trésorerie est l'ensemble de moyens de financements liquides à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de tout nature. La trésorerie est constituée par l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer les paiements que génère son activité* » (Martinet & Silem, 2000, p. 36)

#### **3.2. Le rôle de la gestion de trésorerie :**

Selon Hubert : (BRUSLERIE, 2012)

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

- Développer des stratégies efficaces pour gérer les flux de trésorerie, minimiser les risques liés aux fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt, et mettre en place des instruments de couverture appropriés
- Structurer le département de trésorerie de manière à optimiser les processus de gestion des liquidités, en mettant l'accent sur la synchronisation des cycles financiers et l'implémentation de procédures robustes pour assurer la fluidité des flux de trésorerie.
- Garantir que les décisions de gestion de trésorerie visent à maintenir un équilibre entre la rentabilité des investissements à court terme et la capacité de répondre aux obligations financières immédiates, assurant ainsi la stabilité financière de l'entreprise sur le court terme.
- Identifier les opportunités d'investissement à court terme qui maximisent le rendement des excédents de trésorerie tout en minimisant les coûts de financement, ou rechercher des solutions de financement à court terme qui offrent les conditions les plus avantageuses pour l'entreprise.
- Évaluer en permanence la structure financière de l'entreprise pour maintenir un juste équilibre entre la capacité à honorer ses obligations et la génération de rendements optimaux, assurant ainsi sa pérennité et sa croissance à long terme.

### 3.3. Les missions du trésorier dans l'entreprise :

Le trésorier est chargé de plusieurs missions essentielles, notamment la gestion des flux monétaires à court terme, la réduction des coûts bancaires, l'amélioration des résultats financiers, la gestion des risques et la sécurisation des transactions. (Ngouloubi, 2018, p. 14)

- **Assurer la liquidité de l'entreprise :** Garantir la liquidité de l'entreprise implique de s'assurer qu'elle dispose en permanence des fonds nécessaires pour honorer ses engagements financiers, tels que les salaires, les paiements fournisseurs, les obligations fiscales, et les remboursements bancaires. Cette responsabilité est cruciale car elle conditionne la viabilité même de l'entreprise, une absence de liquidité pouvant entraîner sa cessation de paiements et sa liquidation. Le trésorier, en surveillant quotidiennement les soldes bancaires, est en première ligne pour détecter les signes de détérioration de la trésorerie et alerter en conséquence. Il établit un budget de trésorerie pour évaluer les besoins de financement à court terme de l'entreprise et négocie des lignes de crédit avec les banques en conséquence. En suivant régulièrement l'évolution de la trésorerie sur un horizon de 1 à 3 mois, il anticipe les problèmes potentiels et met en place des plans d'actions correctives. Parfois, il intervient au-delà de sa fonction de gestionnaire des flux financiers en alertant sur les pratiques de gestion des stocks ou des créances clients pouvant impacter la trésorerie. Son rôle est de sensibiliser les responsables opérationnels aux implications de leurs décisions sur la liquidité de l'entreprise.
- **Réduire le coût des services bancaires :** La direction générale attend du trésorier qu'il réduise les frais bancaires en négociant des conditions plus avantageuses et en innovant pour optimiser les opérations à moindre coût. Bien qu'il ne soit pas toujours directement impliqué dans les

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

négociations, le trésorier prépare minutieusement ces discussions en examinant les termes existants et en identifiant les points prioritaires pour obtenir des économies maximales. Après la négociation, il surveille attentivement la mise en œuvre des nouveaux accords ;

- **Améliorer le résultat financier :** Pour améliorer le résultat financier, le trésorier négocie les conditions de financement, utilise des prévisions à court terme pour des décisions éclairées, recherche les meilleurs rendements pour les excédents de trésorerie, et optimise la gestion quotidienne des flux monétaires. Il encourage également les responsables opérationnels à contribuer à l'amélioration de la trésorerie par une gestion efficace des flux d'exploitation ;
- **Gérer les risques financiers à court terme :** Le trésorier gère les risques financiers à court terme, principalement les risques de change et de taux. Pour cela, il élabore et met en œuvre des stratégies de couverture afin de minimiser les pertes dues aux fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt, en accord avec la direction commerciale ;
- **Assurer la sécurité des transactions :** Assurer la sécurité des transactions est désormais une priorité pour les trésoriers, face à l'augmentation des tentatives de fraude. Pour minimiser ces risques, il est crucial de mettre en place des procédures internes strictes et d'utiliser des moyens de paiement et des circuits télématiques sécurisés.

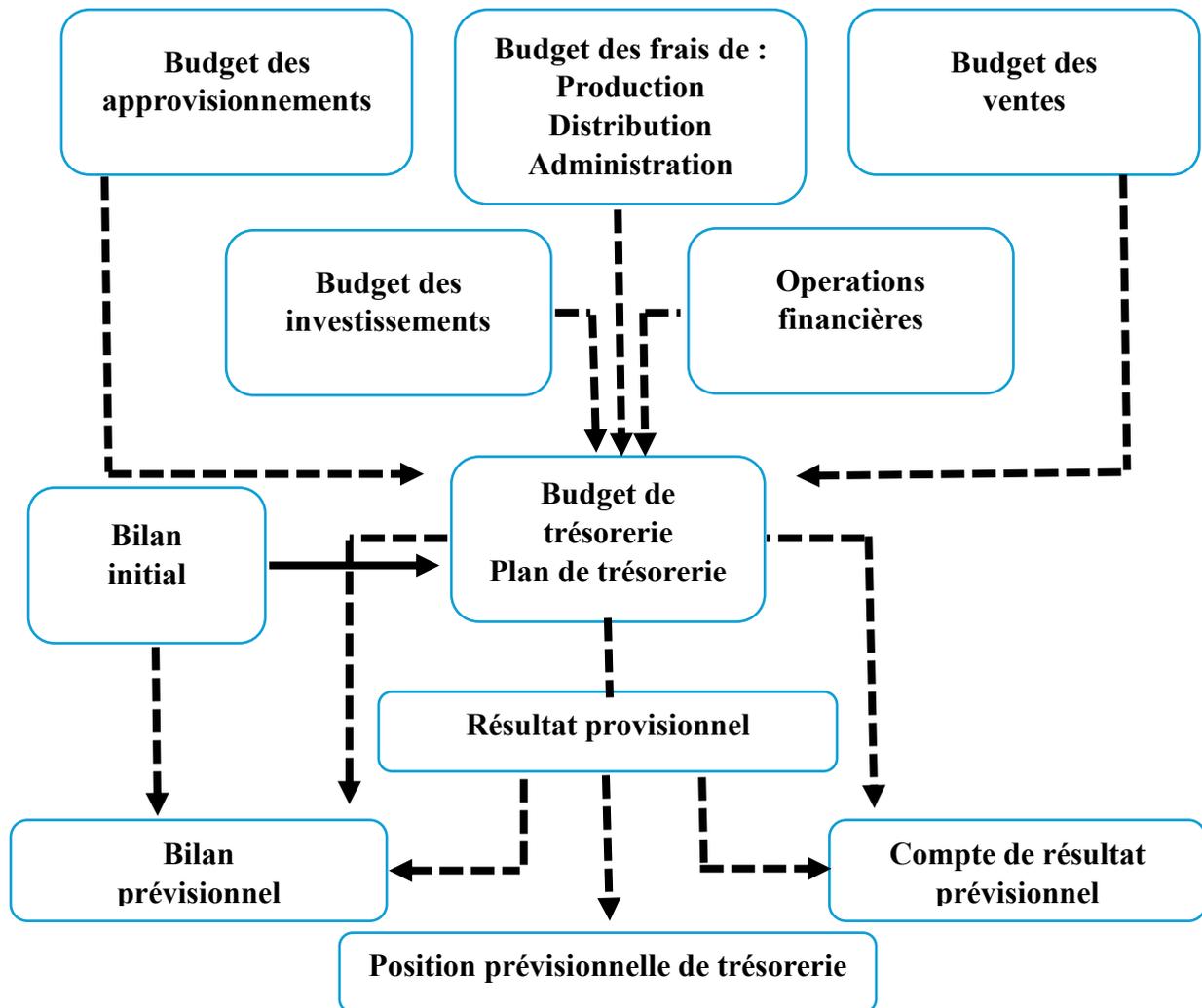
### 3.4. Relation entre la planification financière et le budget de trésorerie :

#### 3.4.1. Budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est crucial pour anticiper les flux financiers mensuels de l'entreprise en tenant compte des revenus et des dépenses prévus, tout en respectant les délais de paiement convenus. Il permet de prévoir les besoins de financement à court terme et de choisir les modes de financement les plus adaptés pour optimiser les résultats financiers. (Ngouloubi, 2018, p. 64)

Selon Gérard 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, 2007, p. 282)

**Figure 2 : Les budgets**



Source : (Melyon, 2007, p. 283)

### 3.4.2. Structure :

Le budget général de trésorerie est un outil financier essentiel pour la gestion d'une entreprise. Voici un résumé de sa structure : (Melyon, 2007, p. 283)

#### Première partie : Encaissements

- **Budget des ventes** : recettes prévisionnelles toutes taxes comprises (TTC).
- **Actif circulant du bilan initial** : encaissement des créances et des effets à recevoir
- **Opérations d'exploitation** : recettes générées par l'activité courante de l'entreprise.
- **Opérations hors exploitation** : rentrées d'argent exceptionnelles comme les cessions d'immobilisations ou les émissions d'emprunts.

#### Deuxième partie : Décaissements

- **Budget des charges** : dépenses prévisionnelles liées à l'activité de l'entreprise.
- **Budget des investissements** : sorties d'argent pour l'acquisition d'actifs à long terme.

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

- **Budget de la TVA** : paiements de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).
- **Opérations d'exploitation** : dépenses courantes pour le fonctionnement de l'entreprise.
- **Opérations hors exploitation** : dépenses exceptionnelles non liées à l'activité principale.

### Troisième partie : Passif du bilan initial

- Cette partie prend en compte les dettes de la période antérieure qui deviennent exigibles durant la période pour laquelle le budget de trésorerie est établi.

### Quatrième partie : Flux nets de la période (FNP)

- Les budgets des encaissements et des décaissements sont préparés séparément.
- Le budget des encaissements comprend toutes les entrées d'argent prévues.
- Le budget des décaissements comprend toutes les sorties d'argent prévues.
- La différence entre les encaissements et les décaissements donne le Flux Net de la Période (**FNP**), qui est un indicateur clé de la liquidité de l'entreprise pour la période concernée.
- La formule pour calculer le FNP est la suivante :

$$FNP = \text{Encaissements de la période} - \text{Décaissements de la période}$$

### Cinquième partie : Trésorerie de Début de Période (TDP)

- La **TDP** représente le montant des liquidités disponibles à la fin de la période précédente.
- Elle est calculée à partir du bilan de clôture et correspond au total des disponibilités, c'est-à-dire la somme de la caisse, des banques et des placements de trésorerie immédiatement disponibles.
- La formule pour déterminer la **TDP** est la suivante :

$$TDP = \text{Solde des comptes de disponibilités de début de période}$$

### Sixième partie : Trésorerie de Fin de Période (TFP)

- La TFP est le solde final qui reflète la capacité de l'entreprise à gérer ses flux financiers.
- Elle est calculée en prenant en compte la Trésorerie de Début de Période (TDP), les encaissements et les décaissements sur la période.
- La formule pour déterminer la **TFP** est la suivante :  $TFP = FNB + TDP$

Tableau 1: Budget de trésorerie

Période	Janvier	Février	Mars
Rubrique			

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

<b>Encaissements (solde 1)</b>			
<b>Décaissements (solde 2)</b>			
<b>Flux nets de la période (solde 3)</b>			
<b>Trésorerie début de période (solde 4)</b>			
<b>Trésorerie fine de période (solde 5)</b>			

Source : (Melyon, 2007, p. 284)

### 3.4.3. La tva et le budget général de trésorerie :

Le montant de la TVA à décaisser fait référence à la taxe sur la valeur ajoutée que l'entreprise doit payer à l'administration fiscale. Voici les étapes de son calcul et son intégration dans les budgets: (Melyon, 2007, p. 285)

#### ➤ Calcul du montant de la TVA à décaisser :

- À partir du budget de la TVA, on détermine la TVA collectée sur les ventes et la TVA déductible sur les achats ;
- La différence entre ces deux montants représente la TVA nette à payer ou à récupérer.

#### ➤ Intégration dans le budget des décaissements :

- Si le montant est positif, c'est-à-dire que la TVA collectée est supérieure à la TVA déductible, l'entreprise doit décaisser cette différence ;
- Ce montant est alors inclus dans le budget des décaissements comme une sortie d'argent prévue.

#### ➤ Inclusion dans le budget général de trésorerie :

- Le montant de la TVA à décaisser est ensuite repris dans le budget général de trésorerie ;
- Cela permet de refléter l'impact de la TVA sur la trésorerie globale de l'entreprise pour la période concernée ;
- Ci-dessous la formule générale tva ;

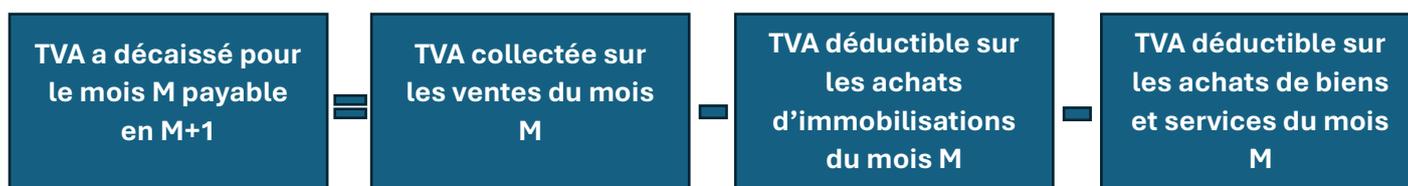


Tableau 2 : Budget de TVA

Comptes	Périodes			
	Janvier	Février	Mars	...

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

TVA collectée du mois de.....	Janvier	Février	Mars	.....
- TVA déductible sur les achats de biens et de services du mois de ....	Janvier	Février	Mars	.....
- TVA déductible sur immobilisation du mois de ...	Janvier	Février	Mars	.....
= Montant de la TVA à décaissé au titre du mois de...	Janvier	Février	Mars	
Paiement au mois de ...		Février	Mars	Avril

Source : (Melyon, 2007, p. 285)

Une entreprise peut reporter le paiement de la TVA en émettant des obligations cautionnées, ce qui retarde le paiement des taxes et droits de douane. Les soldes de trésorerie sont calculés mensuellement, sans suivi des fluctuations, nécessitant une gestion plus précise pour éviter les risques financiers.

### 4. Gestion d'investissement :

La gestion d'investissement implique la prise de décisions stratégiques pour maximiser les rendements tout en gérant les risques. Elle nécessite une compréhension approfondie des marchés financiers et des analyses économiques. Les gestionnaires doivent évaluer les opportunités, gérer les portefeuilles et adapter leurs stratégies aux conditions du marché.

#### 4.1. Définition :

Selon **Jean-Guy Degas & Stéphane Griffiths** « Pour l'entreprise, investir c'est consentir à décaisser aujourd'hui un certain montant avec l'espoir d'encaisser ultérieurement, sur plusieurs exercices, des sommes plus importantes permettant d'augmenter ainsi la valeur de l'entreprise, et par suite, bien entendu, le patrimoine des propriétaires. » (Degos & Stéphane, 2011, p. 215)

Investir pour une entreprise implique de déboursier des fonds sur plusieurs exercices afin de renforcer sa valeur et son patrimoine. Cela consiste à réaliser des dépenses initiales en vue de bénéficier de dividendes à long terme. Toutefois, la conception de l'investissement varie selon qu'on adopte une approche comptable ou une perspective plus large de gestion ou économique. (Taverdet-popiolek, 2006, pp. 2-3)

#### Comment identifier les investissements rentables ?

Le succès des projets d'investissement repose sur l'identification d'opportunités où une entreprise peut avoir un avantage concurrentiel. Cela nécessite de rechercher des marchés moins concurrentiels avec des obstacles élevés aux nouveaux entrants, comme un processus de production exclusif ou une réputation de marque forte. Une fois ces opportunités identifiées, il est crucial de les

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

analyser pour déterminer leur rentabilité potentielle. Voici les étapes clés : (Titman, Arthur J, & John D, 2017, p. 363)

- Définir les objectifs financiers.
- Évaluer la tolérance au risque.
- Effectuer des recherches sur les options d'investissement.
- Analyser les fondamentaux.
- Évaluer le rendement potentiel.
- Diversifier le portefeuille.
- Tenir compte des conditions économiques et du marché.
- Consulter des professionnels.

### 4.2. L'importance d'investir :

Il est essentiel de souligner que prendre des décisions en matière d'investissement revêt une grande importance. Cela se justifie par :

#### 4.2.1. Niveau microéconomique : (Simon & Martine , 2005, p. 7)

- **Maximiser la rentabilité** de chaque investissement réalisé par les entreprises, indépendamment de la stratégie de financement adoptée.
- **Accroître les capacités de production** pour répondre à la demande croissante.
- **Réduire les coûts opérationnels** pour améliorer la marge bénéficiaire.
- **Améliorer la qualité des produits** pour renforcer la satisfaction client et faciliter la pénétration du marché, tout en conquérant une part significative de celui-ci.
- **Développer une politique d'investissement** qui non seulement favorise les économies fiscales mais contribue également à la création d'emplois.

#### 4.2.2. Niveau macroéconomique : (Boughaba, 1998, p. 6)

- **Contribuer à la production nationale** et, par conséquent, à la prospérité économique du pays.
- À terme, il représente le principal vecteur de **croissance et de pérennité**.
- Il nécessite un investissement conséquent en termes de **ressources financières, humaines et matérielles**.
- C'est généralement **un engagement de longue durée** qui ne peut être facilement modifié ou annulé.
- Il détermine finalement **la réputation de l'entreprise**, reflétant l'impact de la situation financière et socioéconomique du pays sur celle-ci.

### 4.3. L'étude d'un projet d'investissement :

La procédure d'étude d'un projet d'investissement se déroule en trois étapes distinctes : (Ogien, 2008, pp. 97-99)

#### 4.3.1. Détermination du coût de l'investissement

- **La dépense principale d'investissement** : Cette partie englobe le coût direct d'achat des actifs essentiels à l'investissement, tels que le terrain, les locaux, les équipements, les machines, etc.
- **Les frais accessoires** : Ces frais sont souvent associés à l'acquisition de l'investissement principal. Ils incluent des coûts supplémentaires tels que les frais de notaire pour l'immobilier, les frais de transport pour le matériel, les coûts d'installation ou de montage.
- **Les dépenses induites antérieurement au démarrage** : Ces dépenses sont celles qui sont engagées avant le début effectif de l'investissement. Elles peuvent inclure les frais d'études de marché, de recherche et développement, de formation du personnel, ainsi que l'acquisition de licences ou de brevets nécessaires au projet.
- **Les besoins supplémentaires en fonds de roulement (BFR)** : Lorsqu'un investissement entraîne une augmentation de l'activité de l'entreprise, cela peut nécessiter des fonds supplémentaires pour financer le niveau accru d'inventaire, de créances clients et de dettes fournisseurs. Ces besoins supplémentaires en fonds de roulement doivent être pris en compte dans le calcul du coût total de l'investissement.
- **Réduction du coût d'acquisition** :
  - **Prix de cession des équipements obsolètes** : Lorsque des équipements deviennent obsolètes ou sont remplacés par de nouveaux, leur vente peut générer des revenus qui peuvent être utilisés pour réduire le coût total de l'investissement. Il est important de considérer les implications fiscales de ces transactions, y compris les éventuelles taxes sur les gains en capital.
  - **Subventions à recevoir** : Certaines subventions gouvernementales ou aides financières peuvent être disponibles pour soutenir des projets spécifiques. Ces subventions peuvent être considérées comme une réduction du coût d'acquisition de l'investissement. Cependant, il est important de prendre en compte les conditions et les exigences associées à ces subventions, ainsi que les implications fiscales éventuelles.

#### **4.3.2. Prévision des cash-flows d'exploitation :**

La prévision des cash-flows d'exploitation consiste à estimer les flux de trésorerie nets générés par un projet d'investissement. Ces flux représentent la différence entre les recettes provenant de la vente des produits fabriqués grâce à l'investissement et les dépenses engagées dans le processus de fabrication. Pour évaluer la rentabilité du projet, les dépenses d'exploitation excluent les charges financières et les dotations aux amortissements, car elles ne représentent pas de sorties de liquidités. Les cash-flows sont calculés sur la durée de vie économique du projet, prenant en compte la dépréciation qualitative due à l'obsolescence. Pour obtenir un solde de trésorerie effectif, des ajustements sont nécessaires, notamment la correction de l'impôt théorique sur le résultat

## **Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière**

---

d'exploitation, l'ajout des dotations aux amortissements au résultat net d'exploitation et la prise en compte des variations du besoin en fonds de roulement. En résumé, les cash-flows d'exploitation sont essentiels pour évaluer la viabilité financière d'un projet en tenant compte des flux de trésorerie réels générés par son exploitation.

### **4.3.3. Réalisation des actifs résiduels :**

La réalisation des actifs résiduels intervient à la fin de la durée économique du projet. Pour cette dernière période, les cash-flows d'exploitation sont complétés par la vente des actifs restants. Cela inclut la vente des biens avec ajustement pour les éventuelles plus-values imposables, ainsi que la récupération des stocks, créances et paiement des dettes fournisseurs, permettant ainsi de récupérer le besoin en fonds de roulement initial. L'impôt sur la vente est calculé en fonction de la plus ou moins-value réalisée. Les besoins en fonds de roulement, pris en compte initialement, sont rétablis à la fin du projet, assurant ainsi l'équilibre financier du plan d'investissement.

## **4.4. Les critères pour l'évaluation de la rentabilité économique d'un investissement :**

Les critères pour l'évaluation de la rentabilité économique d'un investissement sont des benchmarks financiers et économiques utilisés pour analyser si un projet d'investissement génère un retour financier positif. Voici quelques-uns des critères les plus couramment utilisés :

### **4.4.1. La valeur actualisée nette :**

#### **4.4.1.1. Définition :**

La valeur actualisée nette (VAN) représente la différence entre la valeur marchande d'un investissement et son coût. Elle évalue la valeur ajoutée par un investissement à un moment donné. La VAN est cruciale pour les gestionnaires financiers, dont l'objectif est d'augmenter la richesse des actionnaires. Ils cherchent donc à identifier des investissements présentant une VAN positive. (ROSS, Randolph W, Bradford D, & Gordon S, 2016 TC Média Livres Inc. 2011 Chenelière Éducation inc. 2005, 2001 Les Éditions de la Chenelière inc, p. 268)

La valeur actuelle nette (VAN) est la différence entre Les valeurs actuelles des entrées de trésorerie et des sorties de trésorerie En tant que tel, le VAN estime le montant de richesse que le projet crée. Le critère de la VAN stipule simplement qu'un projet d'investissement devrait être accepté si le VAN du projet est positif et devrait être rejeté si le VAN du projet est négatif. (Titman, Arthur J, & John D, 2017, p. 365)

#### **4.4.1.2. L'estimation de la valeur actualisée nette :**

La plupart des investissements réalisés par les entreprises sont complexes. Ils impliquent souvent des dépenses initiales avec l'anticipation de rentrées d'argent sur plusieurs années. Alors que le coût initial de ces investissements peut être établi, les flux de trésorerie futurs restent incertains et nécessitent une actualisation pour être évalués dans le présent. Déterminer le taux d'actualisation

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

approprié, qui reflète le rendement exigé ou le coût du capital pour un investissement, représente donc un défi majeur dans cette analyse financière. (Titman, Arthur J, & John D, 2017, p. 365)

$$\text{La Valeur Actuelle Nette (VAN)} = CF(0) + \frac{CF_1}{(1+t)^1} + \frac{CF_2}{(1+t)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+t)^n}$$

Le critère de la Valeur Actuelle Nette (VAN) est essentiel pour évaluer la rentabilité des investissements. En comparant les flux de trésorerie futurs actualisés au coût initial, il permet de déterminer si un projet ajoutera ou soustraira de la valeur à l'entreprise. Une VAN positive indique que le projet est rentable et devrait être accepté, tandis qu'une VAN négative suggère qu'il devrait être rejeté. Si la VAN est nulle, le projet n'a ni impact positif ni négatif sur la valeur de l'entreprise.

### 4.4.1.3. Pourquoi le VAN est-il le bon critère ?

Valeur Actuelle Nette, est considéré comme le critère idéal pour évaluer de nouvelles opportunités d'investissement ET objectifs d'une entreprise est d'améliorer la richesse de ses actionnaires. Car il mesure l'impact de ces opportunités sur la valeur de l'entreprise, et comme on peut le voir dans ce tableau, environ les trois quarts des grandes entreprises américaines et canadiennes utilisent la méthode du TRI ainsi que celle de la VAN (Baker, Shantanu, & Samir, 2011)

**Tableau 3 : Proportions d'utilisation des techniques dévaluation des investissements dans les entreprises canadiennes**

Technique	Pourcentage de réponse « souvent » où « Tout le temps »
Valeur actualisée nette	74,6
Taux de rendement interne	68,4
Délai de récupération	67,2
Rendement comptable moyen	39,72
Délai de récupération actualisé	24,8

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

Valeur actuelle ajustée	17,2
Taux de rendement interne modifié	12,0
Indice de rentabilité	11,2
Options réelles	10,4

**Source:** (Baker, Shantanu , & Samir, 2001, p. 157)

### 4.4.2. Le critère du délai de récupération :

Le délai de récupération d'un investissement, souvent utilisé dans la pratique, désigne le temps nécessaire pour récupérer l'investissement initial ou les fonds engagés. Cette méthode évalue la rapidité avec laquelle un projet peut générer des bénéfices et récupérer les fonds investis. Cependant, elle présente des limites telles que l'absence de prise en compte de la valeur temporelle de l'argent et des flux de trésorerie postérieurs au délai de récupération.

Le critère du délai de récupération est une mesure simple de la rentabilité des investissements, mais elle ne prend pas en compte la valeur temporelle de l'argent et ne répond pas à la question fondamentale de l'impact d'un investissement sur la valeur de l'entreprise. Bien qu'il soit largement utilisé en raison de sa simplicité, il présente des limitations importantes. Malgré sa praticité pour évaluer rapidement les petits investissements, il ne fournit pas une évaluation complète de la rentabilité. (ROSS, Randolph W, Bradford D, & Gordon S, 2016 TC Média Livres Inc. 2011 Chenelière Éducation inc. 2005, 2001 Les Éditions de la Chenelière inc, p. 273)

### 4.4.3. Le rendement comptable moyen :

Le taux de rendement comptable moyen (RCM) est une méthode d'évaluation de la rentabilité des investissements, malgré ses défauts. Il permet de fournir une indication de la performance financière sur une période déterminée, ce qui est utile pour orienter les décisions des investisseurs et des gestionnaires. Sous une forme ou une autre, il s'agit toujours du rapport suivant :

$$Rcm = \frac{\text{Bénéfice net moyen}}{\text{Valeur comptable moyenne}}$$

Le taux de rendement comptable moyen (RCM) est souvent utilisé pour évaluer les investissements, mais il présente des limites importantes. En effet, il ne reflète pas pleinement le rendement économique réel car il se base uniquement sur des chiffres comptables et ne tient pas compte de la valeur temporelle de l'argent. De plus, le choix subjectif de la période de référence et l'utilisation de données comptables peu représentatives, telles que le bénéfice net et la valeur comptable, réduisent la pertinence du RCM dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise. Ainsi, bien que le RCM puisse fournir une indication générale de la rentabilité d'un investissement, ses limitations doivent être prises en compte lors de l'analyse des décisions d'investissement.

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

### 4.4.4. Le taux de rendement interne :

Le taux de rendement interne (TRI) est une alternative à la méthode de la valeur actualisée nette (VAN) largement utilisée dans l'évaluation des projets d'investissement. Il représente le taux de rendement qui équivaut à un investissement spécifique en termes de flux de trésorerie. Contrairement à la VAN, le TRI est une mesure interne et ne dépend que des flux de trésorerie du projet lui-même, sans être influencé par les taux d'intérêt externes.

Calculer le TRI peut être laborieux et nécessite souvent des essais avec différentes valeurs de taux d'actualisation. Cependant, une fois déterminé, le TRI peut aider à prendre des décisions d'investissement éclairées, car il est étroitement lié à la rentabilité économique d'un projet. De plus, le TRI et la VAN conduisent généralement aux mêmes décisions d'acceptation ou de rejet des projets, à condition que les flux de trésorerie du projet soient conventionnels et qu'il soit indépendant des autres projets (ROSS, Randolph W, Bradford D, & Gordon S, 2016 TC Média Livres Inc. 2011 Chenelière Éducation inc. 2005, 2001 Les Éditions de la Chenelière inc, p. 277)

### 4.4.5. L'indice de rentabilité :

L'indice de rentabilité est un critère évaluant les projets d'investissement. Il exprime le rapport entre la valeur actualisée des flux monétaires futurs et l'investissement initial. Un indice supérieur à 1,00 indique une valeur actualisée positive, tandis qu'un indice inférieur à 1,00 indique une valeur actualisée négative. Il représente le bénéfice supplémentaire obtenu pour chaque dollar investi. Bien qu'il ressemble à la VAN, cette dernière est généralement préférée pour les décisions d'investissement en raison de son analyse plus approfondie des flux de trésorerie. (ROSS, Randolph W, Bradford D, & Gordon S, 2016 TC Média Livres Inc. 2011 Chenelière Éducation inc. 2005, 2001 Les Éditions de la Chenelière inc, p. 285)

## Section 3 : la planification des budgets

La planification des budgets est un pilier fondamental de la planification financière, offrant une approche structurée et méthodique pour gérer efficacement les ressources monétaires. Ce processus essentiel consiste à établir des estimations prévisionnelles des revenus et des dépenses sur une période donnée, souvent sur une base annuelle, afin de déterminer comment les fonds seront alloués pour atteindre des objectifs financiers spécifiques. En tant qu'outil de planification financière, la planification des budgets offre de nombreux avantages, notamment la capacité à prévoir les flux de trésorerie, à contrôler les dépenses, à identifier les sources potentielles d'économies, à évaluer les performances financières et à prendre des décisions éclairées.

Dans cette introduction, nous explorerons en profondeur le rôle crucial de la planification des budgets en tant qu'outil de planification financière, en mettant en évidence ses principaux aspects, ses

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

---

avantages et ses meilleures pratiques. Nous examinerons également les étapes clés de la planification budgétaire, les techniques utilisées pour élaborer un budget efficace, ainsi que les défis courants auxquels sont confrontés les planificateurs financiers dans ce processus. En comprenant l'importance de la planification des budgets dans la gestion financière globale, les individus, les entreprises et les organisations peuvent mieux se positionner pour atteindre leurs objectifs financiers à long terme et assurer une stabilité financière durable.

### 1. Concepts de base sur la planification des budgets :

#### 1.1. Définition :

La planification budgétaire vise à optimiser l'utilisation des ressources financières pour garantir une stabilité financière à long terme et atteindre les aspirations financières définies. (GIRAUD, Olivier, Gérard, Marie-Hélène, & Pierre-Laurent, 2005, p. 284)

D'après **PEROCHON.C** et **LEURION.J** « *le budget est un programme à court terme détaillé, coordonné et valorisé, permettant d'atteindre, grâce à des moyens antérieurs définis, les objectifs issus de la stratégie de l'entreprise* ». (Pérochon & Jean, 1982, p. 165)

Le budget représente un plan financier organisé qui guide les décisions et les actions futures de l'organisation en définissant les ressources allouées à chaque activité et en fournissant une base de référence pour évaluer les performances réelles par rapport aux objectifs fixés. (Selmer, 2009, p. 02)

#### 1.2. Les différents types de budgets :

Les budgets peuvent être catégorisés en fonction de deux critères principaux :

##### 1.2.1. Selon leur position dans la hiérarchie budgétaire :

On trouve :

##### 1.2.1.1. Les budgets déterminants :

Il existe deux types de budgets déterminants, à savoir :

##### 1.2.1.1.1. Le budget des ventes :

Le budget des ventes désigne une estimation financière détaillée des revenus attendus d'une entreprise, englobant à la fois les services fournis et les ventes de stocks de marchandises. Il est élaboré généralement mois par mois et peut être présenté selon diverses modalités, telles que par produit, par représentant ou par région. Ce budget représente le premier élément de la construction budgétaire, déterminant le niveau d'activité de l'entreprise et influençant ainsi les autres budgets. Il permet également de définir les objectifs de vente pour les commerciaux en termes de volume et de prix, par produit et par région. Le programme des ventes, qui constitue la base du budget des ventes, établit les prévisions de ventes en quantités en fonction des besoins d'information, de la politique commerciale, des études de marché et de l'utilisation d'outils statistiques. Enfin, le budget des ventes est valorisé en tenant compte des prix estimés, des données comptables et commerciales, de l'analyse

## Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière

concurrentielle et des coûts, et peut prendre différentes formes en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise, par exemple par produit ou par région. (ROBERT, JEAN, MARC, & PIERRE, 2017, p. 275)

### 1.2.1.1.2. Le budget de production :

Le budget de production est la planification chiffrée de l'activité de production d'une entreprise pour une année. Il résulte des décisions prises au niveau du budget des ventes et de la politique de stockage, en fonction des capacités de production actuelles et des possibilités d'évolution à court terme. C'est un outil essentiel de contrôle et d'optimisation des ressources productives, impliquant une allocation optimale des ressources pour établir les programmes de production.

### 1.2.1.2. Les budgets résultants :

Après l'établissement des budgets déterminants, vient la phase de détermination des budgets résultants, qui consistent à définir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés dans les budgets déterminants. Il existe trois types de budgets résultants, à savoir :

#### 1.2.1.2.1. Le budget des frais de distribution :

Le budget des frais de distribution, qui accompagne le budget des ventes, regroupe toutes les dépenses liées à la vente. Contrairement au budget des ventes, il est considéré comme un budget de dépenses. (Langlois, Carole, & Michel, 2008, p. 202)

#### 1.2.1.2.2. Le budget des approvisionnements :

Selon **Pierre Cabane** « *Le budget des approvisionnements a pour fonction de s'assurer de la disponibilité de l'ensemble des éléments consommés en quantité voulue, à un prix optimum et dans un délai maîtrisé.* » (Cabane, 270 mars 2014, p. 283)

Sa construction repose sur l'égalité suivante :

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

#### 1.2.1.2.3. Le budget des investissements :

Le budget d'investissement découle du plan stratégique à long terme de l'entreprise et vise à acquérir les actifs nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques. Il prévoit des actions à court terme dont les effets se manifestent à moyen et long terme, impactant principalement la trésorerie et les états financiers prévisionnels à court terme. (Langlois, Carole, & Michel, 2008)

#### 1.2.1.2.4. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie, généralement établi sur une base annuelle, regroupe tous les encaissements et décaissements liés à l'ensemble des budgets. Il synthétise les flux monétaires en confrontant les recettes aux dépenses, et intègre toutes les prévisions concernant les opérations affectant directement les liquidités. (Langlois, Carole, & Michel, 2008, p. 142)

#### 1.2.1.2.5. Le budget des charges d'exploitation :

Le budget des charges d'exploitation détermine les coûts à engager pour produire les biens ou services dans les entreprises de service, ou pour réaliser les ventes dans les entreprises commerciales. (ROBERT, JEAN, MARC, & PIERRE, 2017, p. 276).

### 1.2.2. Selon les différentes fonctions :

#### 1.2.2.1. Les budgets opérationnels :

Les budgets liés au cycle d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire au cycle achat-production-vente, sont directement proportionnels au volume d'activité.

#### 1.2.2.2. Les budgets financiers :

Les budgets financiers, tels que le plan de financement, sont des états financiers prospectifs qui analysent l'incidence sur la trésorerie des décisions d'investissement et de financement. Ils servent à vérifier la cohérence financière de la stratégie, communiquer avec les actionnaires, négocier avec les banques, et prévenir les difficultés financières des entreprises. (khaldi & Abdelbasset, 2021, p. 155).

## 2. Les rôles de la planification budgétaire :

Les rôles clés de la planification budgétaire : (Honorat, 2009, p. 1)

- **Établir un budget** : La planification financière permet de créer un budget pour l'entreprise, en allouant des ressources aux différents centres et activités ;
- **Anticiper les coûts** : Elle aide à prévoir les dépenses futures, ce qui permet de gérer les ressources de manière efficace ;
- **Optimiser l'efficacité des moyens** : La planification budgétaire vise à utiliser les ressources disponibles de manière optimale ;
- **Établir la rentabilité des investissements** : Elle permet d'évaluer les projets d'investissement et de prendre des décisions éclairées ;
- **Suivre et ajuster la planification financière** : La surveillance continue du budget permet d'adapter les stratégies en fonction des résultats réels.

En somme, la planification financière est essentielle pour la réussite d'une entreprise, car elle guide les décisions stratégiques et assure une gestion efficace des ressources.

## 3. Les enjeux et les limites de la planification budgétaire : (Monaco & Christelle, 2024, p. 110)

### 3.1. Enjeux de la budgétisation :

- Aide au pilotage de l'entreprise à court terme et à la mise en place d'actions correctives.
- Référence pour évaluer les performances et motiver le personnel.
- Outil de communication entre les services.
- Nécessite le suivi et l'analyse des écarts pour prendre des mesures correctives.
- Procédure lourde et risque de non-analyse des budgets, réduisant la réactivité.
- Difficile d'obtenir des informations fiables rapidement dans un environnement instable.
- Responsables rarement associés à la réflexion stratégique.

## **Chapitre 1 : Concepts de base sur la planification financière**

---

- Importance d'un budget équilibré pour la motivation, ni trop ambitieux ni trop facile.
- Peut favoriser l'immobilisme et la résistance au changement, surtout en périodes de turbulence.

### **3.2. Limites de la budgétisation :**

- Managers non jugés sur la réalisation de leur budget, utilisant des garde-fous qui faussent l'information comptable.
- Budgétisation ne résout pas tous les problèmes, nécessite l'utilisation d'autres outils complémentaires comme les indicateurs clés de performance.

**Chapitre 2 :**  
**Améliorer la performance**  
**et la gestion financière**

**Introduction :**

Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, caractérisé par une concurrence féroce et des pressions constantes visant à optimiser les ressources, l'amélioration de la performance et de la gestion financière est devenue un impératif incontournable pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Que ce soit pour maintenir leur compétitivité sur le marché, stimuler leur croissance ou simplement survivre dans un environnement volatile, les entreprises doivent constamment chercher à optimiser leur efficacité opérationnelle et leur utilisation des ressources financières.

Cette nécessité va bien au-delà des frontières de l'entreprise, elle influe également sur la confiance des investisseurs, la satisfaction des clients et la motivation des employés. Ainsi, une performance opérationnelle solide et une gestion financière judicieuse sont essentielles non seulement pour garantir la rentabilité à court terme, mais aussi pour établir une base solide en vue d'une croissance durable à long terme.

Pour atteindre ces objectifs, il est crucial de comprendre ce que signifie réellement la performance financière et la gestion financière. La performance financière évalue la rentabilité et l'efficacité d'une entreprise dans l'utilisation de ses ressources financières pour générer des bénéfices et créer de la valeur pour ses actionnaires. La gestion financière, quant à elle, englobe la planification, la coordination et le contrôle des activités financières d'une entreprise dans le but d'atteindre ses objectifs financiers, incluant la gestion prudente des liquidités, la prise de décisions d'investissement et de financement, ainsi que la gestion des risques financiers.

Dans notre exploration visant à améliorer la performance et la gestion financière, nous nous pencherons sur les différentes facettes de cette discipline cruciale. Nous examinerons en détail trois aspects clés, à savoir :

- **Section 1** : concept de base sur la performance
- **Section 2** : la performance financière de l'organisation
- **Section 3** : gestion financière de l'organisation

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

### Section 1 : concept de base sur la performance

La performance organisationnelle est un indicateur clé du succès d'une entreprise. Elle se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et à produire des résultats mesurables. Cette performance peut être évaluée à travers différents critères, tels que la performance financière, la performance du marché, la satisfaction des clients, et la contribution à la société. Les facteurs qui influencent la performance organisationnelle peuvent être internes, comme la culture d'entreprise, les processus, la structure et les ressources humaines, ou externes, comme l'environnement économique, les tendances du marché et les régulations.

#### 1. Concept de base sur la performance :

Dans un environnement où les défis et les opportunités coexistent, le concept de performance se présente comme la pierre angulaire du succès dans toutes les sphères de notre vie. La performance ne se limite pas à la simple réalisation de tâches et à l'obtention de résultats, mais englobe également l'excellence et la distinction dans tout ce que nous entreprenons, que ce soit dans le travail, les études, le sport ou la vie personnelle.

Lorsque nous parlons de performance, nous faisons référence à la capacité d'atteindre efficacement les objectifs fixés, tout en maintenant un haut niveau de qualité et de continuité. Cela reflète notre capacité à faire face aux pressions et à nous adapter aux défis rencontrés dans différents aspects de notre vie.

##### 1.1. Qu'est-ce que la performance :

###### 1.1.1. Historique de la performance :

Les étapes historiques et des commentaires des auteurs sur la performance à travers l'histoire : (Hanane & HINTI, 2022, pp. 341-354)

##### A. Les étapes historiques :

- **Fin du 17ème siècle** : La performance signifie « *accomplissement ou résultat réel* »
- **1839** : Le terme performance apparaît dans les dictionnaires français, dérivé du mot anglais « *performance* », lui-même issu de « *to perform* » (accomplir, réaliser), qui trouve ses origines dans l'ancien français "performer".
- **1867** : La performance sportive est définie comme « *résultat exceptionnel et un exploit* ».
- **1929** : Le terme performance est intégré dans le jargon de la psychologie. **20ème siècle** : La performance indique de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désigne par extension un rendement exceptionnel.

##### B. Selon les auteurs mentionnés dans le texte :

- **Issor (2017)** : La performance est un concept sans définition ou mesure unanimement acceptées, variant selon les objectifs, les perspectives d'analyse et les intérêts des utilisateurs.
- **Tchankam (1998)** : Le terme performance a subi des changements sémantiques depuis son apparition.

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

- **Dohou-Renaud (2009)** : Au 20ème siècle, la performance fait référence aux capacités mesurables d'une machine et, par extension, à un rendement exceptionnel.
- **Pintea et Achim (2010)** : La performance mène au succès, à la compétitivité, à l'effort et au progrès.
- **Bourguignon (1995)** : La performance peut être définie comme un ensemble de paramètres complémentaires, parfois même contradictoires, qui définissent les résultats obtenus et le processus pour y parvenir.

### C. Enfin, quatre périodes historiques reflétant l'évolution du concept de performance sont identifiées :

- **Performance économique et financière** : Définie par la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour les actionnaires.
- **Performance commerciale** : Définie par la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour les clients.
- **Performance organisationnelle** : Définie par la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour les employés.
- **Performance globale** : Définie par la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

#### 1.1.2. Définition :

Selon **Annick Bourguignon (2005)** : la performance signifie « *En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelques que soient la nature et la variété de ces objectifs* ». (Organisation Internationale de Normalisation ISO, 2021).

La performance c'est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (**Baret, 2006**) et la conception traditionnelle de la performance, centrée sur les aspects financiers et les bénéfices des actionnaires, a évolué vers une approche plus globale intégrant les dimensions sociales et environnementales et économiques. Cette transition reflète une prise de conscience croissante de l'impact des activités des entreprises sur la société et l'environnement. La performance globale, englobant des aspects sociaux, environnementaux et de gouvernance, évalue la contribution totale d'une entreprise à la société et à l'environnement, tout en assurant sa viabilité économique à long terme. (Renaud & Nicolas, 2007)

Le concept de performance englobe une évaluation globale d'un résultat obtenu par rapport aux objectifs préalablement fixés, ainsi que l'analyse de la manière dont ce résultat a été atteint, en tenant compte des conditions et des contraintes rencontrées tout au long du processus. Il s'agit donc d'une évaluation holistique qui prend en considération à la fois les résultats quantitatifs et qualitatifs, ainsi que les méthodes et les stratégies utilisées pour les obtenir.

La mesure de la performance va au-delà d'une simple constatation des résultats. Elle vise à fournir des informations utiles pour la prise de décisions visant à améliorer les conditions de performance. Cela peut impliquer l'identification des forces et des faiblesses, la détection des opportunités d'amélioration, et la correction des déviations par rapport aux objectifs prévus. En d'autres termes, la mesure de la performance permet de guider l'action et de favoriser l'amélioration continue dans une organisation. (DORIATH, 2008, p. 129)

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

Selon **Annick Bourguignon** : « *En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels.* », et **Michel Lebas** a également défini la performance comme suite : « *La performance, c'est faire mieux que le « concurrent » sur le moyen et le long terme* ». (Doriath, Michel, Paula, & Pascal, 2008, p. 313).

### 1.1.3. Les dimensions de la performance :

La performance, en raison de la diversité des objectifs de l'entreprise et de ses parties prenantes, est une notion complexe et multidimensionnelle. Elle peut être analysée à deux niveaux distincts : la performance interne, qui se concentre sur les processus, les ressources et les résultats au sein de l'entreprise, et la performance externe, qui évalue l'impact et la satisfaction des parties prenantes externes, tels que les clients, les actionnaires, et la société dans son ensemble. (Martory, 1999, p. 234)

#### 1.1.3.1. La performance interne :

##### A. Performance humaine :

La performance humaine, dans sa forme la plus simple, est une série de comportements exécutés pour atteindre des objectifs spécifiques d'une tâche donnée. Ces comportements sont des actes observables qui peuvent être vus et entendus, et servent de moyens pour atteindre une fin. Les comportements des professionnels dans divers domaines sont regroupés pour réaliser les objectifs principaux de la mission, tels que la production sûre, fiable et efficace de produits spécifiques à la mission. (Département de l'énergie des ÉTATS-UNIS 5DOE°, 209, pp. 1-1)

##### B. Performance technique :

La performance technique va au-delà de la simple utilisation des équipements et des technologies. Elle englobe la capacité de l'entreprise à concevoir, à développer et à mettre en œuvre des solutions techniques innovantes qui répondent aux besoins du marché et qui assurent une qualité constante des produits et services. Elle inclut également la gestion efficace des processus de production, la maintenance préventive, l'optimisation des ressources et l'intégration de nouvelles technologies pour rester compétitif dans un environnement en constante évolution. (Martory, 1999, p. 234)

##### C. Performance financière :

La performance financière est l'équilibre optimal entre l'efficacité et l'efficience, où la performance financière d'une entreprise vise à obtenir des résultats tangibles dans le cadre des objectifs prédéfinis. L'efficience signifie l'utilisation des ressources et des capacités de la manière la plus optimale pour atteindre ces résultats, tandis que l'efficacité concerne la mesure dans laquelle ces résultats sont obtenus d'une manière qui reflète les objectifs stratégiques de l'entreprise. (Mallo & Jean, 1998, p. 46)

#### 1.1.3.2. Performance externe :

La performance externe d'une entreprise représente sa capacité à répondre aux attentes et aux besoins de ses parties prenantes externes, qui peuvent être variées et diverses ; (Martory, 1999, p. 236)

**A. Actionnaires :**

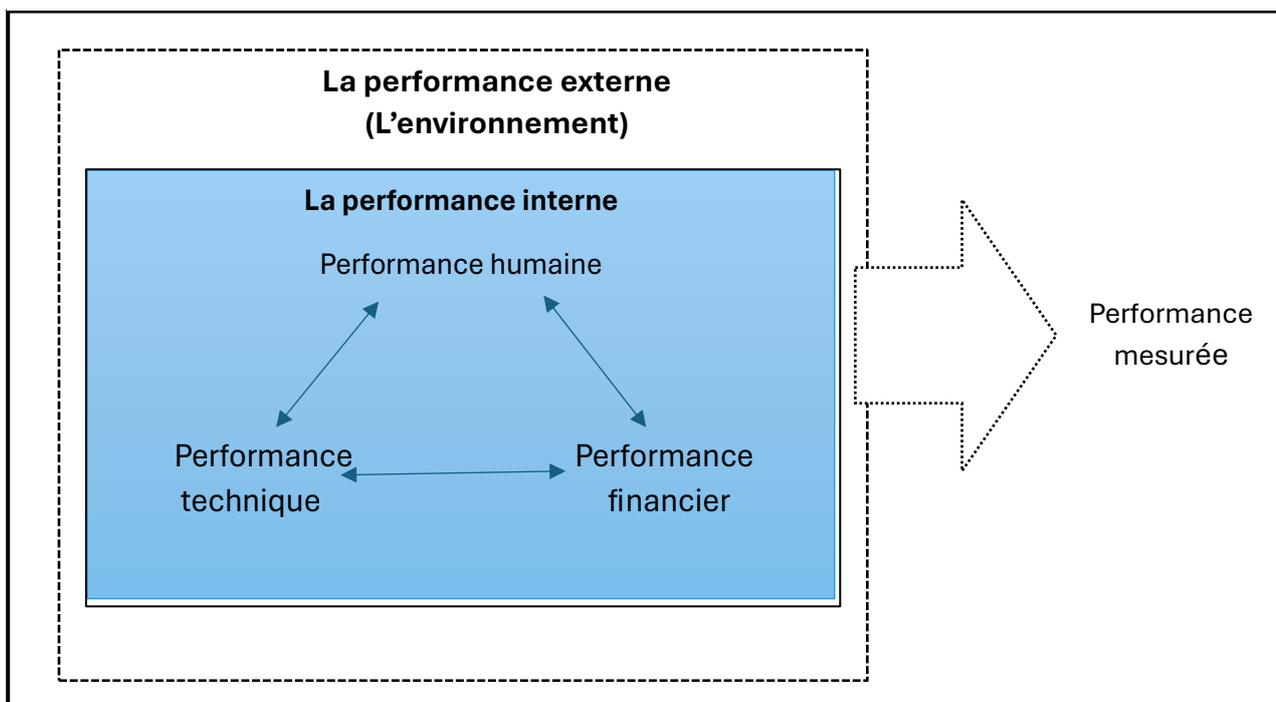
La capacité d'une entreprise à obtenir des capitaux est essentielle, influencée par l'évolution technologique, la pression des actionnaires et le rôle des investisseurs institutionnels. La nécessité de financement pour la croissance économique et l'expansion est primordiale. La performance est mesurée par la création de valeur pour les actionnaires.

**B. Acteurs économiques (fournisseurs, banques, État, salariés) :**

Les acteurs économiques englobent un large éventail de parties prenantes, y compris les fournisseurs, les entreprises financières telles que les banques, l'État en tant que régulateur et les salariés. Pour eux, la performance de l'entreprise est souvent mesurée par sa capacité à créer des revenus et de la valeur ajoutée. Cela comprend la capacité de l'entreprise à maintenir des relations commerciales solides avec ses fournisseurs, à rembourser ses dettes aux banques, à respecter les réglementations gouvernementales, et à offrir des emplois stables et des opportunités de croissance professionnelle à ses salariés. Globalement, ils évaluent la performance économique de l'entreprise, en tenant compte de son impact sur l'économie dans son ensemble.

**C. Société :**

Pour la société dans son ensemble, la performance d'une entreprise va au-delà des aspects purement économiques. Elle est également évaluée en fonction de sa capacité à créer des emplois, à innover et à respecter l'environnement, parmi d'autres critères sociaux et environnementaux. Cela inclut la création d'emplois locaux, le développement de nouvelles technologies et de produits, ainsi que l'adoption de pratiques durables et respectueuses de l'environnement. En résumé, la performance sociale et environnementale d'une entreprise est également un aspect crucial de sa contribution à la société dans son ensemble.

**Figure 3 : Performance interne et externe**


Source : (Martory, 1999, p. 237)

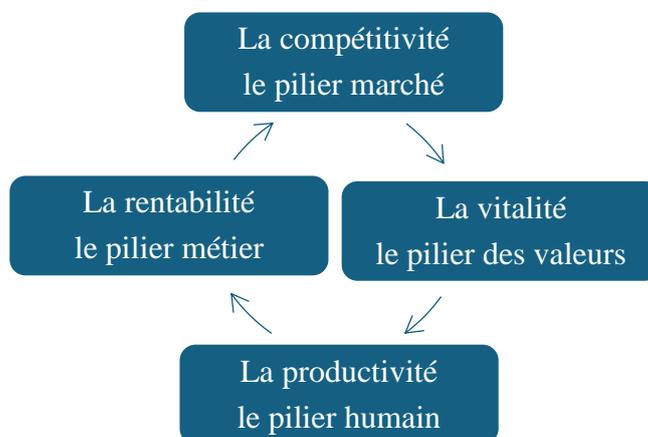
### 1.1.4. Les piliers de la performance d'une organisation :

Les piliers de la performance organisationnelle fournissent une base solide pour maintenir un niveau élevé d'efficacité dans une entreprise. Voici une explication plus détaillée de ces piliers : (Pinto, 2003, p. 11)

- **Les marchés** : ce pilier met en lumière l'importance de comprendre et d'aux besoins et aux dynamiques du marché dans lequel l'entreprise opère. Cela implique une analyse approfondie de la concurrence, des tendances du marché et des attentes des clients. Une entreprise performante doit être capable de s'adapter rapidement et efficacement aux changements du marché pour maintenir sa compétitivité.
- **Les hommes** : les employés représentent un actif essentiel pour toute organisation. Ce pilier souligne l'importance de recruter, former et développer une équipe talentueuse et motivée. Des employés engagés et compétents sont non seulement plus productifs, mais ils contribuent également à promouvoir une culture d'innovation et de collaboration au sein de l'entreprise.
- **Les métiers** : ce pilier se concentre sur la rentabilité des activités de l'entreprise. Il est essentiel d'évaluer régulièrement la rentabilité de chaque secteur d'activité afin de maximiser les bénéfices et de garantir la viabilité à long terme de l'entreprise. Cela implique souvent des ajustements stratégiques pour optimiser les processus et les ressources.
- **Les valeurs** : les valeurs organisationnelles jouent un rôle crucial dans la définition de la culture et de l'identité de l'entreprise. Elles servent de guide pour les décisions et les comportements à tous les niveaux de l'organisation. Des valeurs fortes et bien définies favorisent la cohésion et l'alignement des efforts de tous les membres de l'équipe vers des objectifs communs.

En combinant ces piliers, les entreprises peuvent développer des relations synergiques qui encouragent la coopération, la collaboration et l'innovation. Cette approche holistique de la performance organisationnelle permet aux entreprises de prospérer dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

**Figure 4 : les quatre piliers de la performance**



Source : (Pinto, 2003, p. 11)

### 2. La mesure de la performance :

Mesurer les performances ne suffit pas ; il est également crucial d'analyser ces données et de les exploiter activement pour améliorer les processus et les résultats de l'organisation. En examinant les tendances, en ciblant les points faibles et en mettant en place des mesures correctives, les gestionnaires peuvent optimiser la performance globale de leur entreprise.

#### 2.1. La mesure de la performance et les sources de création de valeur :

Voici les principes fondamentaux qui servent de base aux diverses méthodes d'évaluation de la performance : (Salgado, 2013, pp. 3-4)

L'examen de la performance de l'entreprise sous divers angles à l'aide d'indicateurs variés offre une perspective complète de sa santé organisationnelle. Cela permet aux gestionnaires de prendre des décisions stratégiques informées pour améliorer la performance à long terme et maintenir la compétitivité sur le marché dynamique d'aujourd'hui. En utilisant les données pour identifier les forces et les faiblesses, les gestionnaires peuvent élaborer des stratégies efficaces pour garantir le succès continu de l'entreprise. Mesurer les performances ne suffit pas ; il est également crucial d'analyser ces données et de les exploiter activement pour améliorer les processus et les résultats de l'organisation.

##### 2.1.1. Éléments de synthèse sur les logiques d'évaluation de la performance :

- **L'évaluation de l'efficacité** d'une entreprise repose sur sa capacité à atteindre ses objectifs fixés. Cela implique de comparer les résultats obtenus aux objectifs établis, que ce soit en termes de ventes, de rentabilité, de productivité ou d'autres indicateurs spécifiques. Une entreprise efficace utilise ses ressources de manière judicieuse pour transformer ses efforts en résultats tangibles, contribuant ainsi à la réalisation de ses objectifs stratégiques. **En évaluant son efficacité**, une entreprise peut comprendre sa capacité à atteindre les résultats souhaités et à optimiser l'utilisation de ses ressources.
- **L'efficience**, en tant que principe fondamental de l'évaluation de la performance, concerne la relation entre les résultats obtenus et les moyens utilisés pour les atteindre. Plus précisément, elle mesure la capacité d'une entreprise à utiliser ses ressources de manière optimale pour produire des résultats. **Pour évaluer l'efficience**, on compare souvent un indicateur de résultat, tel que le chiffre d'affaires généré ou le nombre de produits fabriqués, à un indicateur de mesure des capitaux employés, comme le coût des ressources utilisées ou le capital investi.
- **La cohérence organisationnelle** est cruciale pour évaluer la performance d'une entreprise. Elle implique l'alignement harmonieux des ressources, des processus et des actions avec les objectifs stratégiques. Une organisation cohérente parvient à aligner efficacement ses ressources et ses efforts avec ses objectifs, ce qui conduit à une performance améliorée. **L'évaluation de la cohérence** permet de détecter les écarts entre les objectifs fixés et les moyens déployés, ce qui permet à l'organisation d'apporter les ajustements nécessaires pour renforcer son alignement stratégique et sa performance globale. En somme, la cohérence joue

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

un rôle essentiel dans la gestion efficace des organisations en assurant une harmonie entre les objectifs, les moyens et les résultats.

- **La pertinence stratégique** est la capacité d'une entreprise à aligner ses objectifs et ses moyens avec les réalités de son environnement. Cela implique de répondre efficacement aux attentes du marché tout en maintenant un avantage concurrentiel. **En surveillant** les tendances et en s'adaptant rapidement aux changements, une entreprise peut assurer sa durabilité et sa compétitivité à long terme.

### 2.1.2. Les sources de performance :

- **Le premier concerne** : les recherches visant à expliquer les écarts de performance entre les entreprises se concentrent sur l'étude des raisons et des facteurs qui font qu'une entreprise surpasse les autres dans le même secteur ou industrie. Ces recherches tentent de comprendre les influences internes et externes qui affectent la performance financière et opérationnelle de l'entreprise, telles que la gestion, la stratégie, la culture d'entreprise, les conditions du marché, les caractéristiques de la concurrence, la technologie, entre autres.
- **Le second courant concerne** : le deuxième courant de recherche se focalise sur la théorie des ressources, mettant en avant l'importance des ressources, qu'elles soient tangibles ou intangibles, pour une entreprise, ainsi que sa capacité à les exploiter au mieux et à les renouveler. Ce courant met particulièrement l'accent sur l'innovation, qu'elle soit liée à l'exploitation ou à l'exploration. En résumé, il conclut que la performance d'une entreprise dépend directement de sa capacité à mobiliser ses ressources pour transformer son environnement à son avantage.
- La "formule" proposée par **Calori et Atamer (2003)**, notée  $E = PS \times R \times Moer$ , est une manière de conceptualiser les trois principales sources de performance dans une entreprise. Chaque lettre représente un facteur spécifique :
  - **E** représente la performance globale de l'entreprise.
  - **PS (Position Stratégique)** fait référence à la capacité de l'entreprise à occuper une position favorable sur le marché par rapport à ses concurrents.
  - **R (Ressources)** désigne les ressources tangibles et intangibles dont dispose l'entreprise, telles que les compétences, les actifs financiers et les technologies.
  - **Moer (Mécanismes Organisationnels d'Évaluation de la Ressource)** représente les mécanismes organisationnels mis en place pour évaluer, utiliser et développer efficacement les ressources de l'entreprise.

### 2.1.3. L'importance de mesurer la performance :

La plupart des entreprises modernes évoluent dans un marché très compétitif. Pour survivre et progresser, elles doivent rester concurrentielles. Définir et mesurer leur performance est donc essentiel. Bien que les états financiers fournissent certaines données, ils ne donnent pas une vision complète de la situation financière. (ROBERT, JEAN, MARC, & PIERRE, 2017, p. 64)

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

Nous trouvons l'importance de mesure la performance dans ce qui suit : (Doriath, Michel, Paula , & Pascal, 2008, p. 313)

- La mesure et le pilotage de la performance interne sont essentiels pour les entreprises.
- Les critères d'appréciation incluent la rentabilité, la productivité, le rendement, l'efficacité et l'efficience.
- L'efficacité se réfère à l'atteinte des objectifs, tandis que l'efficience vise à maximiser les résultats avec les ressources disponibles.
- La mesure de la performance doit être comparée à un référentiel tel que les objectifs ou les performances passées des concurrents.
- Un système d'indicateurs de performance cohérents doit être établi pour identifier les causes de la performance.
- Le pilotage de la performance peut être abordé de plusieurs façons, notamment en analysant les écarts, en utilisant des tableaux de bord et en référence au marché.
- Des mécanismes tels que les prix de cession internes et la remontée des comptes sont utilisés pour évaluer la performance à l'intérieur de l'organisation.
- La référence au marché, notamment avec des concepts comme le coût cible, est également importante.

### 2.2. Les outils de mesure de la performance :

L'objectif principal de la mesure de performance est de clarifier les responsabilités individuelles et de mobiliser les employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette démarche intègre le personnel dans la vision globale de l'entreprise et assure leur adhésion aux projets. Le système de pilotage de l'entreprise utilise divers supports d'informations, classés en trois catégories distinctes ;

- **Les outils prévisionnels** : Les outils prévisionnels, basés sur des données historiques et des modèles d'analyse, permettent aux entreprises d'anticiper les événements futurs, de comprendre les opportunités et défis, et de prendre des décisions éclairées pour rester compétitives ;
- **Les outils d'appui** : évaluent les performances et expliquent les résultats, aidant à comprendre les facteurs influençant la performance et à ajuster les stratégies pour une amélioration continue ;
- **Les outils de suivi et de réalisation** : permettent d'évaluer la progression par rapport aux objectifs, détecter les écarts, et ajuster les stratégies pour améliorer l'efficacité opérationnelle et maximiser les chances de succès ;

#### 2.2.1. Les outils prévisionnels :

##### 2.2.1.1. Le plan :

La planification regroupe des informations prévisionnelles dans des plans d'action incluant objectifs, stratégies, ressources et échéanciers. Ces plans, élaborés à divers niveaux de l'organisation, assurent la cohérence avec les objectifs globaux.

#### A. Le plan stratégique :

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

Le plan stratégique est un dossier essentiel qui encapsule la vision, les objectifs et les stratégies d'une entreprise pour orienter ses opérations et sa croissance sur une période de trois à cinq ans. Le document détaille les opportunités d'affaires et les décisions stratégiques de la direction dans trois domaines clés : (BDC- La banque des entreprises canadiens, s.d.)

- **Objectifs stratégiques** : Ce sont les objectifs à long terme que l'entreprise vise à atteindre, tant sur le plan financier que non financier, au cours des années à venir. Ces objectifs déterminent la direction et les priorités de l'entreprise.
- **Portée stratégique** : Il s'agit de l'étendue ou du domaine d'activité de l'entreprise, comprenant les produits et services offerts, la clientèle ciblée et les marchés géographiques ou sectoriels dans lesquels l'entreprise opère ou envisage de s'implanter. La portée stratégique définit l'ampleur et la nature des activités commerciales de l'entreprise.
- **Facteurs clés de réussite** : Ce sont les éléments essentiels dont l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ces facteurs peuvent inclure des ressources telles que des compétences spécifiques, des technologies avancées, un accès au capital, des partenariats stratégiques, une réputation de marque solide, etc. Ils jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre réussie de la stratégie globale de l'entreprise.

Le plan stratégique est important pour les raisons suivantes :

- Il établit la direction générale de l'entreprise, permettant à tous les employés de travailler vers des objectifs communs.
- Il guide la détermination des priorités, l'allocation des ressources, les exigences en matière de capacités et les activités de budgétisation.
- Il influence les communications avec les intervenants internes et externes.
- Il sert de base pour planifier les stratégies de marketing, d'exploitation, informatiques et de gestion des ressources humaines pour les années à venir.
- Il oriente les décisions de gestion face à l'émergence de nouvelles opportunités et menaces.

### B. Le plan opérationnel :

Un plan opérationnel est un outil essentiel utilisé par les dirigeants d'une organisation pour définir les objectifs à atteindre et planifier les actions nécessaires. Généralement conçu pour une durée d'un an, il est souvent désigné sous le nom de plan opérationnel annuel (POA). Le POA détaille les stratégies élaborées par les directeurs pour atteindre les objectifs fixés, ce qui guide les employés dans leurs tâches quotidiennes. (Définition de plan opérationnel - Concept et sens, 2011)

Ce document permet également de suivre les actions mises en œuvre afin d'évaluer leur efficacité. Si les objectifs ne sont pas atteints, le directeur peut alors proposer de nouvelles mesures. Le POA contient également des détails sur la manière de réaliser ce qui est prévu dans le plan stratégique, y compris une évaluation détaillée des investissements techniques et financiers, les modes de financement choisis pour compléter l'autofinancement, ainsi que des prévisions de résultats financiers. En résumé, le plan opérationnel est un guide crucial pour la mise en œuvre des objectifs organisationnels et l'optimisation des performances.

### 2.2.1.2. Budget :

Un budget est une représentation financière d'un programme, comme le budget de fonctionnement d'une usine ou des ventes. Pour passer du programme au budget, il faut valoriser les opérations et disposer d'informations économiques sur l'environnement interne et externe, telles que la structure des coûts (fixes et variables) de la comptabilité analytique et les prévisions économiques fournies par un service d'études.

Le budget global d'une entreprise est composé de plusieurs budgets prévisionnels correspondant à différentes fonctions. Parmi ceux-ci, on trouve généralement les budgets fonctionnels ou opérationnels, qui détaillent les actions prévues dans les programmes d'activité des différents services, tels que le budget des ventes, le budget de production, le budget des achats et le budget des services généraux (administratifs, par exemple). (Leclère, 2012, pp. 7-8)

Les budgets financiers ou de synthèse offrent une vision globale des effets de la mise en œuvre des budgets opérationnels. Un exemple typique est le budget de trésorerie, qui décrit les conséquences de toutes les opérations sur l'évolution du solde de trésorerie. De même, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel peuvent être classés dans cette catégorie. Le budget se compose donc d'un ensemble de documents prévisionnels, parfois appelé une "liasse budgétaire". Dans de petites entreprises, le budget prévisionnel se limite souvent au seul compte de résultat prévisionnel.

Les budgets, souvent établis mensuellement, fournissent des prévisions annuelles détaillées pour la première période du plan pluriannuel.

### 2.2.2. Les outils d'appui :

#### 2.2.2.1. Le benchmarking :

Le benchmarking est une approche qui implique de comparer les performances de son propre département ou unité de gestion à celles d'autres responsables, soit à l'intérieur de la même entreprise, soit dans d'autres entreprises. Son objectif est d'évaluer et d'améliorer la performance. Il existe plusieurs types de benchmarking : (Gervais, 2005, p. 270)

- **Le benchmarking interne :** Il consiste à comparer différentes unités de l'entreprise (comme des usines, des agences commerciales ou des filiales) entre elles, ou à adopter les meilleures pratiques d'une unité dans un autre département.
- **Le benchmarking externe :** Il consiste à comparer différentes unités de l'entreprise (comme des usines, des agences commerciales ou des filiales) entre elles, ou à adopter les meilleures pratiques d'une unité dans un autre département.
- **Le benchmarking concurrentiel :** Il implique de se comparer directement à ses concurrents. Cependant, cela peut susciter plus de réticences car il existe un risque accru d'être copié sans bénéficier de contreparties

L'utilisation du benchmarking nécessite une connaissance approfondie de ses propres processus et des mesures adéquates, car l'objectif est d'identifier les différences, d'en comprendre les causes et de valoriser les améliorations à apporter.

### **2.2.2.2. Réingénierie des processus d'affaires :**

La réingénierie des processus d'affaires, ou Business Process Re-engineering en anglais, est une approche visant à revoir et à améliorer les processus opérationnels d'une entreprise pour les rendre plus efficaces. Cette approche préconise l'abandon de l'organisation verticale traditionnelle au profit d'une organisation horizontale, permettant ainsi une délégation plus importante de la prise de décision aux acteurs opérationnels. De plus, elle suggère la réduction des fonctions de soutien du conseil d'administration afin de libérer davantage de valeur pour les clients.

### **2.2.3. Les outils de suivi et de réalisation :**

#### **2.2.3.1. La comptabilité générale :**

La comptabilité générale est une ressource fondamentale pour toute entreprise. Elle remplit plusieurs fonctions essentielles : (Gervais, 2005, p. 25)

- Elle enregistre les revenus et les dépenses générés par l'entreprise au cours d'un exercice, permettant ainsi de calculer le résultat financier ;
- Elle établit un bilan de la situation financière de l'entreprise à la fin de chaque exercice, ainsi qu'un tableau de financement pour analyser son évolution ;
- Elle analyse les conditions d'exploitation afin d'identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées et où des bénéfices peuvent être accrus ;
- Elle fournit des informations claires et précises à la direction de l'entreprise, tout en répondant aux obligations légales et fiscales.

Une comptabilité simple, transparente et fidèle à la réalité de l'entreprise est un outil puissant pour la direction et constitue un indicateur de bonne gestion.

#### **2.2.3.2. La comptabilité de gestion :**

La comptabilité de gestion, elle fait partie du système d'information de gestion de l'entreprise et vise à aider les responsables à définir des objectifs pertinents et à les atteindre. Elle cherche à modéliser le fonctionnement de l'entreprise en étudiant les liens entre ses ressources économiques et ses objectifs.

L'objectif principal de la comptabilité de gestion est de fournir un outil de mesure de la performance de l'entreprise

#### **2.2.3.3. La comptabilité analytique :**

La comptabilité analytique, qui en est une composante, se concentre principalement sur le calcul des coûts et leur contrôle à travers l'analyse des écarts. Elle décompose les coûts de chaque

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

produit ou service, ce qui permet d'évaluer les performances internes et de prévoir les charges et les revenus futurs.

### 2.2.3.4. Le reporting financier :

Le reporting financier est un processus fondamental dans la gestion d'une entreprise. Il implique la collecte, l'analyse et la présentation des informations financières pertinentes aux différents niveaux de la hiérarchie organisationnelle, jusqu'à la direction générale. Cette pratique permet à l'entreprise de surveiller et d'évaluer sa performance financière. (GIRAUD, Olivier, Gérard, Marie-Hélène, & Pierre-Laurent, 2005, pp. 144-145)

- L'un des principaux avantages du reporting financier est sa capacité à fournir une vue d'ensemble claire et synthétique de la santé financière de l'entreprise. En rassemblant les données comptables et financières pertinentes, le reporting permet à la direction générale d'avoir une vision globale de la situation économique de l'entreprise, facilitant ainsi la prise de décision stratégique. Cette vue d'ensemble est essentielle pour identifier les tendances, les opportunités et les risques, ce qui aide à orienter les actions futures de l'entreprise.
- Les informations financières sont souvent plus faciles à harmoniser que les données non financières. En étant basées sur des normes comptables et des principes financiers universellement acceptés, telles que les normes internationales d'information financière (IFRS) ou les principes comptables généralement reconnus (GAAP), les données financières sont plus comparables et cohérentes d'une période à l'autre. Cela permet à la direction générale de faire des comparaisons significatives entre les performances passées et présentes de l'entreprise, ainsi qu'entre différentes unités ou divisions au sein de l'organisation.
- Le reporting financier est souvent considéré comme un processus relativement peu coûteux en termes de systèmes d'information. Étant donné que de nombreuses informations financières sont déjà collectées et enregistrées dans le cadre des obligations comptables et réglementaires de l'entreprise, le coût supplémentaire de générer des rapports financiers est généralement limité. Cela permet à l'entreprise de disposer d'un outil de gestion efficace sans engager de dépenses excessives.

Le reporting financier est un outil crucial pour la prise de décision stratégique dans une entreprise. En fournissant des informations financières claires, comparables et cohérentes, il permet à la direction générale de surveiller la performance de l'entreprise, d'identifier les tendances et les opportunités, et de prendre des décisions éclairées pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise.

## 3. Les programmes d'amélioration de la performance :

Les programmes d'amélioration de la performance, souvent associés au contrôle de gestion, ont suscité à la fois enthousiasme et critiques au fil des décennies. Leur évolution constante et leurs noms ambitieux reflètent les attentes et les méthodologies variées qui les caractérisent.

### **3.1. Les différents programmes d'amélioration de la performance :**

Les programmes d'amélioration de la performance revêtent une importance cruciale pour les entreprises cherchant à rester compétitives sur le marché. Bien qu'ils puissent être désignés sous des appellations variées, ces programmes partagent souvent des caractéristiques similaires. L'une de ces caractéristiques est une approche méthodologique rigoureuse et normée. Cette méthodologie structurée repose souvent sur des démarches qualité, où l'objectif principal est d'identifier et de corriger les processus inefficaces afin d'optimiser les performances globales de l'entreprise.

Les origines de ces programmes remontent souvent aux démarches qualité, telles que le Total Quality Management (TQM) ou le Six Sigma, qui mettent l'accent sur l'amélioration continue et la satisfaction du client. Cependant, au fil du temps, ces programmes ont évolué pour intégrer d'autres influences, telles que les méthodes de gestion de projet et les principes de gestion des opérations.

En examinant les objectifs et les composantes des différents programmes d'amélioration de la performance, on peut les regrouper en trois grandes familles : (GIRAUD, Olivier, Gérard, Marie-Hélène, & Pierre-Laurent , 2005, p. 314)

#### **3.1.1. Les programmes d'amélioration de la qualité :**

Les premières initiatives d'amélioration de la qualité sont souvent attribuées à W.-E. Deming, un statisticien et consultant américain actif dans les années 50, notamment en Asie et en Europe. Ses méthodes ont été systématisées par d'autres consultants comme Juran et Crosby dans les années 60 et 70, ainsi que par le japonais Ishikawa, contribuant à la formalisation des démarches d'amélioration de la qualité industrielle. Ces approches fournissent une méthodologie structurée et des outils statistiques pour analyser les problèmes et identifier des solutions.

##### **A. Une approche structurée :**

Deming a conçu une méthodologie structurée pour l'amélioration de la qualité, basée sur le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act), qui guide la réflexion, l'identification des solutions et leur mise en œuvre. Cette approche a été élargie en un cycle de cinq phases, le DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control), comprenant 10 étapes. Elle intègre des procédures formalisées d'analyse et de résolution de problèmes, ainsi qu'une évaluation monétaire des économies ou gains attendus. Cette méthodologie, largement acceptée, est utilisée dans les normes ISO 9000 et dans la démarche Six Sigma.

Ce type d'approche présente plusieurs avantages structurants, notamment :

- Objectiver la performance attendue par les clients et partager ces attentes en interne.
- Rassembler les parties prenantes autour d'objectifs opérationnels et organisationnels communs.

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

- Rédiger et mettre à jour les manuels de procédures décrivant les activités et opérations de l'organisation.
- Définir des formats standards de saisie et de traitement des informations pour systématiser la collecte et l'analyse des données.
- Relier les parties prenantes autour d'un processus, incluant les clients, les fournisseurs et les acteurs internes.
- Créer et maintenir un cycle de retour d'information/retour d'expérience pour une amélioration continue de la performance.
- Accroître la transparence en interne.
- Faciliter et accélérer l'apprentissage des nouveaux entrants.
- Traiter les causes des problèmes et non seulement les symptômes.
- Créer de la confiance en interne, parmi les employés, l'encadrement et la direction, ainsi qu'à l'externe avec les clients, les actionnaires et la communauté.

### 3.1.2. Les programmes d'amélioration de la productivité et de réduction de coût :

Les programmes d'amélioration de la qualité, bien que centrés sur la satisfaction des clients, induisent également des réductions de coûts grâce à une meilleure organisation et à l'optimisation des processus. Une enquête récente menée auprès de 227 entreprises américaines certifiées Organisation Internationale de Normalisation (ISO) 9001 :2000 a révélé que 60 % d'entre elles estiment avoir réalisé des gains de productivité grâce à cette certification. Parallèlement, certains programmes se concentrent exclusivement sur l'amélioration de la productivité et la réduction des coûts, souvent pilotés par des consultants spécialisés. Ces initiatives, moins normalisées que les démarches qualité, visent à optimiser différents aspects de l'entreprise, tels que la productivité de la main-d'œuvre, l'utilisation des équipements et la réduction des rebuts. Bien que les entreprises communiquent rarement en interne sur ces programmes, elles les mettent en avant dans un contexte externe pour soutenir leur cours en bourse et restaurer leur compétitivité-coûts.

### 3.1.3. Les programmes de réorganisation et d'optimisation des processus :

Ces programmes se caractérisent par leurs ambitions stratégiques, servant à configurer ou reconfigurer les processus et activités en accord avec une stratégie, se différenciant ainsi des initiatives axées uniquement sur l'efficacité opérationnelle.

#### A. Le Business Process Reengineering (BPR):

Le Business Process Reengineering (BPR) est une approche apparue dans les années 90, visant à réorganiser les processus clés d'une entreprise en fonction de ses objectifs stratégiques et des attentes des marchés et des clients. Contrairement aux simples améliorations opérationnelles, le BPR remet en question les activités elles-mêmes pour mieux répondre aux exigences de performance. Bien que son succès initial ait été mitigé, le BPR a contribué à populariser l'approche par les processus comme une méthodologie pertinente d'analyse des activités et de l'organisation.

#### B. Le Lean Management :

Le Lean Management, émergeant de la gestion de production japonaise et popularisé dans les années 90, vise à minimiser les ressources utilisées pour obtenir un résultat optimal, en se concentrant sur la création de valeur pour le client final. Cette approche, complémentaire au Business Process Reengineering (BPR), repose sur une analyse approfondie des processus et des activités, dépassant

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

les frontières de l'entreprise pour intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur. En mettant l'accent sur la qualité et la productivité, le Lean Management a contribué à moderniser les pratiques de gestion et à promouvoir une approche plus flexible et axée sur la performance.

### C. Six Sigma :

Le Six Sigma, également connu sous le nom de Lean Six Sigma dans certaines entreprises, est une approche normée et certifiée visant à réduire les défauts à un niveau extrêmement bas, équivalent à 3,4 défauts par million d'opportunités. Cette méthode, popularisée par General Electric dans les années 90, intègre le concept de création de valeur pour le client et implique directement le personnel de l'entreprise dans le déploiement et la certification après la réalisation de projets d'amélioration. Contrairement aux démarches qualité classiques, Six Sigma hiérarchise les projets en fonction de leur impact financier et effectue un suivi systématique des économies réalisées. Cette approche s'applique à toutes les activités de l'entreprise et repose sur des niveaux de certification tels que les Black Belts, responsables de projets, et les Green Belts, formés pour soutenir ces projets. Bien que coûteuse et exigeante, cette méthode est largement utilisée dans les grandes organisations, souvent en collaboration avec le contrôle de gestion pour évaluer et valoriser les gains obtenus.

## Section 2 : La performance financière de l'organisation

La performance financière d'une organisation est une mesure essentielle de sa santé économique et de sa viabilité à long terme. Elle englobe divers indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, les bénéfices nets, la rentabilité, la liquidité et l'efficacité opérationnelle.

### 1. Concept de la performance financière :

#### 1.1. Définition :

La performance financière selon **Paucher** est une approche globale et stratégique qui vise à garantir la viabilité et l'évolution positive de l'entreprise dans son environnement économique. (Pierre, 1993, p. 20)

La performance financière se réfère à la réalisation des objectifs prévus sur une période donnée, en optimisant l'utilisation des ressources financières de l'entreprise. C'est l'accomplissement des résultats fixés, en mettant en œuvre de manière optimale les finances disponibles. (Khemakhem, 1976, p. 6)

La performance financière évalue comment une entreprise utilise ses actifs principaux pour générer des revenus et mesurer sa santé financière globale sur une période donnée. Les analystes et investisseurs comparent cette performance entre entreprises similaires et secteurs. (Investopedia, 2023)

#### Points clés :

- Indique la santé économique et la gestion d'une entreprise.
- Le formulaire 10-K est essentiel pour le rapport annuel des entreprises cotées.

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

- Les principaux états financiers incluent le bilan, le compte de résultat et l'état des flux de trésorerie.
- Les indicateurs de performance financière sont des mesures quantifiables de la performance d'une entreprise.
- Aucune mesure unique ne peut définir la performance financière globale d'une entreprise.

### 1.2. La notion de performance financière :

Dépasse le simple constat d'un résultat obtenu ; elle englobe également la manière dont ce résultat est atteint, en tenant compte des conditions et des objectifs établis. Ainsi, la performance financière se mesure et se juge en fonction de plusieurs critères fondamentaux : **Efficacité, Efficience, Économie des ressources, Qualité.**

- A. L'efficacité :** En gestion courante, on parle d'efficacité pour évaluer la concordance entre les objectifs et les résultats. Lorsqu'une entreprise atteint ses objectifs fixés au départ, elle est considérée comme performante. C'est la priorité des responsables, impliquant que les actions entreprises répondent aux besoins stratégiques. (Boislandelle, 1999, p. 140)

L'efficacité représente le meilleur équilibre possible entre la réalisation des objectifs et les moyens employés pour les atteindre. Elle se définit comme le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs initialement visés. Cette perspective dépasse la simple mesure de la rentabilité à court terme et s'applique à toutes les organisations, qu'elles poursuivent des buts économiques exclusifs ou non.

L'efficacité se résume par la formule :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés.}$$

- B. L'efficience :** « *L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* ». (Boislandelle, 1999, p. 141)

L'efficience, en revanche, vise à maximiser les résultats avec une quantité fixe de ressources ou à minimiser les ressources utilisées pour une production donnée. En d'autres termes, c'est la mesure de l'optimisation des ressources utilisées, qu'elles soient techniques, humaines, financières ou autres, tout en maintenant l'efficacité. (Malo & Jean-Charles , 4/05/2000, p. 106). On peut résumer le concept de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{moyens}$$

- C. L'économie des ressources :** Selon **BOUQUIN** l'économie consiste à l'acquisition des ressources au coût minimum, c'est dire l'utilisation des ressources à moindre coût dans la réalisation des objectifs ?

A partir de ces définitions, on peut conclure qu'une meilleure économie de ressource nécessite la réduction des coûts, plus que les coûts sont minimisés plus que l'économie est meilleure. (Bouquin, 12/08/2011, p. 75)

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

On dit qu'une entreprise est économe, lorsque cette entreprise :

- Utilise de façon rationnelle ses ressources.
- Evite les dépenses inutiles.
- Cette économie permet l'amélioration de la performance de l'entreprise.

La norme ISO 9000 définit la qualité comme la capacité d'un produit ou service à satisfaire ses exigences, en tenant compte de son prix et de ses caractéristiques techniques. Cette qualité est essentielle pour les entreprises car elle favorise la fidélisation et la satisfaction client, tout en constituant un élément clé de compétitivité sur le marché, indispensable pour maintenir rentabilité et croissance. (Organisation internationale de normalisation (ISO), 2015)

### 2. Les indicateurs de la performance financière :

Selon **VOYER** « *une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées* ». (Voyer, 2002, p. 42)

Les indicateurs de la performance financière sont un ensemble d'outils de mesure et d'évaluation, et d'aide à la détermination de la situation financière de l'entreprise. Il existe plusieurs indicateurs, parmi ces indicateurs on a la rentabilité et la profitabilité. Ils facilitent de comparer les prestations générales d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité pour identifier les éventuelles opportunités d'investissement.

#### 2.1. La rentabilité :

La rentabilité, en tant qu'indicateur clé de performance financière, offre un aperçu de la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices. Cependant, il est crucial de noter que les données issues du calcul de la rentabilité peuvent revêtir des significations différentes selon la perspective du destinataire, qu'il s'agisse d'un dirigeant ou d'un associé. Cette distinction souligne l'importance de comprendre le contexte dans lequel la rentabilité est évaluée et interprétée.

##### 2.1.1. La rentabilité des capitaux engagés :

Ce calcul exclut les éléments financiers et exceptionnels, se concentrant plutôt sur les aspects opérationnels de l'entreprise. Les capitaux investis, qui comprennent la valeur des immobilisations brutes et le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE), sont essentiels pour évaluer le rendement des investissements de l'entreprise. En outre, l'actif économique, qui représente les ressources employées dans l'activité économique de l'entreprise, est souvent considéré comme équivalent aux capitaux investis. Ainsi, la rentabilité des capitaux engagés fournit une mesure cruciale de l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources pour générer des bénéfices.

##### 2.1.2. La rentabilité économique,

La rentabilité économique aussi appelée ROCE (Return on Capital Employed), est un indicateur financier essentiel utilisé par les entreprises, les prêteurs et les analystes pour évaluer la performance d'une filiale ou d'un centre de profit. Elle mesure l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise les capitaux qu'elle a investis, indépendamment de la source de financement (prêts, capitaux propres des

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

actionnaires ou autofinancement). En d'autres termes, elle évalue le rendement généré par chaque unité de capital investi dans l'entreprise.

Son calcul est comme celle-ci :

$$\text{Taux de rentabilité économique} = \left( \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux permanents}} \right) \times 100$$

### 2.2. La profitabilité :

La profitabilité est un indicateur clé pour toute entreprise, révélant sa capacité à générer des bénéfices par rapport à son chiffre d'affaires. Un taux de profitabilité élevé indique une entreprise florissante et pérenne, tandis qu'un taux en baisse peut signaler des difficultés. Cette mesure influence directement la perception extérieure de l'entreprise, notamment pour attirer des investissements ou obtenir des financements. (l-expert-comptable.com, 2024)

Dans les cas les plus traités, il est donc de rapporter le résultat net comptable au chiffre d'affaires hors taxes. Son calcul : le calcul du taux de profitabilité est simple et facile. Il doit prendre le résultat net comptable, ou bien le bénéfice net, et de le diviser par le chiffre d'affaires hors taxes. Le taux de profitabilité se calcule simplement par le rapport entre le résultat net et le chiffre d'affaires :

$$\text{Taux de profitabilité} = \left( \frac{\text{Résultat net comptable}}{\text{Chiffre d'affaires HT}} \right) \times 100$$

La profitabilité offre une vision rapide de l'efficacité économique de l'entreprise, permettant ainsi des prises de décision stratégiques. Un taux de profitabilité élevé reflète une image positive de l'entreprise à l'extérieur, ce qui est crucial pour des besoins d'emprunt auprès d'une banque ou pour la vente de titres aux actionnaires. Une entreprise avec un taux de profitabilité croissant est perçue comme plus pérenne.

La rentabilité économique se distingue de la profitabilité en se concentrant sur la performance opérationnelle, rapportant l'excédent brut d'exploitation (EBE) aux actifs utilisés.

## 3. Diagnostic financier :

Le diagnostic financier est un processus essentiel permettant d'évaluer la santé économique et la performance globale d'une entreprise. Il s'agit d'une analyse approfondie des états financiers qui aide à comprendre la position financière actuelle de l'entreprise, à identifier ses forces et ses faiblesses, et à prévoir les défis futurs.

### 3.1. Définition :

Le mot "diagnostic" en français a deux sens : d'une part, il désigne en médecine l'identification d'une maladie à partir de ses symptômes ; d'autre part, il s'agit d'une prévision ou d'une description des caractéristiques d'une situation. C'est ce dernier sens qui nous intéresse ici. Une entreprise doit réaliser un diagnostic comptable et financier non seulement en cas de situation critique, mais aussi lorsque tout semble aller bien. Ces deux situations ne sont pas vraiment distinctes, car la frontière

## **Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière**

---

entre normalité et crise n'est pas toujours claire. Le diagnostic doit être répété régulièrement pour être instructif, et le facteur temps, considéré à court, moyen et long terme, est crucial pour établir un diagnostic efficace. (DEGOS, 2010, p. 5)

La dynamique des flux au sein d'une entreprise amène à remettre en question sa performance, car évaluer un aspect spécifique des résultats sans un contexte absolu représente une difficulté. Le diagnostic financier repose sur la comparaison et l'analyse. Comparer nécessite de suivre l'évolution temporelle ou sectorielle des résultats, ce qui demande des variables comparables. Les ratios fournissent des indicateurs simples pour une comparaison rigoureuse des données économiques et financières. L'analyse vise à identifier les éléments constitutifs de la performance et de la rentabilité pour orienter les décisions de gestion, comme l'analyse coût-volume-profit et l'examen de l'effet de levier financier. (Bruslerie, 2014, p. 189)

Selon **OGIEN Dov**, « *Le diagnostic consiste à décrypter ces documents comptables afin de porter un jugement sur l'équilibre financier, la performance et la rentabilité de l'entreprise. Cette démarche met en évidence les forces et les faiblesses de l'entité analysée et aide l'analyste à apprécier son niveau de risque* » (Ogien, 2008, p. 1)

Il est important de comprendre que le diagnostic financier n'est pas une action ponctuelle limitée à une période spécifique, mais devrait faire partie intégrante d'une stratégie de gestion d'entreprise durable. Il nécessite une répétition et une régularité, permettant d'obtenir des insights approfondis sur la performance financière, d'identifier les tendances et les risques potentiels.

### **3.2. Les objectifs du diagnostic financier :**

Les objectifs majeurs du diagnostic financier sont multiples et visent à fournir une vision globale de la santé financière d'une entreprise. Voici quelques-uns de ces objectifs principaux :

#### **3.2.1. L'évaluation de la solvabilité ou de la stabilité financière :**

L'évaluation de la solvabilité d'une entreprise revêt une importance capitale dans le domaine financier, car elle est directement liée à sa capacité à honorer ses dettes dans les délais impartis. Une entreprise solvable est celle qui dispose des ressources nécessaires pour rembourser ses obligations financières, telles que les emprunts, les dettes à court et à long terme, ainsi que les intérêts et les remboursements du capital.

Cette évaluation constitue l'un des piliers fondamentaux de l'analyse financière. En effet, elle permet d'évaluer les risques associés à un investissement ou à un prêt accordé à une entreprise. Les investisseurs, les créanciers, et même les partenaires commerciaux cherchent à comprendre si une entreprise est en mesure de respecter ses engagements financiers. (Cohen, 1991, p. 70)

L'évaluation de la solvabilité d'une entreprise est une étape essentielle dans l'analyse financière. Elle permet de déterminer la santé financière d'une entreprise et d'anticiper les risques éventuels, ce qui est crucial pour les investisseurs, les créanciers et les parties prenantes intéressées par son succès à long terme.

#### **3.2.2. L'appréciation des performances financières :**

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

Selon COHEN Elie « *la première tâche des analystes financiers consiste dans la mesure précise des résultats obtenus..., ils doivent être comparés à des grandeurs de référence traduisant soit le niveau des opérations de l'entreprise, soit le montant des moyens engagés pour obtenir ces résultats* » (Cohen, 1991, p. 71)

L'analyse des performances financières d'une entreprise nécessite une approche holistique, qui intègre la mesure précise des résultats financiers, leur comparaison avec des références pertinentes, ainsi que la prise en compte des caractéristiques spécifiques de l'activité de l'entreprise. Cette analyse permet aux investisseurs, aux gestionnaires et aux autres parties prenantes de prendre des décisions éclairées et de comprendre pleinement la situation financière et opérationnelle de l'entreprise.

### 3.2.3. L'évaluation d'autres aspects financiers essentiels :

Le diagnostic financier, au-delà de l'analyse des performances et de l'évaluation des équilibres, met en avant d'autres aspects clés comme l'autonomie, la flexibilité et les éléments stratégiques financiers.

- **L'autonomie financière :**

L'obtention de l'autonomie financière est un objectif essentiel pour de nombreux dirigeants, qu'ils soient propriétaires ou salariés. Pour les premiers, elle représente un désir de contrôle psychologique et financier, tandis que pour les seconds, elle reflète un désir de maîtrise des aspects stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

COHEN Elie explique l'appréciation de l'autonomie financière comme suit : « *l'autonomie s'apprécie d'abord par l'étude du capital, de sa structure et des liaisons de contrôle qu'elle peut traduire. Ainsi l'existence d'un actionnaire ou d'un groupe d'actionnaires majoritaires, la mise en évidence des alliances nouées entre actionnaires minoritaires.* » (Cohen, 1991, p. 72)

En effet, l'autonomie financière peut être évaluée à travers l'analyse de la structure du financement. La dépendance éventuelle de l'entreprise à l'égard de l'endettement, notamment des prêts bancaires, constitue un aspect crucial à explorer. La répartition des ressources de financement et des éléments du passif entre fonds propres et dettes de différentes natures est donc l'un des indicateurs clés traduisant le degré d'autonomie financière de l'entreprise.

- **La flexibilité financière :**

Salon COHEN Elie « *la flexibilité de l'entreprise traduit sa capacité d'adaptation face à des transformations inopinées de son environnement et de son cadre d'activités. Les aptitudes qu'elle requiert relèvent de toutes les dimensions de l'activité. Ainsi, la recherche de la flexibilité met en cause la gestion et les ressources stratégiques pour toutes les démarches qui pourraient concerner l'orientation globale des activités ou l'architecture organisationnelle de l'entreprise* » (Cohen, 1991, p. 72)

Enfin, la flexibilité financière peut être liée à la possibilité pour l'entreprise de moduler ses besoins de financement, que ce soit pour des projets d'investissement en cours ou futurs, ou pour son activité courante. La capacité à diviser les investissements ou les capacités de production peut réduire les coûts fixes en cas de besoin et atténuer les pressions financières. De même, la planification dans le temps de la réalisation d'opérations telles que les investissements ou les remboursements d'emprunts offre à l'entreprise une souplesse supplémentaire pour s'adapter aux circonstances changeantes.

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

- **La prise en compte des atouts et handicaps stratégiques de l'entreprise :**

L'évaluation de la flexibilité et de l'autonomie est une préoccupation partagée entre l'analyse stratégique et financière. Cependant, l'analyse financière est particulièrement attentive à toutes les données relatives aux forces et aux faiblesses qui peuvent influencer la compétitivité future de l'entreprise, et donc ses performances et sa santé financière à long terme.

Les analystes financiers accordent une importance particulière à :

- La diversité des activités ou des domaines d'expertise de l'entreprise,
- Ses caractéristiques organisationnelles, techniques, sociales, commerciales et juridiques clés,
- Ses compétences uniques en termes de production, de vente et de gestion,
- Ses relations avec ses partenaires externes et son environnement global.

### 3.3. La démarche du diagnostic financier :

Le diagnostic financier exige une comparaison sur des périodes équivalentes et des méthodes comptables uniformes, s'appuyant sur divers outils d'analyse pour exploiter des données provenant de sources multiples. (COHÉLÉACH, 2022, p. 8)

Le diagnostic financier est une démarche intellectuelle réalisée avec un objectif spécifique. Différents acteurs utilisent le diagnostic financier pour répondre à des questions précises : (RISTORI, 2022, p. 74)

- **Actionnaires** : Évaluent la capacité de l'entreprise à créer de la valeur durablement et reçoivent des recommandations d'achat ou de vente d'actions.
- **Prêteurs** : Vérifient la solvabilité et la liquidité de l'entreprise pour évaluer les risques de non-remboursement.
- **Candidats à un emploi** : Apprécient la viabilité financière de l'entreprise pour évaluer sa pérennité et se démarquer lors des entretiens de recrutement.

#### 3.3.1. Le diagnostic des résultats :

Le diagnostic des résultats est la première étape d'une analyse financière et revêt une importance capitale pour comprendre la performance financière de l'entreprise. Cette étape implique plusieurs analyses clés :

- Analyse compte de résultat
- Évolution des charges
- Analyse la rentabilité

Commencer un diagnostic financier par l'analyse des résultats permet d'avoir une vue d'ensemble sur la performance globale de l'entreprise. Cela aide à identifier rapidement les forces et les faiblesses financières, à comprendre les dynamiques des revenus et des coûts, et à évaluer la rentabilité et la viabilité à court et long terme de l'entreprise.

#### 3.3.2. L'analyse de l'actif économique :

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

L'actif économique de l'entreprise, constitué des immobilisations et du besoin en fonds de roulement, représente l'investissement nécessaire pour générer des marges et des résultats. Cette étape implique plusieurs analyses clés :

- Analyse des investissements immobilisés et de la politique d'investissement.
- Analyse du besoin en fonds de roulement.

### 3.3.3. Le diagnostic des financements :

Le diagnostic des financements met en lumière les méthodes utilisées pour obtenir des investissements, que ce soit par le biais de capitaux propres ou par le recours à l'endettement. Cette étape implique plusieurs analyses clés :

- Analyse des flux de trésorerie par les tableaux de flux.
- Analyse des ratios.

### 3.3.4. Le diagnostic des rentabilités :

Après les diagnostics antérieurs, l'analyse des rentabilités décrypte la manière dont la valeur des capitaux propres, bénéficiant aux actionnaires, a été générée. Cette étape implique plusieurs analyses clés :

- Analyse de la rentabilité économique et de la rentabilité des capitaux propres.
- Analyse de l'effet de levier.

### 3.3.5. La dernière étape de l'analyse financière :

La comparaison entre le taux de rentabilité exigé par les actionnaires et le taux de rentabilité économique, guide les recommandations de gestion et de développement. Une analyse financière bien menée, concise et pertinente, essentielle pour les actionnaires et les prêteurs, Elle peut être réalisée selon différentes méthodes, telles que l'analyse historique de l'entreprise ou l'analyse comparative avec d'autres sociétés du même secteur. Son objectif est d'expliquer aux actionnaires comment l'entreprise crée de la valeur et de rassurer les banquiers quant à sa solvabilité. (RISTORI, 2022, p. 75)

## Section 3 : gestion financière

Le rôle du gestionnaire financier dans une entreprise moderne a considérablement évolué au fil du temps. Autrefois principalement axé sur la levée de fonds et la gestion des liquidités, ce rôle s'est étendu pour inclure la sélection des projets d'investissement en capital et une gestion proactive des risques externes tels que la concurrence, les fluctuations économiques et les préoccupations environnementales et éthiques. Les gestionnaires financiers d'aujourd'hui doivent être des acteurs stratégiques capables de s'adapter à un environnement en constante évolution, intégrant de nouvelles

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

méthodes de prise de décision qui valorisent la flexibilité et l'incertitude. Leur capacité à mobiliser efficacement les fonds, à investir dans des actifs pertinents et à gérer judicieusement les ressources financières affectera directement le succès de leur entreprise et contribuera à la croissance économique globale.

### 1. Concepts de base sur la gestion financière :

Le gestionnaire financier joue un rôle essentiel en assurant l'efficacité et la vitalité financière de l'entreprise ainsi que de l'économie dans son ensemble.

#### 1.1. Définition :

La gestion financière constitue un pilier essentiel de toute entreprise, impliquant la coordination stratégique et opérationnelle des ressources financières afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Elle englobe un ensemble de processus interconnectés qui visent à optimiser l'allocation des ressources financières de l'entreprise.

L'aspect fondamental de la gestion financière réside dans sa capacité à prendre des décisions éclairées dans trois domaines clés : (Horne & John M, 2008, p. 2)

- **La décision d'investissement :** la décision d'investissement est fondamentale pour la création de valeur dans une entreprise. Elle nécessite une évaluation précise des actifs requis, suivie d'une répartition optimale des ressources. Il est crucial de ne pas négliger le désinvestissement des actifs non rentables pour maximiser la valeur globale de l'entreprise.
- **La décision de financement :** constitue la deuxième décision majeure pour une entreprise. Ici, le gestionnaire financier se concentre sur la composition du côté droit du bilan. Si l'on examine la structure de financement des entreprises dans différents secteurs, on constate des différences marquées. Certaines entreprises ont des niveaux de dette relativement élevés, tandis que d'autres sont presque exemptes de dette. Le type de financement utilisé a-t-il une incidence ? Si oui, pourquoi ? Peut-on considérer qu'un certain mélange de financement est optimal ?

De plus, la politique de dividende doit être considérée comme faisant partie intégrante de la décision de financement de l'entreprise. Le ratio de distribution des dividendes détermine le montant des bénéfices qui peuvent être conservés dans l'entreprise. Conserver une plus grande partie des bénéfices actuels dans l'entreprise signifie qu'il y aura moins de fonds disponibles pour les paiements de dividendes actuels. La valeur des dividendes versés aux actionnaires doit donc être équilibrée par rapport au coût d'opportunité des bénéfices non distribués en tant que moyen de financement par capitaux propres.

- **La décision de gestion des actifs :** est cruciale pour une entreprise après l'acquisition des actifs et la fourniture du financement. Le gestionnaire financier est chargé de la responsabilité opérationnelle sur les actifs existants, accordant plus d'attention à la gestion des actifs courants qu'à celle des actifs fixes. Une grande partie de la responsabilité de la gestion des actifs fixes incombe aux gestionnaires opérationnels qui les utilisent.

La gestion financière est la gestion efficace et efficiente du capital financier afin d'aider une organisation à accomplir ses objectifs, sa stratégie et ses objectifs. Comme toutes les activités de

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

gestion, la gestion financière englobe un éventail d'activités, notamment la planification, l'organisation, la direction, la motivation, le contrôle et la surveillance. Elle est réalisée à travers un processus itératif d'activités visant à créer de la valeur à long terme pour une organisation, mené en tenant compte de l'environnement interne et externe de l'organisation, et se déroulant dans les limites de ses cadres de gouvernance d'entreprise et de gestion des risques. Les activités dans le processus de création de valeur de la gestion financière sont guidées par un plan financier qui expose comment le capital financier de l'organisation sera géré pour atteindre sa stratégie. Les parties prenantes sont des groupes ou individus qui peuvent raisonnablement s'attendre à être significativement affectés par les activités commerciales, les résultats ou les résultats d'une organisation, ou dont les actions peuvent raisonnablement être attendues pour affecter significativement la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps. Un plan financier décrit les activités, les ressources, l'équipement et les matériaux nécessaires pour atteindre la stratégie et les objectifs d'une organisation, y compris la période pendant laquelle ces activités et dépenses se produisent. Le conseil d'administration d'une organisation est l'organe de gouvernance qui a la responsabilité principale de la gouvernance et de la performance de cette organisation. Les concepts et théories de gestion financière sont également appliqués dans diverses autres activités au sein d'une organisation. Par exemple, le personnel de comptabilité financière, les auditeurs internes et externes peuvent appliquer des principes d'évaluation dans leur travail. Dans ce manuel, nous nous référons à ces personnes et positions dans une organisation qui sont impliquées dans sa gestion financière comme des 'praticiens de la gestion financière' ou simplement 'praticiens'. (HEFER, et al., 2020, p. 44).

La gestion financière utilise des méthodes et outils pour permettre aux entreprises de s'adapter à leur environnement financier, en tenant compte des opportunités et des contraintes. Elle analyse le contexte interne et externe pour déterminer les meilleures stratégies. Les problèmes et solutions financiers varient selon le type d'entreprise et le contexte économique. La gestion financière comprend des activités allant des transactions monétaires simples aux risques financiers complexes des multinationales. Une compréhension approfondie des influences internes et externes est essentielle pour une gestion financière efficace. (Cohen, 1991, p. 31).

### 1.2. Les principes de la gestion financière :

Les principes fondamentaux de la gestion financière :

L'élaboration de systèmes de gestion financière adaptés aux organisations non gouvernementales repose sur un ensemble de principes de bonne pratique. Ces principes, en orientant le comportement et les politiques de l'organisation, visent à garantir une gestion financière efficace. (GBONSOU, 2020)

- **Transparence** : Il est essentiel de mettre en place des systèmes permettant d'enregistrer et de présenter clairement toutes les données financières, assurant ainsi une divulgation accessible à toutes les parties prenantes. L'absence de transparence pourrait ternir la réputation de l'organisation.

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

- **Cohérence** : Les systèmes financiers doivent maintenir une cohérence dans le temps afin de faciliter les comparaisons et l'analyse des tendances, favorisant ainsi la transparence. Toutefois, cela n'exclut pas la nécessité d'affiner ces systèmes au fil du temps.
- **Documentation normalisée** : Le système comptable et financier doit respecter les normes et principes comptables internationalement reconnus pour assurer une compréhension universelle. Cela permet une communication claire et efficace avec les parties prenantes.
- **Sauvegarde** : Il incombe aux gestionnaires de l'organisation (l'ONG) de gérer et de protéger les ressources de l'organisation, veillant à leur utilisation conforme aux engagements pris.
- **Obligation de rendre compte** : Les investisseurs, donateurs et autres parties prenantes exigent que les ressources de l'organisation soient utilisées efficacement et conformément à leur destination prévue, nécessitant une obligation de rendre compte transparente et responsable.
- **Intégrité** : L'intégrité, caractérisée par l'honnêteté et le sérieux, est essentielle pour garantir une bonne gestion financière. Aucun doute ne doit subsister quant à l'utilisation des fonds, et des procédures appropriées doivent être suivies par l'ensemble du personnel.
- **Financement non déficitaire** : Avant de s'engager dans des activités, l'organisation doit s'assurer de disposer des fonds nécessaires pour les mener à bien, évitant ainsi les engagements non tenus et le gaspillage de ressources. Cela garantit une planification financière responsable et durable.

### 2. Les instruments de la gestion financier :

La pratique d'une bonne gestion financière repose sur l'utilisation de divers outils permettant de surveiller, analyser et optimiser les finances d'une entreprise ou d'un individu. Voici quelques-uns des principaux outils utilisés dans la gestion financière :

#### 2.1. Le tableau de bord financier :

Selon **Alain Fernandez**, 2005, « *un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision* » (Fernandez, 2005, p. 178)

Les tableaux de bord financiers, utilisés depuis les années 1970 dans les organisations, aident à ajuster les écarts entre prévisions et réalisations grâce à une visualisation structurée des projets.

Le tableau de bord financier est devenu un outil essentiel dans la gestion des organisations, offrant une vue d'ensemble des performances à travers des indicateurs financiers et non financiers. Il a évolué tout en conservant ses fonctions de base, et est maintenant indispensable pour la planification, le contrôle et l'évaluation des projets. En collaboration avec d'autres outils de gestion, il garantit une utilisation efficace et transparente des ressources financières, tout en guidant les

## **Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière**

---

décisions stratégiques et en maximisant l'impact des organisations dans leurs communautés. (E.Martinez & David J, 2013)

### **2.2. Le compte de résultat :**

Le compte de résultat est crucial pour catégoriser les revenus et les dépenses d'une entreprise. Dans le cas des associations, il permet de distinguer les subventions comme produits d'exploitation plutôt que des subventions à proprement parler.

### **2.3. Les soldes intermédiaires :**

Les soldes intermédiaires sont des outils essentiels pour mesurer les performances à différents niveaux d'exploitation de l'entreprise.

### **2.4. Le bilan :**

Le bilan fournit non seulement une photographie instantanée des finances d'une entreprise, mais il constitue également une base essentielle pour évaluer sa performance et prendre des décisions financières stratégiques. En combinaison avec les ratios financiers, il offre aux gestionnaires et aux parties prenantes une vision plus claire et approfondie de la situation financière et de la performance globale de l'organisation.

## **3. Contrôle de gestion dans les organisations :**

Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants veillent à ce que les ressources de l'organisation soient acquises et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés. Cela signifie que les ressources sont employées de manière appropriée par rapport aux buts visés, et que leur utilisation est optimisée par rapport aux moyens disponibles. En somme, le contrôle de gestion garantit que les actions de l'organisation sont alignées avec ses objectifs stratégiques, tout en utilisant de manière judicieuse les ressources à sa disposition. (ALAZARD & Sabine, 2018)

## **4. Les objectifs du contrôle de gestion :**

### **4.1. Les objectifs actuels du contrôle de gestion :**

#### **4.1.1. La performance de l'entreprise :**

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial en aidant à allouer les ressources vers les priorités stratégiques de l'entreprise, tout en optimisant la qualité, les coûts et les délais grâce à divers outils d'analyse. Il contribue également à piloter les indicateurs de performance sociale essentiels pour répondre aux attentes des parties prenantes, assurant ainsi une gestion globale efficace de la performance.

#### **4.1.2. L'amélioration permanente de l'organisation :**

Pour optimiser leur performance, les entreprises doivent considérer leur organisation comme une variable stratégique et structurer leurs activités et processus en conséquence. Le contrôle de

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

gestion joue un rôle crucial en formalisant ces processus, en évaluant leurs coûts et en identifiant les marges de valeur ajoutée. Il contribue également à positionner les produits en proposant des analyses de coûts stratégiques, telles que la méthode ABC. (ALAZARD & Sabine, 2018, p. 15)

### 4.1.3. La prise en compte des risques :

Dans la gestion de la performance, le gouvernement d'entreprise et la gestion des risques sont interdépendants. Il est essentiel de comprendre les impacts des activités sur les parties prenantes tout en intégrant les risques. Bouin et Simon proposent un tableau qui analyse ces variables en corrélation.

### 4.2. Les objectifs généraux :

Le choix de l'objectif optimal pour une entreprise privée non cotée en bourse après avoir défini la maximisation de la valeur des actions est crucial. Étant donné la complexité des entreprises, évaluer leur valeur par action peut être ardu, surtout lorsque les transactions d'actions sont rares. De plus, au Canada, de nombreuses grandes entreprises sont privées, contrôlées par une seule entité nationale ou multinationale. Cependant, il est possible d'adopter un objectif plus général de maximisation de la valeur marchande des fonds propres, mesurable par divers moyens tels que l'évaluation d'entreprise ou l'expertise bancaire, même pour les entreprises cotées en bourse. Quel que soit le type d'entreprise, des décisions financières avisées contribuent à accroître la valeur des fonds propres, tandis que des décisions imprudentes la diminuent. Bien que le focus soit souvent sur les sociétés par actions, ces principes s'appliquent également aux autres types d'entreprises, y compris les organisations à but non lucratif. Enfin, il est primordial de souligner que la maximisation de la valeur des fonds propres ne justifie en aucun cas des actions illégales ou contraires à l'éthique. Au contraire, les gestionnaires financiers doivent identifier les biens et services qui ajoutent réellement de la valeur à l'entreprise dans une économie de marché, dans le but de servir au mieux les intérêts des propriétaires. (ROSS, Randolph W, Bradford D, & Gordon S, 2016 TC Média Livres Inc. 2011 Chenelière Éducation inc. 2005, 2001 Les Éditions de la Chenelière inc, p. 9)

Les objectifs de la gestion financière peuvent être formulés de diverses manières, mais ils convergent tous vers la création de valeur pour les actionnaires. Cette valeur peut se traduire par plusieurs objectifs opérationnels :

- Assurer la pérennité de l'entreprise en évitant les difficultés financières et la faillite.
- Maintenir la compétitivité en surpassant les concurrents sur le marché.
- Optimiser les opérations pour maximiser les ventes ou la part de marché.
- Rationaliser les processus pour minimiser les coûts et améliorer l'efficacité.
- Atteindre une croissance régulière des bénéfices nets, assurant ainsi une progression constante.

### 5. La relation entre la planification financière et la gestion financière :

Il existe une relation directe entre la planification financière et la gestion financière, elles sont considérées comme les deux faces d'une même pièce. La relation peut être expliquée comme suit :

- La planification financière est le processus de définition des objectifs et des plans financiers futurs de l'entreprise, tandis que la gestion financière est la mise en œuvre de ces plans et la gestion des ressources financières au quotidien afin de réaliser les plans et d'atteindre les objectifs fixés.

## Chapitre 2 : Améliorer la performance et la gestion financière

---

- Une gestion financière efficace dépend de l'existence d'une planification financière efficace et solide, où la planification financière sert de guide et d'orientation pour prendre les bonnes décisions financières.
- La planification financière comprend la préparation des budgets financiers et des plans de financement et d'investissement, tandis que la gestion financière est responsable du suivi de l'exécution de ces budgets et plans, de l'évaluation des écarts et de la correction si nécessaire.
- La planification financière aide à prévoir les besoins financiers futurs de l'entreprise, ce qui facilite la gestion financière, la fourniture du financement nécessaire et la gestion efficace de la liquidité.
- Une bonne gestion financière fournit les données et informations financières nécessaires pour le processus de planification financière futur, rendant ce processus plus précis et réaliste.
- La planification financière est utilisée pour prévoir les défis et les opportunités financiers futurs, tandis que la gestion financière utilise ces prévisions pour gérer les risques et répondre aux changements.
- La planification financière aide à définir les objectifs financiers à long terme, tandis que la gestion financière se concentre sur les objectifs à court terme et assure l'atteinte des objectifs globaux.

Ainsi, la planification financière et la gestion financière sont deux processus intégrés et interdépendants, où le succès de l'entreprise repose sur une bonne coordination entre eux et la réalisation d'un équilibre approprié entre la planification à long terme et la gestion financière à court terme.

**Chapitre 3 :**  
**Étude de cas**  
**Siemens Healthineers**  
**Oncology Services Algeria**

**Introduction**

À une époque caractérisée par des transformations économiques rapides et un progrès technologique continu, l'importance des études mettant en lumière la performance financière et la planification stratégique des entreprises devient évidente. Siemens Healthineers Oncology Services, Algeria, en tant que partie d'une institution mondiale de premier plan, représente un modèle unique pour l'analyse et l'étude, incarnant un secteur vital dans les soins de santé et les services médicaux spécialisés.

À travers cette étude, nous cherchons à appliquer la théorie à la pratique dans le contexte de Siemens Healthineers, en suivant le processus de préparation des budgets prévisionnels et en analysant leurs écarts, dans le but de déterminer leur impact sur la performance de l'entreprise. Nous présenterons l'entreprise en termes de son origine et de son développement, de sa structure organisationnelle, de son importance économique et de ses objectifs. Nous aborderons également le rôle du budget prévisionnel dans l'amélioration de la performance financière, en soulignant le rôle du budget prévisionnel des ventes et de la production dans ce contexte.

**Section 1 :** Présentation de l'entreprise Siemens Healthineers Oncology Services Algeria.

**Section 2 :** Présentation de la structure organisationnelle de l'entreprise.

**Section 3 :** la planification financière et son rôle dans l'amélioration de la performance financière de siemens Healthineers oncology service Algeria.

## Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

### Section 1 : Présentation de l'entreprise Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

La société Siemens Healthineers est un leader dans le domaine de la technologie médicale, travaillant à développer des innovations dans les soins de santé pour tous et partout. La vision de l'entreprise est centrée sur l'innovation axée sur le patient, et elle s'efforce constamment d'obtenir de meilleurs résultats et des expériences améliorées pour les patients, quel que soit leur lieu de résidence ou les circonstances auxquelles ils sont confrontés.

Le portefeuille de produits, services et solutions de Siemens Healthineers comprend une large gamme de systèmes diagnostiques et thérapeutiques, et vise à permettre aux professionnels de la santé de fournir des soins de haute qualité, conduisant aux meilleurs résultats possibles pour les patients. L'entreprise se distingue par sa force d'innovation, utilisant la jumelle numérique des patients, les traitements de précision, les technologies numériques, les données et l'intelligence artificielle pour améliorer les processus et les services des prestataires soutenus par la technologie.

L'entreprise fait face à des défis mondiaux, tels que l'accès limité aux soins de santé, environ trois milliards de personnes dans le monde ne pouvant pas accéder aux soins de santé. Siemens Healthineers croit que tout le monde devrait avoir accès à des soins de santé de haute qualité et personnalisés, et travaille à atteindre cet objectif en offrant des solutions qui peuvent être adaptées aux besoins des clients et aux infrastructures locales.

#### 1. Présentation générale de Siemens Healthineers :

La société "**Siemens Healthineers**" est une entreprise allemande spécialisée dans les équipements médicaux et est considérée comme l'une des entreprises leaders dans le domaine de la technologie médicale au niveau mondial. Fondée au XIXe siècle, elle trouve ses racines dans une petite entreprise familiale à Berlin, créée par Werner von Siemens.

Siemens Healthineers est liée à la société mère **Siemens** et opère dans plusieurs domaines, y compris les soins de santé et les technologies médicales. Ses produits et services comprennent une large gamme d'équipements médicaux tels que les appareils d'imagerie par résonance magnétique (IRM), les appareils de radiographie et les systèmes de diagnostic de laboratoire.

Ces dernières années, l'entreprise a élargi son champ d'opérations pour inclure les services de cancérologie et l'imagerie diagnostique du cancer, en se concentrant sur l'innovation et le développement de nouvelles solutions pour améliorer les soins de santé et l'expérience des patients.

Siemens Healthineers s'efforce d'améliorer l'accès aux soins de santé en fournissant une technologie avancée et des solutions innovantes qui contribuent à améliorer les résultats des traitements et à renforcer l'efficacité des services de santé. L'entreprise compte plus de **65 000** employés à l'international.

**Siemens Healthineers** propose une large gamme de produits et services couvrant différents aspects des soins de santé, y compris :

- ✓ **Imagerie médicale** : tels que les appareils d'IRM, les appareils de radiographie et les scanners CT.
- ✓ **Diagnostic de laboratoire** : incluant les systèmes d'analyse chimique et hématologique, et les tests moléculaires pour le diagnostic des maladies.

## Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

- ✓ **Médecine moléculaire** : offrant des techniques d'imagerie moléculaire et des traitements ciblés.
- ✓ **Santé numérique** : fournissant des solutions pour la numérisation des dossiers médicaux et l'amélioration de la gestion des données de santé.
- ✓ **Services de soins de santé** : incluant le support technique, la formation et les services de maintenance pour les équipements médicaux.

L'entreprise s'efforce constamment d'innover et de développer ses produits pour répondre aux besoins du marché et améliorer la qualité des soins de santé offerts aux patients.

### 2. Présentation de Siemens Healthineers Oncology Services Algeria (SHOSA):

**Siemens Healthineers Oncology** en **Algérie** représente l'engagement de l'entreprise à améliorer les soins de santé et à fournir les technologies médicales les plus récentes aux patients algériens. Cette branche a été officiellement lancée en Algérie pour améliorer le diagnostic des maladies et les soins et traitements médicaux.

"**Siemens Healthineers Oncology Service Algérie**" se concentre sur le développement de solutions basées sur la valeur, soutenant l'expansion de la médecine de précision et la transformation des parcours de traitement, améliorant l'expérience des patients et numérisant le secteur de la santé. L'entreprise adopte une approche centrée sur le patient dans le but d'améliorer le diagnostic des maladies et le traitement des patients.

Plus de **8 millions de personnes** en Algérie bénéficieront des solutions proposées par "**Siemens Healthineers**", reflétant l'engagement de l'entreprise à améliorer les soins de santé dans tout le pays.

**En novembre 2022**, l'entreprise a lancé une branche dédiée aux services de cancérologie, spécialisée exclusivement dans le domaine de l'oncologie, dans une initiative visant à offrir un parcours de soins plus complet et à répondre à la demande croissante de diagnostic et de traitement personnalisé du cancer en Algérie.

L'entreprise individuelle à responsabilité limitée appelée **Siemens Healthineers Oncology Services Algeria**, dont le siège social est situé à Fouka Kadous, lotissement Moutchacho, lot numéro 10, commune de Hydra, wilaya d'Alger, avec **un capital de cent quatre-vingts millions de dinars algériens (180 000 000 DZD)**, a pour objet social l'installation et la réparation d'équipements et de matériel médico-chirurgical, établie conformément à un acte constitutif rédigé chez un **notaire le 28/08/2022** et **inscrite au registre du commerce local de la wilaya d'Alger le 01/08/2022**. L'entreprise individuelle à responsabilité limitée **Siemens Healthineers Oncology Services Algeria** a été créée par la société à responsabilité limitée **Siemens Healthineers Holding HEALTHINESS HOLDING B.V SIMENCE**, soumise à la législation néerlandaise avec **un capital de 2 239 074 740,00 euros**, dont le siège social est situé à **La Haye, Pays-Bas**.

Cette entreprise a tous les pouvoirs pour exercer son activité consistant en l'installation et la réparation d'équipements et de matériel médico-chirurgical **613118** « l'installation et la réparation du matériel médical chirurgical ».

De plus, l'objectif de l'entreprise comprend également les activités suivantes :

- Vente d'équipements médicaux et services après-vente, y compris la formation des clients,

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

- Fourniture de services et de soutien locaux en Algérie pour les équipements médicaux en Algérie aux clients de l'entreprise,
- Fourniture de tout le soutien financier et administratif nécessaire pour mener à bien les activités mentionnées ci-dessus,
- Durée fixée à 99 ans et siège social situé à Fouka Kadous, lotissement Moutchacho, lot numéro 10, commune de Hydra, wilaya d'Alger.

Le capital est fixé à un montant de trois millions deux cent mille dinars algériens (**3 200 000 DZD**). Divisé en trois mille deux cents (3200) parts sociales d'une valeur nominale de mille dinars algériens (1000 DZD) chacune.

La société a également augmenté son capital le **28/09/2022** et a augmenté le capital social de l'entreprise de cent soixante-seize millions huit cent mille dinars algériens **176 800 000,00 DZD**, portant le capital à cent quatre-vingts millions de dinars algériens (180 000 000,00 DZD) divisé en cent quatre-vingt mille **180 000** parts sociales nominatives d'une valeur de mille dinars algériens chacune.

### 3. Les objectifs :

**Siemens Healthineers** s'engage à atteindre des objectifs spécifiques en accord avec sa vision d'améliorer les soins de santé au niveau mondial. Les engagements et objectifs de l'entreprise comprennent :

- **Innovation** : L'entreprise s'efforce de développer des technologies médicales innovantes qui contribuent à améliorer les résultats des traitements et à améliorer la qualité de vie des patients ;
- **Durabilité** : **Siemens Healthineers** s'efforce d'atteindre la durabilité dans toutes ses opérations, en réduisant l'empreinte environnementale et en améliorant l'efficacité de l'utilisation des ressources ;
- **Expansion de la médecine de précision** : L'entreprise se concentre sur l'expansion de la médecine de précision en offrant des solutions diagnostiques et thérapeutiques ciblées adaptées aux besoins individuels de chaque patient ;
- **Transformation de la prestation des soins** : **Siemens Healthineers** vise à transformer la manière dont les soins de santé sont fournis, en les rendant plus efficaces et efficaces, tout en se concentrant sur l'amélioration de l'expérience des patients ;
- **Numérisation** : L'entreprise s'efforce de promouvoir la numérisation dans le secteur de la santé, afin d'améliorer la gestion des données de santé et de renforcer la communication entre les prestataires de soins de santé et les patients ;

Les prestations de **SHOSA** concernent les domaines d'activité suivants :

- Maintenance du matériel de radiothérapie ;
- Service après-vente au titre de la garantie ;
- Séminaires et formations à l'étranger.

**Siemens Healthineers** s'engage à atteindre ces objectifs grâce à une innovation continue et des partenariats stratégiques, dans le but de fournir les meilleures solutions médicales qui contribuent à améliorer les soins de santé au niveau mondial et en Algérie.

### Section 2 : Présentation de la structure organisationnelle de l'entreprise

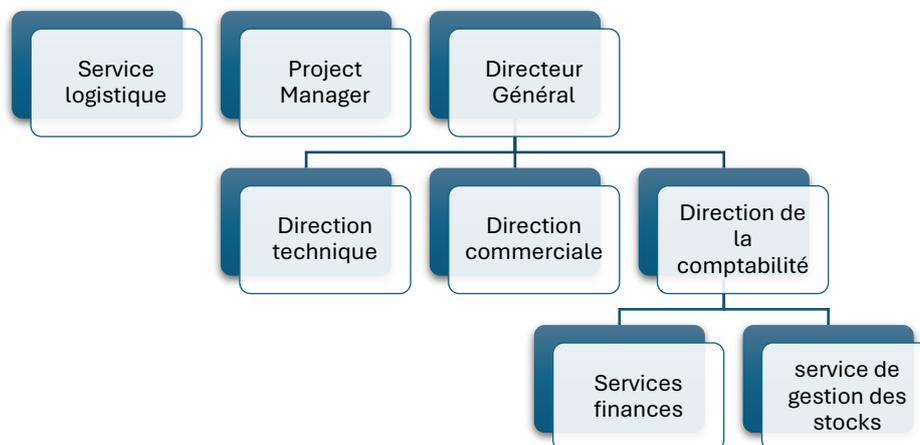
#### Organisation de SHOSA :

La société est actuellement dirigée par le directeur commercial qui assure cette fonction à titre intérimaire. Il est assisté par le Project Manager. La société est constituée de quatre directions :

- La direction commerciale ;
- La direction technique ;
- La logistique ;
- La direction de l'Administration et des finances :

L'organigramme de SHOSA se présente comme suit :

Figure 5 : L'organigramme de SHOSA



#### 1. La Direction commerciale :

La fonction commerciale est assurée principalement par le directeur commercial. Il est assisté par un collaborateur. Leurs fonctions concernent ce qui suit :

- La promotion des produits Siemens Healthineers Oncology Services Algeria, (SHOSA)
- L'assistance de VMS dans le cadre des appels d'offres ;
- Le suivi avec les clients des projets de marchés jusqu'au visa définitif ;
- L'assistance aux clients pour l'ouverture des lettres de crédit ;
- L'enregistrement des commandes dans le système SHOSA ;
- Le suivi avec le Project Manager de l'exécution du marché

##### 1.1. La promotion des produits SHOSA :

Au titre de la promotion des produits, la direction commerciale :

- Assure la promotion des équipements SHOSA à travers la présentation des produits ;
- Organise des visites aux clients potentiels sur site à l'étranger ;
- Organise la venue d'experts pour animer des meetings avec les clients ;

## **Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria**

---

- Communiquer et expliquer aux clients les différentes caractéristiques techniques des équipements et leurs fonctionnalités.

La direction commerciale effectue des visites chez les clients afin de déterminer leurs besoins. Si le client est intéressé par une configuration, une offre technique qui répond à ses besoins lui sera remise par la direction commerciale afin de budgétiser son opération.

Des visites trimestrielles sont organisées afin de maintenir la relation avec les clients de SHOSA et par la même, échanger avec eux sur tous les aspects de l'activité de SHOSA.

Des rapports d'activité (reporting) trimestriels sont remis au Management Siemens International.

### **1.2. L'assistance de SHOSA dans le cadre des appels d'offres :**

#### **1.2.1. Appel d'offres national :**

Le distributeur agréé dénommé Médical Système Algérie (**MSA**) à la demande de la direction commerciale auprès de **SHOSA** répond aux avis d'appels d'offres et reçoit de la part de la direction commerciale de **SHOSA** l'assistance nécessaire afin de répondre au mieux à ces appels d'offres. Durant cette phase, une offre technique qui satisfait aux Cahiers des Prescriptions Techniques des cahiers des charges lui a été remise. La direction commerciale assiste le distributeur dans la rédaction des réponses techniques aux cahiers des charges et dans l'établissement de l'une offre financière. Dans le cas où le marché est attribué au distributeur, la direction commerciale enregistre la commande et assure le suivi jusqu'à la remise des documents de livraison au distributeur.

#### **1.2.2. Appel d'offres international :**

**SHOSA**, par le biais du service commercial, apporte son assistance dans les démarches visant à répondre aux appels d'offres internationaux. Pour retirer les cahiers des charges et répondre aux Appels d'offres internationaux.

### **1.3. Le suivi avec les clients des projets de marchés jusqu'au visa définitif :**

Le suivi jusqu'à l'attribution du contrat est assuré par la direction commerciale de **SHOSA** qui s'occupera aussi de l'enregistrement de la commande et du suivi de l'exécution du marché.

### **1.4. L'assistance aux clients dans l'ouverture des lettres de crédit :**

Dans le cadre de la concrétisation de l'importation des équipements de **SHOSA**, le service commercial assiste le client dans la procédure de préparation des documents exigés par la banque pour l'ouverture de la lettre de crédit. Il met à la disposition du client les documents exigés par la banque.

### **1.5. L'enregistrement des commandes dans le système SHOSA (Unit Y)**

A l'issue de la signature du contrat, la commande est enregistrée dans le système **SHOSA** (Unit Y). Un ordre de service numéroté est établi.

### 1.6. Suivi avec le Project Manager de l'exécution du marché :

Project manager gère la réalisation du marché jusqu'à la mise en service de l'équipement matérialisée par la signature des acceptances. A ce stade, la direction commerciale passe le relais à la direction technique qui assurera à la fois la garantie des équipements et leur maintenance suivant la procédure décrite dans la fonction de la direction technique.

Au même titre que pour l'appel d'offre national, la direction commerciale facture à **SHOSA** l'ensemble des tâches exécutées dans le cadre de l'appel d'offre international.

Quel que soit l'issue de l'avis d'appel d'offres (attributions, annulations), la direction commerciale facturera trimestriellement à **SHOSA Ag (Suisse)** tous ses frais.

## 2. La Direction Technique :

Le directeur technique assure la gestion de sa structure avec la collaboration de cinq (05) ingénieurs et de la responsable de la logistique.

### 2.1. Domaine d'intervention et fonctionnement de la direction technique :

La direction technique intervient dans les domaines suivants :

- Assistance lors de la mise en fonctionnement des équipements pour le compte de SHOSA ;
- Assurer l'application de la garantie contractuelle du matériel de radiothérapie à titre curatif ;
- Assurer la maintenance du matériel de radio thérapie à titre préventif ;
- Formation des utilisateurs des équipements par les ingénieurs de SHOSA pour le compte des clients.

#### 2.1.1. Assistance lors de la mise en service des équipements pour le compte de SHOSA :

Durant la phase de mise en service des équipements, **SHOSA** s'assure que les équipements fournis aux clients sont installés conformément aux normes et veille à la mise en fonctionnement de l'équipement Cette phase est matérialisée par un document signé par les deux parties, à savoir le client et le représentant de la direction technique.

Cette prestation est facturée à SHOSA comme une opération à l'exportation. Les éléments facturés sont les frais de main d'œuvre, les frais de déplacement et de restauration des techniciens augmentés d'une marge Assurer la garantie contractuelle du matériel de radiothérapie à titre curatif contractuelle de 5%.

#### 2.1.2. Assurer la garantie contractuelle du matériel de radiothérapie à titre curatif :

**SHOSA** intervient dans le cadre de la garantie contractuelle. L'intervention durant cette phase n'est pas facturée au client.

Ce type d'intervention obéit à un calendrier annuel des programmes de maintenance par machine. Ce programme est validé par le client.

Les charges supportées par **SHOSA** au titre des frais de déplacement (Transport, restauration, téléphone, ...) sont facturées à **SHOSA Inc.** comme une opération à l'exportation. La facture est validée par le directeur technique.

### **2.1.3. Assurer la maintenance du matériel de radiothérapie à titre préventif :**

A l'issue de la période de garantie, le directeur commercial négocie un contrat de maintenance. Les clients transmettent leurs commandes par courriel ou par fax à l'attention de la direction technique. La commande est postée dans la plateforme interne. Chaque ingénieur est en charge d'un nombre de sites préalablement réparti. En conséquence, l'ingénieur concerné prend en charge le client concerné.

Lors de la visite sur site, si l'ingénieur estime nécessaire de remplacer une pièce, alors il exprime le besoin à la logistique par courriel avec description de la pièce à changer. L'accord préalable du client est requis.

Quand le client le permet, certaines pièces défectueuses sont récupérées par le technicien et stockées dans les locaux de Dalsey, Hillblom, Lynn (DHL)...

A l'issue de son intervention, le technicien rédige un rapport d'intervention en trois exemplaires. Il le soumet à l'approbation du client et le contre signe à son tour. En cas de fourniture de pièces de rechange, il soumet à l'approbation du client le bordereau de livraison. L'original du rapport d'intervention est remis au client, une copie est transmise aux services comptables et une copie est conservée dans le carnet.

En cas de panne, le client la signale par l'envoi d'un courrier à la direction technique. Dans ce cas, le technicien intervient soit pour la réparation de la pièce ou décide de son remplacement dans le cas où la pièce est défectueuse.

Pour justifier ce remplacement, le technicien établit un rapport d'intervention technique (RIT). C'est un formulaire préétabli où le technicien renseigne l'ensemble des prestations effectuées. Ce rapport est signé par le client et le technicien. L'original du rapport est remis au client, une copie au service et une autre au gestionnaire de stocks.

### **2.1.4. Formation par les ingénieurs de SHOSA pour le compte des clients :**

La formation est assurée par les ingénieurs de la direction technique. Cette prestation consiste à assister les utilisateurs des équipements **SHOSA** à l'utilisation de la machine selon les normes techniques exigées en la matière.

**Cette prestation est facturée comme opération à l'exportation ou localement**

## **3. Le service logistique :**

Le service logistique collabore à la fois avec la direction commerciale et la direction technique.

## **Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria**

---

La direction logistique est en charge des opérations suivantes :

- Lancement de la procédure d'importation des pièces de rechange de fonctionnement ;
- Gestion des contrats de services locaux ;
- Importation de services ;
- Transmission des factures à la comptabilité

### **3.1. Lancement de la procédure d'importation des pièces de rechange de fonctionnement :**

La direction technique transmet la demande d'achat par courriel à la logistique. Cette dernière confirme par courriel la commande auprès du fournisseur unique **SHOSA**. Elle enregistre la demande sur Système, Applications et Produits en traitement de données (**SAP**), qui est l'outil de traitement utilisé par **SHOSA**. Cette demande d'achat est transmise par la logistique aux services comptables. Au vu de la demande d'achat, le gestionnaire des stocks l'enregistre dans le système et ce, à des fins de suivi du niveau du stock.

### **3.2. Gestion des contrats de services locaux :**

La direction logistique assure la gestion des services extérieurs suivants :

- Entretien du réseau téléphonique ;
- Location des bureaux à usage professionnel ;
- Location pour le stockage des pièces de rechange ;
- Entretien des bureaux ;
- Organisation des voyages professionnels ;
- Assure la disponibilité des appareils de téléphone pour les bureaux et les employés.

### **3.3. Importations de services :**

Les services concernent les séminaires et formations d'ordre technique de courte et de moyenne durée. Les formations sont périodiques, planifiées par **SHOSA**.

### **3.4. La transmission des factures à la comptabilité :**

La logistique transmet les factures aux services comptables. Ces factures concernent celles reçues des fournisseurs et celles facturées aux clients...

Dans le cadre de la fourniture de la pièce de rechange, la logistique intervient en collaboration avec la direction technique dans la transmission des factures reçues. Elle collabore avec le gestionnaire du stock et de DHL afin de s'assurer de la disponibilité de la pièce de rechange ou de lancer la commande en cas de rupture de stock. En cas de non-disponibilité la procédure d'achat est lancée. La demande de la pièce de rechange émane par courriel de la direction technique. Cette demande est introduite par la logistique dans le système **SHOSA**. Les pièces de rechange sont remplacées soit dans le cadre de la garantie ou de la maintenance.

## **4. La Direction de la finance et comptabilité :**

Les tâches de cette direction sont regroupées autour des fonctions suivantes :

## Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

---

- Tenue de la comptabilité ;
- Opérations financières ;
- Gestion des stocks.

### 4.1. Tenue de la comptabilité :

La direction de la comptabilité est composée de trois cadres à savoir :

- Le directeur de la comptabilité ;
- Le chargé des finances ;
- Le gestionnaire des stocks.

#### 4.1.1. Les tâches du directeur de la comptabilité :

Le directeur de la comptabilité est chargé des opérations suivantes :

- Saisie des écritures comptables jusqu'à l'établissement des états financiers ;
- Etablissement des déclarations mensuelles Caisse Nationale des Assurances Sociales (Cnas) et G50 ;
- Etablissement des déclarations annuelles Déclaration Annuelle des Salaire et Salariés DAS et 301 bis
- Reporting mensuel à la maison mère ;
- Etablissement du rapprochement bancaire ;
- Calcul de la paie et la gestion du dossier du personnel ;
- Tenue des livres légaux ;
- Cosignature sur les chèques avec la signature du Directeur général.

La comptabilité et la paie sont saisies sur le logiciel Sage. L'enregistrement comptable des opérations suivant :

- les factures d'achat de pièces de rechanges de fonctionnement ;
- Les factures relatives aux contrats de prestations de services tels que les frais de location des bureaux et des dépôts de stockage de la marchandise, les frais d'entretien du réseau téléphonique, les frais de téléphone, les frais d'entretien des bureaux, etc.. ;
- Les factures établies par SHOSA dans le cadre de ses prestations de service ;
- Les frais sur salaires tels que les rémunérations du personnel ainsi que les impôts et taxes y relatifs ;
- Les frais bancaires et frais de formation et de déplacement à l'étranger.

#### 4.1.2. Transmission des documents comptables :

Les documents comptables constitués par des factures et bons sont transmis à la comptabilité selon la procédure suivante :

- Le service logistique fournit les factures et contrats, tandis que les documents d'achats importés par DHL sont réceptionnés, saisis et transmis aux services comptables par l'assistante de direction ou le gestionnaire des stocks.

## Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

- Le gestionnaire des stocks transmet les états de consommations mensuelles de stocks au service comptable.
- Les employés déclarent leurs absences, maladies et autres événements aux services comptables. Le personnel technique est exempté de cette procédure et suit un calendrier d'intervention sur site sans obligation de présence aux bureaux.

### 4.1.3. Comptabilisation des achats importés :

Les factures fournisseurs sont comptabilisées en DZD selon le taux mensuel communiqué par SHOSA dès leur réception par courriel, pour réconcilier les comptes avec la société mère. Les frais d'approche sont comptabilisés à la remise du dossier par DHL. L'entrée en stock est comptabilisée selon le taux du D10, avec le prix de revient calculé par le responsable comptable. Pour la clôture mensuelle, les achats importés sont rapprochés avec l'état de Sage, détaillant les achats et consommations valorisés au coût moyen pondéré, cosigné par le gestionnaire des stocks et le chef comptable. Les différences de change entre le taux SHOSA et le taux du D10 sont comptabilisées en perte de change, et ajustées lors du règlement des factures. Les marchandises non réceptionnées en fin d'année sont comptabilisées sous le compte stocks à l'extérieur.

### 4.1.4. Comptabilisation des consommations de stocks :

Les consommations sont communiquées à la comptabilité par la gestion des stocks sur la base d'un état des consommations mensuelles généré par Sage. La sortie de stock est valorisée au coût moyen pondéré.

### 4.1.5. Comptabilisation du règlement fournisseur :

Lors de la comptabilisation du règlement du fournisseur, la dette est soldée en contre partie du compte bancaire et de la différence de change.

### 4.1.6. Comptabilisation des achats locaux (services et pièces de rechange) :

Les frais de gestion courante sont comptabilisés au prix d'achat indiqué sur les factures, incluant les prestations facturées par DHL pour la gestion des pièces de rechange importées et les frais de stockage. La location de l'aire de stockage de 50 m<sup>2</sup> n'est pas incluse dans le prix de revient des pièces détachées. La facture mensuelle de DHL, qui inclut ces frais, rend impossible la répartition des charges par facture. Par conséquent, les frais de DHL sont comptabilisés au compte 608900 « Frais accessoires ».

### 4.1.7. Etablissement des états de rapprochement bancaire :

L'état de rapprochement bancaire est tenu mensuellement.

### 4.1.8. Déclarations fiscales et parafiscales :

Le responsable de la comptabilité établit les déclarations mensuelles et annuelles suivantes :

- La G50 pour le paiement de Impôts sur le Revenu Global (l'IRG), de la TVA et la Taxe sur l'activité Professionnelle (TAP) : La Cnas au titre des charges ouvrières et patronales ;
- La déclaration annuelle des salaires (DAS) ;
- La déclaration annuelle du 301 Bis ;
- La remise aux services de l'Administration fiscale des états financiers ;

- La publication des comptes auprès du Centre National du Registre du Commerce (CNRC).

### 4.1.9. La gestion des ressources humaines :

La procédure de recrutement pour le personnel technique (Ingénieurs en électronique et informaticiens) commence par la diffusion des annonces sur des plateformes telles que SHOSA, le site emploi-tic et LinkedIn. Un responsable basé en Angleterre collecte les Curriculum Vitae (CV) des candidats, en présélectionne certains et les transmet au manager recruteur de SHOSA. Ce dernier évalue les candidats, organise des entretiens et sélectionne deux candidats pour la phase finale. Le candidat retenu signe une lettre d'intérêt et un contrat avec une période d'essai de six mois. Après cette période, le salaire est augmenté de 20%. La plateforme de recrutement conserve la base de données de tous les candidats ayant postulé.

La procédure de recrutement est adaptée en fonction des besoins de l'entreprise, tandis que pour l'établissement de la paie, les éléments fixes sont saisis dans le système SAP selon les contrats des employés, et les éléments variables sont communiqués au service paie par téléphone, SMS ou courriels. La société offre plusieurs primes et avantages, telles que la prime de l'Aïd, la prime annuelle en fonction des objectifs atteints, une prime « *home base* » pour les ingénieurs, des primes pour les déplacements dans des zones à risque ou éloignées, une prime annuelle pour le personnel administratif, une prime exceptionnelle basée sur le rendement, la participation au financement d'une activité sportive, la prise en charge de la différence non payée par la Cnas en cas d'absence maladie, ainsi que des soins de santé dans une clinique sélectionnée par SHOSA.

La validation de la paie se fait par transmission électronique au responsable RH en Suisse, suivi de sa signature une fois validée, puis l'établissement de l'ordre de virement par le responsable de la comptabilité. Le congé annuel est disponible toute l'année, nécessitant une demande approuvée par le manager et transmise aux services comptables pour archivage. Les déclarations sociales sont mensuelles et réalisées via la plateforme de la Cnas, avec le paiement effectué par chèque.

## 4.2. Fonction financière :

### 4.2.1. Les tâches du chargé des finances :

Le chargé des finances est responsable des tâches suivantes :

- Prise en charge des opérations de paiement par chèques, chèques de banque.
- LC et mise en place de caution de bonne exécution ;
- La Gestion de la caisse :
- Prend en charge les assurances et la gestion des sinistres
- Prend en charge la mise en place du contrat dans le cadre de la médecine du travail ;
- Effectue le suivi des règlements de clients ;
- Prend en charge des procédures de publications légales.
- Effectue le reporting hebdomadaire des soldes des comptes bancaires
- Il est en charge de l'approvisionnement du carburant et du suivi de la consommation. L'approvisionnement est fait trimestriellement ;
- Il crée les alertes en cas de consommation abusive. Le critère d'appréciation de la consommation téléphonique est lié aux missions attribuées durant la période considérée.

#### **4.2.1.1. Prise en charge des opérations de paiement par chèques de banque :**

- Chèques de banque pour le paiement des droits de douane des pièces de rechanges importés ;
- Chèques pour le paiement des fournisseurs occasionnels et contractuels : Les importations sont payées par transfert libre.

Les paiements aux fournisseurs locaux sont effectués par chèque, signés par le financier et le directeur général, puis remis à la responsable logistique. Les importations sont réglées par transfert libre. Les fournisseurs contractuels soumettent des factures mensuelles approuvées par la logistique et vérifiées par le financier avant paiement. Les chèques sont préparés par le financier, signés par le directeur général, puis distribués aux fournisseurs, avec une copie conservée par les services comptables. Pour les fournisseurs occasionnels, une demande d'achat est établie après validation de la direction générale.

##### **4.2.1.1.1. Procédure de domiciliation de l'importation de pièces de rechange :**

Une fois la commande lancée, la facture originale est remise au financier qui effectue une demande de pré-domiciliation via la plate-forme de la banque, appuyée par la copie de la facture et l'engagement de non-revente signé par le directeur général. En cas d'acceptation par la banque, celle-ci notifie son accord par courriel. Le financier, avec le directeur général, co-signe l'engagement de domiciliation et remet à la banque les originaux de la facture, du LTA et de l'engagement de non-revente. La banque appose son cachet de report de domiciliation sur la facture. Les originaux de la facture domiciliée et Lettre de Transport (LTA) sont remis à DHL pour le dédouanement. DHL transmet une copie du D10 par courriel pour préparer le chèque de banque des droits et taxes douanières. Une demande de chèque de banque est effectuée auprès de la banque par le coursier, qui remet ensuite le chèque à DHL avec un accusé de réception.

##### **4.2.1.1.2. Procédure de domiciliation de l'importation de services :**

La pré-domiciliation est identique à celle de l'importation de la pièce de rechange. La différence concerne les documents suivants :

- 02 originaux de factures
- L'attestation du service fait ;
- La justification de paiement de la taxe de domiciliation de 3% du montant de la facture calculée suivant le taux de change de la banque d'Algérie :

La banque remet une facture domiciliée. Un dossier administratif est présenté à l'administration fiscale pour l'obtention de l'attestation de transfert des fonds. Ce dossier contient les documents suivants :

- Une copie de la facture domiciliée ;
- Une copie de la quittance de paiement de la taxe de domiciliation ainsi que l'attestation de la taxe ;
- Une copie de la quittance de paiement de la retenue à la source ou de l'autoliquidation de la TVA selon qu'on applique la convention bilatérale ou non ;
- Le dernier G50 ;
- Un extrait de rôle récent.

#### 4.2.1.1.3. Exportation de service. Procédure de domiciliation :

Les prestations de service effectuées à l'étranger sont considérées comme des opérations d'exportation, générant 50% de revenus en devises, répartis avec 30% dans un compte « *Exportateur* » et 20% dans un compte « *personne morale* ». Les factures sont émises en devises par la direction comptable. Pour recevoir le paiement du client, la pré-domiciliation est nécessaire, impliquant la remise de la facture et de l'attestation du service fait à la banque par courriel. Après notification de la pré-domiciliation, le financier procède à la domiciliation de **la facture en remettant à la banque l'original de la facture, l'attestation de service fait et l'engagement de domiciliation signé.**

#### 4.2.2. La gestion de la caisse :

Le financier est responsable de la gestion de la caisse. Le montant à sa disposition est plafonné à 300.000 DA. Les dépenses en espèce concernent la petite fourniture et les menues dépenses.

Les pièces de caisse sont classées dans chrono caisse. Le financier tient un brouillard de caisse.

Le chargé des finances veille à la mise à disposition des espèces au titre des frais de déplacement des techniciens et des commerciaux. Le montant est fixé à 100.000 DA par mois pour les techniciens et de 30.000 DA par mois pour les commerciaux. Ces espèces couvrent les dépenses de fonctionnement engagées dans le cadre de leurs missions. Les dépenses sont remboursées par virement bancaire conformément à la procédure suivante :

- Les pièces justificatives des dépenses telles que les notes de frais, appuyées par les factures ou bons, pour les frais d'hôtel, de repas, de taxis, etc., sont soumises dans le système Concur. Les bons sont acceptés pour des montants inférieurs ou égaux à 5.000 DA.
- Les notes de frais sont approuvées par les responsables hiérarchiques des techniciens ;
- Les notes de frais non justifiées sont rejetées par le système Concur. Le financier vérifie la conformité des factures, incluant la vérification des pièces comptables et le respect des seuils de dépenses autorisés. Par exemple, les frais d'hébergement sont plafonnés entre 8.000 DA et 12.000 DA, tandis que les frais de repas sont autorisés jusqu'à 2.500 DA par repas.
- Une fois les notes de frais validées le financier les comptabilise sur Sage ;
- le remboursement est effectué par virement multiple en début de chaque mois.

#### 4.2.3. Les frais de mission à l'étranger :

Les déplacements à l'étranger concernent les cas suivants :

- Voyage dans le cadre de la production ;
- Voyage dans le cadre de la formation ;
- Voyage dans le cadre des meetings et des réunions de travail.

La procédure de paiement des frais de mission est uniforme pour les trois cas mentionnés. Après réception des invitations, les concernés préparent un "travail requête" détaillant le type, le lieu et la durée du voyage, ainsi que les besoins en frais de mission. Ce document est transmis au responsable hiérarchique pour approbation. La responsable logistique lance la procédure d'achat du billet d'avion, tandis qu'une copie du travail requête est remise aux finances pour débloquer les fonds nécessaires.

## **Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria**

---

Les fonds sont retirés du compte bancaire de la société et les devises sont versées dans les comptes personnels des employés. À leur retour, les employés établissent une note de frais avec les justificatifs, puis les finances communiquent le solde de la caisse régie pour rembourser la différence en dinars si nécessaire, calculée au taux de change de la Banque d'Algérie.

### **4.2.4. Budget de fonctionnement d'investissement et plan de trésorerie :**

Le financier réunit l'ensemble des responsables des directions ainsi que le directeur général afin de discuter du budget de fonctionnement et d'investissement de l'année. Ce budget est révisé semestriellement en fonction des objectifs réalisés (il peut être revu à la hausse ou à la baisse et ce, selon les réalisations du semestre passé). Le directeur technique communique le chiffre d'affaires prévisionnel de chaque client au titre de l'exercice concerné. Le financier en collaboration avec le Directeur Général (DG) définit les dépenses de fonctionnement et d'investissement. Le budget est soumis à l'approbation du conseil d'administration.

- Les charges de fonctionnement tel que les salaires, les loyers. Il prend en considération les charges réalisées en n-1. Les salaires à titre d'exemple en fonction des ;
- Les charges de fonctionnement tel que les salaires, les loyers. Il prend en considération les charges réalisées en n-1. Les salaires à titre d'exemple en fonction des recrutements.

### **4.3. Fonction gestion des stocks :**

Le responsable des stocks est chargé des opérations suivantes :

- La réception des dossiers des achats importés ;
- La valorisation des stocks ;
- Le rapprochement des valorisations de stocks avec les services comptables ;
- Le suivi de la gestion physique des stocks avec DHL ;
- La facturation.

#### **4.3.1. Déroulement des fonctions du responsable des stocks :**

Le gestionnaire des stocks a la charge du suivi des entrées et sorties de stocks de la pièce de rechange de fonctionnement. La gestion du stock est assurée par le logiciel sage. Ce logiciel génère les entrées et sorties de stocks au coût moyen pondéré. Ce coût est obtenu sur la base de la saisie de l'ensemble des documents relatifs au dossier d'importation. Il s'agit de la facture du fournisseur, du LTA, des frais de douane et de transit.

#### **4.3.2. Réception de la marchandise :**

A l'arrivée de la marchandise à l'aéroport (au magasin d'air Algérie), les services DHL transmettent un avis d'arrivée numéroté au service logistique, après vérification du dossier par la logistique ce même dossier est transmis au service finance qui à son tour prépare la domiciliation de la facture auprès de notre banque et remet ce dossier au transitaire qui procèdera au dédouanement de la marchandise. Le gestionnaire des stocks reçoit le dossier d'importation comprenant la facture, le LTA, la facture du transitaire et le D10. Dans le cas où l'achat concerne des articles informatiques, il est joint au dossier une attestation de l'ONDA (Office National des droits d'auteur). Et parfois une attestation de poids et mesure établi par l'office national de métrologie (ONM).

#### **4.3.3. Valorisation des stocks :**

### **Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria**

Le gestionnaire utilise le système Sage pour saisir les factures d'achat, incluant divers produits et frais d'approche. Le système répartit les frais d'approche selon les quantités des articles achetés. La valeur des pièces de rechange est évaluée en fonction du taux de conversion du D10. Le calcul automatique du Coût Moyen Unitaire Pondéré (CMUP) est effectué par le système. Ce calcul est réalisé en se basant sur un numéro d'identification unique attribué à toutes les factures d'un même dossier.

#### **4.3.4. Sortie de stocks :**

Les sorties de stocks se font au cout moyen pondéré suivant la procédure suivante :

Les bons de livraisons sont saisis à la réception pour constater le déstockage du compte du technicien et générer la consommation. A la date de clôture mensuelle, le système génère l'état des consommations mensuelles. Cet état reprend le numéro du bon de livraison, la date de la livraison, le nom du client, le numéro de série de la machine, la référence de la pièce, la description et la quantité.

#### **4.3.5. La procédure d'inventaire des stocks :**

Nous rappelons que le stock est constitué de la pièce de rechange achetée dans le cadre de la maintenance des équipements de radio thérapie. Les pièces de rechanges sont stockées et gérés par DHL. Selon la procédure actuelle, le gestionnaire du stock effectue un rapprochement annuel sur la base de l'état d'un inventaire théorique annuel Cet état est signé par le gestionnaire des stocks et le représentant de DHL.

L'inventaire physique des stocks doit être effectué selon la procédure suivante :

- Un état des stocks est établi conformément aux quantités comptabilisées dans le système des achats ;
- Un inventaire physique des stocks doit être effectué dans les locaux de DHL. Cet inventaire peut être effectué par sondage selon la méthode aléatoire ou une méthode statistique ;
- Les quantités sélectionnées sont reportées sur le fichier préalablement établi pour être confrontées aux quantités comptabilisées par le gestionnaire des stocks ;
- A l'issue, de l'inventaire physique des stocks, les écarts sont ressortis sur le fichier récapitulatif des stocks. Les écarts sont ressortis. Un deuxième comptage doit être effectué afin de confirmer les différences relevées. En cas de nécessité, un troisième comptage peut être prévu ;
- L'état d'inventaire des stocks valorisé est rapproché à l'inventaire comptable ;
- En cas de différences relevées avec les valeurs comptables (théoriques), des ajustements doivent être opérés.

#### **4.3.6. La procédure d'inventaire des immobilisations :**

Un état physique des immobilisations indépendant du fichier des immobilisations comptables doit être préparé par l'équipe de comptage. Cet état contient entres autres les informations suivantes :

- L'emplacement ;
- les références ;
- La désignation.

Les différences relevées sont confirmées par un deuxième comptage. Voire même un troisième comptage si nécessaire et ce, afin de confirmer les écarts. L'inventaire physique doit être valorisé pour

## **Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria**

---

être rapproché avec l'inventaire comptable. Les différences relevées doivent être constatées comptablement.

### **4.3.7. La facturation :**

Il existe deux types de facturations. La facturation en Algérie et la facturation à l'étranger :

#### **4.3.7.1. La facturation en Algérie :**

Elle porte sur les contrats de maintenance suivant les clauses contractuelles. Elles peuvent être trimestrielles, semestrielles ou annuelles. Les comptes comptables utilisés pour ce type de prestations sont les suivants :

- Compte 706100 Il inclut les prestations de maintenance, locales uniquement.

#### **➤ Etablissement de la facture en Algérie :**

La facture est éditée via le logiciel Sage, qui permet d'accéder aux listes de clients, documents de vente, fournisseurs, et documents commerciaux (devis, bons de commande, factures d'avoir). Le numéro de pièce est généré automatiquement pour éviter les doublons. La fenêtre de saisie inclut :

- Date de facturation
- Code client
- Numéro de facture (saisi manuellement mais basé sur le numéro de pièce généré par le système)
- Montant et numéro de contrat
- TVA (générée automatiquement)
- Nom du responsable de la prestation (Directeur général, technique ou commercial)
- Quantités selon le contrat
- Prix selon le contrat
- Référence de l'article (désignation générée automatiquement après saisie)

Une fois imprimée, la facture est validée par le responsable concerné par la nature de l'opération (le directeur technique pour les services, le directeur commercial pour les fonctions commerciales). Les coûts commerciaux sont transférés à SHOSA International, car cette fonction en Algérie est réalisée pour le compte de SHOSA International.

La facturation à l'étranger est effectuée comme suit :

- La facturation à l'étranger peut concerner aussi bien une mission exécutée en Algérie qu'une mission à l'étranger pour le compte de SHOSA International.
- Lorsque la prestation est réalisée à l'étranger la facture est établie à la fois en DZD et en devises. La première pour la domiciliation et la comptabilité et la seconde pour les besoins de SHOSA International. Le cours de change est celui communiqué mensuellement par SHOSA.
- Pour la facturation en devises, Il est demandé au client une attestation de service fait ou de bonne exécution Elle est envoyée par Email. Cette attestation est exigée par la banque lors de la domiciliation de la facture. (Le même numéro de facture est attribué à la facture en dz et à la facture en devises).

#### **4.3.7.2. La facturation à l'étranger :**

## Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

La facturation à l'étranger porte sur :

- Formation et assistance informatique : Comptabilisées sous le compte 706420. Prestations par un technicien local.
- Formation des opérateurs : Comptabilisée sous le compte 706650.
- Prestation du chef de projet à l'étranger : Comptabilisée sous le compte 706700, concerne l'assurance de la conformité des constructions aux normes SHOSA.
- Facturation sous le compte « application » : Déterminée à partir des comptes de charges, similaire à la fonction commerciale.

### 4.3.7.3. Etablissement des factures en devise

La facture en devise est établie sur la base d'un rapport d'activité communiqué par e-mail par le personnel concerné. Ce rapport est adressé à la comptabilité, qui traite à son tour toutes les charges liées à cette mission afin de déterminer le taux horaire à facturer. Les rapports d'intervention signés par le client et le technicien sont remis au service de la facturation. Les rapports d'intervention aux équipements sous garantie sont saisis sur un fichier Excel appelé time sheet. Ils contiennent la date du rapport, le numéro du rapport, le numéro du projet (SO) Sales ordre le nom du client, le numéro de saisie de la machine ainsi que le type d'intervention (Curative ou préventive), le nombre de personnel intervenant, le nombre d'heures de trajet.

La facture en devises est saisie sur le système de la même manière que la facture en dinars. Les prestations sont enregistrées par centre de coût pour les besoins de la comptabilité. Le taux de conversion retenu c'est celui communiqué par SHOSA avec un mois de décalage.

La facturation de la prestation commerciale est imputée à l'entité qui vend l'équipement. Ils sont constitués de l'ensemble des charges salariales et de toutes les dépenses engagées telles que frais de voyage, téléphone, etc. Ces coûts sont identifiés suivant le code attribué par la comptabilité par centre de coût. La facturation se fait trimestriellement. La facture fait ressortir les charges directes et indirectes.

## Section 3 : la planification financière et son rôle dans l'amélioration de la performance financière de siemens Healthineers oncology service Algeria :

Cette entreprise s'efforce d'atteindre un ensemble d'objectifs définis et, pour atteindre ces buts, elle utilise diverses méthodes et approches disponibles. Les budgets prévisionnels se distinguent comme l'une des approches les plus importantes, car ils représentent une transformation quantitative et financière des plans de gestion et financiers de l'entreprise, contribuant ainsi à renforcer la performance financière et opérationnelle de la société.

### 1. Comment le planning financier stratégique est mis en œuvre chez Siemens Healthineers Oncology Services Algeria :

Nous offrons un aperçu approfondi des méthodes systématiques et des outils financiers utilisés dans la planification stratégique de l'entreprise, comme suit :

#### 1.1. Les outils méthodologiques utilisés dans la recherche :

## Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

---

Chaque recherche nécessite une méthodologie spécifique et des outils précis pour la collecte de données et d'informations, que nous détaillons comme suit :

- **Lieu de recherche :** L'entreprise Siemens Healthineers Oncology Services Algeria a été choisie comme site d'étude en raison de sa position de leader dans le secteur de la santé, de sa vision à long terme et de sa culture d'entreprise qui favorise l'innovation et le développement continu.
- **Méthodologie de recherche :** Pour atteindre les objectifs de la recherche et tester les hypothèses, nous avons adopté une approche descriptive et analytique. La description sert à présenter le cadre théorique, tandis que l'analyse est utilisée pour examiner et évaluer les données avec précision et objectivité.
- **Outils de recherche :** Après avoir défini la méthodologie et l'institution, les outils de recherche ont été soigneusement sélectionnés pour garantir la collecte de données précises et fiables. Nous nous sommes appuyés sur des entretiens approfondis avec les experts financiers de l'entreprise, ainsi que sur l'analyse des documents, des budgets prévisionnels et des rapports financiers pour la période entre 2022 et 2024, en mettant un accent particulier sur le premier trimestre de l'année.

### 1.2. Les outils de planification financière chez Siemens Healthineers Oncology Services Algeria :

Siemens Healthineers Oncology Services Algeria utilise une variété d'outils financiers avancés dans son processus de planification financière, afin d'atteindre ses objectifs stratégiques en accord avec les ressources disponibles et les opportunités prometteuses du marché. Nous avons pu observer de près ce processus lors de notre visite de l'entreprise, où nous avons mené une série d'entretiens enrichissants avec le chef du département de la comptabilité et des finances, le contrôle de gestion, et la gestion des stocks.

L'entreprise s'appuie principalement sur un outil clé de planification financière : les budgets prévisionnels, qui sont considérés comme des piliers fondamentaux pour la prévision financière et la gestion des flux de trésorerie. Ces budgets sont élaborés avec une grande précision au sein du département de la comptabilité et des finances, et les efforts de divers autres départements connexes, tels que le département commercial, sont coordonnés pour assurer l'atteinte des objectifs financiers fixés par la société mère.

Ces budgets sont formulés conformément à la vision stratégique de la filiale algérienne et aux aspirations de ses membres, et sont soumis à un contrôle et à un audit comptable rigoureux par des bureaux spécialisés, pour garantir le respect des normes financières et comptables nécessaires à l'efficacité et à l'efficience financière.

### 1.3. Les étapes de préparation des budgets prévisionnels :

La procédure d'élaboration des budgets prévisionnels comprend une série d'étapes clés que nous détaillons comme suit :

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

- **Préparation dans le département de comptabilité et finance :** Les budgets sont préparés par des individus hautement qualifiés et expérimentés, avec un accent sur la coordination efficace entre les différentes fonctions et départements de l'organisation. Cette coordination est essentielle pour assurer la participation de tous les responsables et niveaux dans le processus de préparation du budget et son suivi d'exécution.
- **Détermination de la période budgétaire :** La période budgétaire est définie avec précision, où des opérations telles que les ventes, les charges et les investissements sont réparties de manière périodique, mensuellement ou annuellement selon les besoins.
- **Définition de la politique générale de l'entreprise :** Les objectifs généraux et les lignes directrices de l'activité de l'entreprise sont clarifiés, ce qui pave la voie à la définition des priorités et des orientations stratégiques.
- **Préparation des estimations :** Les estimations sont préparées sur la base de prévisions futures, de statistiques et d'études de marché, ainsi que de prévisions internes qui dépendent de la coordination entre les différents départements et de l'analyse de la situation financière, de financement et des ressources humaines de l'entreprise.
- **Coordination entre les niveaux :** La coordination entre le département financier et comptable et les départements des ventes, logistique et technique est cruciale pour garantir l'intégration des budgets prévisionnels.
- **Validation des budgets :** Les budgets sont validés par la direction et la société mère, ce qui légitime les budgets préparés.
- **Prise de mesures :** Les écarts par rapport au budget sont analysés et leurs causes sont identifiées afin de prendre les mesures correctives appropriées.

#### 2. Le rôle de la budgétisation prévisionnelle dans l'amélioration de la performance financière de Siemens Healthineers Oncology Service Algeria :

La budgétisation prévisionnelle des ventes et des coûts est l'une des budgets les plus importants établis par Siemens Healthineers Oncology Service Algeria, car elle est la plus efficace dans le domaine du contrôle. Elle est également utilisée comme un outil pour mesurer l'efficacité du système de contrôle de l'entreprise, en passant par plusieurs étapes différentes. Ces étapes commencent par la préparation des rapports de performance, qui représentent la mise en œuvre des plans contenus dans les budgets pour chaque centre de responsabilité individuellement. Ces rapports sont préparés par le responsable de l'unité, qui s'appuie sur des informations provenant de diverses sources internes ou externes à l'entreprise, pour évaluer la performance réelle et la comparer à la performance planifiée. Ces informations sont essentielles pour évaluer la performance globale de toutes les activités internes de l'entreprise.

### **2.1. Le rôle du budget prévisionnel des ventes dans l'amélioration de la performance financière de Siemens Healthineers Oncology Service Algeria pendant la période allant de 2022 à 2024 : (où nous ne prendrons que 3 mois seulement de l'année 2024)**

Le budget prévisionnel des ventes est considéré comme un pilier fondamental dans la structure financière de Siemens Healthineers Oncology Service Algeria, et il est au premier plan des budgets qu'elle prépare, en raison de l'importance de l'activité de vente en tant que moteur principal pour les autres activités. La préparation du budget prévisionnel des ventes nécessite une planification précise des ventes, en veillant à ce que les objectifs de vente soient en harmonie avec les moyens disponibles et qu'ils correspondent aux objectifs généraux de l'entreprise. Cette harmonie contribue à réaliser une synergie entre les plans financiers et opérationnels, renforçant ainsi l'efficacité de la performance financière de l'entreprise.

#### **2.1.1. La préparation du budget prévisionnel des ventes de Siemens Healthineers Oncology Service Algeria :**

Le directeur de finance et comptabilité est le principal responsable de l'annonce du budget prévisionnel des ventes avec la consultation de l'équipe technique et logistique, en coordination avec le directeur général. Ce processus repose sur des estimations des ventes futures de Siemens Healthineers Service Algérie, basées sur :

- Le chiffre d'affaires réalisé au cours de l'année précédente ;
- Les commandes passées par l'État ou les plans spéciaux pendant l'année en cours ;
- Le chiffre d'affaires prévu que l'entreprise s'efforce d'atteindre ;
- La nature de la structure de l'entreprise et les changements qui peuvent survenir pendant la période spécifiée.

Cette procédure nécessite une grande précision et coordination pour assurer la réalisation des objectifs financiers et opérationnels de l'entreprise.

#### **2.1.2. La présentation et l'analyse du budget des ventes pour la période 2022-2023 :**

Se font à travers l'analyse des résultats réels et leur comparaison avec les chiffres prévus dans les budgets prévisionnels.

L'écart dans le contexte des budgets prévisionnels est défini comme la différence entre les chiffres prévus et les résultats réels. L'analyse des écarts est utilisée comme un outil de contrôle de gestion, permettant à la direction de déterminer et d'évaluer la performance et de prendre les décisions nécessaires pour améliorer les processus et l'efficacité. Les écarts peuvent être classés en deux types principaux :

- **Écart négatif** : se produit lorsque les résultats réels sont inférieurs aux chiffres prévus, indiquant une performance inférieure aux attentes.
- **Écart positif** : se produit lorsque les résultats réels sont supérieurs aux chiffres prévus, indiquant une performance supérieure aux attentes.

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

Pour exprimer la formule de calcul de l'écart et du pourcentage d'écart, vous pouvez utiliser les expressions suivantes :

- Calcul de l'écart :

$$\text{Ecart} = \text{Valeur réelle} - \text{Valeur prévisionnel}$$

- Calcul du pourcentage d'écart :

$$\text{Pourcentage d'écart} = \frac{\text{Ecart}}{\text{Valeur réelle}}$$

- L'analyse des écarts aide à :
  - Évaluer la situation financière actuelle et future de l'entreprise.
  - Prendre des décisions en accord avec la situation financière et le niveau de liquidité actuel et futur.
  - Améliorer la planification et le contrôle en évaluant l'efficacité des activités et des programmes financiers.

### 3. La durée du processus budgétaire :

Il est essentiel que le processus de préparation du budget annuel soit entièrement complété avant le début de la période financière. Pour cette raison, la préparation et le suivi du budget doivent être effectués sur une base mensuelle pour assurer l'évitement de toute erreur ou obstacle et pour maintenir l'engagement envers les dépenses planifiées. Cette préparation est réalisée par le département de comptabilité et de finance.

### 4. L'importance de la planification budgétaire pour la performance économique de SHOSA :

#### 4.1.Elaboration des budgets au sein de SHOSA :

Ces données fournies par Siemens Healthineers Oncology Service Algeria seront utilisées pour analyser les budgets prévisionnels des ventes pour les années suivantes 2022-2024.

**Tableau 4: le budget prévisionnel pour les mois de novembre et décembre de l'année 2022**

	CA-réel	CA-estimé	L'écart	%
Clients public 1	6 000 000,00	5 560 000,00	440 000,00	7%
Clients public 2	-	-	-	-
Clients public 3	10 000 000,00	9 700 000,00	300 000,00	3%
Clients public 4	-	-	-	-
Clients public 5	8 000 000,00	7 700 000,00	300 000,00	4%
Clients public 6	5 000 000,00	4 000 000,00	1 000 000,00	20%

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

Clients public 7	-	-	-	-
Clients public 8	-	-	-	-
Clients public 9	-	-	-	-
<b>Total (01) clients Publics</b>	<b>29 000 000,00</b>	<b>26 960 000,00</b>	<b>2 040 000,00</b>	<b>7%</b>
Client privé 01	5 000 000,00	4 100 000,00	900 000,00	18%
Client privé 02	-	-	-	-
Client privé 03	2 000 000,00	4 000 000,00	-2 000 000,00	-100%
<b>Total (02) clients Privés</b>	<b>7 000 000,00</b>	<b>8 100 000,00</b>	<b>-1 100 000,00</b>	<b>-16%</b>
Inter compagnie 01	1 000 000,00	1 000 000,00	-	-
Inter compagnie 02	-	-	-	-
Inter compagnie 03	3 000 000,00	3 150 000,00	-150 000,00	-5%
<b>Total (03) inter Compagnie</b>	<b>4 000 000,00</b>	<b>4 150 000,00</b>	<b>-150 000,00</b>	<b>-4%</b>
<b>Total CA/mois</b>	<b>40 000 000,00</b>	<b>39 210 000,00</b>	<b>-79 000</b>	<b>-2%</b>

Source : Je l'ai préparé sur la base des documents internes de SHOSA

#### Commentaire :

Le tableau numéro 4 illustre la performance réelle des ventes de **Siemens Healthineers Service Algérie** par rapport aux prévisions durant les deux premiers mois de sa création. Selon les données disponibles, l'entreprise a enregistré un écart négatif total dans ses services et ventes d'une valeur de **790000,00 DA**, soit **-2 %**.

Cette augmentation de performance est attribuée à la hausse de la valeur des services fournis et des ventes réelles qui ont atteint **40 000 000 DA**, dépassant les attentes qui étaient de **39 210 000 DA**. L'augmentation du chiffre d'affaires est principalement due à l'écart positif avec le client général numéro 6 et le client privé numéro 1, ainsi qu'à des écarts positifs dans la plupart des autres services et ventes avec des pourcentages variés.

Ces résultats sont un bon indicateur pour une entreprise en début de parcours, montrant une capacité à prévoir et à planifier efficacement. Les écarts appropriés tout au long de l'année indiquent que l'entreprise a réussi à mettre en œuvre son plan avec succès sur le terrain, contribuant ainsi à améliorer l'évaluation de la performance financière. On peut dire que l'entreprise a bénéficié des erreurs contenues dans le budget prévisionnel, ce qui est dû à :

- L'augmentation de la demande des clients pour les services fournis par l'entreprise.
- Les estimations précises basées sur une étude approfondie des besoins du marché et de l'expérience dans le domaine.
- Le faible niveau de concurrence dans le secteur d'activité de l'entreprise.

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

- L'utilisation d'outils de planification avancés et modernes contribuant à la précision et à l'efficacité.

À travers cette analyse, on peut conclure que **Siemens Healthineers Service Algérie** a démontré une capacité remarquable à s'adapter et à croître dans l'environnement du marché, ce qui est un signe positif pour son avenir financier et commercial.

De plus, la planification financière est un élément crucial dans la gestion stratégique de toute entreprise, car elle peut orienter les décisions commerciales et garantir la durabilité de la croissance. Dans le cas de Siemens Healthineers Service Algérie, l'écart positif dans les chiffres financiers montre la capacité de l'entreprise à :

- **S'adapter au marché** : en analysant les données du marché et en prévoyant les tendances, l'entreprise a pu fournir des services répondant à la demande croissante.
- **Gérer les ressources** : une gestion efficace des ressources financières, contribuant à des profits supérieurs aux attentes.
- **Innover** : l'utilisation d'outils de planification avancés peut contribuer au développement de nouveaux produits et services qui renforcent la position de l'entreprise sur le marché.

Il est également important de noter que le succès financier de l'entreprise peut renforcer sa fiabilité auprès des clients et des investisseurs, contribuant à une stabilité à long terme. La capacité à dépasser les attentes montre également la flexibilité de l'entreprise et sa capacité à faire face aux défis imprévus, ce qui est un facteur important dans un environnement commercial en constante évolution.

On peut également dire que la solide performance financière de **Siemens Healthineers Service Algérie** est un indicateur d'une gestion efficace et d'une planification stratégique réussie, ce qui présage un avenir prospère pour l'entreprise sur le marché algérien.

**Tableau 5 : le budget prévisionnel de l'année 2023**

	CA-réel	CA-estimé	L'écart	%
Clients public 1	45 000 000,00	36 000 000,00	9 000 000,00	20%
Clients public 2	5 500 000,00	1 000 000,00	4 500 000,00	82%
Clients public 3	21 000 000,00	24 000 000,00	-3 000 000,00	-14%
Clients public 4	21 000 000,00	3 000 000,00	18 000 000,00	86%
Clients public 5	86 000 000,00	48 000 000,00	38 000 000,00	44%
Clients public 6	51 600 000,00	39 000 000,00	12 600 000,00	24%
Clients public 7	48 000 000,00	20 000 000,00	28 000 000,00	58%
Clients public 8	54 000 000,00	30 000 000,00	24 000 000,00	44%
Clients public 9	50 000 000,00	25 000 000,00	25 000 000,00	50%
<b>Total (01) clients Publics</b>	<b>382 100 000,00</b>	<b>226 000 000,00</b>	<b>156 100 000,00</b>	<b>41%</b>

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

Client privé 01	36 000 000,00	30 000 000,00	6 000 000,00	17%
Client privé 02	20 000 000,00	5 000 000,00	15 000 000,00	75%
Client privé 03	28 000 000,00	24 000 000,00	4 000 000,00	14%
<b>Total (02) clients Prives</b>	<b>84 000 000,00</b>	<b>59 000 000,00</b>	<b>25 000 000,00</b>	<b>30%</b>
Inter compagnie 01	13 500 000,00	5 000 000,00	8 500 000,00	63%
Inter compagnie 02	11 000 000,00	6 750 000,00	4 250 000,00	39%
Inter compagnie 03	-	-	-	-
<b>Total (03) inter Compagnie</b>	<b>24 500 000,00</b>	<b>29 750 000,00</b>	<b>-5 250 000,00</b>	<b>52%</b>
Cross charges	33 800 000,00	20 000 000,00	13 800 000,00	41%
Education/événement	4 000 000,00	3 000 000,00	1 000 000,00	25%
<b>Total (06) SHOSA AG</b>	<b>37 800 000,00</b>	<b>23 000 000,00</b>	<b>14 800 000,00</b>	<b>39%</b>
<b>Total CA/année</b>	<b>528 400 000,00</b>	<b>337 750 000,00</b>	<b>190 650 000,00</b>	<b>39%</b>

Source : Je l'ai préparé sur la base des documents internes de SHOSA

#### Commentaire :

Lors de l'examen des performances, il est essentiel de comprendre le contexte dans lequel les chiffres présentés pour Siemens Healthineers Services Algérie ont été réalisés. En 2022, l'entreprise a enregistré un écart positif de 3%, ce qui indique une bonne performance financière et une maîtrise des prévisions financières. Cependant, en 2023, avec un écart positif de 36%, nous observons des changements significatifs dans la performance financière, avec de grandes variations dans certains secteurs.

#### ➤ Analyse des chiffres pour 2023 :

- **Clients du secteur public** : Ils ont dépassé les attentes de 41%, ce qui suggère une augmentation de la demande ou une amélioration des relations avec le secteur public ;
- **Clients privés** : Ils ont également bien performé, dépassant les attentes de 30%, ce qui pourrait refléter des stratégies de marketing réussies ou une expansion sur le marché ;
- **Entreprises intermédiaires** : Un écart de 52% a été observé,
- **SHOSA AG** : Les chiffres ont dépassé les attentes de 39%, indiquant un succès dans les événements éducatifs ou les activités connexes.

Pour **Siemens Healthineers Oncology Services Algérie en 2023**, nous constatons une amélioration notable qui reflète le succès de l'entreprise dans la mise en œuvre de ses stratégies commerciales et financières. Les revenus ont connu une augmentation significative, indiquant une expansion de l'entreprise sur les marchés et une amélioration de sa compétitivité. Cette croissance des revenus, associée à une gestion efficace des dépenses, met en évidence une efficacité opérationnelle élevée et conduit à une augmentation de la rentabilité.

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

#### ➤ Facteurs influençant l'amélioration de la performance financière :

- **Innovation et développement de produits** : L'investissement dans la recherche et le développement a conduit à l'introduction de nouvelles solutions et services répondant aux besoins du marché et attirant de nouveaux clients ;
- **Excellence en marketing** : La mise en œuvre de stratégies de marketing avancées a contribué à renforcer la marque et à accroître sa notoriété ;
- **Expansion géographique** : L'entrée sur de nouveaux marchés et le renforcement de la présence sur les marchés existants ont contribué à l'augmentation des revenus.

#### ➤ Impact de la planification financière :

- **Définition d'objectifs financiers** : La fixation d'objectifs financiers ambitieux et réalistes a aidé à orienter les efforts de l'entreprise et à motiver les équipes à atteindre des performances élevées ;
- **Analyse financière précise** : L'analyse des données financières de l'année précédente et leur utilisation pour prédire les tendances et prendre des décisions éclairées ;
- **Flexibilité dans la planification** : La capacité à s'adapter aux changements du marché et à ajuster les plans financiers en fonction de la performance réelle.

#### ➤ Recommandations pour maintenir la performance financière :

- **Suivi continu de la performance** : L'entreprise doit suivre régulièrement la performance financière pour identifier les écarts et les corriger en temps opportun.
- **Investissement dans l'innovation** : Continuer à investir dans l'innovation pour garantir la fourniture de produits et services répondant aux attentes des clients.
- **Amélioration de l'efficacité opérationnelle** : Rechercher des moyens d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts sans affecter la qualité des services.

Tableau 6 : le budget prévisionnel pour les 4 mois de l'année 2024

	CA-réel	CA-estimé	L'écart	%
Clients public 1	18 675 800,00	16 500 000,00	2 175 800,00	12%
Clients public 2	5 509 133,33	4 833 333,33	675 800,00	12%
Clients public 3	10 675 800,00	10 000 000,00	675 800,00	6%
Clients public 4	10 675 800,00	10 000 000,00	675 800,00	6%
Clients public 5	32 342 466,67	30 666 666,67	1 675 800,00	5%
Clients public 6	3 675 800,00	20 200 000,00	-16 524 200,00	-450%
Clients public 7	19 675 800,00	19 000 000,00	675 800,00	3%
Clients public 8	21 675 800,00	21 000 000,00	675 800,00	3%
Clients public 9	20 342 466,67	17 666 666,67	2 675 800,00	13%

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

<b>Total (01) clients Publics</b>	<b>143 248 866,67</b>	<b>149 866 666,67</b>	<b>-6 617 800,00</b>	<b>-5%</b>
Client privé 01	15 675 800,00	15 000 000,00	675 800,00	4%
Client privé 02	10 342 466,67	9 666 666,67	675 800,00	7%
Client privé 03	13 009 133,33	12 333 333,33	675 800,00	5%
<b>Total (02) clients Prives</b>	<b>39 027 400,00</b>	<b>37 000 000,00</b>	<b>2 027 400,00</b>	<b>5%</b>
Inter compagnie 01	8 175 800,00	7 500 000,00	675 800,00	8%
Inter compagnie 02	7 342 466,67	6 666 666,67	675 800,00	9%
Inter compagnie 03	3 675 800,00	3 000 000,00	675 800,00	18%
<b>Total (03) inter Compagnie</b>	<b>19 194 066,67</b>	<b>17 166 666,67</b>	<b>2 027 400,00</b>	<b>11%</b>
Cross charges	14 942 466,67	14 266 666,67	675 800,00	5%
Education/événement	5 009 133,33	1 666 666,67	3 342 466,67	67%
<b>Total (06) SHOSA AG</b>	<b>19 951 600,00</b>	<b>15 933 333,33</b>	<b>4 018 266,67</b>	<b>20%</b>
<b>Total CA/année</b>	<b>221 421 933,33</b>	<b>219 966 666,67</b>	<b>1 455 266,67</b>	<b>1%</b>

Source : Je l'ai préparé sur la base des documents internes de SHOSA

#### Commentaire :

Le tableau 6 : indique que l'entreprise a enregistré un écart négatif dans ses ventes auprès des clients publics, s'élevant à **(6 617 800) dinars**, ce qui représente **une baisse de -5%**. Cet écart est principalement dû à la diminution des services et des ventes réalisées auprès du client numéro 6, où l'écart négatif a atteint **(16 524 200) dinars, soit -450% des prévisions**.

Malgré cet écart, la performance positive dans les autres services et ventes montre que **Siemens Healthineers Oncology Service Algérie** a réussi à atteindre ses objectifs financiers prévus, reflétant ainsi l'efficacité de la performance financière de l'entreprise.

L'analyse des raisons derrière l'écart important du **client numéro 6** a révélé qu'il était dû au report d'une commande importante pour les mois suivants, ce qui a eu un impact négatif sur les revenus attendus. Néanmoins, le succès global est attribuable à plusieurs facteurs, y compris l'efficacité de la gestion comptable et financière, la gestion des stocks, le département des ventes, la logistique, et les services techniques exceptionnels offerts aux clients. De plus, la stratégie de mix marketing et la fourniture de services à des prix compétitifs ont contribué à la fidélisation des clients et à l'amélioration de la performance financière.

#### Conclusion :

Les défis rencontrés par l'entreprise dans l'atteinte des objectifs financiers pour certains clients publics soulignent l'importance d'une planification précise et d'une réponse rapide aux changements du marché. Le succès réalisé témoigne de la compétitivité et de la flexibilité dans la gestion des ressources et des stratégies marketing adoptées, permettant à l'entreprise de s'adapter aux conditions changeantes et d'assurer une croissance durable.

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

Le budget des ventes est la base de toute planification financière réussie dans les entreprises. Il offre une vision de la performance financière attendue et définit les objectifs commerciaux. Les prévisions de ventes sont la pierre angulaire de la détermination des ressources et du développement des stratégies commerciales. Elles sont indispensables, surtout pour les entreprises qui aspirent à s'établir sur le marché.

#### 4.2. Budgets des charges :

Le budget des dépenses est un plan financier élaboré pour prévoir et contrôler les dépenses sur une période donnée. Il aide les entreprises à gérer leurs coûts et à s'assurer que les dépenses ne dépassent pas les limites établies. Ce budget comprend généralement des estimations des coûts attendus pour différents départements ou projets et sert d'outil de planification et de contrôle financier.

J'ai pris les prévisions de ventes pour Siemens Healthineers Oncology Service Algérie depuis sa création en novembre jusqu'à avril 2024 :

**Tableau 7 : le budget prévisionnel pour les mois de novembre et décembre de l'année 2022**

	CA-réel	CA-estimé	L'écart	%
Consommation PDR	2 000 000,00	2 500 000,00	-500 000,00	-25%
Traitement Salaires	35 000 000,00	36 000 000,00	-1 000 000,00	-3%
Indemnité de panier	100 000,00	100 000,00	-	0%
Indemnité de transport	260 000,00	260 000,00	-	0%
Cotisation social	2 170 000,00	2 170 000,00	-	0%
Médecine de travail	-	-	-	-
Loyer & charges locatives	2 000 000,00	2 000 000,00	-	0%
Location service	2 400 000,00	3 000 000,00	-600 000,00	-25%
Complémentaire Santé	-	-	-	-
Téléphone fixe et mobile	100 000,00	150 000,00	-50 000,00	-50%
Honoraire et consulting	-	-	-	-
Entretien bureau	-	400 000,00	-400 000,00	-
Entretien véhicule service	-	1 000 000,00	-1 000 000,00	-
Fournitures et consommables	1 000 000,00	1 100 000,00	-100 000,00	-10%
Carburant	60 000,00	100 000,00	-40 000,00	-67%

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

Déplacement (locale et international)	400 000,00	400 000,00	-	0%
Impôts et Taxe	2 483 520,00	3 000 000,00	-516 480,00	-21%
Sponsoring	-	-	-	-
Frais de banque	60 000,00	50 000,00	10 000,00	17%
Frais financier	2 000,00	2 000,00	-	0%
Traduction, annonce, courrier DHL	1 000 000,00	950 000,00	50 000,00	5%
<b>Total Charges</b>	<b>49 035 520,00</b>	<b>53 182 000,00</b>	<b>-4 146 480,00</b>	<b>-8%</b>
Dotation aux amortissements	3 000 000,00	3 500 000,00	-500 000,00	-17%
<b>Total Charges après amorti</b>	<b>52 035 520,00</b>	<b>56 682 000,00</b>	<b>-4 646 480,00</b>	<b>-9%</b>

**Source :** Je l'ai préparé sur la base des documents internes de SHOSA

#### Commentaire :

L'écart positif de 17 % dans les charges bancaires, qui correspondent aux services externes. Cette augmentation est attribuée à une hausse des charges bancaires par rapport aux estimations initiales.

Par ailleurs, un écart négatif a été enregistré dans les charges téléphoniques et de carburant, à hauteur de -50 % et -67 % respectivement. Cette diminution est due à la non-embauche de nouveaux employés et à l'utilisation limitée de ces ressources, entraînant des économies de coûts.

Dans l'ensemble, l'entreprise a réalisé un écart négatif de -4 646 480 dinars, soit -9 %, ce qui est un indicateur acceptable tant qu'il n'affecte pas négativement la qualité des services fournis.

La réalisation d'écarts négatifs est généralement considérée comme positive, car cela signifie que les charges estimées dépassent les charges réelles, indiquant une efficacité dans la gestion des ressources. Cependant, il est nécessaire d'analyser soigneusement ces écarts pour s'assurer que les économies réalisées ne se font pas au détriment de la qualité des produits ou des services fournis.

Il est essentiel de comprendre les causes sous-jacentes de l'écart négatif et son impact sur les opérations commerciales pour déterminer si ces économies sont bénéfiques ou non. L'écart pourrait être le résultat d'une réduction des dépenses nécessaires, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur l'entreprise à long terme.

**Tableau 8 : le budget prévisionnel de l'année 2023**

Charge-réel	Charge-estimé	L'écart	%
-------------	---------------	---------	---

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

Consommation PDR	100 500 000,00	109 500 000,00	-9 000 000,00	-9%
Gestion Stock DHL	7 200 000,00	8 000 000,00	-800 000,00	-11%
Traitement Salaires	37 300 000,00	36 500 000,00	800 000,00	2%
Primes	10 049 810,75	11 000 000,00	-950 189,25	-9%
Indemnité de panier	4 176 000,00	4 500 000,00	-324 000,00	-8%
Indemnité de transport	1 584 000,00	1 900 000,00	-316 000,00	-20%
Cotisation social	13 055 000,00	19 005 000,00	-5 950 000,00	-46%
Cotisation casnos	32 400,00	32 400,00	-	0%
Médecine de travail	200 000,00	200 000,00	-	0%
Loyer & charges locatives	26 400 000,00	26 400 000,00	-	0%
Location service	14 880 000,00	14 880 000,00	-	0%
Complémentaire Santé	2 500 000,00	3 000 000,00	-500 000,00	-20%
Téléphone fixe et mobile	780 000,00	840 000,00	-60 000,00	-8%
Honoraire et consulting	1 000 000,00	1 000 000,00	-	0%
Entretien véhicule service	120 000,00	132 000,00	-12 000,00	-10%
Fournitures et consommables	120 000,00	132 000,00	-12 000,00	-10%
Carburant	750 000,00	1 200 000,00	-450 000,00	-60%
Déplacement (locale et international)	7 800 000,00	7 800 000,00	-	0%
Formation	8 000 000,00	8 000 000,00	-	0%
Pub, congé réception	4 000 000,00	5 000 000,00	-1 000 000,00	-25%
Frais de banque	1 200 000,00	1 200 000,00	-	0%
Frais financier	425 000,00	500 000,00	-75 000,00	-18%
Traduction, annonce, courrier DHL	700 000,00	1 000 000,00	-300 000,00	-43%
<b>Total Charges</b>	<b>242 772 210,75</b>	<b>261 721 400,00</b>	<b>-18 949 189,25</b>	<b>-8%</b>
Dotation aux amortissements	1 620 000,00	1 740 000,00	-120 000,00	-7%
<b>Total Charges après amorti</b>	<b>244 392 210,75</b>	<b>263 461 400,00</b>	<b>-19 069 189,25</b>	<b>-8%</b>

#### Commentaire :

En consultant le tableau numéro 8, nous observons une augmentation des dépenses, ce qui est attendu avec l'augmentation des services et des ventes offerts, ainsi qu'avec la croissance de

### **Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria**

---

l'entreprise. Cette hausse est un indicateur de l'expansion de l'activité de l'entreprise et de l'augmentation du volume de ses opérations.

Concernant les dépenses de carburant, elles étaient estimées à 1 200 000 dinars, tandis que la valeur réelle était de 780 000 dinars, ce qui indique des économies réalisées dans ce poste en raison d'une réduction des services fournis par l'entreprise.

D'autre part, l'entreprise a réussi à réaliser des coûts inférieurs grâce à une bonne planification et un suivi continu des flux financiers, résultant en un écart total négatif de 190 691 89,25 dinars et un taux d'écart négatif de -8%. Cet écart négatif dans les dépenses est considéré comme acceptable, surtout s'il n'affecte pas la qualité des services et des ventes offerts.

#### **Conclusion :**

L'écart négatif dans les dépenses est un bon indicateur d'une gestion efficace des ressources financières et montre la capacité de l'entreprise à contrôler les coûts sans affecter la performance globale. Il est important de continuer cette approche de gestion pour assurer la durabilité de la croissance et de la rentabilité de l'entreprise.

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

Tableau 9 : le budget prévisionnel pour les 4 mois de l'année 2024

	Charge-réel	Charge-estimé	L'écart	%
Consommation PDR	33 500 000,00	32500000	1 000 000,00	3%
Gestion Stock DHL	2 400 000,00	2 400 000,00	-	0%
Traitement Salaires	12 500 000,00	12 500 000,00	-	0%
Primes	402 460,28	402 460,28	-	0%
Indemnité de panier	1 392 000,00	1 392 000,00	-	0%
Indemnité de transport	528 000,00	528 000,00	-	0%
Cotisation social	4 375 000,00	4 375 000,00	-	0%
Cotisation casnos	-	-	-	0%
Médecine de travail	200 000,00	200 000,00	-	0%
Loyer & charges locatives	8 800 000,00	8 800 000,00	-	0%
Location service	4 960 000,00	4 960 000,00	-	0%
Complémentaire Santé	2 500 000,00	2 500 000,00	-	0%
Téléphone fixe et mobile	260 000,00	260 000,00	-	0%
Entretien bureau	-	-	-	0%
Entretien véhicule service	40 000,00	40 000,00	-	0%
Fournitures et consommables	30 000,00	30 000,00	-	0%
Carburant	300 000,00	300 000,00	-	0%
Déplacement (locale et international)	2 600 000,00	2 600 000,00	-	0%
Formation	2 000 000,00	2 000 000,00	-	0%
Frais de banque	400 000,00	400 000,00	-	0%
Frais financier	170 000,00	170 000,00	-	0%
Traduction, annonce, courrier DHL	100 000,00	100 000,00	-	0%
<b>Total Charges</b>	<b>77 457 460,28</b>	<b>76 457 460,28</b>	<b>1 000 000,00</b>	<b>1%</b>
<b>Dotation aux amortissements</b>	<b>1 020 000,00</b>	<b>1 020 000,00</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
<b>Total Charges après amorti</b>	<b>78 477 460,28</b>	<b>77 477 460,28</b>	<b>1 000 000,00</b>	<b>1%</b>

Source : Je l'ai préparé sur la base des documents internes de SHOSA

### Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria

---

#### Commentaire :

En consultant le tableau numéro 9, nous observons une augmentation des dépenses, ce qui est attendu avec l'augmentation des services et des ventes offerts, ainsi qu'avec la croissance de l'entreprise. Cette hausse est un indicateur de l'expansion de l'activité de l'entreprise et de l'augmentation du volume de ses opérations.

Concernant les dépenses de carburant, elles étaient estimées à **1 200 000 dinars**, tandis que la valeur réelle était de **780 000 dinars**, ce qui indique des économies réalisées dans ce poste en raison d'une réduction des services fournis par l'entreprise.

D'autre part, l'entreprise a réussi à réaliser des coûts inférieurs grâce à une bonne planification et un suivi continu des flux financiers, résultant en un écart total négatif de **190 691 89,25 dinars** et un taux d'écart négatif de **-8%**. Cet écart négatif dans les dépenses est considéré comme acceptable, surtout s'il n'affecte pas la qualité des services et des ventes offerts.

#### Conclusion :

L'écart négatif dans les dépenses est un bon indicateur d'une gestion efficace des ressources financières et montre la capacité de l'entreprise à contrôler les coûts sans affecter la performance globale. Il est important de continuer cette approche de gestion pour assurer la durabilité de la croissance et de la rentabilité de l'entreprise

En résumé, l'analyse des écarts financiers chez **Siemens Healthineers Oncology Service Algérie** est un processus fondamental qui contribue à renforcer l'efficacité financière. Grâce à cette mesure, l'entreprise peut :

- **Corriger les erreurs** : Identifier les écarts permet à l'entreprise de corriger les erreurs dans les estimations des dépenses et d'améliorer la performance financière.
- **Contrôler les dépenses** : Mesurer les écarts aide à réaliser un contrôle financier plus strict et une meilleure gestion des coûts.
- **Prendre des décisions financières éclairées** : Les données issues de l'analyse des écarts fournissent une base solide pour prendre des décisions stratégiques éclairées.
- **Assurer la stabilité et la croissance** : Une compréhension approfondie des écarts contribue à soutenir la stabilité financière de l'entreprise et à réaliser une croissance durable.
- **Améliorer la performance réelle** : L'entreprise peut améliorer son efficacité et sa performance en évaluant les écarts et en améliorant la gestion financière.

#### Conclusion :

**Siemens Healthineers Oncology Service Algérie** est un exemple d'entreprise qui applique les principes d'une gestion financière efficace. En surveillant régulièrement les écarts, l'entreprise démontre sa capacité à contrôler les dépenses et à les superviser, ce qui contribue à déterminer son efficacité et sa capacité à s'adapter aux changements.

### 4.3. Budgets d'investissement :

La société shosa reconnaît l'importance de l'investissement et commence à mettre en œuvre ses plans d'investissement. Cependant, comme l'entreprise évalue toujours le marché, le volume de ses investissements et de ses budgets reste limité.

En 2023, l'entreprise a pu adopter une approche conservatrice dans ses investissements pour les raisons suivantes :

- **Fondation récente** : L'entreprise est en phase d'évaluation du marché après sa création fin 2022.
- **Prudence financière** : Préférence pour la préservation de la liquidité financière et l'évitement des risques importants.
- **Accent sur la qualité** : Engagement à fournir des services et des produits de haute qualité.
- **Adaptation au marché local** : Nécessité de comprendre le marché algérien et d'adapter les services en conséquence.
- **Investissement dans l'innovation** : Orientation des investissements vers la recherche et le développement.
- **Expansion stratégique** : Investissement dans des projets alignés avec les objectifs à long terme.
- **Défis logistiques et réglementaires** : Approche prudente face aux nouveaux défis.
- **Investissement dans les ressources humaines** : Développement des talents et constitution d'une équipe locale solide.

La budgétisation planifiée des investissements est un outil important pour l'évaluation financière des projets d'investissement, permettant à la direction de prendre des décisions financières judicieuses qui soutiennent la croissance durable et le succès à long terme.

Les investissements de l'entreprise se sont manifestés uniquement en 2023, représentés par :

**Tableau 10 : budget d'investissement**

Catégorie	Investissement réel	Investissement estimé	L'écart	%
Matériel informatique	2 000 000,00	3 000 000,00	-1 000 000,00	-50%
Matériel Telecom	1 400 000,00	1 000 000,00	400 000,00	29%
Outillage	2 500 000,00	2 000 000,00	500 000,00	20%
<b>Total Investissement</b>	<b>5 550 000,00</b>	<b>6 000 000,00</b>	<b>-450 000,00</b>	<b>-8%</b>

Source : Je l'ai préparé sur la base des documents internes de SHOSA

#### Commentaire :

Basé sur le tableau fourni et les corrections mentionnées, l'analyse financière des investissements peut être résumée comme suit :

**Équipement informatique** : a connu une baisse de 50 % des investissements réalisés par rapport aux estimations pour 2023, ce qui indique des économies dans cet élément. **Équipement de télécommunication** : il y a eu une augmentation de 29 % des investissements réalisés par rapport aux estimations, ce qui pourrait indiquer des coûts supplémentaires non prévus.

### **Chapitre 3 : Étude de cas Siemens Healthineers Oncology Services Algeria**

---

**Outillage** : les données montrent une augmentation des investissements réalisés par rapport aux estimations.

L'entreprise a réussi à maintenir un niveau d'investissement proche des estimations initiales pour l'année.

# Conclusion générale

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

L'étude de la planification financière est un facteur important dans l'amélioration de la performance des entreprises économiques, contribuant efficacement à la réalisation des objectifs financiers. Cette étude comprend deux aspects principaux : théorique et pratique. Du point de vue théorique, elle se concentre sur la compréhension des concepts généraux de la planification financière et de la performance financière de l'institution, tandis que l'aspect pratique est concerné par l'analyse des budgets prévisionnels et des écarts financiers.

L'institution travaille sur la mise en œuvre des budgets prévisionnels pour réaliser les plans établis et les objectifs visés, en comparant la performance réelle avec ce qui est prévu et en analysant les écarts pour en comprendre les causes et les corriger. La performance financière est un indicateur vital de l'activité de l'institution et aide à prévoir l'avenir et à prendre des décisions futures judicieuses pour améliorer la performance financière et atteindre les objectifs définis, plaçant ainsi l'institution dans une bonne position et soutenant sa croissance et sa durabilité.

Les objectifs principaux de l'étude comprennent :

- Analyser les budgets prévisionnels et évaluer les écarts, qu'ils soient positifs ou négatifs.
- Comprendre le rôle des budgets prévisionnels dans l'amélioration de la performance financière de l'institution.
- Clarifier l'importance de la planification financière dans la réalisation des objectifs souhaités.

Il est important de rappeler que notre problème réside dans la question suivante : Comment la planification financière peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance d'une institution économique ? Pour résoudre cette question de manière efficace, nous avons mené une étude de cas sur une entreprise spécifique. Cette étude permettra de comprendre le rôle de la planification financière dans l'amélioration de la performance globale et financière de l'entreprise de manière globale, et nous avons analysé les budgets présentés par l'entreprise afin de construire une étude complète et d'enrichir davantage les résultats de notre recherche de manière plus efficace et avec une grande efficacité.

En ce qui concerne les hypothèses que nous avons proposées au début de notre travail, nous avons observé à travers notre étude de cas chez **Siemens Healthineers Oncology Service Algérie** ce qui suit :

**L'hypothèse principale** est que la planification financière efficace peut jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la performance d'une institution économique en permettant une allocation optimale des ressources, une gestion proactive des liquidités, une réduction des risques financiers et une prise de décision éclairée.

**L'hypothèse confirmée** est que la planification financière contribue effectivement à l'amélioration de la performance d'une institution économique en facilitant une distribution efficace des ressources, une gestion active de la liquidité et une réduction des risques financiers.

## Conclusion générale

---

**Hypothèses1** : La planification financière est l'élément fondamental pour développer la performance de l'institution et fabriquer des décisions financières à prendre pour améliorer et organiser l'institution.

**Hypothèse confirmée1** : La planification financière aide à établir une stratégie financière solide, à anticiper les besoins futurs, et à allouer les ressources de manière efficace, ce qui est essentiel pour la croissance et la stabilité de toute institution économique.

**Hypothèse 2** : L'étape de planification financière consiste à analyser et étudier la situation financière actuelle et passée de l'institution afin d'établir le plan financier futur.

**Hypothèse confirmée 2** : La planification financière constitue la base pour l'analyse de la situation financière actuelle et antérieure, et elle est la pierre angulaire pour établir un plan financier futur réussi. Cette analyse permet à l'institution de définir précisément ses objectifs financiers et d'atteindre la durabilité financière.

**Hypothèse 3** : L'institution établit des prévisions et des estimations financières basées sur les informations disponibles et la situation financière de l'institution.

**Hypothèse confirmée 3** : Les entreprises s'appuient sur des prévisions et des estimations financières pour orienter la planification stratégique et prendre des décisions éclairées. Ce processus est basé sur les données disponibles et la situation financière actuelle. Il contribue à améliorer la performance et à réaliser la durabilité financière de l'institution.

**Hypothèse 4** : On peut s'appuyer sur la planification financière pour améliorer la performance de l'institution en assurant la stabilité financière de l'institution et en prenant des décisions financières efficaces et durables qui sont en accord avec les plans stratégiques pour atteindre les objectifs.

**Hypothèse confirmée 4** : L'utilisation de la planification financière constitue un élément essentiel pour améliorer la performance de l'entreprise, en assurant sa stabilité financière et en permettant la prise de décisions financières efficaces et durables, conformes aux plans stratégiques définis pour atteindre des objectifs spécifiques.

## Résultats de l'aspect théorique

À travers l'étude théorique, un ensemble de résultats a été atteint :

- ✓ La planification financière aide à définir les objectifs souhaités et à les réaliser ;
- ✓ La planification financière facilite le processus d'analyse financière et de facilitation financière ;
- ✓ L'efficacité de la planification financière dépend de la précision des prévisions et des données sur lesquelles elle repose, telles que l'analyse financière ;

## Conclusion générale

---

- ✓ L'analyse financière est la base de la planification financière, car elle permet de comprendre la situation financière actuelle et de prévoir l'avenir ;
- ✓ La gestion financière comprend la garantie de la réalisation de la planification financière ;
- ✓ La gestion des investissements est la pierre angulaire de la planification financière, car elle permet de définir les priorités d'investissement et de diriger les fonds vers les opportunités les plus rentables ;
- ✓ Les budgets prévisionnels conduisent à assurer une bonne performance financière de l'entreprise ;
- ✓ Les budgets prévisionnels sont considérés comme le premier outil des entreprises pour la planification future, car ils jouent un rôle important dans l'analyse des différentes déviations et dans la mise en œuvre de mesures correctives.

### Aspect pratique

- ✓ À travers notre évaluation et notre étude du niveau d'application des méthodes de budgétisation prévisionnelle, nous constatons que l'entreprise Siemens Healthineers Oncology Service Algeria se concentre davantage sur le budget des ventes et des dépenses, surtout que l'entreprise est nouvellement établie, et ne se concentre pas sur les autres budgets ;
- ✓ L'utilisation des méthodes modernes dans la préparation des budgets prévisionnels, en plus de l'expérience acquise ;
- ✓ La plupart des écarts sont appropriés, ce qui indique la réalisation de la performance requise ;
- ✓ L'entreprise Siemens Healthineers Oncology Service Algeria réalise une croissance et un développement sur le marché algérien.

### Suggestions proposées :

- **Formation et développement des compétences :** Il est conseillé de proposer des programmes de formation aux employés pour améliorer leur efficacité dans la gestion des informations financières entre les différents départements ;
- **Expansion de la planification financière :** Il est recommandé d'utiliser des budgets prévisionnels plus précis afin d'élargir les objectifs et de guider les dépenses de manière efficace ;
- **Contrôle et évaluation :** Il est nécessaire d'intensifier le contrôle et l'évaluation de manière périodique pour assurer la continuité du succès obtenu grâce à ces processus ;
- **Utilisation de la technologie :** Il est préférable d'utiliser des méthodes avancées, en particulier la technologie, pour analyser les états financiers de manière continue et plus précise.

## Conclusion générale

---

- **Concentration sur les budgets prévisionnels** : Il est important de se concentrer sur tous les budgets prévisionnels pour atteindre tous les objectifs de manière complète.
- **Participation par département** : Il est encouragé de fournir des informations et de préparer des budgets avec la participation de tous les départements pour garantir l'exhaustivité et la précision.
- **Amélioration des prévisions financières** : Il est nécessaire d'améliorer les prévisions financières pour anticiper les risques, les évaluer et établir le budget futur, ainsi que pour suivre les dépenses par rapport au budget prévu.
- **Attention à la performance financière** : Une grande attention doit être accordée au processus de performance financière pour assurer la stabilité et la croissance durable de l'entreprise.

### Les limites de recherche

J'ai rencontré de grands obstacles liés à l'accès aux informations nécessaires pour préparer l'analyse financière, les états financiers et les budgets. L'un de ces obstacles est la confidentialité des informations, où les entreprises imposent des restrictions strictes sur les données sensibles, rendant difficile l'obtention d'informations précises et complètes. Cela n'affecte pas seulement la qualité de l'analyse financière, mais limite également ma capacité à évaluer avec précision la performance financière de l'entreprise et à prendre des décisions éclairées en conséquence.

### Les perspectives de recherche

A partir des limites exposées ci-dessus, nous pouvons proposer quelques voies de recherches futures pour renforcer ces résultats :

- ✚ **Évaluer l'efficacité de la planification financière** dans la réalisation de la stabilité financière des entreprises émergentes.
- ✚ **Étudier l'impact de la planification financière** sur la capacité des entreprises à attirer des investissements.
- ✚ **Analyser la relation entre la planification financière et l'innovation** dans les produits et services.
- ✚ **Explorer le rôle de la planification financière** dans la promotion de la transparence et de la responsabilité financière.
- ✚ **Évaluer l'impact de la planification financière** sur la performance économique des entreprises en temps de crise.
- ✚ **Étudier comment la planification financière** peut améliorer les processus de prise de décisions stratégiques.

## Conclusion générale

---

- ✚ Analyser l'impact de la planification financière sur la croissance à long terme et la durabilité des entreprises.

## Conclusion générale

---

### Bibliographie

#### Ouvrages

1. ALAZARD, C., & Sabine, S. (2018). **Contrôle de gestion DCG 11**. Paris : Dunod.
2. Alexander, J. (2018). **Financial planning and Analysis and Performance Management**. Hoboken, New Jersey : WILEY.
3. Arsdell, P. M. (1968). **Corporation Finance: Policy, Planning, Administration**. New-York : Ronald Press Co.
4. Boislandelle, H. M. (1999). **Dictionnaire de gestion - vocabulaire, concepts et outils** (éd. French édition). ECONOMICA.
5. Boughaba, A. (1998). **Cours d'analyse et d'évaluation de projets**. Paris : Editions Berti. Récupéré sur <https://fr.scribd.com/document/472818236/Cours-d-analyse-et-evaluation-d-A-Boughaba-pdf>
6. Bouquin, H. (12/08/2011). **Les fondements du contrôle de gestion**. (Q. S. JE, Éd.) Presses Universitaires de France.
7. Bragg, S. M. (2007). **FINANCIAL ANALYSIS**. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
8. Bruslerie, H. d. (2012). **Trésorerie de l'entreprise**. Paris: Dunod.
9. Bruslerie, H. d. (2014). **Analyse financière**. Paris: Dunod.
10. Cabane, P. (27 mars 2014). **L'essentiel de la finance à l'usage des managers** (éd. 2 -ème édition). Paris : Éditions. Eyrolles. Récupéré sur <https://bonentrepreneur.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/01/lessentiel-de-la-finance-c3a0-lusage-des-managers.pdf>.
11. COHÉLÉACH, S. (2022). **FINANCE D'ENTREPRISE FICHES DE COURS**. Lyon : CORROY.
12. Cohen, E. (1991). **GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT FINANCIER**. VANVES : EDICEF.
13. DEGOS, J.-G. (2010). **Le diagnostic financier des sociétés**. Bagneux : E-thèque.
14. Degos, J.-G., & Stephane, G. (2011). **Gestion financière De l'analyse à la stratégie**. Paris : EYROLLES.

15. Deisting, F., & Jean-Pierre, L. (2017). AIDE MÉMOIRE Analyse financière. 11 Rue Paul Bert, 92240 Malakoff, France : Dunod.
16. Delta Publishing Company. (2008). FINANCIAL FORECASTING: TOOLS AND APPLICATIONS. Los Alamitos, CA : Delta Publishing Company. Récupéré sur <https://www.apexcpe.com/Publications/171013.pdf>.
17. Département de l'énergie des ÉTATS-UNIS 5DOE°. (209, 07 22). Human performance Improvement Handbook. DOE-HDBK-1028-2009, Human performance Improvement Handbook Volume1: Concepts and Principles, 1 concepts and principles.
18. Desbrières, P., & Evelyne, P. (2015). Gestion de trésorerie. 14123 Cormelles-le-Royal, France : éditions management and société EMS.
19. DORIATH, B. (2008). Contrôle de gestion en 20 fiches (éd. 5-ème édition). Paris : Dunod.
20. Doriath, B., Michel, L., Paula, M., & Pascal, N. (2008). Comptabilité et Gestion des Organisations (éd. 6-ème édition à jour des nouvelles normes). Paris : Dunod.
21. Dosik, W. (2010). Le conseil en gestion de patrimoine (éd. 6e édition). (G. éditeur, Éd.) Paris : Lextenso éditions.
22. Fernandez, A. (2005). L'essentiel du tableau de bord. Paris : Édition d'organisation.
23. GAUGAIN Marc et autres. (2007). Gestion de la trésorerie. Paris : ECONOMICA.
24. Gervais, M. (2005). Contrôle de gestion (éd. 8eme édition). Paris : Economica.
25. GIRAUD, F., Olivier, S., Gérard, N., Marie-Hélène, D., & Pierre-Laurent, B. (2005). Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance (éd. 2e édition). Paris : Gualino éditeur.
26. HEFER, WALKER, BARNARD, BARTLETT, BEECH, HART, D., . . . ROOYEN, V. (2020). Financial Management: Turning Theory into Practice, Second Edition. Le cap, Afrique du Sud: Oxford University Press Southern Africa (Pty) Limited.
27. Honorat, P. (2009). Le budget facile pour les managers : démarches, indicateurs, tableau de bord ». Paris : Pearson Education France.
28. Horne, J. C., & John M, W. (2008). Fundamentals of (éd. 13th Edition). Harlow : Pearson.
29. khaldi, M.-A., & Abdelbaset, S. (2021). DCG 11 le contrôle de gestion. Paris : édition Ellipses.
30. Khemakhem, A. (1976). La dynamique du contrôle de gestion. Paris : Dunod.
31. Langlois, G., Carole, B., & Michel, B. (2008). Contrôle de gestion. Paris : BERTI.

32. Leclère, D. (2012). **L'ESSENTIEL DE LA GESTION BUDGÉTAIRE** (éd. Deuxième édition). Paris : EYROLLES.
33. Lewis, T. (April 2005). **GESTION FINANCIERE PRATIQUE POUR LES ONG Manuel de Cours**. (O. Lima, Trad.) Aldates, OXFORD, OX1 1BT, Angleterre : Mango.
34. Mallo, J. I., & Jean, C. (1998). **L'essentiel du contrôle de gestion**. Paris : Éditions d'organisation.
35. Malo, J.-L., & Jean-Charles, M. (4/05/2000). **L'essentiel du contrôle de gestion**. Paris : Editions d'Organisation.
36. Marc, G. (2007). **Gestion de la trésorerie**. (ECONOMICA, Éd.) Paris : ECONOMICA.
37. Martinet, A. C., & Silem, A. (2000). **LEXIQUE DE GESTION** (éd. 5ème Editions). Paris : DALLOZ.
38. Martory, B. (1999). **Contrôle de gestion, performance sociale**. Paris : Vuibert.
39. Melyon, G. (2007). **Gestion financière** (éd. 4-ème édition). Rosny-sous-Bois : Édition Bréal.
40. Monaco, L., & Christelle, C. (2024). **Contrôle de gestion DCG LES CARRÉS 11**. Paris : Gualino.
41. Ngouloubi, A. C. (2018). **LA TRÉSORERIE DES ENTREPRISES**. Paris : L'Harmattan.
42. Ogien, D. (2008). **Gestion financière de l'entreprise**. Paris : Dunod.
43. Pèrochon, C., & Jean, L. (1982). **Analyse comptable-Gestion prévisionnelle**. Paris : Foucher.
44. Pierre, P. (1993). **Mesure de la performance financière de l'entreprise**. Grenoble : Presses Universitaire Grenoble
45. Pinto, P. (2003). **La Performance Durable**. Paris : Dunod.
46. RISTORI, S. (2022). **Les clés de la finance d'entreprise**. Paris : ellipses.
47. ROBERT, B., JEAN, S., MARC, S., & PIERRE, V. (2017). **ANALYSE FINANCIÈRE ET GESTION BUDGÉTAIRE**. Montréal : CHENELIÈRE ÉDUCATION.
48. ROSS, S. A., Randolph W, W., Bradford D, J., & Gordon S, R. (2016 TC Média Livres Inc. 2011 Chenelière Éducation Inc. 2005, 2001 Les Éditions de la Chenelière Inc.). **GESTION FINANCIERE** (éd. 4e édition française adaptée de la 8e édition canadienne de :

## Conclusion générale

---

Fundamentals of corporate). (Martin BOYER, & B. Christian, Trads.) Montréal (Québec) : Chenelière Éducation.

49. Selmer, C. (2009). Construire et défendre son budget (éd. 2eme édition). Paris : Dunod.
50. Simon, F.-X., & Martine, T. (2005). Préparer et défendre un projet d'investissement. Paris : Dunod.
51. Taverdet-popiolek, N. (2006). Guide du choix de l'investissement. Paris : Édition d'organisation.
52. Titman, S., Arthur J, K., & John D, M. (2017). Financial Management Principles and Applications. Harlow. United Kingdom: Pearson.
53. Voyer, P. (2002). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (éd. 2e édition). Québec, Canada: Presse de university du Québec

## Thèses et mémoires

1. CHABANE.M, LOUNIS.S, Le rôle de la planification budgétaire dans la performance de l'entreprise Cas de Novo Nordisk Tizi-Ouzou, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences financières et comptabilités, Option : Finance d'entreprise, 2020/2021.

## Articles de revues

1. Albach, H. (1992). Financial Planning in the Firm. (Springer, Éd.) *MIR: Management International Review*, 32, *Management: Early Capstones: 30 Years of MIR* , 29-30. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/40228127>.
2. Baker, H. K., Shantanu, D., & Samir, S. (2011). Corporate Finance Practices in Canada: Where Do We Stand? *Multinational Finance Journal*, 157-192.

## Articles scientifiques

1. Day, G. S., & Liam, F. (March-April 1990). Putting strategy into Shareholder Value Analysis. *Harvard Business Review*, 68, 156-162.
2. GBONSOU, E. (2020, 03). POURQUOI LA GESTION FINANCIERE EST-ELLE IMPORTANTE POUR LES ONG. Consulté le 05 20, 2024, sur academia.edu : [https://www.academia.edu/61879978/POURQUOI\\_LA\\_GESTION\\_FINANCIERE\\_EST\\_ELLE\\_IMPORTANTE\\_POUR\\_LES\\_ONG](https://www.academia.edu/61879978/POURQUOI_LA_GESTION_FINANCIERE_EST_ELLE_IMPORTANTE_POUR_LES_ONG).

## Conclusion générale

---

3. Hanane, E. A., & HINTI, S. (2022). La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950-2020). *Revue Française d'économie et de gestion*, 341-354. Récupéré sur [www.revuefreg.com](http://www.revuefreg.com).
4. Investopedia. (2023, octobre 25). Financial Performance: Definition, How it Works, and Example. Consulté le 19/05/2024 à 14:08, sur Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/f/financialperformance.asp>.
5. Organisation internationale de normalisation (ISO). (2015, 09). ISO 9000 :2015 Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire. Consulté le 05 19, 2024, sur ISO (Organisation internationale de normalisation) : <https://www.iso.org/fr/standard/45481.html>.

## Article de recherche

1. Juhel, J.-C. (2012). Les fondements de l'analyse financière. HAL open science, 226. Récupéré sur <https://hal.science/cel-01527971>.
2. Karim, G. M., Lamraoui, S., & Aloui, H. (2020/06/04).  
التنبؤ كأداة لتحسين أداء الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة, 144.
3. Renaud, A., & Nicolas, B. (2007, May). MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. *COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*, 22. Récupéré sur <https://shs.hal.science/halshs-00544875>.
4. Salgado, M. (2013, Jul 10). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. Récupéré à Hal. Science : <https://hal.science/hal-00842219>.

## Sites web :

1. BDC- La banque des entreprises canadiens. (S.d.). Récupéré sur BDC.ca : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/plan-strategique>.
2. Boyles, M. (2022, Jun 21). 7 FINANCIAL FORECASTING METHODS TO PREDICT BUSINESS PERFORMANCE. Récupéré sur Harvard Business School: <https://online.hbs.edu/blog/post/financial-forecasting-methods>.
3. Définition de plan opérationnel - Concept et sens. (2011, 10 4). Consulté le 05 05, 2024, sur lesdefinitions.fr : <http://lesdefinitions.fr/plan-operationnel>.

4. **E. Martinez, D., & David J, C. (2013, 02 24). Transforming and Mobilizing Fluid Accounting Inscriptions: The Logical Framework in Non-Governmental Organizations. Consulté le 05 20, 2024, sur SSRN (Social Sciences Research Network) : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2222847](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2222847).**
  
5. **-expert-comptable.com. (2024, 03 12). Profitabilité : Définition, comment calculer un taux de profitabilité ? Consulté le 05 19, 2024, sur l-expert-comptable.com : <https://www.l-expert-comptable.com/a/6263-profitabilite-definition-comment-calculer-un-taux-de-profitabilite.html>**

# **Annexes**

## Annexe 1: Budget des ventes 2022

<b>BUDGET FONCTIONNEMENT EXERCICE 2022</b>		
<b><u>1° Chiffre d'affaires</u></b>	<b>nov-22</b>	<b>déc-22</b>
Clients Public 1	3 000 000,00	3 000 000,00
Clients Public 2		
Clients Public 3	5 000 000,00	5 000 000,00
Clients Public 4		
Clients Public 5	4 000 000,00	4 000 000,00
Clients Public 6	5 000 000,00	
Clients Public 7		
Clients Public 8		
Clients Public 9		
<b>Sub total (01) clients Publics</b>	<b>17 000 000,00</b>	<b>12 000 000,00</b>
Client Privé 01	3 000 000,00	2 000 000,00
Client Privé 02		
Client Privé 03	2 000 000,00	
<b>Sub total (02) clients Prives</b>	<b>5 000 000,00</b>	<b>2 000 000,00</b>
Inter Compagnie 01		
Inter Compagnie 02	1 000 000,00	
Inter Compagnie 03	2 000 000,00	1 000 000,00
<b>Sub total(03) inter Compagnie</b>	<b>3 000 000,00</b>	<b>1 000 000,00</b>
Cross charges		
Education/event		
<b>Sub total (06) VMS AG</b>	<b>25 000 000,00</b>	<b>15 000 000,00</b>
<b>Total CA/mois</b>	<b>25 000 000,00</b>	<b>15 000 000,00</b>
<b>Total CA Prevu exercice 2023</b>	<b>40 000 000,00</b>	

## Annexe 2 : Budget fonctionnement exercice 2022

<b>2° Charges</b>	<b>nov-23</b>	<b>déc-23</b>
Consommation PDR	1 000 000,00	1 000 000,00
gestion Stock DHL	-	-
Traitement Salaires	15 000 000,00	20 000 000,00
Primes	-	-
Indemnité de panier	50 000,00	50 000,00
indemnité de transport	130 000,00	130 000,00
cotisation social	1 085 000,00	1 085 000,00
cotisation casinos		
medecine de travail	-	
Loyer & charges locatives	1 000 000,00	1 000 000,00
Location Vh service	1 200 000,00	1 200 000,00
complémentaire Santé	-	-
telephone fixe et mobile	50 000,00	50 000,00
honoraires et consulting	-	-
entretien bureau	-	-
entretien vh service	-	-
fournitures et consommables	500 000,00	500 000,00
Eaux electricite gaz	-	-
carburant	30 000,00	30 000,00
deplacement (locale et international)	200 000,00	200 000,00
Impôts et Taxe		
Taxe (apprentissage/vh)	-	
formation étranger	-	
formation fse et app	-	
Pub , congé reception	-	
sponsoring		
frais de banque	30 000,00	30 000,00
frais financier		2 000,00
traduction , annonce , courrier dhl,,	500 000,00	500 000,00
<b>Total Charges</b>	<b>20 775 000,00</b>	<b>25 777 000,00</b>
Dotation aux amortissements	1 500 000,00	1 500 000,00
<b>Total Charges apres amorti</b>	<b>22 275 000,00</b>	<b>27 277 000,00</b>



## Annexe 3 : Budget fonctionnement exercice 2023

BUDGET FONCTIONNEMENT EXERCICE 2023													
1 <sup>o</sup> Ciffre d'affaires	janv-23	fevr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23	CA réel
Clients Public1												45 000 000,00	45 000 000,00
Clients Public2												5 500 000,00	5 500 000,00
Clients Public3												21 000 000,00	21 000 000,00
Clients Public4												21 000 000,00	21 000 000,00
Clients Public5												86 000 000,00	86 000 000,00
Clients Public6						2 600 000,00	2 600 000,00					49 000 000,00	51 600 000,00
Clients Public7												48 000 000,00	48 000 000,00
Clients Public8												54 000 000,00	54 000 000,00
Clients Public9												50 000 000,00	50 000 000,00
<b>Sub total (01) clients Publics</b>						<b>2 600 000,00</b>	<b>2 600 000,00</b>					<b>379 500 000,00</b>	<b>382 100 000,00</b>
Client Privé01			9 000 000,00			9 000 000,00			9 000 000,00			9 000 000,00	36 000 000,00
Client Privé02			5 000 000,00			5 000 000,00			5 000 000,00			5 000 000,00	20 000 000,00
Client Privé03			7 000 000,00			7 000 000,00			7 000 000,00			7 000 000,00	28 000 000,00
<b>Sub total (02) clients Privés</b>			<b>21 000 000,00</b>			<b>21 000 000,00</b>			<b>21 000 000,00</b>			<b>21 000 000,00</b>	<b>84 000 000,00</b>
Inter Compagnie 01						8 500 000,00						5 000 000,00	13 500 000,00
Inter Compagnie 02						7 000 000,00						4 000 000,00	11 000 000,00
Inter Compagnie 03													
<b>Sub total (03) Inter Compagnie</b>						<b>15 500 000,00</b>						<b>9 000 000,00</b>	<b>24 500 000,00</b>
Cross charges			6 800 000,00			13 000 000,00			7 000 000,00			7 000 000,00	33 800 000,00
Education/Event					4 000 000,00								4 000 000,00
<b>Sub total (04) VMS AG</b>			<b>6 800 000,00</b>		<b>4 000 000,00</b>	<b>13 000 000,00</b>			<b>7 000 000,00</b>			<b>7 000 000,00</b>	<b>37 800 000,00</b>
<b>Total CA/mois</b>			<b>27 800 000,00</b>		<b>4 000 000,00</b>	<b>34 000 000,00</b>	<b>18 500 000,00</b>		<b>28 000 000,00</b>			<b>416 500 000,00</b>	<b>528 400 000,00</b>
<b>Total CA Prevu exercice 2023</b>												<b>528 400 000,00</b>	

## Annexe 4 : budget des charges 2023

2° Charges	jan-23	fév-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23	CHARGE Réel	CHARGE Prev
Consommation PDR	8 500 000,00	10 000 000,00	11 000 000,00	3 000 000,00	12 000 000,00	22 000 000,00	6 000 000,00	5 000 000,00	6 500 000,00	5 000 000,00	5 000 000,00	6 500 000,00	100 500 000,00	109 500 000,00
Gestion Stock DHL	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	7 200 000,00	8 000 000,00
Travaux Salaires	3 200 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	37 300 000,00	36 500 000,00
Primes	20 000,00	20 000,00	20 000,00	342 460,28	25 000,00	457 350,47	30 000,00	30 000,00	35 000,00	35 000,00	35 000,00	9 000 000,00	10 049 810,75	11 000 000,00
Indemnité de panier	348 000,00	348 000,00	348 000,00	348 000,00	348 000,00	348 000,00	348 000,00	348 000,00	348 000,00	348 000,00	348 000,00	348 000,00	4 176 000,00	4 500 000,00
Indemnité de transport	132 000,00	132 000,00	132 000,00	132 000,00	132 000,00	132 000,00	132 000,00	132 000,00	132 000,00	132 000,00	132 000,00	132 000,00	1 584 000,00	1 900 000,00
considation social	1 120 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	13 055 000,00	19 005 000,00
considation casus						32 400,00							32 400,00	32 400,00
medecine de travail	200 000,00												200 000,00	200 000,00
Loyer & charges locatives	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	26 400 000,00	26 400 000,00
Location Vh service	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	14 880 000,00	14 880 000,00
complementaire Santé	2 500 000,00												2 500 000,00	3 000 000,00
telephone fixe et mobile	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	780 000,00	840 000,00
horaire et consulting					1 000 000,00								1 000 000,00	1 000 000,00
entretien bureau													-	400 000,00
entretien vhservice	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	120 000,00	130 000,00
fournitures et consommables	30 000,00				30 000,00				30 000,00				120 000,00	130 000,00
Eaux electricite gaz													-	-
carburant	150 000,00		150 000,00			150 000,00			150 000,00				750 000,00	1 200 000,00
deplacement (locale et international)	650 000,00	650 000,00	650 000,00	650 000,00	650 000,00	650 000,00	650 000,00	650 000,00	650 000,00	650 000,00	650 000,00	650 000,00	7 800 000,00	7 800 000,00
Impots et Taxe													-	-
Taxe (apprentissage/vh)													-	-
formation etranger													-	-
formation ise et app			2 000 000,00			2 000 000,00			2 000 000,00				8 000 000,00	8 000 000,00
Pub - conge reception					4 000 000,00								4 000 000,00	5 000 000,00
sponsoring													-	-
frais de banque	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	1 200 000,00	1 200 000,00
frais financier	85 000,00		85 000,00			85 000,00			85 000,00				425 000,00	5 000 000,00
reduction - amorce - courrier dhl	50 000,00		50 000,00			50 000,00			50 000,00				700 000,00	1 000 000,00
Total Charges	21 200 000,00	19 550 000,00	22 633 000,00	12 672 460,28	26 585 000,00	34 304 750,47	15 560 000,00	14 560 000,00	18 380 000,00	14 565 000,00	14 565 000,00	27 675 000,00	242 772 210,75	268 997 400,00
Dotation aux amissements	435 000,00	435 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	1 620 000,00	1 740 000,00
	21 635 000,00	19 985 000,00	22 910 000,00	12 947 460,28	26 660 000,00	34 379 750,47	15 635 000,00	14 635 000,00	18 455 000,00	14 640 000,00	14 640 000,00	27 870 000,00	244 392 210,75	270 737 400,00

## Les annexes

## Annexe 5 : budget des charges 2024

2° Charges	janv-24	févr-24	mars-24	avr-24	charge 2024	charge Prv 2024
Consommation PDR	8 500 000,00	10 000 000,00	11 000 000,00	4 000 000,00	33 500 000,00	32500000
Gestion Stock DHL	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	2 400 000,00	2 400 000,00
Traitement Salaires	3 200 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	3 100 000,00	12 500 000,00	12 500 000,00
Primes	20 000,00	20 000,00	20 000,00	342 460,28	402 460,28	402 460,28
Indemnité de panier	348 000,00	348 000,00	348 000,00	348 000,00	1 392 000,00	1 392 000,00
indemnité de transport	132 000,00	132 000,00	132 000,00	132 000,00	528 000,00	528 000,00
cotisation social	1 120 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	1 085 000,00	4 375 000,00	4 375 000,00
cotisation casinos					-	-
medecine de travail	200 000,00				200 000,00	200 000,00
Loyer & charges locatives	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	8 800 000,00	8 800 000,00
Location Vh service	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	1 240 000,00	4 960 000,00	4 960 000,00
complémentaire Santé	2 500 000,00				2 500 000,00	2 500 000,00
telephone fixe et mobile	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	260 000,00	260 000,00
honoraire et consulting					-	-
entrien bureau					-	-
entretien vh service	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	40 000,00	40 000,00
fournitures et consommables	30 000,00				30 000,00	30 000,00
Eaux electricite gaz					-	-
carburant	150 000,00		150 000,00		300 000,00	300 000,00
deplacement (locale et international)	650 000,00	650 000,00	650 000,00	650 000,00	2 600 000,00	2 600 000,00
Impots et Taxe					-	-
Taxe (apprentissage/vh)					-	-
formation etranger					-	-
formation fse et app			2 000 000,00		2 000 000,00	2 000 000,00
Pub , congé reception					-	-
sponsoring					-	-
frais de banque	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	400 000,00	400 000,00
frais financier	85 000,00		85 000,00		170 000,00	170 000,00
traduction , annonce , courrier dhl,	50 000,00		50 000,00		100 000,00	100 000,00
<b>Total Charges</b>	<b>21 200 000,00</b>	<b>19 550 000,00</b>	<b>22 835 000,00</b>	<b>13 872 460,28</b>	<b>77 457 460,28</b>	<b>76 457 460,28</b>
Dotation aux amortissements	435 000,00	435 000,00	75 000,00	75 000,00	1 020 000,00	1 020 000,00
	<b>21 635 000,00</b>	<b>19 985 000,00</b>	<b>22 910 000,00</b>	<b>13 947 460,28</b>	<b>78 477 460,28</b>	<b>77 477 460,28</b>

## Annexe 6 ; Budget d'investissement

	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23	REEL	Prov	L'ecarte	%
Aménagement								
Materiel du bureau								
Materiel informatique	1 000 000,00			1 000 000,00	2 000 000,00	3 000 000,00	- 1 000 000,00	-50%
Materiel Telecom	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	1 400 000,00	1 000 000,00	400 000,00	29%
Materiel Transport					-		-	
Outillage	1 000 000,00			1 500 000,00	2 500 000,00	2 000 000,00	500 000,00	20%
<b>Total Investissement</b>	<b>2 350 000,00</b>	<b>350 000,00</b>		<b>2 850 000,00</b>	<b>5 550 000,00</b>	<b>6 000 000,00</b>	<b>- 450 000,00</b>	<b>-8%</b>