

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales, et des Sciences de Gestion
Département des Sciences financières et comptabilité

MÉMOIRE de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

Thème

**Les procédures de la comptabilité générale comme
outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle
de gestion : Étude de cas IFRI**

Réalisé par :

Mr. FERKANE Akli

Mr. HENOUNE H'MEITY Lemana

Dirigé par :

Mme. DAHMANI Souria

Date de soutenance : 21/06/2025

Jury :

Président : MR. REZKI Djalal

Examineur : Mme. BOUAICHI Numidia

Année universitaire : 2024/2025

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

À ma chère mère et à mon père, pour leur amour, leurs prières et leurs sacrifices.

À mes sœurs, notamment ma sœur mariée, pour leur affection et leur soutien.

À toute ma famille, pour leur présence constante et leur confiance en moi.

À mes amis Djberil, Sami et Massi, pour leur amitié et leurs encouragements.

À mon binôme Lemana, pour sa collaboration et son sérieux.

À tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin dans l'accomplissement de ce mémoire.

Ferkane Akli

Je dédie ce modeste travail :

À mon père, pour ses sacrifices, ses conseils et son soutien pendant toutes ces années.

À ma mère pour ses élans d'amour, ses prières et pour sa présence constante.

À mes frères pour leurs encouragements et leur confiance témoignée sans faille.

À toute ma famille pour leur amour, leur soutien manifeste et toutes leurs paroles rassurantes.

À mes amis pour la grande aide qu'ils m'ont offerte, pour leur soutien et leur amitié sincère. À mon binôme Akli pour la coopération et son sérieux dans ce travail.

Et à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre a contribué à apporter leur pierre à l'édifice ayant mené à la réalisation de ce travail.

Je vous remercie du fond du cœur et je vous exprime ma grande reconnaissance.

H'Meity Lemana

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu le Tout-Puissant de nous avoir donné le courage et la patience nécessaires pour mener ce travail à son terme.

Nous tenons à remercier tout particulièrement notre encadrante, Mme. DAHMANI Souria, pour l'aide immense qu'elle nous a apporté, pour sa patience, ses encouragements, la qualité de sa suivie ainsi que pour tous ses conseils. Sa regard critique nous a été très précieux pour structurer notre travail et améliorer sa qualité.

Nous souhaitons aussi remercier l'équipe pédagogique et administrative du département des sciences financières et comptabilité de l'université Abderrahmane Mira pour leurs efforts dans le but de nous offrir une excellente formation.

Enfin, nous remercions toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, notamment nos parents, nos familles et nos amis.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale et du contrôle de gestion

Section 01 : Le contrôle de gestion et son interaction avec la comptabilité générale

Section 02 : Principes fondamentaux et fonctionnement de la comptabilité générale

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Section 01 : Présentation et analyse des états financiers d'IFRI

Section 02 : l'influence de résultats financiers sur le pilotage contrôle de gestion

Conclusion générale

Introduction générale

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, la mondialisation et une concurrence accrue, les entreprises sont contraintes d'adopter des dispositifs de pilotage rigoureux pour garantir leur performance et leur pérennité. Parmi ces dispositifs, la comptabilité générale et le contrôle de gestion occupent une place stratégique dans la gouvernance des organisations. La première, fondée sur la rigueur des enregistrements financiers, constitue la base d'informations fiables ; le second, orienté vers l'analyse, l'anticipation et la prise de décision, transforme ces données en leviers de performance.

Autrefois perçue comme une obligation réglementaire, la comptabilité générale s'impose aujourd'hui comme un véritable outil d'analyse et de pilotage stratégique. Elle permet non seulement de rendre compte de la situation financière, mais aussi de fournir des indicateurs-clés indispensables au suivi de la rentabilité, de la trésorerie et des équilibres financiers. En parallèle, le contrôle de gestion a pour mission d'aligner les ressources internes sur les objectifs stratégiques, en s'appuyant sur les données issues de la comptabilité. (Grandguillot, Béatrice; Grandguillot, Francais;, 2014-2015, p. 1)

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre étude, qui vise à comprendre comment les procédures de la comptabilité générale, notamment dans le cadre d'une entreprise industrielle algérienne comme IFRI, peuvent renforcer l'efficacité du contrôle de gestion, en améliorant la fiabilité de l'information, la prise de décision et l'analyse de la performance. (Deffains-Crapsky, Catherine, 2006, p. 1)

Objectifs de l'étude

Cette étude vise à analyser de manière approfondie comment les procédures de la comptabilité générale mises en œuvre au sein de la SARL IFRI servent de levier stratégique pour le contrôle de gestion. L'objectif principal est de démontrer, à travers l'exploitation des états financiers, des indicateurs de performance (SIG, ratios, BFR, FR, seuil de rentabilité) et des outils comptables, la contribution réelle de la comptabilité générale au pilotage de la performance, à la prise de décision et à l'optimisation des ressources.

Importance du sujet

Ce sujet est important car il montre que la comptabilité générale ne se limite pas à l'enregistrement des opérations, mais joue un rôle essentiel dans la gestion de l'entreprise. Elle fournit des données financières fiables, utilisées ensuite par le contrôle de gestion pour analyser la performance, suivre les écarts et prendre des décisions stratégiques. À travers le cas de l'entreprise IFRI, cette étude prouve que les procédures comptables peuvent devenir de véritables outils de pilotage. Elle met en évidence la complémentarité entre les deux disciplines et l'importance de leur intégration dans un contexte de recherche de performance et d'efficacité. Ce travail aide également à mieux relier la théorie comptable à sa pratique sur le terrain.

La problématique

Nous nous proposons d'examiner et d'analyser cette thématique en nous appuyant sur la problématique suivante :

La comptabilité générale constitue-t-elle un instrument efficace de pilotage du contrôle de gestion dans les entreprises économiques ?

Plus précisément, nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

- En quoi la comptabilité générale contribue-t-elle à renforcer l'efficacité du contrôle de gestion ?
- Comment l'analyse des états financiers par le contrôleur de gestion améliore-t-elle l'utilisation de l'information comptable ?
- Comment les procédures de la comptabilité générale sont-elles utilisées dans l'entreprise IFRI pour optimiser le pilotage de la performance ?

Hypothèse de recherche

Afin de cerner notre étude et de répondre de manière efficace à nos questions de recherche, nous avons énoncé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La comptabilité générale améliore le contrôle de gestion en fournissant des informations financières fiables, complètes et structurées, qui permettent une évaluation pertinente de la performance et facilitent la prise de décision.

Hypothèse 2 : L'analyse des états financiers par le contrôleur de gestion permet d'identifier les points faibles de l'entreprise, d'optimiser les ressources disponibles et d'améliorer la performance globale.

Hypothèse 3 : L'exploitation des procédures de la comptabilité générale renforce la capacité de prévision et de contrôle des coûts, ce qui contribue à un pilotage plus transparent et plus efficace des décisions stratégiques.

Méthodologie de la recherche

Notre approche méthodologique combine des approches complémentaires afin d'aborder la question sous des angles théoriques et pratiques, afin d'en appréhender toutes les facettes et de répondre aux diverses questions qu'elle soulève.

Ce travail de recherche est de nature descriptive, analytique et empirique(stage). L'approche descriptive permet de présenter les concepts et théories sous-jacents à la comptabilité générale et au contrôle de gestion. Cette première étape était nécessaire à la compréhension des concepts fondamentaux de notre sujet : les mécanismes comptables et les outils de contrôle utilisés en entreprise.

Une approche analytique a également été déployée dans les parties concernées, impliquant le traitement et l'interprétation de données comptables et financières. Cette approche nous a permis d'analyser les états financiers, d'examiner les indicateurs de performance et de décrypter les relations de cause à effet entre les pratiques de comptabilité générale et les résultats du contrôle de gestion.

Une étude appliquée a été menée au sein de la SARL Ibrahim & Fils « IFRI ». Elle nous a permis de confronter les concepts théoriques à la réalité de l'entreprise. Nous avons procédé à des entretiens non formalisés avec les services comptables et de contrôle de gestion, à des observations directes du processus comptable et à l'exploitation de documents internes (bilan, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie, rapports de gestion, etc.).

Notre plan de travail s'articule autour de deux chapitres principaux :

Le premier chapitre, à visée théorique, est consacré à la présentation générale de la comptabilité générale ou du contrôle de gestion. L'étude intègre les missions, les instruments et les relations entre les deux disciplines dans leurs contributions respectives à la gestion de l'entreprise.

Le deuxième chapitre est consacré à l'étude approfondie d'IFRI. Il met en lumière la manière dont les procédures de comptabilité générale sont mises en œuvre dans cette société et comment, à travers l'analyse des états financiers par les indicateurs de performance, elles participent à la structuration, à l'évaluation et à l'amélioration de pilotage de contrôle de gestion

En conséquence, notre approche voudrait essayer de mettre en adéquation la théorie et la pratique en insistant sur la portée stratégique de la comptabilité générale dans l'optimisation du contrôle de gestion au sein d'une unité industrielle.

Chapitre I :

Cadre théorique de la comptabilité générale et du contrôle de gestion

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale et du contrôle de gestion

Introduction

La comptabilité générale et le contrôle de gestion sont les deux piliers de base de la gestion financière et stratégique des entreprises puisque dans un environnement économique mondialisé, numérisé, transparent, ces disciplines jouent un rôle prépondérant dans la réussite et la continuité des entreprises.

La comptabilité générale, souvent appelée le langage des affaires, est essentielle à la capture et à la communication des données financières au sein d'une organisation. Dans une entreprise, ses activités économiques sont quantifiées, ce qui fournit une base pour évaluer la position financière de la société.

Le contrôle de gestion sert à réaliser des activités en provenance des données comptables. La grande importance que le système du contrôle de gestion acquiert au sein de l'organisation consiste à assurer la continuité et l'impact de l'organisation et à atteindre les objectifs souhaités en contrôlant la main et en suivant le bon chemin.

Ce premier chapitre est conçu pour introduire et explorer les mécanismes clés qui garantissent la rigueur et la fiabilité de la comptabilité générale et du contrôle de gestion, essentielle à la prise de décision économique, par examinant ses éléments, outils et processus, on va étudiera les deux sections suivantes :

Section 01 : Le contrôle de gestion et son interaction avec la comptabilité générale

Section 02 : Principes fondamentaux et fonctionnement de la comptabilité générale

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale et du contrôle de gestion

Section 01 : Le contrôle de gestion et son interaction avec la comptabilité générale

Le contrôle de gestion est un élément critique de la performance d'une entreprise, puisqu'il assure l'harmonisation des objectifs stratégiques avec les opérations. Il remplit non seulement la fonction responsabilité comptable, en passionnant également à l'optimisation en temps réel des ressources, à l'appréciation de la performance et à l'évolution de l'alignement décisionnel.

1. Missions et outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un moyen stratégique permettant de piloter efficacement une organisation. Cette partie présente clairement les fondamentaux du contrôle de gestion, leurs effets sur la performance, leurs principaux concepts et leurs applications pratiques, constituant ainsi une base solide pour tout usage pédagogique ou professionnel.

1.1. Définition du contrôle de gestion

La notion de contrôle utilisée dans une approche francophone peut signifier l'action de vérification du degré de respect de la norme. C'est-à-dire, le contrôle consiste à comparer et vérifier le degré de conformité des actions menées par rapport à des normes et règles établies ou à des objectifs prévus. Alors qu'au sens anglosaxon, « contrôler » signifie « piloter et maîtriser la gestion » ou encore influencer les comportements et orienter les pratiques au sein de l'entreprise pour atteindre les objectifs préalablement fixés tout en se conformant à des référentiels ou normes Cette maîtrise est assurée par les responsables opérationnels et la direction générale avec l'aide du contrôleur de gestion (ZAKIA, 2024, p. 5)

1.2. Missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions. Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures. (Doulti-lare, Makignoin z; Kunkyuuri, Emmanuel;, 2018-2019, p. 12)

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale et du contrôle de gestion

1.3. Outils du contrôle de gestion

- Comptabilité générale
- Comptabilité analytique
- Gestion budgétaire
- Tableau de bord
- Reporting (Arnaud Decarra, s.d.) Consulté le 27 Juin, 2025

2. L'influence de la comptabilité générale sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un outil essentiel à la gestion d'une organisation. Il permet d'évaluer l'atteinte des objectifs et d'optimiser l'utilisation des ressources. La comptabilité générale est essentielle à l'enregistrement des recettes, des dépenses et au calcul des résultats. Cependant, elle ne peut à elle seule garantir un contrôle de gestion efficace.

Le recours au contrôle de gestion permet :

- De rendre compte de la performance financière au moyen d'un état des actifs et des passifs ;
- D'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation ;
- De détecter les comportements anormaux et de prendre des mesures correctives.

Cependant, pour une analyse plus complète et approfondie, le contrôle de gestion intègre des tableaux de bord contenant des données quantitatives et qualitatives issues de la comptabilité générale et analytique. Ces outils facilitent la prise de décision, facilitent la communication et atténuent les incertitudes stratégiques.

La comptabilité générale est donc un pilier incontournable du contrôle de gestion, mais elle doit également intégrer plusieurs autres instruments pour un contrôle de gestion efficace.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale et du contrôle de gestion

Section 02 : Principes fondamentaux et fonctionnement de la comptabilité générale

La comptabilité générale désigne un système structuré facilitant l'enregistrement et la communication de toutes les transactions financières d'une entreprise. Elle utilise des outils de base pour saisir, classer et résumer les transactions économiques, ainsi que pour les activités périodiques visant à établir des états financiers fiables et adéquate, conformément aux normes comptables.

1. Les outils de la comptabilité générale

Les outils comptables permettent d'enregistrer, de classer et de synthétiser les opérations financières, garantissant ainsi la fiabilité et la traçabilité des informations comptables. Ils facilitent la préparation des états financiers et l'analyse économique.

1.4. Le journal

Le livre-journal ou journal est un document sur lequel sont enregistrés tous les mouvements affectant le patrimoine de l'entreprise dans un ordre chronologique, opération par opération et jour par jour. (Charlotte, Disle; Robert , Maéso; Michel, Méau;, 2007, p. 61)

1.5. Le grand livre

Le grand livre est l'ensemble des comptes d'une entreprise, Les comptes sont alimentés en renseignements à partir du journal. Le grand livre éclate donc les renseignements chronologiques du journal par nature d'opérations, dans les différents comptes concernés. (Grandguillot, Béatrice; Grandguillot, Francais;, 2014-2015, p. 73)

1.6. La Balance

La balance générale est un tableau dans lequel sont reportés les comptes du grand livre dans l'ordre du Plan comptable général. La balance générale est établie périodiquement, généralement tous les mois. Elle est à la base de l'établissement des comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe). (Grandguillot, Béatrice; Grandguillot, Francais;, 2014-2015, p. 73)

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale et du contrôle de gestion

2. Les travaux de la comptabilité générale et les états financiers

La comptabilité générale aide à réaliser l'enregistrement, le classement et la synthèse des opérations effectuées par l'entreprise dans un mois de production des états financiers. Ces travaux, qui doivent se faire en respectant les principes comptables, sont réalisés pour permettre de rendre compte de la situation patrimoniale et du résultat de l'exercice. L'inventaire permet de valider les données en montant de la production des états financiers comme le bilan, le compte de résultat et l'annexe.

2.1. Les travaux de l'inventaire

Les travaux de l'inventaire Désignent les travaux qui ont pour but contrôlé l'existence et la valeur des éléments d'actif et de passif de l'entreprise. Les données d'inventaire sont conservées et organisées de manière à justifier le contenu de chacun des postes du bilan. (Grenier, Claude; Bonnebouche, Jean, 1998, p. 262)

2.2. Le bilan

Le bilan comptable est un tableau des comptes annuels montrant le patrimoine de l'entreprise à un instant donné. Il se décompose en deux colonnes : actif (ce que l'entreprise possède) et passif (ce qu'elle doit). L'actif est classé du plus stable ou plus liquide, et le passif par échéance. Le capital social est une dette, car il appartient aux associés. Le bilan comptable valide la santé financière, mais il existe aussi d'autres bilans comme le bilan fonctionnel ou financier. (comptable, s.d.)

2.3. Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document de synthèse qui permet de faire une analyse par nature des charges et des produits de l'entreprise pendant une période donnée. (Deffains-Crapsky, Catherine, 2006, p. 30)

2.4. Tableau des flux de Trésorerie (TFT)

Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie. (Secrétariat Général du Gouvernement, 2009). Consulté le 22 mars 2025

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale et du contrôle de gestion

2.5. L'état de variation des capitaux propres

L'état de variation des capitaux propres constitue une analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice. (Secrétariat Général du Gouvernement, 2009). Consulte le 22 mars 2025

2.6. L'annexe des états financiers

L'annexe des états financiers comporte des informations sur les points suivants, dès lors que ces informations présentent un caractère significatif ou sont utiles pour la compréhension des opérations figurant sur les états financiers :

- les règles et les méthodes comptables adoptées pour la tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers (la conformité aux normes est précisée, et toute dérogation est expliquée et justifiée) ;
- les compléments d'information nécessaires à une bonne compréhension du bilan, du compte de résultat, du tableau des flux de trésorerie et de l'état de variation des capitaux propres ;
- les informations concernant les entités associées, co-entreprises, les filiales et la société mère ainsi que les transactions ayant éventuellement eu lieu avec elles ;
- toute autre information significative ou de nature à influencer la prise de décision des utilisateurs des états financiers, dans le respect du principe comptable de l'image fidèle. » (Secrétariat Général du Gouvernement, 2009) . Consulte le 22 mars 2025

Conclusion

Ce chapitre a établi les fondements théoriques de la comptabilité générale et du contrôle de gestion, en mettant en évidence son aspect complémentaire et l'importance déterminante de leur rôle crucial dans la gestion des entreprises.

Le contrôle de gestion surpasse largement de la simple mesure comptable en intégrant une dimension stratégique. Grâce à des outils, l'entreprise permet d'analyser les écarts, d'optimiser les ressources et diriger les décisions pour atteindre les objectifs fixés.

D'un autre côté, La comptabilité générale, avec ses outils, ainsi que ses états financiers, constitue la base solide de l'information financière. Donner une vision claire et fidèle du patrimoine et de la performance de l'entreprise.

Enfin, l'interaction entre ces deux disciplines crée une dynamique vertueuse : la comptabilité générale fournit les données nécessaires, tandis que le contrôle de gestion les transforme en moyen d'action pour améliorer la performance globale. Cette coordination est essentielle dans un contexte économique marqué par la mondialisation, la concurrence accrue et l'exigence croissante de transparence financière. Ainsi, maîtriser ces concepts est un atout majeur pour tout gestionnaire souhaitant piloter son entreprise avec impact et rigueur.

Chapitre II :

**Les procédures de la comptabilité
générale comme outil d'analyse
financière et de pilotage du contrôle
de gestion cas IFRI**

Introduction

À l'IFRI, notre stage a mis en évidence les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion. Ce deuxième chapitre abordera cette relation repose selon deux axes majeurs.

La première section présentera les états financiers de SARL IFRI, son bilan, son compte de résultat, son tableau de flux de trésorerie et analyser les résultats fournis par les états financiers. Cette élaboration sera donc essentielle pour expliquer le contexte de notre étude.

La seconde section se concentrera sur l'impact évident de la procédure de la comptabilité générale et son analyse sur la fonction de contrôle de gestion et leur influence sur le pilotage de contrôle de gestion de SARL IFRI.

Ce faisant, nous espérons mettre en évidence les liaisons entre les deux sections et la procédure de la comptabilité générale dans la prise de décision et de pilotage, combiné dans les diverses analyses de la performance globale de l'entreprise.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Section 01 : Présentation et analyse des états financiers d'IFRI

Dans le cadre de l'analyse de la performance financière et du pilotage stratégique d'une entreprise, les états financiers sont des outils importants à considérer dans le processus. Ils permettent de présenter la situation patrimoniale, financière et le résultat de l'entreprise tout en étant utilisés pour nombre de prises de décision du management. Dans le cas de l'entreprise algérienne IFRI évoluant dans le domaine de la production et la commercialisation des boissons et d'eaux minérales, l'analyse de ses états financiers est primordiale pour se faire une idée de sa santé économique, de sa performance et sa pérennité.

1. Présentation des états financiers d'IFRI

Les états financiers présentent des informations indispensables pour comprendre la situation financière et économique d'une entreprise. Dans cette partie, nous allons vous montrer en détail les états financiers de IFRI pour l'exercice au 31 décembre 2023. Nous vous présenterons donc non seulement le bilan, le compte de résultat, mais également le tableau des flux de trésorerie. Ils donnent également les performances de l'entreprise et enfin les mouvements de trésorerie de l'entreprise.

1.1.Présentation du bilan

Le bilan comptable est un état financier de base qui donne, à date fixe, une image fidèle de la situation patrimoniale d'une entreprise. Il est composé de deux grandes sections équilibrées : l'actif, qui représente ce que possède l'entreprise (ses biens et créances), et le passif, qui représente ce lui est dû (ses dettes et capitaux propres). La lecture du bilan indique comment les actifs sont financés, et si la société est en mesure de payer, stable, et capable de rembourser ses dettes financières. Avec le bilan, les parties prenantes (partenaires, banques, investisseurs) peuvent reconnaître la solidité financière et les financements de la société.

a) Présentation du bilan comptable (actif) au 31 décembre 2023

L'actif est constitué des immobilisations corporelles (terrains, bâtiments, matériels) et des actifs circulants (stocks, créances, trésorerie). Cela représente un investissement dans la production et la distribution.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Tableau N°1 : Bilan comptable (actif) au 31 décembre 2023

ACTIF (en DA)	2022	2023
Actifs Non Courants		
Écart d'acquisition– goodwill positif ou négatif	-	-
Immobilisations incorporelles	107 264 264	81 593 006
Immobilisations corporelles		
Terrains	1 285 418 773	1 538 677 464
Bâtiments	4 026 938 103	4 845 141 337
Autres immobilisations corporelles	9 725 125 260	8 977 541 127
Immobilisations en concession	-	-
Immobilisations en cours	620 556 578	587 668 943
Immobilisations financières		
Titres mis en équivalence	-	-
Autres participations et créances rattachées	80 910 000	80 910 000
Autres titres immobilisés	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	377 880 917	383 339 286
Impôts différés actif	38 918 649	46 641 565
Total Actif Non Courant	16 263 012 544	16 541 512 728
Actifs Courants		
Stocks et encours	6 369 915 695	8 755 466 483
Créances et emplois assimilés		
Clients	6 625 194 255	6 932 254 797
Autres débiteurs	3 689 930 337	3 927 781 389
Impôts et assimilés	604 873 611	719 686 941
Autres créances et emplois assimilés	47 227 792	-
Disponibilités et assimilés		
Placements et autres actifs financiers courants	-	-
Trésorerie	2 564 407 151	2 891 364 158
Total Actif Courant	19 901 548 841	23 226 553 768
Total General Actif	36 164 561 385	39 768 066 496

Source : Document interne de l'entreprise

b) Présentation du bilan comptable (passif) au 31 décembre 2023

Le passif est constitué des capitaux propres (fonds apportés et bénéfices non distribués), des dettes à long terme (prêts) et des dettes à court terme (fournisseurs, charges fiscales, dettes sociales). Il reflète la manière dont la Société finance son activité et sa croissance.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Tableau N°2 : Bilan comptable (passif) au 31 décembre 2023

PASSIF (en DA)	2022	2023
Capitaux Propres		
Capital émis	1 293 000 000	1 293 000 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)	18 759 647 863	20 027 234 844
Écarts de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence (1)	-	-
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	1 973 469 335	3 707 671 692
Autres capitaux propres – Report à nouveau	-	-
Part de la société consolidant	-	-
Part des minoritaires	-	-
TOTAL I	22 026 117 198	25 027 906 536
Passifs Non-Courants		
Emprunts et dettes financières	5 220 902 555	4 832 800 536
Impôts (différés et provisionnés)	17 111 120	987 964
Autres dettes non courantes	-	-
Provisions et produits constatés d'avance	49 110 360	49 110 360
TOTAL II	5 287 124 035	4 882 898 860
Passifs Courants		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 491 460 491	3 251 622 574
Impôts	808 914 372	1 216 076 765
Autres dettes	4 523 788 891	4 660 246 359
Trésorerie Passive	27 156 398	729 315 402
TOTAL III	8 851 320 152	9 857 261 100
TOTAL PASSIF (I+II+III)	36 164 561 385	39 768 066 496

Source : Document interne de l'entreprise

Le bilan a montré une forte amélioration des immobilisations et des capitaux propres, témoins d'une politique d'investissement soutenue.

1.2.Présentation compte du résultat (TCR)

Le compte de résultat est un compte de mouvement qui rapporte toute l'ensemble des produits (revenus) et des charges (coûts) générés par une entreprise au cours d'une période donnée, typiquement l'exercice comptable annuel. Il permet de connaître le résultat net, c'est-à-dire bénéfice ou perte réalisés en clôture d'exercice. Cet indicateur est essentiel pour évaluer la rentabilité de l'entreprise, sa performance opérationnelle et sa capacité à générer de la valeur.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Tableau N°3 : Tableau compte du résultat au 31 décembre 2023

TCR (en DA)	2022	2023
Ventes de marchandises		
Production vendu	26 773 154 629	35 558 019 791,43
Produit annexes		
Rabais, remises, ristournes accordées	1 793 854 092	2 252 894 781,41
Chiffre d'affaires net des rabais, remises, ristournes	24 979 300 537	33 305 125 010
Production stockée ou déstockée	662 197 817	855 729 866
Production immobilisée	46 360 191	54 643 610
Subventions d'exploitation	-	-
1- Production de l'exercice	25 687 858 545	34 215 498 487
Achats de marchandise vendus	-	-
Matières premiers	6 352 026 020	17 803 814 512
Autres approvisionnement	9 073 158 580	2 533 213 578
Variations des stocks	-	-
Achats d'étude et de prestations de services	-	-
Autres consommations	180 585 607	226 752 517
Rabais, remises, ristournes obtenues sur achats	157 920 792	269 029 018
Services extérieurs	2 269 542 842	2 757 722 732,42
Autres services	1 576 633 897	1 791 849 171
Rabais, remises, ristournes obtenues sur services extérieurs	-	-
II-Consommations de l'exercice	19 294 026 154	24 844 323 492
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	6 393 832 391	9 371 174 994
Charges de personnel	2 009 712 277	2 456 206 931
Impôts et taxes et versements assimilés	82 775 310	125 562 136
IV-Excédent brut d'exploitation	4 301 344 804	6 789 405 927
Autres produits opérationnels	191 722 479	267 651 394
Autres charges opérationnelles	416 891 037	439 167 659
Dotations aux amortissements	1 581 729 809	1 831 223 578
Provision	-	-
Pertes de valeur	-	-
Reprise sur pertes de valeur et provisions	-	6 907 338
V-Résultat opérationnel	2 494 446 437	4 793 573 417
Produit financières	90 345 847	45 011 416
Charges financières	300 921 389	359 702 558
VI-Résultat financier	210 575 542	314 691 142
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	2 283 870 895	4 478 882 275
Éléments extraordinaires (produits) (*)	-	-
Éléments extraordinaires (produits) (*)	-	-
VIII-Résultat extraordinaire	-	-
Impôts exigibles sur résultats	307 618 967	795 056 656
Impôts différés (variations) sur résultats	2 782 593	23 846 072
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 973 469 335	3 707 671 691

Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Le compte de résultat montre une forte amélioration du chiffre d'affaires et du résultat net, confirmant le renforcement de la performance économique.

1.3.Présentation de tableaux flux trésorerie (TFT)

Le tableau de flux trésorerie est un document d'utilité complémentaire vis-à-vis du bilan et du compte de résultat. Il met en avant les mouvements réels de trésorerie qui ont été opérés au cours de l'exercice, en distinguant les flux correspondant aux activités opérationnelles (ventes, achats), aux investissements (achats d'équipements, cessions) et aux financements (emprunts, apports en capital, dividendes). Cet outil est particulièrement utile pour analyser la solvabilité immédiate de l'entreprise, sa capacité à financer ses investissements, rembourser ses dettes et rémunérer ses actionnaires. Il permet aussi de détecter d'éventuelles tensions de trésorerie.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Tableau N°4 : Tableau flux trésorerie au 31 décembre 2023

TFT (en DA)	2023
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	2 176 287 710,17
1- Encaissements Reçus Des Clients	38 955 147 906,54
2- Sommes Versées aux fournisseurs et au personnel	36 428 770 921,34
3- Intérêts et Autres Frais Financiers Payés	315 384 685,03
4- Impôts Sur Le Résultats Payés	34 704 590,00
1- Opération En Attente de Classement	-
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	20 969 342,60
1- Flux de Trésorerie Lié à Des Éléments Extraordinaires (A Préciser)	20 969 342,60
(A) Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelle	2 197 257 052,77
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-1 687 087 913,89
1- Décaissement Sur Acquisition d'Immobilisation Corporelles Ou Incorporelles	1 708 674 121,32
2- Encaissements Sur Cession d'Immobilisation Corporelles ou Incorporelles	23 779 040,40
3- Décaissement Sur Acquisition d'Immobilisation Financières	92 405 000,00
4- Encaissements Sur Cession d'Immobilisation Financières	89 889 866,18
5- Intérêts Encaissés Sur Placements Financiers	322 300,85
6- Dividendes et Quotes-parts de Résultat Reçus	-
(B) Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement	-1 687 087 913,89
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-885 371 136,69
1- Encaissements Suite à L'émission D'actions	
2- Dividendes et autres Distributions Effectuées	637 000 000,00
3- Encaissements Provenant d'emprunts	3 444 456 831,74
4- Remboursements D'emprunts ou d'autres Dettes Assimilés	3 692 827 968,43
(C) Flux de trésorerie net provenant des activités de financement	-885 371 136,69
Incidence des variations des taux de change sur liquidité et quasi liquidité	
Variation de trésorerie de la période (a+b+c)	-375 201 997,81
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	2 537 250 752,68
Trésorerie et équivalent de trésorerie a la clôture de l'exercice	2 162 048 754,87
Variation de trésorerie de l'exercice	-375 201 997,81

Source : Document interne de l'entreprise

Le tableau des flux de trésorerie fait état d'une trésorerie nette toujours positive, mais impacté négativement par des investissements importants. Ces flux montrent que l'entreprise est saine, mais qu'elle doit surveiller de près ses besoins en fonds de roulement.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

2. Analyse des états financiers d'IFRI

Une fois les états financiers rédigés, il est important d'en analyser les principaux indicateurs afin d'évaluer la solidité financière et la rentabilité de la société. Ainsi, dans cette partie, la vérification de l'interprétation des données en utilisant quelques outils de diagnostic, à savoir le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette et quelques ratios financiers, sera effectué. Il s'agira de dégager quelques forces et faiblesses d'IFRI à travers une lecture critique de ses réalisations comptables et financières.

2.1. Bilan financier

Le bilan comptable suit à une logique fiscale et réglementaire, alors que le bilan financier offre un redressement des postes en fonction de leur liquidité et exigibilité. La présentation offre une lecture économique davantage de la structure financière de l'entreprise. Elle est cruciale pour effectuer des analyses détaillées telles que le calcul du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement, et du flux de trésorerie nette. Le bilan financier est donc une ressource de gestion utilisée par les analystes, les contrôleurs de gestion et les investisseurs pour juger la santé financière à progrès moyen et à long terme.

a) Bilan financier (Actif)

Tableau N°5 : Bilan financier (Actif)

ACTIF (en DA)	2022	2023
Actif non courant		
Immobilisations incorporelles	107 264 264	81 593 006
Immobilisations corporelles	15 037 482 136	15 361 359 928
Immobilisations en cours	620 556 578	587 668 943
Immobilisations financières	497 709 566	510 890 851
Total actif non courant	16 263 012 544	16 541 512 728
Actifs courants		
Stocks et encours	6 369 915 695	8 755 466 483
Créances et emplois assimilés	10 919 998 203	11 579 723 127
Autres créances et emplois assimilés	47 227 792	-
Disponibilités et assimilés	2 564 407 151	2 891 364 158
Total actif courant	19 901 548 841	23 226 553 768
Total général actif	36 164 561 385	39 768 066 496

Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

b) Bilan Passif

Tableau N°6 : Bilan financier (Passif)

Passif (en DA)	2022	2023
Capitaux propres		
Capital émis	1 293 000 000	1 293 000 000
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)	18 759 647 863	20 027 234 844
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	1 973 469 335	3 707 671 692
Total capitaux propres	22 026 117 198	25 027 906 536
Passifs non-courants		
Emprunts et dettes financières	5 220 902 555	4 832 800 536
Impôts (différés et provisionnés)	17 111 120	987 964
Provisions et produits constatés d'avance	49 110 360	49 110 360
Total passif non courant	5 287 124 035	4 882 898 860
Passifs courants		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 491 460 491	3 251 622 574
Impôts	808 914 372	1 216 076 765
Autres dettes	4 523 788 891	4 660 246 359
Trésorerie Passive	27 156 398	729 315 402
Total passif courant	8 851 320 152	9 857 261 100
Total général passif	36 164 561 385	39 768 066 496

Source : Document interne de l'entreprise

2.2.Analyse de l'équilibre général

L'analyse de l'ensemble des indicateurs de l'équilibre financier permet à l'entreprise IFRI d'obtenir un diagnostic de sa situation financière et d'évaluer :

- Son équilibre financier,
- Sa rentabilité,
- Son indépendance financière.

a) Solde intermédiaire de gestion SIG

Le Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) est un outil d'analyse financière qui nous aide à décomposer le compte de résultat d'IFRI pour mieux comprendre sa performance économique et financière.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Tableau N°7 : SIG

	2022	2023	Évolution
1- Production de l'exercice	25 687 858 545	34 215 498 487	33,20%
II-Consommations de l'exercice	19 294 026 154	24 844 323 492	28,77%
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	6 393 832 391	9 371 174 994	46,57%
IV-Excédent brut d'exploitation	4 301 344 804	6 789 405 927	57,84%
V-Résultat opérationnel	2 494 446 437	4 793 573 417	92,17%
VI-Résultat financier	-210 575 542	-314 691 142	49,44%
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	2 283 870 895	4 478 882 275	96,11%
Impôts exigibles sur résultats	307 618 967	795 056 656	158,46%
Impôts différés (variations) sur résultats	2 782 593	23 846 072	756,97%
VIII- Résultat net de l'exercice	1 973 469 335	3 707 671 691	87,88%

Source : établis par nous même à partir des documents internes d'IFRI

- La valeur ajoutée a donc évolué plus rapidement que ne le faisait la production, ce qui suppose le redressement de la performance économique intrinsèque.
- Une évolution solide insinue le bon contrôle des charges : autrement dit, le processus d'exploitation interne avant amortissements et provisions de l'EBE constitue une source majeure de rentabilité opérationnelle (+57,84 %).
- Dans une tendance presque double, le résultat opérationnel laisse entrevoir à la structure de coûts son contrôle et une nette amélioration de la rentabilité opérationnelle.
- Un résultat net encore plus accentué d'une hausse supérieure à 87,88 % marque l'essor d'une forte puissance financière.
- Néanmoins, il s'est approfondi, appelant à la prudence quant à la charge des coûts d'intérêt ou à la gestion des financements.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

b) Les indicateurs de l'équilibre financiers

À présent nous passons à l'étape suivant du diagnostic financier, qui consiste à étudier l'équilibre financier à long et à court terme à travers les grandeurs suivantes :

i. Le fonds de roulement

Le fonds de roulement se calcule de deux manières :

Par le bas du bilan : $FR = \text{Actif Courant} - \text{Passif Courant}$

Tableau N°8 : FR par le bas du bilan

Année	2022	2023
Actif Courant	19 901 548 841	23 226 553 768
Passif courant	8 851 320 152	9 857 261 100
FR (en DA)	11 050 228 689	13 369 292 668

Source : établis par nous même à partir des documents internes d'IFRI

Par le haut du bilan : $FR = \text{Capitaux propres} + \text{Passif Non Courant} - \text{Actif Non Courant}$

Tableau N°9 : FR par le haut du bilan

Année	2022	2023
Capitaux propres	22 026 117 198	25 027 906 536
Passif non courant	5 287 124 035	4 882 898 860
Actif non courant	16 263 012 544	16 541 512 728
FR (en DA)	11 050 228 689	13 369 292 668
%	-	20,98%

Source : établis par nous même à partir des documents internes d'IFRI

Le FR est positif et est en forte augmentation. Il s'agit donc d'une marge de sécurité financière pour IFRI, en ce sens que ses ressources à long terme ont toujours été supérieures à ses emplois à long terme. Sur une note plus explicite, l'entreprise dispose de fonds à caractère durable en suffisance pour non seulement couvrir la totalité de ses immobilisations, mais aussi participer au financement de ses besoins à court terme. Cette bonne situation de la structure financière fait qu'IFRI conserve une certaine autonomie et se trouve à même de surmonter un éventuel trou de trésorerie.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

ii. Les besoins en fonds de roulement

BFR = (Stocks en cours + Créances et emplois assimilés) – (Dettes à court terme non financières)

Tableau N°10 : BFR de l'entreprise

Année	2022	2023
Stocks en cours	6 369 915 695	8 755 466 483
Créances et Emplois Assimilés	10 967 225 995	11 579 723 127
DCT non financières	8 824 163 754	9 127 945 698
BFR (en DA)	8 512 977 936	11 207 243 912
%	-	31,64%

Source : établis par nous même à partir des documents internes d'IFRI

Le BFR est positif, comme c'est généralement le cas pour les entreprises commerciales ou industrielles. L'IFRI immobilise ainsi des ressources pour financer les stocks et les créances, au-delà des délais de paiement proposés par les fournisseurs. Cependant, sa hausse rapide (+31,64 %) compense la hausse du FR, cela signifie que la progression du BFR consomme une partie (ou toute) la marge de sécurité apportée par l'augmentation du FR, et donc réduit la trésorerie nette., entraînant une hausse des besoins d'exploitation, probablement due à :

- Des stocks plus élevés (anticipation de la demande),
- Une augmentation du chiffre d'affaires (augmentation des créances clients),
- Ou des délais de paiement plus longs.

Ceci accroît la pression sur la trésorerie à court terme.

iii. La trésorerie nette

La trésorerie nette selon l'équilibre général : TN = FR – BFR

Tableau N°11 : TN de l'entreprise

Année	2022	2023
FR	11 050 228 689	13 369 292 668
BFR	8 512 977 936	11 207 243 912
TN (en DA)	2 537 250 753	2 162 048 756

Source : établis par nous même à partir des documents internes d'IFRI

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

La trésorerie nette est donc positive, ce qui signifie que l'IFRI dispose encore d'un excédent de trésorerie lui permettant de faire face à ses besoins immédiats sans dépendre de financements externes (crédits bancaires ou découverts bancaires).

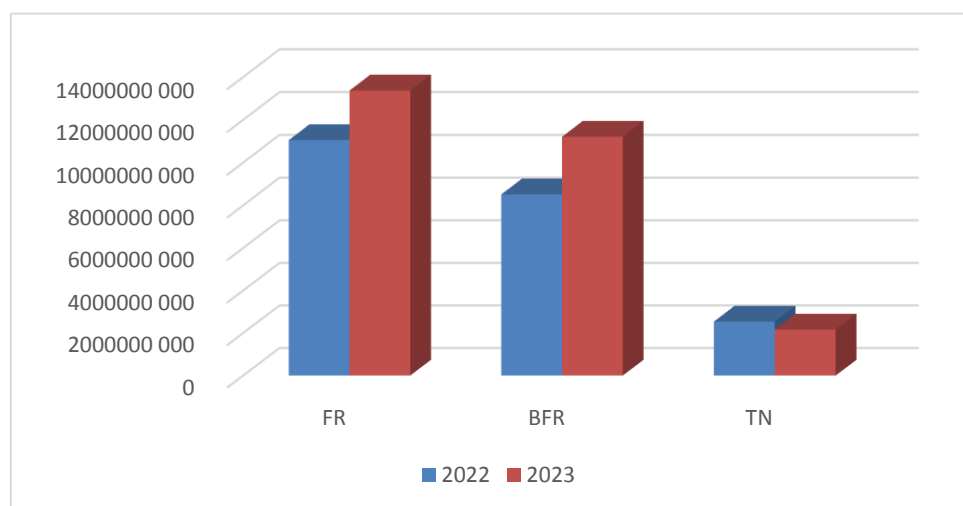
Cependant, la baisse de la trésorerie nette en 2023 signifie que l'augmentation du besoin en fonds de roulement a rogné une partie de l'excédent de fonds de roulement. Ceci devrait déclencher une alerte auprès du directeur financier ; si cette situation perdure, la trésorerie nette pourrait devenir déficitaire, contraignant le recours au financement bancaire ou fournisseur à court terme, avec tous les risques associés (coût financier, dépendance, etc.).

Tableau N°12 : Les indicateurs de l'équilibre financiers

Désignation	2022	2023	Évolution	Taux d'évolution
FR	11 050 228 689	13 369 292 668	2 319 063 979	20,98%
BFR	8 512 977 936	11 207 243 912	2 694 265 976	31,64%
TN	2 537 250 753	2 162 048 756	-375 201 997	-

Source : établis par nous même à partir des documents internes d'IFRI

Figure N°1 : Les indicateurs de l'équilibre financiers



Source : Établit par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

Cette figure synthétise les indicateurs clés (FR, BFR, TN) qui évaluent la balance financière. Elle met en évidence le fait qu'IFRI est globalement stable, mais que le fonds de roulement à l'ordre du jour est en augmentation.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

c) Analyse par les ratios financiers

Les ratios sont des outils de comparaison qui visent à analyser la gestion, la rentabilité et la structure financière d'une entreprise. Ces ratios contribuent à déceler rapidement les forces et les faiblesses d'une entreprise en ce qui concerne son autonomie et son indépendance financière, ses performances, sa solvabilité et sa trésorerie. Il existe de multiples possibilités pour établir des ratios, que nous présenterons ci-après

i. Ratios de Solvabilité et Structure Financière

Les ratios de structure financière et de solvabilité sont destinés à analyser la solidité financière d'une entreprise à long terme. Ils permettent donc de savoir dans quelles mesures l'entreprise dépend de ses créanciers ou, au contraire, s'elle dispose d'une autonomie financière pour autofinancer sa gestion.

Tableau N°13 : Ratios de Solvabilité et Structure Financière

Indicateur	Formule	2022	2023
Ratio d'autonomie financière	CP / Passif total	60,9%	62,93%
Ratio d'endettement	Dettes totales / CP	64,18%	58,89%

Source : établis par nous même à partir des documents internes d'IFRI

Ratio d'autonomie financière : Plus le ratio d'autonomie financière est élevé, plus l'entreprise est indépendante financièrement. IFRI montre une liberté croissante, ce qui renforce sa stabilité financière.

Ratio d'endettement : Une diminution indique que l'entreprise est moins endettée par rapport à ses capitaux propres. Cela réduit le risque financier.

ii. Ratios de Liquidité

Les ratios de liquidité testent l'aptitude de l'entreprise à mobiliser ses courtes dettes en utilisant ses actifs circulants. Ils présentent une image à l'emportant de la santé de la trésorerie et de la solvabilité à court terme.

Tableau N°14 : Ratios de Liquidité

Indicateur	Formule	2022	2023
Ratio de liquidité générale	AC / PC	2,25	2,36
Ratio de liquidité réduite	(AC – stocks) / PC	1,53	1,47

Source : établis par nous même à partir des documents internes d'IFRI

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Ratio de liquidité générale : Supérieur à 1 : IFRI peut couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs liquides. La situation est saine.

Ratio de liquidité réduite : Ce ratio reste >1 , donc l'entreprise n'est pas en danger de faillite, même sans ses stocks, mais il faudra suivre cette dynamique.

iii. Ratios de Rentabilité

Les ratios de rentabilité évaluent la capacité d'entreprise pour générer une marchandise sur valeur à partir de son moyen de financement (capitaux propres, actifs). Ils aident à maintenir une valeur de la performance économique et création de valeur au profit des investisseurs et actionnaires.

Tableau N°15 : Ratios de Rentabilité

Indicateur	Formule	2022	2023
Rentabilité des capitaux propres	$RN / \text{Capitaux propres}$	8,96%	14,81%
Rentabilité des actifs	$RN / \text{Actif total}$	5,46%	9,32%

Source : établis par nous même à partir des documents internes d'IFRI

Rentabilité des capitaux propres : C'est une hausse considérable. Les investisseurs ont accru leur rendement par action.

Rentabilité des actifs : L'entreprise utilise mieux ses actifs moyens pour obtenir des bénéfices. Cela indique que l'entreprise est suffisamment bien gérée.

iv. Ratios de Rotation des actifs

Les ratios de rotation des actifs évaluent l'efficacité de gestion des éléments d'exploitation comme les stocks ou les créances clients. Ils permettent de donner son opinion sur la vitesse avec laquelle l'entreprise renouvelle ses ressources circulantes.

Tableau N°16 : Ratios de Rotation des actifs

Indicateur	Formule	2022	2023
Rotation des stocks	$CA / \text{Stocks moyens}$	3,92	3,80
Rentabilité des créances	$CA / \text{Créances clients}$	3,77	4,80

Source : établis par nous même à partir des documents internes d'IFRI

Rotation des stocks : Les actions ralentissent leur rotation, peut-être en raison de l'accumulation ou de l'anticipation de la demande.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Rentabilité des créances : IFRI encaisse les ventes plus rapidement, ce qui réduit la pression sur la trésorerie.

Section 02 : l'influence de résultats financiers sur le pilotage contrôle de gestion

Cette section vise à analyser concrètement, les impacts réels de l'application de la comptabilité générale sur les décisions et les performances du contrôle de gestion.

La comptabilité générale appliquée strictement permet d'établir des états financiers fiables, nécessaires à la compréhension de la situation économique d'une entreprise. Mais au-delà de cet aspect descriptif, sa valeur ajoutée réside dans l'utilisation véritable opérationnelle de ses données par le contrôle de gestion pour piloter l'activité, analyser les écarts, ajuster les prévisions et orienter la stratégie. Par conséquent, cette section est destinée à prouver par chiffres et tableaux, comment la comptabilité générale, loin d'être un simple outil administratif, devient une force de performance lorsqu'elle nourrit à bon escient les mécanismes de contrôle de gestion.

Cette section mettra en lumière l'interdépendance entre ces deux disciplines et leur complémentarité stratégique dans l'atteinte des objectifs de performance et de rentabilité de l'IFRI.

1. Résultats comptables et leur contribution au contrôle de gestion

La comptabilité générale constitue la base indispensable sur laquelle reposent tous les mécanismes de contrôle de gestion d'une entreprise. Au niveau de l'IFRI, elle va au-delà du simple enregistrement des opérations ; elle constitue le noyau de la production de données financières fiables, exploitables et stratégiquement exploitables pour la prise de décision. La direction utilise ces informations pour suivre l'activité, identifier les écarts et optimiser la performance globale.

1.1. Le rôle structurant des états financiers dans la construction des outils du contrôle de gestion

Les états financiers réalisés tiennent leur source de la comptabilité générale et comprennent le bilan financier, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie, qui seraient les premiers instruments accueillis par le contrôle de

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

gestion. Ils établissent le juste reflet de la situation financière et économique de l'entreprise.

Le bilan au 31/12/2023 de l'entreprise IFRI montre que l'actif a une valeur totale de **39 768 066 496 DA** contre **36 164 561 385 DA** en 2022. Cette augmentation de **9,96 %** montre une explication d'une dynamique d'investissement et de consolidation des actifs (bâtiments et les immobilisations en cours). Pour le contrôle de gestion, il s'agit-là d'informations capitales : le contrôle de gestion va projeter ainsi la capacité de l'entreprise à générer de la valeur à long terme, impacter son intensité capitalistique et entrevoir ses besoins futurs en financement ou en maintenance des équipements.

Le compte de résultat a noté une évolution très importante de son chiffre d'affaires net, qui passe de **24 979 300 537 DA** en 2022 à **33 305 125 010 DA** en 2023, enregistrant **33,33 %** de croissance. Le résultat net à, de son côté, presque doublé, se chiffrant à **3 707 671 691 DA**. Ces quelques données permettent au contrôle de gestion d'établir une analyse de la rentabilité opérationnelle, de calculer des marges, de suivre la performance par produit ou par activité, et d'identifier les gros frappeurs sur le côté charges.

Le tableau des flux de trésorerie finalise cet outil en indiquant les entrées et sorties réelles de trésorerie. L'IFRI a enregistré un flux de trésorerie opérationnel de **2 197 257 052,77 DA**, malgré des flux d'investissement élevés (**-1 687 087 913,89 DA**). Ce flux témoigne de la capacité de l'entreprise à autofinancer une partie de ses investissements, signe de solidité.

Le contrôleur de gestion, en examinant ce flux, peut anticiper les tensions de trésorerie, programmer les paiements importants et suggérer une gestion prudente des besoins de fonds d'exploitation.

1.2.L'intérêt du Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) dans le pilotage

Au-delà du simple relevé des comptes, le Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) est un précieux pôle analytique qui permet de suivre le processus de création de valeur économique. A l'IFRI, l'élaboration du SIG a permis de mettre en évidence

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

distinctement les différentes étapes de la rentabilité de l'entreprise, depuis la production de l'année jusqu'au résultat net.

La valeur ajoutée (VA), en progression d'un peu plus de 47 %, démontre une meilleure aptitude à produire de la richesse à partir de facteurs internes. L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), en progression d'un peu plus de 58 %, démontre une bonne maîtrise des charges de personnel et des consommations externes. Le résultat opérationnel, en revanche, se présente en progression remarquable (+92 %), démontrant le succès de l'effort de rationalisation et d'optimisation.

Pour le contrôle de gestion, le SIG est un tableau de bord opérationnel stratégique : il permet de la performance en continu, de comparer les années, de poser des objectifs réalistes suivre, et de détecter rapidement les écarts à corriger. En particulier, la dégradation du résultat financier appelle à surveiller l'endettement ou à réévaluer les conditions de financement.

En somme, à travers le SIG, la comptabilité générale fournit une lecture structurée de la performance, utilisée par le contrôle de gestion pour anticiper, ajuster et décider. C'est cette synergie entre l'enregistrement comptable et l'analyse gestionnaire qui permet à l'IFRI d'adopter une démarche proactive de pilotage.

L'analyse du fonds de roulement et du BFR comme leviers de pilotage

La comptabilité générale offre encore le calcul des indicateurs structurants à la disposition directe du contrôle de gestion, tels que le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Sur ces indicateurs s'appuient les colonnes de l'analyse de la structure financière de l'entreprise.

Le FR d'IFRI a passé de **11 050 228 689 DA** en 2022 à **13 369 292 668 DA** en 2023. Ce montant constitue ainsi un excédent de ressources stables permettant à l'IFRI de les utiliser pour financer ses activités à court terme. Cette évolution favorable témoigne du renforcement de la capacité d'autofinancement de l'entreprise, un facteur stratégique essentiel.

La BFR apparaît dans toute sa splendeur sous forme de forte augmentation qu'il atteint **11 207 243 912 DA** en 2023, dépassant un taux de **31,64%** annuel.

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Plusieurs phénomènes y seraient plausibles: l'accumulation des stocks, la diminution des délais d'encaissement clients, la rapide accélération de l'activité. Le contrôleur de gestion devra quand même analyser la cause exacte de cette augmentation et présenter des propositions pour améliorer les délais de recouvrement, les achats, et pour ramener les stocks à un niveau acceptable.

Le TN est calculé par la différence entre FR et BFR, et le solde ainsi formé est positif pour **2 162 048 756 DA**. Une valeur de trésorerie nette positive indique que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante pour faire face à ses engagements à court terme. Un léger signal d'alarme est donné par la diminution de la TN au cours de l'année 2023, qui doit impérativement être surveillée. Le contrôle de gestion doit agir immédiatement pour éviter que la situation prenne une tournure préoccupante à moyen terme.

1.3.L'apport de la comptabilité aux analyses de performance financière

La comptabilité générale fournit également les données dont il faut se servir pour établir les ratios financiers, largement utilisés en contrôle de gestion pour apprécier la situation financière de la société et la rattacher aux normes ou aux objectifs définis.

Le taux d'autonomie financière d'IFRI s'établit ainsi à **62,93 %** en 2023, en amélioration par rapport à 2022. Il démontre que l'entreprise est en mesure de financer plus de **60 %** de ses actifs sur ses fonds propres, ce qui laisse peu de risques liés à l'emprunt. Le contrôle de gestion peut donc considérer comme acquis la solidité du plan de financement de l'entreprise.

Les ratios de rentabilité, comme **la rentabilité des capitaux propres (14,81 %)** ou celle des actifs (**9,32 %**), prouvent que l'entreprise met son moyen en valeur pour générer le profit. Le contrôle de gestion fait intervenir ces chiffres pour retracer les variations de marges et propager des améliorations (réduction de certaines dépenses, recentrage sur les marchés les plus lucratives, etc.).

De plus, **les ratios de rotation des actifs**, notamment **la rotation des créances**

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

clients (de 3,77 à 4,80), ont montré un meilleur paiement des ventes, ce qui se traduit par une augmentation des liquidités et une réduction du besoin en fonds de roulement. Ce ratio pourrait être directement utilisé dans les plans d'amélioration des flux de trésorerie actuellement élaborés par la direction.

2. Impact de résultats financiers les sur le contrôle de gestion

La qualité et la fiabilité des données de la comptabilité générale constituent la condition première d'un contrôle de gestion efficace. À l'IFRI, cela doit être le cas, car ce sont les états comptables (bilan, résultat, tableau des flux de trésorerie) qui sont produits, qui constituent le support de tout un ensemble d'outils de gestion nécessaires à la planification, au suivi et à l'amélioration de la performance.

Rentabilité : capacité à générer des revenus ou à créer de la valeur. Au sens large, les activités de rentabilité ou de création de valeur incluent : le chiffre d'affaires, le point mort, la budgétisation, les tableaux de bord, le calcul des coûts, l'analyse des flux de trésorerie et l'analyse financière. Ces instruments sont essentiels à la bonne gouvernance d'une entreprise.

2.1.Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité peut être défini comme le point à partir duquel l'IFRI commence à dégager un bénéfice en fonction de son niveau d'activité. Il est calculé à partir des coûts fixes et du taux de marge sur coûts variables, tous deux issus du compte de résultat.

Formule utilisée :

$$SR = \frac{CA * CF}{MCV}$$

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Tableau N°17 : Répartition des charges

Charges	2023	Répartition en %		Répartition en valeur	
		Variable	Fixe	Variable	Fixe
Matières premiers	17 803 814 512	76%	24%	13 530 899 029	4 272 915 483
Autres approvisionnement	2 533 213 578	73%	27%	1 849 245 912	683 967 666
Autres consommations	226 752 517	90%	10%	204 077 265	22 675 252
Rabais, remises, ristournes obtenues sur achats	-269 029 018	90%	10%	-242 126 116	-26 902 902
Services extérieurs	2 757 722 732	81%	19%	2 233 755 413	523 967 319
Autres services	1 791 849 171	63%	37%	1 128 864 978	662 984 193
Charges de personnel	2 456 206 931	61%	39%	1 498 286 228	957 920 703
Impôts et taxes et versements assimilés	125 562 136	27%	73%	33 901 777	91 660 359
Autres charges opérationnelles	439 167 659	20%	80%	87 833 532	351 334 127
Dotations aux amortissements	1 831 223 578	0%	100%	0	1 831 223 578
Reprise sur pertes de valeur et provisions	6 907 338	100%	0%	6 907 338	0
Charges financières	359 702 558	100%	0%	359 702 558	0
Impôts exigibles sur résultats	795 056 656	100%	0%	795 056 656	0
Impôts différés (variations) sur résultats	23 846 072	100%	0%	23 846 072	0
TOTAL				21 510 250 641	9 371 745 779

Source : document interne de l'entreprise

Charges fixes de 2023 : 9 371 745 779 DA

Marge sur coûts variables = CA - CV = 33 305 125 010 - 21 510 250 641

Marge sur coûts variables = 11 794 874 369 DA

$$SR = \frac{33\,305\,125\,010 * 9\,371\,745\,779}{11\,794\,874\,369}$$

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

SR = 26 462 949 518,17 DA

Analyse : Ce calcul montre que l'IFRI devrait atteindre un chiffre d'affaires **26 462 949 518,17 DA** pour couvrir ses coûts fixes. Ce seuil a été placé sous surveillance commerciale. La direction du contrôle de gestion surveille attentivement ce niveau afin d'anticiper les bénéfices ou d'adapter sa stratégie commerciale.

2.2.Coût de revient

Le coût de revient est donc essentiel pour déterminer la rentabilité de chaque produit fabriqué par l'IFRI. Il est donc directement lié à la distribution des dépenses dans le système comptable général.

Le coût de revient globale (2023) :

Matières premières = 17 803 814 512 DA

Charges directes & indirectes = 13 078 181 908 DA

Coût de revient = Matières premières + Charges directes & indirectes

Coût de revient = 17 803 814 512 + 13 078 181 908 = **30 881 996 420 DA**

Marge brute :

Marge brute = CA net - Coût de revient

Marge brute = 33 305 125 010 - 30 881 996 420 = **2 423 128 590 DA**

Taux de marge brute = (Marge brute / CA net) *100 = **7,27%**

Taux de marge nette = (RN / CA net) *100 = **11,13%**

Utilité :

- Détecter les produits à faible marge
- Adapter la politique tarifaire

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

- Réduire les charges indirectes (optimisation industrielle)

Les coûts sont suivis par le contrôle de gestion afin d'orienter ses décisions en matière de production, de tarification et d'investissement.

Conclusion

Ce deuxième chapitre a permis, à travers l'étude de la situation de l'entreprise IFRI, d'illustrer comment les procédures comptables de la comptabilité générale fixant les bases stratégiques pour la gestion à travers le contrôle. L'analyse approfondie des états financiers, des ratios, du Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG), du Fonds de Roulement (FR), du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et de la Trésorerie Nette (TN) a permis d'établir que la comptabilité n'est pas simplement une fin administrative mais est au contraire opérationnelle et décisionnelle.

Les données comptables, en effet, permettent au contrôleur de gestion de porter un diagnostic financier, de prévoir des besoins futurs en financement, de surveiller des équilibres financiers, d'optimiser des rentabilités et de fournir des moyens garantis pour la gestion proactive des ressources. Le cas IFRI a confirmé que plus la qualité de l'information reçue par la comptabilité générale sera élevée, mieux sera faite la prise de décision en gestion.

Bref, les outils issus de la comptabilité (bilan, compte de résultat, TFT, SIG, seuil de rentabilité, coût de revenus, ratios) sont indispensables à une vision claire de la performance globale de l'entreprise, et leur exploitation judicieuse.

Conclusion générale

Nous avons voulu à travers ce travail de recherche, approfondir la notion des relations entre la comptabilité générale et le contrôle de gestion, en montrant comment de simples informations comptables assimilées à de la formalité ou du conformisme peuvent devenir de véritables outils d'aide à la décision et de pilotage à moyen terme ou à long terme. Le présent mémoire ambitionne ainsi à démontrer que la comptabilité générale fournit des informations financières fiables et quantitatives, ce qui constitue un point d'appui essentiel pour le contrôle de gestion, notamment, pour les entreprises industrielles telles que la société IFRI.

Dans une première partie, nous avons essayé de poser quelques bases sur les relations entre la comptabilité générale et le contrôle de gestion, en retenant que la comptabilité générale produit des informations standardisées, fiables et auditées alors que le contrôle de gestion transforme ces informations d'une part en indicateurs de performance pour la mesure des écarts à atteindre et d'autres parts en tableaux de bord, en outils de prévision, en outils d'analyse et de correction par des procédures appropriées. Ces deux fonctions ne s'isolent pas l'une de l'autre et ne fonctionnent pas non plus en silos. La première fonction permet de collecter les informations nécessaires à l'analyse financière et la deuxième fonction va utiliser ces informations en interne à des fins d'optimisation de la performance, de mesure des écarts entre les indicateurs, d'amélioration de l'allocation des ressources rares, de contrôle des coûts et d'aide à la prise de décisions stratégiques.

La deuxième partie du mémoire, basée sur l'étude de cas de l'entreprise algérienne IFRI, nous a permis de positionner ces notions dans le contexte d'une entreprise concrète. En nous appuyant sur les documents comptables (bilan, compte de résultat, tableau de financement), ainsi que sur les soldes intermédiaires de gestion (SIG), le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie nette (TN), sans oublier l'analyse des ratios de rentabilité, de solvabilité et de liquidité, il a été possible de constater comment l'entreprise s'appuie sur la comptabilité pour apprécier sa situation financière et soutenir ses prises de décision.

Ce mémoire a ainsi révélé la grande importance de la complémentarité entre la comptabilité financière et le pilotage de la performance dans la conduite de l'entreprise. Il a montré que leur liaison ne se limitait pas à des aspects techniques mais qu'elle revêtait également une forte dimension stratégique. En effet, dans un environnement des affaires toujours plus évolué, saturé par la digitalisation, intensifié par la concurrence, instable par les crises et les exigences de visibilité et d'imputabilité, la compétence à construire, analyser et mobiliser à bon escient l'information comptable s'avère être un levier de compétitivité majeur.

En définitive, nous pouvons conclure et affirmer que la comptabilité générale, bien plus qu'une simple contrainte légale, devient un instrument de pilotage lorsqu'elle est judicieusement mise à profit par le contrôle de gestion. Le couple comptabilité générale-contrôle de gestion, comme en a témoigné le cas de l'entreprise IFRI, permet en effet de conjuguer les performances économiques, mais également d'une gestion plus sérieuse, plus transparente et plus en amont. C'est par cette complémentarité que les entreprises peuvent relever les défis de la performance durable et de la gouvernance efficiente.

Annexes

N°1 : Bilan actif au 31/12/2022

IMPRIME DESTINE A LA D.G.I

N.I.F 0 9 9 8 0 6 0 1 8 2 6 1 5 9 8

Désignation de l'entreprise	SARL IBRAHIM & FILS "IFRI"
Activité	Production d'eau minérales & Boissons Diverses
Adresse	Z.I. Ahrik, Ighzer Amokrane Wilaya de Béjaia

Exercice clos le 31/12/2022

BILAN (ACTIF)

TIN : 00037192
BP : 2000045468

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, Provisions et Pertes de Valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition – goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	171 350 503	64 086 239	107 264 264	68 560 862
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 290 087 371	4 668 598	1 285 418 773	1 286 655 361
Bâtiments	5 925 998 919	1 899 060 816	4 026 938 103	3 785 147 189
Autres immobilisations corporelles	20 894 204 567	11 169 079 307	9 725 125 260	8 371 836 554
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	620 556 578		620 556 578	846 000 478
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	80 910 000		80 910 000	80 910 000
Autres titres immobilisés	0		0	10 000 000
Prêts et autres actifs financiers non courants	394 033 374	16 152 457	377 880 917	355 932 742
Impôts différés actif	38 918 649		38 918 649	27 580 818
TOTAL ACTIF NON COURANT	29 416 059 961	13 153 047 417	16 263 012 544	14 832 624 004
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	6 382 638 126	12 722 431	6 369 915 695	4 651 410 366
Créances et emplois assimilés			0	
Clients	6 666 099 475	40 905 220	6 625 194 255	6 165 397 139
Autres débiteurs	3 709 654 061	19 723 724	3 689 930 337	3 258 347 655
Impôts et assimilés	604 873 611		604 873 611	348 673 839
Autres créances et emplois assimilés	47 227 792		47 227 792	45 227 989
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	2 564 407 151		2 564 407 151	1 881 509 165
TOTAL ACTIF COURANT	19 974 900 216	73 351 375	19 901 548 841	16 350 566 153
TOTAL GENERAL ACTIF	49 390 960 177	13 226 398 792	36 164 561 385	31 183 190 157

N°2 : Bilan actif au 31/12/2023

IMPRIME DESTINE A LA D.G.I

N.I.F 0 9 9 8 0 6 0 1 8 2 6 1 5 9 8

Désignation de l'entreprise	SARL IBRAHIM & FILS "IFRI"
Activité	Production d'eau minérales & Boissons Diverses
Adresse	Z.I. Ahrik, Ighzer Amokrane Wilaya de Béjaia

Exercice clos le 31/12/2023

BILAN (ACTIF)

TIN : 00037192
BP : 2000045468

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, Provisions et Pertes de Valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition – goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	191 014 757	109 421 751	81 593 006	107 264 264
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 538 677 464	0	1 538 677 464	1 285 418 773
Bâtiments	7 213 125 694	2 367 984 357	4 845 141 337	4 026 938 103
Autres immobilisations corporelles	21 212 303 799	12 234 762 672	8 977 541 127	9 725 125 260
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	587 668 943		587 668 943	620 556 578
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	80 910 000		80 910 000	80 910 000
Autres titres immobilisés	0		0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	399 491 743	16 152 457	383 339 286	377 880 917
Impôts différés actif	46 641 565		46 641 565	38 918 649
TOTAL ACTIF NON COURANT	31 269 833 965	14 728 321 237	16 541 512 728	16 263 012 544
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	8 838 529 101	83 062 618	8 755 466 483	6 369 915 695
Créances et emplois assimilés			0	
Clients	6 990 036 152	57 781 355	6 932 254 797	6 625 194 255
Autres débiteurs	3 938 499 500	10 718 111	3 927 781 389	3 689 930 337
Impôts et assimilés	719 686 941		719 686 941	604 873 611
Autres créances et emplois assimilés			0	47 227 792
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	2 891 364 158		2 891 364 158	2 564 407 151
TOTAL ACTIF COURANT	23 378 115 852	151 562 084	23 226 553 768	19 901 548 841
TOTAL GENERAL ACTIF	54 647 949 817	14 879 883 321	39 768 066 496	36 164 561 385

N°3 : Bilan passif au 31/12/2022

IMPRIME DESTINE A LA D.G.I

N.I.F 0 9 9 8 0 6 0 1 8 2 6 1 5 9 8

Désignation de l'entreprise	SARL IBRAHIM & FILS "IFRI"
Activité	Production d'eau minérales & Boissons Diverses
Adresse	Z.I. Ahrik, Ighzer Amokrane Wilaya de Béjaia

Exercice clos le 31/12/2022

BILAN (PASSIF)

TIN : 00037192

BP : 2000045468

PASSIF	N	N - 1
<u>CAPITAUX PROPRES :</u>		
Capital émis	1 293 000 000	1 293 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	18 759 647 863	17 869 964 695
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	1 973 469 335	1 457 918 462
Autres capitaux propres – Report à nouveau		
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	22 026 117 198	20 620 883 157
<u>PASSIFS NON-COURANTS :</u>		
Emprunts et dettes financières	5 220 902 555	1 650 176 788
Impôts (différés et provisionnés)	17 111 120	2 990 696
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	49 110 360	2 910 000
TOTAL II	5 287 124 035	1 656 077 484
<u>PASSIFS COURANTS :</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 491 460 491	3 655 701 659
Impôts	808 914 372	856 438 863
Autres dettes	4 523 788 891	4 394 055 242
Trésorerie Passive	27 156 398	33 750
TOTAL III	8 851 320 152	8 906 229 514
TOTAL PASSIF (I+II+III)	36 164 561 385	31 183 190 155

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

N°4 : Bilan passif au 31/12/2023

IMPRIME DESTINE A LA D.G.I

N.I.F 0 9 9 8 0 6 0 1 8 2 6 1 5 9 8

Désignation de l'entreprise	SARL IBRAHIM & FILS "IFRI"
Activité	Production d'eau minérales & Boissons Diverses
Adresse	Z.I. Ahrik, Ighzer Amokrane Wilaya de Béjaia

Exercice clos le 31/12/2023

BILAN (PASSIF)

TIN : 00037192

BP : 2000045468

PASSIF	N	N - 1
<u>CAPITAUX PROPRES :</u>		
Capital émis	1 293 000 000	1 293 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	20 027 234 844	18 759 647 863
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	3 707 671 692	1 973 469 335
Autres capitaux propres – Report à nouveau		
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	25 027 906 536	22 026 117 198
<u>PASSIFS NON-COURANTS :</u>		
Emprunts et dettes financières	4 832 800 536	5 220 902 555
Impôts (différés et provisionnés)	987 964	17 111 120
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	49 110 360	49 110 360
TOTAL II	4 882 898 860	5 287 124 035
<u>PASSIFS COURANTS :</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 251 622 574	3 491 460 491
Impôts	1 216 076 765	808 914 372
Autres dettes	4 660 246 359	4 523 788 891
Trésorerie Passive	729 315 402	27 156 398
TOTAL III	9 857 261 100	8 851 320 152
TOTAL PASSIF (I+II+III)	39 768 066 496	36 164 561 385

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

N°5 : TCR au 31/12/2022

IMPRIME DESTINE A LA D.G.I

N.L.F 0 9 9 8 0 6 0 1 8 2 6 1 5 9 8

Désignation de l'entreprise	SARL IBRAHIM & FILS "IFRI"
Activité	Production d'eau minérales & Boissons Diverses
Adresse	Z.I. Ahrik, Ighzer Amokrane Wilaya de Béjaia

Exercice clos le	31/12/2022
------------------	------------

COMPTE DE RESULTAT

TIN : 00037192
BP : 2000045468

Rubriques		N		N-1	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
Ventes de marchandises					
Production vendue	Produits fabriqués		25 899 021 561		18 348 326 615
	Prestations de services		874 133 068		1 005 093 751
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés		1 793 854 092		1 260 692 010	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			24 979 300 537		18 092 728 356
Production stockée ou déstockée			662 197 817	0	298 913 448
Production immobilisée			46 360 191		10 219 074
Subventions d'exploitation			0		0
I-Production de l'exercice			25 687 858 545		18 401 860 878
Achats de marchandises vendues					
Matières premières		6 352 026 020		4 227 133 094	
Autres approvisionnements		9 073 158 580		5 716 645 519	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		180 585 607		160 737 384	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats			157 920 792		65 338 775
Services extérieurs	Sous-traitance générale				
	Locations	1 704 335 968		1 509 033 152	
	Entretien, réparations et maintenance	96 697 762		13 725 301	
	Primes d'assurances	78 130 777		65 557 533	
	Personnel extérieur à l'entreprise	0		0	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	14 465 886		82 432 458	
	Publicité	322 761 385		179 799 511	
	Déplacements, missions et réceptions	53 151 064		33 817 761	
Autres services		1 576 633 897		1 401 163 546	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		19 294 026 154		13 324 706 484	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			6 393 832 391		5 077 154 394
	Charges de personnel	2 009 712 277		1 882 723 760	
	Impôts et taxes et versements assimilés	82 775 310		224 177 076	
IV-Excédent brut d'exploitation			4 301 344 804		2 970 253 558

IMPRIME DESTINE A LA D.G.I

N.I.F 0 9 9 8 0 6 0 1 8 2 6 1 5 9 8

Désignation de l'entreprise	SARL IBRAHIM & FILS "IFRI"
Activité	Production d'eau minérales & Boissons Diverses
Adresse	Z.I. Ahrik, Ighzer Amokrane Wilaya de Béjaia

Exercice clos le	31/12/2022
------------------	------------

COMPTE DE RESULTAT

TIN : 00037192

BP : 2000045468

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
Autres produits opérationnels		191 722 479		302 227 505
Autres charges opérationnelles	416 891 037		357 428 826	
Dotations aux amortissements	1 581 729 809		1 176 843 542	
Provision	0		0	
Pertes de valeur	0		0	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		0		32 166 006
V-Résultat opérationnel		2 494 446 437		1 770 374 701
Produits financiers		90 345 847		53 380 982
Charges financières	300 921 389		62 571 537	
VI-Résultat financier	210 575 542		9 190 555	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		2 283 870 895		1 761 184 146
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (Charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire		0		0
Impôts exigibles sur résultats	307 618 967		327 520 017	
Impôts différés (variations) sur résultats	2 782 593	0	0	24 254 333
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 973 469 335		1 457 918 462

(*) À détailler sur état annexe à joindre.

N°6 : TCR au 31/12/2023

IMPRIME DESTINE A LA D.G.I

N.I.F 0 9 9 8 0 6 0 1 8 2 6 1 5 9 8

Désignation de l'entreprise	SARL IBRAHIM & FILS "IFRI"
Activité	Production d'eau minérales & Boissons Diverses
Adresse	Z.I. Ahrik, Ighzer Amokrane Wilaya de Béjaia

Exercice clos le

31/12/2023

COMPTE DE RESULTAT

TIN : 00037192

BP : 2000045468

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
Ventes de marchandises				
Production vendue	Produits fabriqués	34 862 031 614		25 899 021 561
	Prestations de services	695 988 177		874 133 068
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	2 252 894 781		1 793 854 092	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		33 305 125 010		24 979 300 537
Production stockée ou déstockée		855 729 866	0	662 197 817
Production immobilisée		54 643 610		46 360 191
Subventions d'exploitation		0		0
I-Production de l'exercice		34 215 498 487		25 687 858 545
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	17 803 814 512		6 352 026 020	
Autres approvisionnements	2 533 213 578		9 073 158 580	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	226 752 517		180 585 607	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		269 029 018		157 920 792
Services extérieurs	Sous-traitance générale			
	Locations	1 820 049 869	1 704 335 968	
	Entretien, réparations et maintenance	420 756 894	96 697 762	
	Primes d'assurances	91 069 858	78 130 777	
	Personnel extérieur à l'entreprise	0	0	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	31 325 457	14 465 886	
	Publicité	315 009 820	322 761 385	
	Déplacements, missions et réceptions	79 510 834	53 151 064	
Autres services	1 791 849 171		1 576 633 897	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	24 844 323 492		19 294 026 154	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		9 371 174 994		6 393 832 391
	Charges de personnel	2 456 206 931	2 009 712 277	
	Impôts et taxes et versements assimilés	125 562 136	82 775 310	
IV-Excédent brut d'exploitation		6 789 405 927		4 301 344 804

IMPRIME DESTINE A LA D.G.I

N.I.F 0 9 9 8 0 6 0 1 8 2 6 1 5 9 8

Désignation de l'entreprise	SARL IBRAHIM & FILS "IFRI"
Activité	Production d'eau minérales & Boissons Diverses
Adresse	Z.I. Ahrik, Ighzer Amokrane Wilaya de Béjaia

Exercice clos le	31/12/2023
------------------	------------

COMPTE DE RESULTAT

TIN : 00037192

BP : 2000045468

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
Autres produits opérationnels		267 651 394		191 722 479
Autres charges opérationnelles	439 167 659		416 891 037	
Dotations aux amortissements	1 831 223 578		1 581 729 809	
Provision	0		0	
Pertes de valeur	0		0	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 907 338		0
V-Résultat opérationnel		4 793 573 417		2 494 446 437
Produits financiers		45 011 416		90 345 847
Charges financières	359 702 558		300 921 389	
VI-Résultat financier	314 691 142		210 575 542	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		4 478 882 275		2 283 870 895
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (Charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire		0		0
Impôts exigibles sur résultats	795 056 656		307 618 967	
Impôts différés (variations) sur résultats		23 846 072	2 782 593	0
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 707 671 691		1 973 469 335

(*) À détailler sur état annexe à joindre.

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (Méthode Directe)
Du {01/01/2023} au {31/12/2023}

LIBELLE	Note	Exercice (N)
** FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES		2 176 287 710,17
1- Encaissements Recus Des Clients		38 955 147 906,54
2- Sommes Versées aux fournisseurs et au personnel		36 428 770 921,34
3- Intérêts et Autres Frais Financiers Payés		315 384 685,03
4- Impôts Sur Le Résultats Payés		34 704 590,00
1- Opération En Attente de Classement		-
** FLUX DE TRESORERIE AVANT ELEMENTS EXTRAORDINAIRES		20 969 342,60
1- Flux de Trésorerie Lié à Des Elements Extraordinaires (A Préciser)		20 969 342,60
(A) FLUX DE TRESORERIE NET PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLE		2 197 257 052,77
** FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT		-1 687 087 913,89
1- Décaissement Sur Acquisition d'Immobilisation Corporelles Ou Incorporelles		1 708 674 121,32
2- Encaissements Sur Cession d'Immobilisation Corporelles ou Incorporelles		23 779 040,40
3- Décaissement Sur Acquisition d'Immobilisation Financières		92 405 000,00
4- Encaissements Sur Cession d'Immobilisation Financières		89 889 866,18
5- Intérêts Encaissés Sur Placements Financiers		322 300,85
6- Dividendes et Quotes-part de Résultat Recus		-
(B) FLUX DE TRESORERIE NET PROVENANT DES ACTIVITES D'investissement		-1 687 087 913,89
** FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT		-885 371 136,69
1- Encaissements Suite à L'émission D'actions		-
2- Dividendes et autres Distributions Effectuées		637 000 000,00
3- Encaissements Provenant d'emprunts		3 444 456 831,74
4- Remboursements D'emprunts ou d'autres Dettes Assimilés		3 692 827 968,43
(C) FLUX DE TRESORERIE NET PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT		-885 371 136,69
Incidence Des Variations Des Taux de Change sur Liquidité et Quasi Liquidité		-
VARIATION DE TRESORERIE DE LA PERIODE (A+B+C)		-375 201 997,81
TRESORERIE ET EQUIVALENT DE TRESORERIE A L'OUVERTURE DE L'EXERCICE		2 537 250 752,68
TRESORERIE ET EQUIVALENT DE TRESORERIE A LA CLOTURE DE L'EXERCICE		2 162 048 754,87
VARIATION DE TRESORERIE DE L'EXERCICE		-375 201 997,81
Vérification		0,00

Bibliographie

1) Ouvrages

- Charlotte, Disle; Robert , Maéso; Michel, Méau;. (2007). *Introduction à la comptabilite DSG 9 : generale Manuel et applications*. Paris: Campus Dunod.
- Deffains-Crapsky, Catherine. (2006). *Comptabilité générale* (éd. 4e edition). Paris: Bréal.
- Grandguillot, Béatrice; Grandguillot, Francais;. (2014-2015). *La comptabilité générale: Principes généraux, Techniques de comptabilisation des opérations courantes et de fin d'exercice* (éd. 18e edition). (G. L. éd, Éd.) Paris: Gualino Lextenso éd.
- Grandguillot, Béatrice; Grandguillot, Francais;. (2014-2015). *La comptabilité générale: Principes généraux, Techniques de comptabilisation des opérations courantes et de fin d'exercice* (éd. 18e edition). (G. L. éd, Éd.) Paris: Gualino Lextenso éd.
- Grenier, Claude; Bonnebouche, Jean. (1998). *Système d'information comptable: Comptabilité générale*. (Foucher, Éd.) Paris: Foucher.

2) Mémoires et Thèses

- Doulti-lare, Makignoin z; Kunkyuuri, Emmanuel;. (2018-2019). Etude des pratiques de controle de gestion. Dans M. z. Doulti-lare, & E. Kunkyuuri, *Etude des pratiques de controle de gestion dans une entreprise publique : Cas de L'Entreprise Publique Economique Electro-Industries SPA-Azezga* (p. 12). Tizi-ouzou-Azezga.

ZAKIA, O. S. (2024). Les pratiques du contrôle de gestion dans une entreprise publique Cas de l'entreprise Société des Eaux et l'Assainissement d'Alger. Dans O. S. ZAKIA, *Les pratiques du contrôle de gestion dans une entreprise publique Cas de l'entreprise Société des Eaux et l'Assainissement d'Alger* (p. 5) Tizi-ouzou.

3) Sites web

- <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-controle-de-gestion> Arnaud Decarra. (s.d.) Consulté le 27 Juin, 2025, sur blog.hubspot.fr
- <https://www.l-expert-comptable.com/notrecabinetenligne.html>. Consulté le 28 juin , 2025.
- <https://www.joradp.dz/ftp/jo-francais/2009/f2009019.pdf>. (2009, Mars 25). Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire. doi:240.1. Consulte le 22 Mars 2025
- <https://www.joradp.dz/ftp/jo-francais/2009/f2009019.pdf> (2009, Mars 25). Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire. doi:250.1. Consulte le 22 Mars 2025
- <https://www.joradp.dz/ftp/jo-francais/2009/f2009019.pdf>. (2009, Mars 25). Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire. doi:260.1. Consulte le 22 Mars 2025

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
AC	Actifs Courants
BFR	Besoin en fonds de roulement
CA	Chiffre d'affaires
CF	Charges fixes
CP	Capitaux propres
CV	Charges variables
DA	Dinar Algérien
DCT	Dettes à court terme
FR	Fonds de roulement
IFRI	Ibrahim et fils
KPI	Key Performance Indicator
MCV	Marge sur coûts variables
PC	Passifs Courants
RN	Résultat net
SARL	Société à responsabilité limitée
SCF	Système comptable financière
SIG	Solde intermédiaire de gestion
SR	Seuil de rentabilité
TCR	Tableau compte du résultat
TFT	Tableau flux trésorerie
TN	Trésorerie nette

Liste des figures

N°	Titres des figures	Pages
Figure N°1	Les indicateurs de l'équilibre financiers	26

Listes des tableaux

N°	Titres des tableaux	Pages
Tableau N°1	Bilan comptable (actif) au 31 décembre 2023	16
Tableau N°2	Bilan comptable (passif) au 31 décembre 2023	17
Tableau N°3	Tableau compte du résultat au 31 décembre 2023	18
Tableau N°4	Tableau flux trésorerie au 31 décembre 2023	20
Tableau N°5	Bilan financier (actif)	21
Tableau N°6	Bilan financier (passif)	22
Tableau N°7	SIG	23
Tableau N°8	FR par le bas du bilan	24
Tableau N°9	FR par le haut du bilan	24
Tableau N°10	BFR	25
Tableau N°11	TN	25
Tableau N°12	Les indicateurs de l'équilibre financiers	26
Tableau N°13	Ratios de Solvabilité et Structure financière	27
Tableau N°14	Ratios de Liquidité	27
Tableau N°15	Ratios de Rentabilité	28
Tableau N°16	Ratios de Rotation des actifs	28
Tableau N°17	Répartition des charges	34

Table de matières

Dédicace

Remerciements

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale et du contrôle de gestion

Introduction 6

Section 01 : Le contrôle de gestion et son interaction avec la comptabilité générale 7

1. Missions et outils du contrôle de gestion..... 7

1.1. Définition du contrôle de gestion 7

1.2. Missions du contrôle de gestion 7

1.3. Outils du contrôle de gestion 8

2. L'influence de la comptabilité générale sur le contrôle de gestion 8

Section 02 : Principes fondamentaux et fonctionnement de la comptabilité générale..... 9

1. Les outils de la comptabilité générale 9

1.4. Le journal..... 9

1.5. Le grand livre 9

1.6. La Balance 9

2. Les travaux de la comptabilité générale et les états financiers..... 10

2.1 Les travaux de l'inventaire 10

2.2. Le bilan..... 10

2.3. Le compte de résultat..... 10

2.4. Tableau des flux de Trésorerie (TFT)..... 10

2.5. L'état de variation des capitaux propres 11

2.6. L'annexe des états financiers 11

Conclusion..... 12

Chapitre II : Les procédures de la comptabilité générale comme outil d'analyse financière et de pilotage du contrôle de gestion cas IFRI

Introduction 14

Section 01 : Présentation et analyse des états financiers d'IFRI..... 15

1. Présentation des états financiers d'IFRI 15

1.1. Présentation du bilan 15

a) Présentation du bilan comptable (actif) au 31 décembre 2023..... 15

b) Présentation du bilan comptable (passif) au 31 décembre 2023 16

1.2. Présentation compte du résultat (TCR) 17

1.3. Présentation de tableaux flux trésorerie (TFT)..... 19

2. Analyse des états financiers d'IFRI.....	21
2.1. Bilan financier	21
a) Bilan financier (Actif)	21
b) Bilan Passif.....	22
2.2. Analyse de l'équilibre général.....	22
a) Solde intermédiaire de gestion SIG	22
b) Les indicateurs de l'équilibre financiers.....	24
i. Le fonds de roulement.....	24
ii. Les besoins en fonds de roulement	25
iii. La trésorerie nette	25
c) Analyse par les ratios financiers.....	27
i. Ratios de Solvabilité et Structure Financière	27
ii. Ratios de Liquidité.....	27
iii. Ratios de Rentabilité	28
iv. Ratios de Rotation des actifs.....	28
Section 02 : l'influence de résultats financiers sur le pilotage contrôle de gestion.....	29
1. Résultats comptables et leur contribution au contrôle de gestion.....	29
1.1. Le rôle structurant des états financiers dans la construction des outils du contrôle de gestion.....	29
1.2. L'intérêt du Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) dans le pilotage 30	
1.3. L'apport de la comptabilité aux analyses de performance financière	32
2. Impact de résultats financiers les sur le contrôle de gestion.....	33
2.1. Le seuil de rentabilité	33
2.2. Coût de revient	35
Conclusion.....	37
Conclusion générale	38
Annexes.....	40
Bibliographie	49
Liste des abréviations.....	50
Liste des figures	50
Listes des tableaux.....	51

Résumé

Ce mémoire aborde la problématique des relations entre la comptabilité générale et le contrôle de gestion, en soulignant la contribution qu'une information comptable fiable, bien structurée et facilement accessible peut apporter à la performance d'une entreprise. Dans un contexte économique de forte compétitivité et d'efficacité permanente, ces deux champs d'activité sont perçus nous comme stratégiques et complémentaires au bon fonctionnement de la gouvernance d'une organisation.

La recherche vise principalement à démontrer comment et pourquoi l'information émanant de la comptabilité générale peut être efficacement mobilisée au service du processus de contrôle de gestion, notamment dans le cadre de l'analyse des coûts, de la prise de décision, de la performance de la planification ou de l'évaluation de la performance.

Mots-clés : comptabilité générale, contrôle de gestion, IFRI, pilotage de la performance, états financiers, tableaux de bord, indicateurs financiers, rentabilité, SIG, seuil de rentabilité, analyse financière, gouvernance.

Abstract

This thesis addresses the issue of the relationship between general accounting and management control, highlighting the contribution that reliable, well-structured, and easily accessible accounting information can make to a company's performance. In an economic context of high competitiveness and ongoing efficiency, these two fields of activity are seen as strategic and complementary to the proper functioning of an organization's governance.

The research primarily aims to demonstrate how and why information from general accounting can be effectively leveraged to support the management control process, particularly in the context of cost analysis, decision-making, planning performance, and performance evaluation.

Keywords: general accounting, management control, IFRI, performance management, financial statements, dashboards, financial indicators, profitability, MIS, break-even point, financial analysis, governance.

ملخص

هذه الأطروحة تتناول إشكالية العلاقة بين المحاسبة العامة والرقابة الإدارية، مع تسليط الضوء على المساهمة التي يمكن أن تقدمها المعلومات المحاسبية الموثوقة والمنظمة والسهلة الوصول في أداء الشركة. في سياق اقتصادي يتميز بمنافسة شديدة والسعي الدائم للكفاءة، يُنظر إلى هذين المجالين على أنهما استراتيجيان ومتكاملان من أجل ضمان سير الحوكمة السليم داخل المنظمة.

يهدف البحث بشكل أساسي إلى إثبات كيف ولماذا يمكن استخدام المعلومات الصادرة عن المحاسبة العامة بشكل فعال لدعم عملية الرقابة الإدارية، خاصة في سياق تحليل التكاليف واتخاذ القرارات وتخطيط الأداء أو تقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة العامة، الرقابة الإدارية، افري، المعهد الدولي للبحوث المالية، إدارة الأداء، البيانات المالية، لوحات المعلومات، المؤشرات المالية، الربحية، نظم المعلومات الإدارية، نقطة التعادل، التحليل المالي، الحوكمة