

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences Économiques, commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire

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

Option : Comptabilité et Audit

Thème

**Impact de la gestion budgétaire sur la
performance financière de l'entreprise**

Cas : FAGECO Bejaia

Préparé par :

HADJARA Warda

HAMADOUCHE Nina

Encadré par :

Dr. BAAR Abdelhamid

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

La première et la dernière pensée vont à Allah, qui nous a accordé la force et la capacité nécessaires pour mener à bien ce travail.

Nous adressons nos sincères remerciements à notre encadrant, M. Baar, pour ses précieux conseils, son soutien constant et sa disponibilité. Son écoute attentive nous a été d'une grande aide tout au long de ce parcours.

Nous tenons également à remercier M. Mahmoudi, notre encadrant au sein de l'entreprise FAGECO, pour son accompagnement et ses orientations.

Nos remerciements vont également aux membres du jury, qui ont bien voulu examiner notre travail avec attention.

Enfin, un grand merci à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'achèvement de ce mémoire.

Dédicaces

J'ai le grand plaisir de dédier ce mémoire :

À ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir de vivre et dont les prières constantes m'accompagnent chaque jour.

À mon très cher père, pour ses encouragements, son soutien et sa bienveillance.

À ma sœur Aya et à mes frères Ayoub et Adem, pour leur présence et leur affection.

À mes meilleurs amis et à mes chers collègues, pour leur soutien tout au long de ce parcours.

Enfin, je dédie également ce travail à ma binôme, Hamadouche Nîna, qui a activement contribué à la réalisation de ce mémoire.

WARDA

Dédicaces

Je dédie ce travail

À ma chère mère,

À mon cher père,

Qui n'ont jamais cessé de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.

À mes chers frères : Ghani et Salim

À mes chères sœurs : Lylia et Lamia

Qui ont été ma force et mon soutien tout au long de mes études, qui m'ont aidé et supporté dans les moments difficiles

À mes chères amies ounissa, warda ,zlikha

Je remercie également ma binôme Hadjara Warda

Nina

Liste des abréviations

CA	Chiffre d'affaires
CAF	Capacité d'auto financement
CP	Capitaux permanent
CS	Coefficient saisonnier
CSNR	Coefficient saisonnier non rectifié
CSR	Coefficient saisonnier rectifié
DA	Dinar algérien
DCT	Dette à court terme
E/CAN	Ecart sur chiffre d'affaire net
E/Q	Ecart sur quantité
E/P	Ecart sur prix
EBE	Excédent brut d'exploitation
ENMTP	Entreprise nationale des matériels de travaux publics
FRN	Fond de roulement net
IBS	Impôt sur les bénéfices des sociétés
MC	Marge commerciale
N°	Numéro
Q	Quantité
R	Ratio
RT	Résultat
RE	Résultat d'exploitation
RCAI	Résultat courant avant impôt
R EX	Résultat exceptionnel
PU	Prix unitaire
TCNSR	Total des coefficients saisonniers
VA	Valeur ajoutée
VD	Valeur disponibilité
VR	Valeur réalisable

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Prévision d’approvisionnement de 2023 et 2024.....	17
Tableau N° 02 : Prévision d’investissements 2023 et 2024.	18
Tableau N° 03 : Prévisions du budget de trésorerie de 2023.....	19
Tableau N° 04 : Prévisions du budget de trésorerie 2024	20
Tableau N° 05 : Calculs des estimateurs a et b	22
Tableau N° 06 : Tableau représentant le calcul des tendances des années 2023 et 2024..	24
Tableau N° 07 : Tableau représentant les calculs des coefficients saisonniers pour les années 2023 et 2024.	25
Tableau N° 08 : Budget des ventes et réalisations de l’année 2024.....	26
Tableau N°09 : Calcul des écarts sur chiffre d’affaire des produits.....	27
Tableau N° 11 : ratios de structure financière.	29
Tableau N° 12 : Calcul du ratio de solvabilité.	30
Tableau N° 13 : Calcul des ratios de liquidité.....	30
Tableau N° 14 : Calcul des ratios de rentabilité.	31
Tableau N° 15 : État comparatif des charges entre 2023 et 2024.....	35

Liste des figures

Figure N°01 : La démarche de la gestion budgétaire.....	7
Figure N°02 : L’organigramme de L’ENMTP.	14
Figure N° 03 : Représentation graphiques des réalisations et prévisions de l’année 2024.	29

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale..... 1

Chapitre I : La gestion budgétaire, la performance financière et la présentation de l'organisme d'accueil

Introduction au chapitre..... 4

Section 01 : Les aspects théoriques de la gestion budgétaire 4

Section 02 : La mesure de la performance dans l'entreprise 7

Section 03 : Présentation de l'organisme d'accueil 12

Conclusion du chapitre 16

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de l'entreprise Fageco

Introduction au chapitre..... 17

Section 01 : Analyse de la gestion budgétaire de Fageco
..... 17

Section 02 : Analyse des ratios de performance 29

Section 03 : Le lien entre la gestion budgétaire et la performance financière de Fageco 32

Conclusion du chapitre 38

Conclusion générale 40

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

Une entreprise est une entité économique autonome dont la mission principale est de produire des biens ou des services destinés au marché. En d'autres termes, elle vise à répondre aux besoins de ses clients tout en poursuivant un objectif fondamental : la maximisation du profit.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise mobilise diverses ressources (humaines, financières et techniques) qu'elle doit gérer de manière optimale afin d'assurer la pérennité de ses activités. C'est dans cette optique qu'intervient la fonction de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est un dispositif essentiel qui permet de mesurer en temps réel la performance de l'entreprise. Il vise à garantir une utilisation efficiente des ressources disponibles, tout en accompagnant les décideurs dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Il constitue ainsi à la fois un outil de consolidation des acquis et un instrument d'anticipation des écarts et des risques.

Pour accomplir cette mission, le contrôle de gestion s'appuie sur plusieurs outils similaires à ceux de la comptabilité générale, tels que : la comptabilité analytique, les tableaux de bord ou encore la gestion budgétaire. Ces outils permettent d'analyser de manière exhaustive les performances économiques de l'entreprise, d'identifier les écarts entre prévisions et réalisations, et de faciliter la prise de décisions éclairées.

Parmi ces outils, la gestion budgétaire occupe une place centrale. Elle est considérée comme indispensable dans la mesure où elle permet aux dirigeants d'avoir une vision prospective, de mieux anticiper les opportunités, et de prendre des décisions stratégiques fondées. En ce sens, la gestion budgétaire constitue à la fois une lecture du passé, un repère dans le présent et un moyen pour maîtriser l'avenir. Elle permet à l'entreprise de savoir où elle va et d'éviter une mauvaise gestion. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche, à travers la problématique suivante :

Quelle est l'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière des entreprises en particulier celle de FAGECO Bejaia ?

Afin de mieux cerner cette problématique, nous avons formulé les questions de recherche suivantes :

- En quoi consiste la gestion budgétaire et quelle est sa place au sein de l'entreprise FAGECO?
- Comment définir la performance financière et quels sont ses principaux indicateurs de mesure au sein de FAGECO ?

- Quel est le rôle de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance financière de FAGECO ?

À partir de ces interrogations, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La gestion budgétaire joue un rôle important dans la maîtrise de l'avenir de l'entreprise, sa mise en place efficace améliore significativement la performance financière de l'entreprise FAGECO.
- **Hypothèse 2** : La performance financière de l'entreprise FAGECO dépend de sa capacité à gérer efficacement ses ressources et atteindre ses objectifs. Elle peut être évaluée à travers des indicateurs tels que la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et la structure financière.
- **Hypothèse 3** : La gestion budgétaire contribue à la performance financière en établissant des prévisions précises, en optimisant l'allocation des ressources et en contrôlant les dépenses, ce qui améliore la rentabilité et réduit les risques.

Pour tester ces hypothèses, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive, structurée en deux chapitres:

- Un chapitre théorique, basé sur une recherche bibliographique et documentaire, qui nous a permis de mieux comprendre la problématique et de définir le cadre conceptuel de notre étude.
- Un chapitre pratique, à travers un stage d'un mois effectué au sein de FAGECO, durant lequel nous avons pu appliquer les concepts étudiés et collecter des données empiriques pertinentes.

Chapitre I

***La gestion budgétaire, la performance financière et la
présentation de l'organisme d'accueil***

Introduction au chapitre

Pour mieux piloter et maîtriser la performance d'une organisation, le contrôle de gestion propose de nombreux outils comme la gestion budgétaire. Cette dernière est considérée comme une nécessité absolue de fait qu'elle permet aux dirigeants de donner une vision sur l'avenir et leur permettre une position favorable pour exploiter les opportunités,

Ce chapitre se divise en deux sections : la première aborde les concepts fondamentaux de la gestion budgétaire ainsi que sa démarche et la deuxième section traite de la démarche de la performance.

Section 01 : Les aspects théoriques de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire consiste à établir des programmes d'actions chiffrées, elle traduit l'engagement des responsables.

1. La définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un système qui a pour buts d'améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit et d'assurer une certaine sécurité à court terme.

Budget : est une prévision chiffrée en volumes et en unités monétaire de tous les éléments correspondant à un programme d'activité déterminé établi en fonction d'objectifs négociés et acceptés¹.

Gestion : mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée².

Gestion budgétaire : la gestion budgétaire comme étant : « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »³.

Selon Jack Forget, « la gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés »⁴.

2. Les principes de la gestion budgétaire

Selon GERVAIS, six conditions sont requises afin que le système soit efficace⁵ :

¹ Jean Lochar, la gestion budgétaire outil de pilotage des managers Editions d'organisation 1998 p12.

² Idem, p 18.

³ Doriath.B, Contrôle De Gestion En 20 Fiche, 5eme Edition, DUNOD, Paris, 2008, p 01.

⁴ Forget. J, gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise ; édition d'organisation paris, France, 2005 p 9.

⁵ Gervais .M, contrôle de gestion, paris, 7 ème edition économie p 275.

- Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise : la gestion budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation. En ce sens, elle est une discipline transversale et devient un outil de coordination des différentes fonctions.
- Le découpage et la présentation des budgets doit se calquer sur le système d'autorité (Structure de l'entreprise).
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires.
- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale d'entreprise.
- Le système budgétaire doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire : le couplage du système budgétaire et la politique du personnel permet la responsabilisation des acteurs qui passe d'un simple discours à un système compromis, admis, équitable et éventuellement négocié de mesure de performance.
- Les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées lorsqu'apparaissent de nouvelles informations.

3. Objectifs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire⁶, poursuit plusieurs objectifs essentiels au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise. Elle vise tout d'abord à assurer une certaine sécurité financière et à permettre des prévisions à court terme, tout en améliorant la rentabilité grâce au contrôle rigoureux des écarts entre les réalisations et les prévisions. Elle encourage également une ouverture d'esprit propice au dialogue, à la négociation et à la formation, contribuant ainsi à instaurer une dynamique collective. Par ailleurs, la gestion budgétaire incite les différents acteurs de l'entreprise à s'engager davantage et à assumer leurs responsabilités.

4. Rôles de la gestion budgétaire

Les rôles de la gestion budgétaire peuvent être résumés comme suit⁷ :

- **Un rôle de coordination** des différents sous-systèmes, puisque le réseau des budgets s'étend à tous les aspects de l'entreprise, tant commercial, productif que financier. Il permet une consolidation des actions chiffrées dans le budget général et la présentation de documents de synthèse prévisionnels cohérente avec le plan opérationnel défini plus haut.

⁶ L'ANGLOIS. G, contrôle de gestion budgétaire, maison horizons 3 ème édition, année 2006 p 171-177

⁷ Claude alazard. Sabine sépari, Contrôle de gestion ,2 ème edition, Francis lefebvre, Paris 2010, p179.

- **Un rôle de simulation** rendu possible par l'informatisation des procédures d'élaboration des budgets, qui permet de tester plusieurs hypothèses de budgétisation. Cet aspect revêt de plus en plus d'importance face à l'incertitude et à la complexité des marchés actuels. L'informatique permet une gestion prévisionnelle en temps réel et un réajustement possible des budgets en cas de besoins.

5. La démarche de la gestion budgétaire

La démarche budgétaire «est un ensemble de règles et de processus écrits qui détermine le mode de préparation, d'approbation et de suivi de budget »⁸. Donc, le processus de la gestion budgétaire repose sur trois phases : la prévision (d'après les objectifs de l'entreprise) qui est la première étape de la gestion budgétaire ; la budgétisation qui est la phase où l'on chiffre les prévisions par fonctions ; et enfin, le contrôle budgétaire qui consiste en la confrontation des réalisations avec les prévisions.

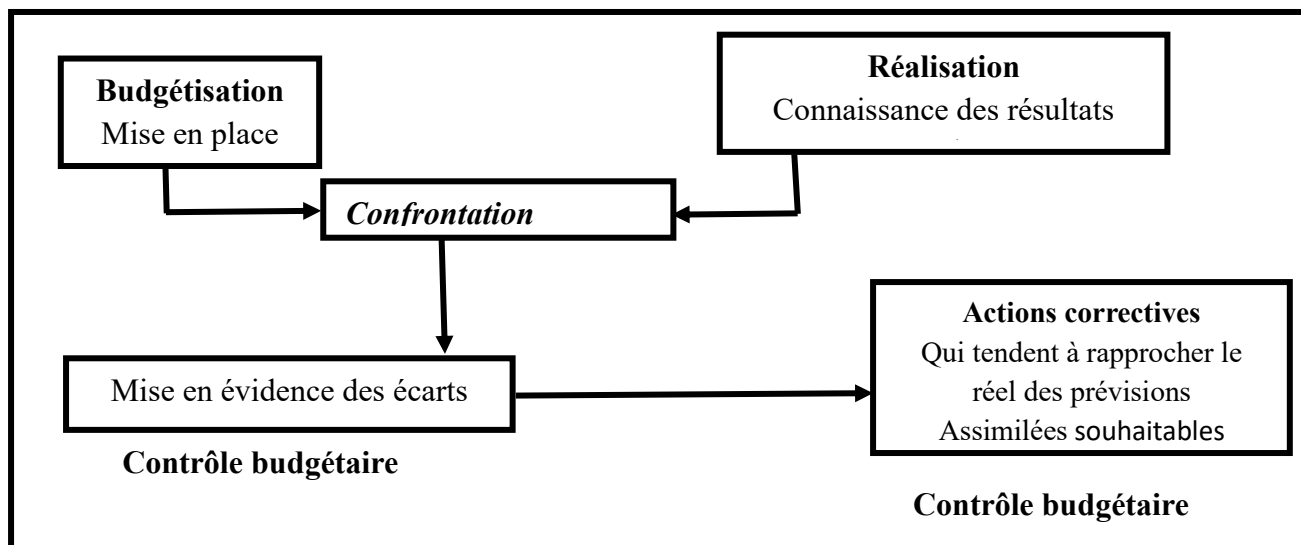
A. La prévision : la prévision est le processus d'estimation ou de projection des résultats futurs d'une entreprise ou d'une organisation. Elle repose sur l'analyse des données historiques, des tendances actuelles et des facteurs externes pertinents. L'objectif principal de la prévision est d'aider à anticiper les performances financières et opérationnelles à venir, ce qui permet de prendre des décisions éclairées et de planifier efficacement les activités de l'entreprise.

B. La budgétisation : la budgétisation est le processus d'établissement d'un budget, qui est un plan financier détaillé pour une période donnée, généralement un an. Le budget sert de guide pour allouer les ressources de l'entreprise, y compris les revenus, les dépenses, les investissements et les objectifs de performance. Il peut être élaboré à différents niveaux, tels que le budget global de l'entreprise, les budgets départementaux ou les budgets de projets spécifiques. La budgétisation permet de déterminer comment les ressources seront utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés.

C. Le contrôle budgétaire : le contrôle budgétaire est le processus de suivi et de comparaison des résultats réels avec les prévisions budgétaires établies. Il vise à évaluer la performance financière de l'entreprise, à détecter les écarts entre les résultats réels et les objectifs budgétaires, et à prendre des mesures correctives si nécessaire. Le contrôle budgétaire permet de mesurer l'efficacité des activités de l'entreprise, d'identifier les zones nécessitant des ajustements et de prendre des décisions stratégiques basées sur les informations financières actuelles.

⁸Doriath. B, op. cit p: 44.

Figure N°01 : La démarche de la gestion budgétaire



Source : Alazard C, Separi S, Contrôle de gestion, manuel et application, Dunod ,paris, 2010 .

Dans cette section, nous avons abordé les fondements théoriques de la gestion budgétaire. Nous avons proposé une définition de ce concept, examiné ses principes fondamentaux, identifié ses objectifs et mis en évidence son importance. Nous avons également détaillé la procédure à suivre pour mettre en place une gestion budgétaire efficace.

Section 02 : La mesure de la performance dans l'entreprise

La performance, notion clé en gestion, est définie de manière variable selon l'utilisateur. Cette section explorera sa définition et ses concepts essentiels.

1. Définition de la performance

La performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire⁹.

2.Caractéristiques de la performance

Selon Doriath B. et Goujet C., il existe trois caractéristiques fondamentales de la performance. Ces caractéristiques sont¹⁰ :

-Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) : La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, Technologie...).

⁹ Charreaux . G,Le point sur la mesure de performance des entreprises , Paris, Economica ,1998, p 07.

¹⁰ Doriath.B & goujet. C, Gestion prévisionnelle et mesure de performance, Paris, 3ème edition, Dunod, 2007, P 172.

- **Elle s'apprécie par une comparaison** : La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- **La comparaison traduit le succès de l'action** : la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

3. Principe d'une bonne mesure de la performance

Cette mesure doit assurer la cohérence entre le pouvoir d'un individu, le contenu de sa mission et les objectifs de l'entreprise¹¹.

- Principe de contrôlabilité : on ne doit faire intervenir dans le mesure de performance que les éléments qui sont contrôlables.
- Principe d'exhaustivité : on doit contrôler tout ce qui est dans sa mission et ses objectifs.
- Principe d'indépendance : La mesure de performance d'un centre doit être indépendante de celle d'un autre centre

4. Objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises est une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit¹² :

- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail.
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.
- Renforcer et améliorer la sécurité du travail.
- Identifier et évaluer les compétences clés.
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité.
- Consolider et développer les savoir-faire

¹¹ Benaïem.J ,Benaïm .J , Tuszynski J .& Tuszynski .J , «Gestion budgétaire et analyse de la performance», Livre du professeur ; Fontaine picard , 2010 , p 89.

¹² Caillant. A, Management des entreprise, edition hachette livre,2008, P38.

5. Les outils de pilotage de la performance

5.1. L'analyse des écarts : Elle permet le suivi et la régulation des actions de l'entreprise. La méthode budgétaire reste centrale pour le pilotage des organisations.

6. Les indicateurs de la performance de l'entreprise : Il existe plusieurs indicateurs tels que :

6.1. Les soldes intermédiaires de gestion : Le calcul des soldes intermédiaires de gestion se fait en plusieurs étapes¹³ :

La marge commerciale (MC): Elle permet à l'entreprise de mesurer sa capacité à réaliser des bénéfices sur la revente des marchandises qu'elle commercialise :

Marge commerciale = vente de marchandises – coût d'achat des marchandises vendues (achats de marchandises + variation de stocks de marchandises)

La production de l'exercice (PE) : cet indicateur permet d'évaluer l'activité des sociétés qui produisent des marchandises :

Production de l'exercice = production vendue + stock de production + production immobilisée

La valeur ajoutée (VA) : La VA sert à mesurer la richesse brute créée par une société. C'est cette valeur ajoutée qui servira à rémunérer l'ensemble des parties prenantes de la production,

La valeur ajoutée se calcule de la manière suivante :

Valeur ajoutée = marge commerciale + production de l'exercice (production vendue + production stockée + production immobilisée) – consommations de l'exercice en provenance de tiers.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) : L'EBE remplit plusieurs fonctions. Assurément, ce dernier permet à la fois à une entreprise de rémunérer ses apporteurs de capitaux, de se financer, mais aussi de payer à l'impôt sur les bénéfices

EBE = VA de l'entreprise + subventions d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – charges de personnel.

¹³ <https://www.l-expert-comptable.com/a/530011-les-soldes-intermediaires-de-gestion-sig.html> (Consulté le 28 Mai 2025).

Le résultat d'exploitation (RE) : Le résultat d'exploitation sert à évaluer mesure l'aptitude d'une société à dégager des ressources grâce à son activité. Le résultat d'exploitation se calcule de la manière suivante :

Résultat d'exploitation = EBE + reprises sur provisions d'exploitation + autres produits d'exploitation – dotation aux amortissements et provisions – autres charges d'exploitation.

Le résultat financier : Ce dernier permet à l'entreprise de mesurer l'impact de sa politique de financement. Le résultat financier se calcule de la manière suivante :

Résultat financier = produits financiers – charges financières

Le résultat courant avant impôt (RCAI) : Il équivaut au résultat courant en tenant compte du résultat financier. Le résultat courant avant impôt se calcule de la manière suivante :

Résultat courant avant impôt = résultat d'exploitation + résultat financier.

Le résultat exceptionnel (R ex) : Ce résultat prend en compte l'intégralité des opérations revêtant un caractère exceptionnel et non récurrent et qui ne sont donc pas inhérentes à l'activité normale de la société. Le résultat exceptionnel se calcule de la manière suivante :

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

Le résultat net : Il s'agit du résultat de l'exercice après impact des charges d'intérêts sur endettement, de l'impôt sur les bénéfices, et de la participation des salariés. Le résultat net se calcule de la manière suivante :

Résultat net = résultat courant avant impôt + résultat exceptionnel – impôt sur les bénéfices – participation des salariés.

Plus ou moins-value sur cession d'actif = produit des cessions d'éléments d'actif - valeur comptable des éléments d'actifs.

- La capacité d'autofinancement (CAF) : Selon BOUIN. X et SIMON.E.X, «la capacité d'autofinancement représente la capacité de l'entreprise à contribuer à son développement et correspond à la ressource de financement dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice ». Elle se calcule comme suit¹⁴ :

CAF = Produits encaissables – Charges décaissables

¹⁴ Friedrich. J, Comptabilité générale, 6^{ème} édition. Hachette , Paris,2010, p 297.

- Calcul de la CAF par la méthode additive :

Résultat net de l'exercice

+ Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions (exploitation, financier et exceptionnel).

- Reprise sur dépréciations et provisions (exploitation, financière et exceptionnelle)

- Produits des cessions d'immobilisation

+ Valeur comptable d'immobilisation cédée

- Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice

= Capacité d'autofinancement (CAF)

6.2. La méthode des ratios : On peut mesurer aussi la performance en utilisant certains ratios.

6.2.1. Les ratios de la situation financière ¹⁵ :

- Ratio de financement permanent : il permet à l'entreprise de financer ses emplois stables à long terme par ses ressources durables. Il se calcule comme suit :

Le Ratio de financement permanent = Ressources stables / Emplois stables

- Ratio d'autonomie financière : il permet de mesurer le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses prêteurs. Il se calcule comme suit :

Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / Dettes financières stables

- Ratio d'indépendance financière : il indique le nombre d'années nécessaire pour que la capacité d'auto financement puisse couvrir la totalité des emprunts de l'entreprise à l'exception des concours bancaires
= Capitaux propres / capitaux permanents

6.2.2. Les ratios de liquidité et de solvabilité :

- La liquidité :

1. Le ratio de liquidité générale : ce ratio rejoint la notion de fonds de roulement financier.

= Actif réel net à moins d'un an / dettes à moins d'un an.

2. Le ratio de liquidité réduite : mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible.

= Créances à moins d'un an + disponibilités / dettes à moins d'un an.

¹⁵ Friedrich. J, op. Cit p336.

3. Le ratio de liquidité immédiate : ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités.

Ratio de liquidité immédiate = Disponibilités / Dettes à moins d'un an

- La solvabilité :

1) Le ratio de solvabilité générale : ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant ses actifs.

Solvabilité = Total actif / Total des dettes

6.2.3. Les ratios de rentabilité¹⁶ :

- Rentabilité Economique : c'est la capacité de l'entreprise à générer un résultat à partir de son capital engagé pour l'exploitation. Elle se calcul comme suit :

Rentabilité Economique = l'EBE / Capitaux Investis

- Rentabilité Financière : ce ratio permet de mesurer la rentabilité des seuls capitaux propres, plus le taux de rentabilité financière est élevée plus les actionnaires actuels ou futurs sont confiant. Elle se calcul de la manière suivante :

Rentabilité Financière = Résultat Net / Capitaux propres

Cette section a présenté une analyse de la performance au sein de l'entreprise, en explorant les bases théoriques de la performance, les caractéristiques d'une mesure efficace ainsi que les principes d'une évaluation pertinente. Les indicateurs de performance, tels que les soldes intermédiaires de gestion et les ratios, ont également fait l'objet d'une analyse approfondie.

Section 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'ENMTP dès sa création assigne la mission de savoir-faire comme un objectif essentiel de son activité. Des progrès décisifs ont été réalisés sur ce plan, qu'il s'agisse de conception et de design industriel, d'usinage de construction métallique, de montage ou de finition produits.

1. Généralités sur l'organisation ENMTP

L'ENMTP est l'entreprise leader dans le domaine de production de matériels de travaux publics.

a. Activité et importance de L'ENMTP : L'ENMTP, comme toute entreprise qu'elle soit étatique ou privée, a ses caractères spéciaux distincts. L'ENMTP est née le premier janvier 1983

¹⁶ Friedrich J, op cit p 328).

suite à la restructuration des entreprises Sonacome et S.N. Métal. Le potentiel d'expérience de L'ENMTP est donc antérieur à sa création et remonte à 1981, date d'ouverture de sa plus ancienne unité, le complexe pelle et grues de AÏNSMARA. Constantine.

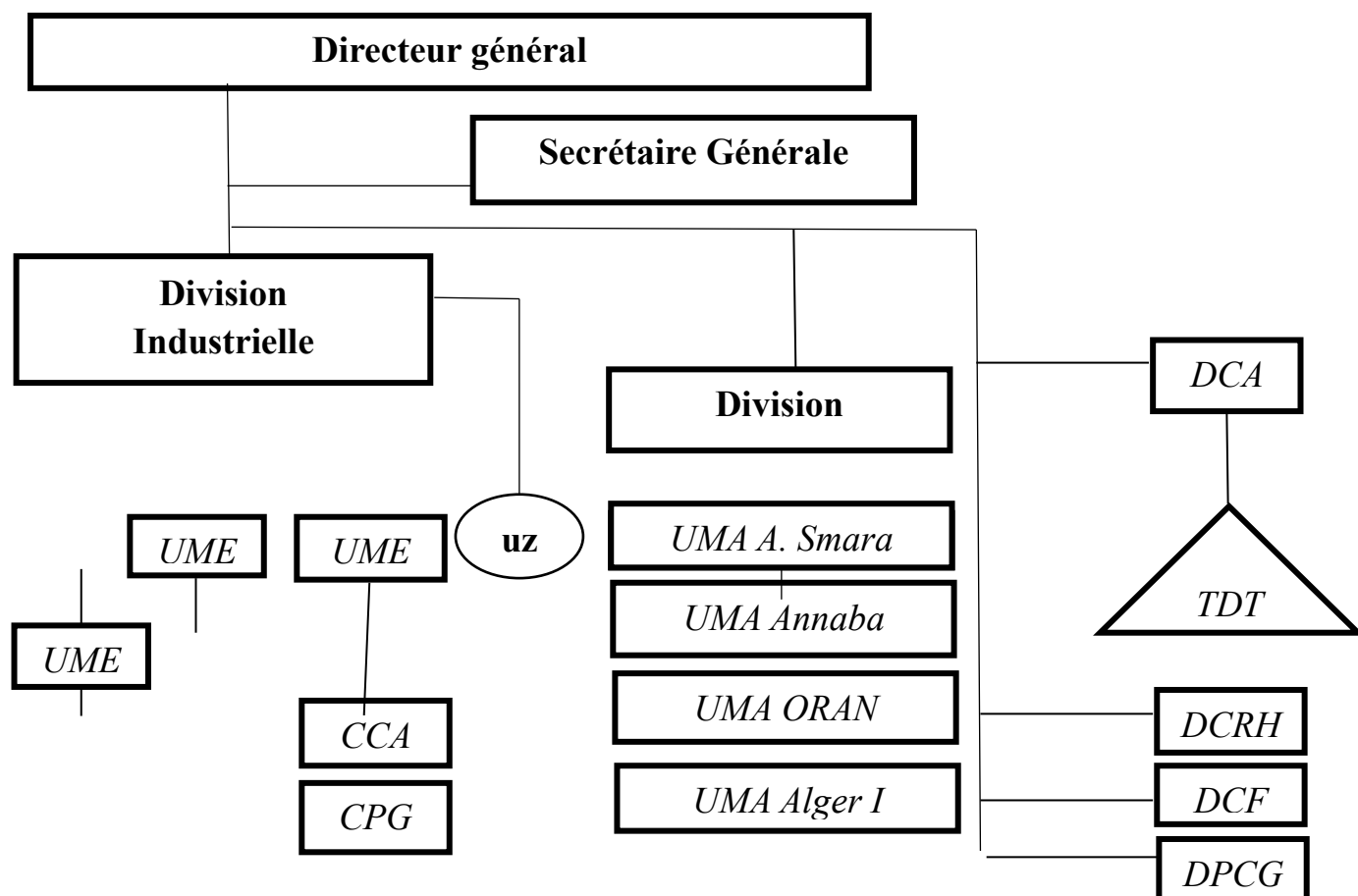
Elle a été lancée avec un capital social de 220 millions de DA, qui est actuellement est à 8 milliards de DA. Le potentiel industriel de L'ENMTP s'appuie essentiellement sur ses ressources humaines, près de 2348 employés dont 8 % de cadres formés en Algérie comme à l'étranger assurent à l'entreprise l'indispensable maîtrise technologique de ses processus. C'est notamment grâce à l'engagement professionnel des équipes de recherche et de fabrication que le taux d'intégration des produits atteint aujourd'hui 70 %. Au centre de cet effort, le CEFOR (créé en 1987) est une pièce essentielle de la stratégie de L'ENMTP centrée sur la maîtrise et le développement technologique.

L'ENMTP est spécialisée dans le développement de toute procédure de fabrication et de distribution entrant dans la filière des travaux publics de l'industrie mécanique. L'activité actuelle porte sur la conception, la production et la commercialisation de matériels de terrassement, de lavage, de manutention et de compactage, ainsi que sur les matériels pour air comprimé et enrobés, et ceux pour préparation béton et autres matériaux. L'ENMTP vient de sortir de ses chaînes un nouveau produit en collaboration avec le constructeur allemand LIEBHERR, il s'agit d'un chargeur sur pneus dont la capacité est de 4 m³.

b. L'organisme de L'ENMTP

- 1) Directeur général (DG) : C'est l'entreprise mère des différentes unités de production et des divisions commerciales. Son siège social est AIN SMARA, Constantine.
- 2) Division industrielle (DI) : Se compose de diverses unités de production.
- 3) Division commerciale (DC) : L'ENMTP dispose de son réseau commercial de distribution, ce qui lui permet d'assurer en aval la fourniture de pièces de rechange et les prestations de maintenance ou de réparation.

Figure N°02 : L'organigramme de L'ENMTP.



Source : Doucement interne à l'entreprise.

2. Présentation de la filiale FAGECO

La filiale FAGECO de Bejaia est une unité de production qui sert à satisfaire des besoins annuels de l'entreprise mère. Ses diverses caractéristiques sont :

2.1. Historique de la filiale :

FAGECO est une entreprise issue de la filialisation de l'unité grues Bejaia (UGB), elle-même créée en 1973 sous la tutelle de l'entreprise SN METAL et qui fut intégrée en 1983 à L'entreprise nationale des matériels des travaux publics (ENMTP) par décret N° 83-06 du 01/01/1983, dont le siège social est situé à Ain Smara, BP 67 Constantine. FAGECO fait actuellement partie du même groupe ENMTP. Ses principales missions sont :

- Fabrication des grues à tour GMR 20/10, GMR 18/05 et GMR 14/04.
- Fabrication des rétro-chargeurs
- Fabrication des épanduses à liant

- Fabrication des bennes à béton.

Dans le cadre de ses prestations de service, l'unité a déjà réalisé pour ses clients :

- Des silos à ciment
- Des passerelles pour avions
- Des passerelles pour bateaux
- Des chariots à bagages pour aéroports
- Des palettes pour NAFTAL
- Divers travaux

Les capacités industrielles de production de la filiale sont d'environ 300 grues/ an, tous types confondus.

2.2. Emplacement géographique

La filiale est implantée dans la zone industrielle de Bejaia, elle occupe une superficie de 78 440 M² dont 32 880 M² couverts ; son effectif actuel est de 190 agents. Ces forestières sont :

- Au nord de la société de l'industrie des métaux de Bejaia (EIMB) ;
- À l'ouest l'entreprise des travaux de distribution d'énergie (ETDE) ;
- Au Sud par l'unité de JUTE ;
- À l'est complexe des corps gras de Bejaia (COGB) et l'entreprise de fabrication légère en aluminium de Bejaia (EPLA).

2.3. Perspectives de la filiale FAGECO :

L'entreprise FAGECO est certifiée à la norme ISO 9001/2008 en date du 09/05/2011 et a été reconduite avec succès lors de l'exercice 2012. Elle ambitionne d'améliorer et de développer sa gamme de produits pour satisfaire ses clients. Aussi, un plan de formation pour le développement des ressources humaines a été réalisé, et permettra d'initier son personnel :

- Aux nouvelles techniques et méthodes de gestion.
- Management opérationnel et d'audit.
- Étude des méthodes par l'apport de nouvelles techniques assistées par ordinateur (CAO, DAO...).

3. L'organigramme de la filiale FAGECO :

L'organigramme de l'entreprise illustre sa structure hiérarchique et fonctionnelle. Cela offre la possibilité d'observer les liens entre les divers départements et postes (voir l'annexe N° 04). Au sein de l'entreprise nationale de matériaux de travaux publics (ENMTP), notamment à l'unité de Bejaia, les prévisions financières et budgétaires sont généralement prises en charge

Chapitre I : La gestion budgétaire, la performance financière et la présentation de l'organisme d'accueil

par le service financier ou le service comptabilité et contrôle de gestion. Le département finance et comptabilité est composé de deux services :

- Service finance comptabilité générale : on trouve dans ce service la trésorerie qui s'occupe des règlements et encaissements soit en espèce ou par chèque bancaire. Sa mission principale consiste à enregistrer les documents à la fin de chaque exercice.
- Service comptabilité analytique : qui est chargé de la détermination des coûts et des prix des produits, et analyse les coûts générés par le processus de production ainsi que la suivie de la sous-traitance et le service de cession afin de déterminer les prix à appliquer aux clients.

L'ENMTP de Bejaïa représente un choix stratégique pour mon stage de master en raison de son expertise avérée. Cette entreprise offre un environnement idéal pour analyser l'impact direct de la gestion budgétaire sur la performance financière, grâce à l'accès à des données concrètes et à des études de cas pertinents.

Conclusion du chapitre :

Ce premier chapitre nous a permis de comprendre la notion de la gestion budgétaire et son cadre théorique. Ensuite, nous avons abordé la mesure de la performance. La gestion budgétaire est fondamentale pour la performance financière d'une entreprise car elle constitue le fondement de la planification, du contrôle et de l'évaluation de la performance. En effet, elle permet de fixer des objectifs clairs, de mesurer les écarts entre résultats réels et prévisions.

Chapitre II

***Impact de la gestion budgétaire sur la performance
financière de FAGECO***

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

Introduction au chapitre

Comme de nombreuses entreprises publiques en Algérie, FAGECO de Bejaïa est confrontée à des enjeux économiques et financiers qui impactent sa performance globale. Après avoir présenté le cadre théorique de notre mémoire, nous abordons dans ce chapitre l'analyse du cas pratique. Celui-ci sera consacré à l'application concrète des principes de la gestion budgétaire au sein de FAGECO. Nous commencerons par évaluer l'impact de la gestion budgétaire sur la performance de l'entreprise, en nous appuyant sur l'exploitation de divers documents contenant les données nécessaires à l'application de la méthode des moindres carrés. Cette méthode permettra l'élaboration du budget prévisionnel, ainsi que l'analyse des écarts et des ratios de performance, en vue d'une interprétation rigoureuse des résultats obtenus.

Section 01 : Analyse de la gestion budgétaire de FAGECO

La gestion budgétaire est un outil indispensable au niveau de chaque entreprise. Dans cette section, nous allons calculer les prévisions des produits pour l'exercice N et analyser les écarts.

1. Élaboration des budgets à FAGECO

L'élaboration des budgets doit précéder une réflexion et une contribution collective associant et impliquant l'ensemble des responsables des différents départements de l'entreprise. Ils sont mieux placés pour appréhender et apprécier les références à partir desquelles seront définis et chiffrés les objectifs budgétaires.

Pour FAGECO Bejaia, on peut raisonnablement supposer que les budgets de production, d'approvisionnement et de trésorerie sont les plus activement gérés localement.

1.1.Élaboration du budget d'approvisionnement

Le budget d'approvisionnement est un budget destiné à planifier les dépenses pour l'acquisition ou le renouvellement des biens durables.

Tableau N° 01 : Prévision d'approvisionnement de 2023 et 2024.

N°	Produits	2023	2024
1	Visserie	3489228,49	30199363,08
2	Système d'arrosage (pivots d'irrigation)	52421788,99	46163059,66
3	Armoires électriques (pivots d'irrigation)	/	4340545,82
4	Système d'entraînement (pivots d'irrigation)	/	109252594,45
5	Pièces électriques	77968060,44	46163059,66

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

6	Divers ensembles hydrauliques, électriques et mécaniques	285395191,71	94274577,89
7	Roues	230662609,62	25889602,87
8	Matières premières	14874651,77	262277715,26
9	Pièces de recharge pour atelier de production	1428000.00	2175000.00
TOTAL		666239531,02	620735518,68

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

Le budget d'approvisionnement pour l'année 2024 s'élève à 620 735 518,68, soit une diminution de 45 504 012,34 par rapport à 2023, où le budget était de 666 239 531,02. Cela représente une baisse d'environ 6,83 %. Cette réduction pourrait s'expliquer par une optimisation des processus d'achat.

1.2.Élaboration du budget d'investissement

Dans le cadre d'un système budgétaire, un budget des investissements consiste essentiellement à traduire en termes financiers (à budgétiser) les tranches d'investissement des différents projets prévus pour l'année à venir.

Tableau N° 02 : Prévision d'investissements 2023 et 2024.

En MDA

Désignation	2023	2024
- Scie à commande numérique (CNC)	58863285,20	11947083,12
- Poste à souder et oxycoupeur manuel	7609630,00	5774200,00
- Instruments de mesure et outillages	100062235,22	19851641,18
- Installation chaudière et chauffages des vestiaires	2175932,44	3921210,00
- Camion HINO	6300000,00	3405000,00
- Ambulance	4100000,00	5900000,00
Total investissement	179111082,86	50799134,3

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

On observe une baisse significative des prévisions d'investissement entre 2023 et 2024. Le budget d'investissement est passé de 179 111 082,86 en 2023 à 50 799 134 ,30 en 2024, ce qui représente une diminution d'environ 71,6 %. L'entreprise a choisi de recentrer ses investissements sur les projets internes les plus rentables, ce explique la diminution du budget d'investissement en 2024.

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

1.3. Élaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un tableau financier qui reprend mensuellement tous les encaissements (ventes, recouvrement) et décaissements prévisionnels (achats, salaires et charges).

Tableau N° 03 : Prévisions du budget de trésorerie de 2023.

En MDA

Désignation	2023
Encaissements reçus des clients	558,500
Services	9,500
Personnel	169,500
Fournisseurs	311,905
Autres impôts	9,00
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	499,905
Intérêts et autres frais financiers payes	8,530
Impôts payes sur les résultats	/
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	50,065
Flux de trésorerie lie a des éléments extraordinaires	0
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	50,065
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	/
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	0,80
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	1,30
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	/
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	/
Intérêts encaissées sur placement financiers	/
Dividendes et quotes-parts de résultats reçus	/
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	0,50
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	/
Encaissements suites à l'émission d'actions	/
Dividendes et autres distributions effectuées	/
Encaissements provenant d'emprunts	/
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	35,120
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-35,120

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	/
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	-10,210
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	5,235

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

La trésorerie a connu une augmentation entre 2023 et 2024 : en 2023, le solde de fin de période était de 5,235 MDA, et en 2024, il était de 57,47 MDA, soit une augmentation de 52,235 MDA (997,80 %).

Tableau N° 04 : Prévisions du budget de trésorerie 2024.

En MDA	
Désignation	2024
Solde d'ouverture	-12,94
Recettes :	1272,51
Recettes d'exploitation	
Exploitation (recouvrement)	871,89
Autres	400,62
Dépenses :	1202,10
Salaires et charges	175,25
Impôts et taxes	4,30
Paiement fournisseurs locaux production	77,25
Paiement fournisseurs locaux services	18,70
Paiement des assurances	3,00
Paiement fournisseurs étrangers	400,62
Paiement droits de douanes	8,01
Remboursement : échéances crédit exploitation	497,54
Remboursement : échéances crédits investissements PLD	
Frais financiers exploitation	0,00
Frais financiers crédits investissement PLD	16,03
Investissements	0,00
Autres paiement	1,40
	0,00
Solde d'exploitation	70,41
Solde de clôture	57,47

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

2. La prévision des budgets des ventes

Permettant à l'entreprise d'anticiper ses revenus, de planifier la production et de gérer efficacement ses ressources, bien que les informations spécifiques sur les méthodes utilisées par FAGECO Bejaïa soient limitées, on peut s'appuyer sur les pratiques générales observées dans entreprises similaires de la région pour comprendre le processus.

Étapes de la prévision budgétaire des ventes :

- Collecte de données historiques
- Analyse du marché
- Définition des objectifs
- Élaboration des budgets des ventes : traduction des objectifs en chiffres répartis par produits et périodes.
- Suivi et ajustement : comparaisons régulières des ventes réelles aux prévisions pour identifier les écarts.

En conclusion, la prévision du budget des ventes permet à FAGECO de planifier ses activités, d'optimiser ses opérations et renforcer sa position sur le marché des matériels de travaux publics.

3. Analyse la production des produits

3.1.Détermination de la fonction des moindres carrés

Pour calculer les estimateurs a et b, l'équation d'ajustement, nous allons utiliser les données de tableau n°05.

$$y = a\bar{x} + b$$

$$a = \frac{\sum_1^n (X_i Y_i) - (n\bar{X}\bar{Y})}{\sum_1^n X_i^2 - n\bar{X}^2}$$

$$\bar{x} = \Sigma x_i / n = 300/24 = 12,5$$

$$\bar{y} = \Sigma y_i / n = 1947,23/24 = 81,13$$

$$\bar{x}^2 = (12,5)^2 = 156.25$$

$$a = \frac{30130.84 - 24 (12.5) (79,267)}{7900 - 24 (156.25)}$$

$$a = \frac{30130.84 - 23780,1}{4900 - 3750}$$

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

$$a = \frac{6350,74}{1150}$$

$$a=5,04$$

Après avoir calculé a, on peut maintenant déterminer l'estimateur b.

On détermine le b à l'aide de l'équation suivante :

$$b = \bar{y} - a \bar{x}$$

En remplace $\bar{y}$, $\bar{x}$ et « a » dans l'équation

$$b = 81.13 - (5,04) \cdot 12,5$$

$$b = 81.13 - 63$$

$$b = 18,63$$

Donc l'équation de la tendance est :

$$y = 5,04 x + 18,13$$

Tableau N° 05 : Calculs des estimateurs a et b

	Xi	Yi	Xi²	Xi Yi
2023	1	44,55	1	44,55
	2	44,55	4	89,10
	3	78,04	9	234,12
	4	44,55	16	178,20
	5	44,55	25	222,75
	6	78,04	36	468,24
	7	44,55	49	311,85
	8	0,00	64	0,00
	9	44,55	81	400,95
	10	87,54	100	875,4
	11	44,55	121	490,05
	12	44,60	144	535,2
	13	5,50	169	71,5
	14	7,50	196	105

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

2024	15	10,0	225	150
	16	100,34	256	1605,44
	17	94,84	289	1612,28
	18	203,84	324	3669,12
	19	94,84	361	1801,96
	20	517,16	400	10343,2
	21	100,84	441	2117,64
	22	94,84	484	2086,48
	23	94,84	529	2181,32
	24	22,62	576	542,88
Total	300	1947,23	4900	30137,23
	12,5	81,13		

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

3.2.. Calcul des coefficients saisonniers

En utilisant l'équation précédente, nous avons déterminé les valeurs ajustées pour les mois des années 2023 et 2024 respectivement. Ensuite, pour chaque mois de chaque année, nous avons calculé le trend correspondant en prenant le rapport entre la valeur observée et la valeur ajustée. Par la suite, pour chaque mois, nous avons calculé la moyenne des trends, qui sera considérée comme le coefficient saisonnier non rectifié pour ce mois. Nous avons calculé le coefficient saisonnier de la façon suivante :

Les coefficients saisonniers rectifiés :

- **CSNR** : coefficient saisonnier non rectifié
- **TCSNR** : total des coefficients saisonniers non rectifié
- **CSR** : coefficient saisonnier rectifié

Pour déterminer les valeurs ajustées pour les mois des années 2023-2024, nous utiliserons l'équation précédente en remplaçant les valeurs de X les chiffres de 1 à 24. Nous avons calculé les coefficients saisonniers regroupés dans le tableau n°06.

*Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de
FAGECO*

Tableau N° 06 : Tableau représentant le calcul des tendances des années 2023 et 2024.

Mois	Estimateur a	Xi	Estimateur b	Tendance
1	5,04	1	18, 13	23,17
2	5,04	2	18, 13	28,21
3	5,04	3	18, 13	33,25
4	5,04	4	18 ,13	38,29
5	5,04	5	18, 13	43,33
6	5,04	6	18,13	48,37
7	5,04	7	18, 13	53,41
8	5,04	8	18, 13	58,45
9	5,04	9	18, 13	63,49
10	5,04	10	18, 13	68,53
11	5,04	11	18, 13	73,57
12	5,04	12	18, 13	78,61
13	5,04	13	18, 13	83,65
14	5,04	14	18,13	88,69
15	5,04	15	18,13	93,73
16	5,04	16	18,13	98,77
17	5,04	17	18,13	103,81
18	5,04	18	18,13	108,85
19	5,04	19	18,13	113,89
20	5,04	20	18,13	118,93
21	5,04	21	18,13	123,97
22	5,04	22	18,13	129,05
23	5,04	23	18,13	134,05
24	5,04	24	18,13	139,09

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

3.3.Calcul des prévisions

Nous avons calculé les prévisions en multipliant chaque mois avec son coefficient correspond, Le tableau n°07 représente ces calculs.

Tableau N° 07 : Tableau représentant les calculs des coefficients saisonniers pour les années 2023 et 2024.

	désignation	janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	décembre
2023	V. observée	44,55	44,55	78,04	44,55	44,55	78,04	44,55	00	44,55	87,54	44,55	44,60
	V. ajusté	23,17	28,21	33,25	38,29	43,32	48,37	51,41	58,45	63,49	68,53	73,57	78,61
	Trend	1,92	1,58	2,35	1,16	1,03	1,61	0,87	00	0,70	1,28	0,60	0,57
2024	V. observée	5,50	7,50	10	100,34	94,84	203,84	94,84	517,16	100,84	94,84	94,84	22,62
	V. Ajusté	83,65	88,69	93,73	98,77	103,81	108,85	113,89	118,93	123,97	129,05	134,05	139,09
	Trend	0,07	0,08	0,11	1,02	0,91	1,87	0,83	4,35	0,81	0,73	0,70	0,16
Total		1,99	1,66	2,46	2,18	1,94	3,48	1,7	4,35	1,51	2,01	1,3	0,73
CSNR		0,995	0,83	1,23	1,09	0,97	1,92	0,85	2,175	0,7555	1,005	0,65	0,365
CSR		0,995	0,83	1,23	1,09	0,97	1,92	0,85	2,175	0,7755	1,005	0,65	0,365

Source : élaboré par nous même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

Pour lire les coefficients saisonniers on prend exemple de deux mois

- Le mois de janvier : Coefficient saisonnier = $1,99/3=0,995$

Cela veut dire que au premier mois de chaque année les valeurs observées sont au-dessous de trend de 2%, il indique que l'activité est moins importante durant ce mois car le coefficient saisonnier est inférieur à 1.

- Le mois de février : Coefficient saisonnier = $1,66/3= 0,83$

Cela veut dire que au deuxième mois de chaque année les valeurs observées sont au-dessous de trend de 2%, il indique que l'activité est moins importante durent ce mois car le coefficient saisonnier est inférieur à 1.

4. La budgétisation

La budgétisation des ventes représente la première étape dans l'établissement des budgets d'une entreprise. Le tableau n°08 présente le budget des ventes et les réalisations de l'année 2024 pour les produits suivants (Grus, bennes, Ep 800 L, Ep 2000 L, Pivot).

Tableau N° 08 : Budget des ventes et réalisations de l'année 2024.

EN MDA

	Prévision			Réalisation		
	Q	PU	CA	Q	PU	CA
GRUES	10	4,47	44,7	14	4,47	62,58
BENNE	50	0,20	10,00	113	0,20	22,60
EP800 L	13	1,40	18,20	81	1,40	113,40
EP 2000 L	30	2,30	69,00	7	2,30	16,10
PIVOT	50	8,20	410,00	1	8,20	8,20
TOTAL	153	3,61	551,90	216	1,03	222.88

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

5. Le contrôle budgétaire au sein de FAGECO

Au sein de FAGECO le contrôle budgétaire est essentiel pour assurer la performance financière et la réalisation des objectifs fixés. Cela nécessite un suivi minutieux des dépenses par rapport aux budgets prévus, une analyse des écarts est la mise en place des mesures correctives si nécessaire.

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

5.1.Écart sur chiffre d'affaires net E/CAN

Tableau N°09 : Calcul des écarts sur chiffre d'affaire des produits.

En MDA

	Prévisions			Réalisation			ECART GLOBAL	Taux de réalisation
	Q	PU	CA	Q	PU	CA		
Produits (GRUES ; BENNE ; EP800L ; EP2000L. PIVOT)	153	3,61	551,90	216	1,03	222,88	-329,04	40,38%
TOTAL	153	3,61	551,90	216	1,03	222,88	-329,04	40,38%

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

E/CAN = chiffre d'affaires réel – chiffre d'affaires budgété

E/CAN = 222, 88 - 551.90

E/ CAN = -329, 04

Commentaire :

Selon le calcul ci-dessus, nous constatons que la réalisation des écarts sur CA est défavorable, car le CA réel est inférieur au CA budgétaire. Afin d'approfondir notre analyse et de mieux comprendre les causes des écarts, nous décomposons l'écart global en sous-écarts : l'écart sur prix et l'écart sur quantité.

5.1.1. L'écart sur prix :

E/prix = (prix réel – prix budgété) * quantité réelle

E/ prix = (1.03 – 3.61) * 216

E/ prix = -557.28

Commentaire :

La décomposition d'écart sur prix nous a permis de constater que cet écart est défavorable pour les produits (Grues, Bennes, Ep 800 L, Ep 2000 L, Pivots 30 HA) de l'année 2024, car le prix actuel d'un produit est inférieur à ce qui était prévu.

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

5.1.2. L'écart sur quantité :

E/ quantité = (quantité réelle – quantité budgétée) * prix budgétaire

E/ quantité = (216- 153) *3.61

E/ quantité = 227.43

Commentaire :

Nous constatons que cet écart est favorable pour les produits de l'année 2024, car la quantité actuelle d'un produit est supérieure à ce qui était prévu.

5-2 La comparaison entre les réalisations et les prévisions de 2024

Tableau N° 10 : la comparaison entre les réalisations et prévisions des produits de l'année 2024.

En MDA

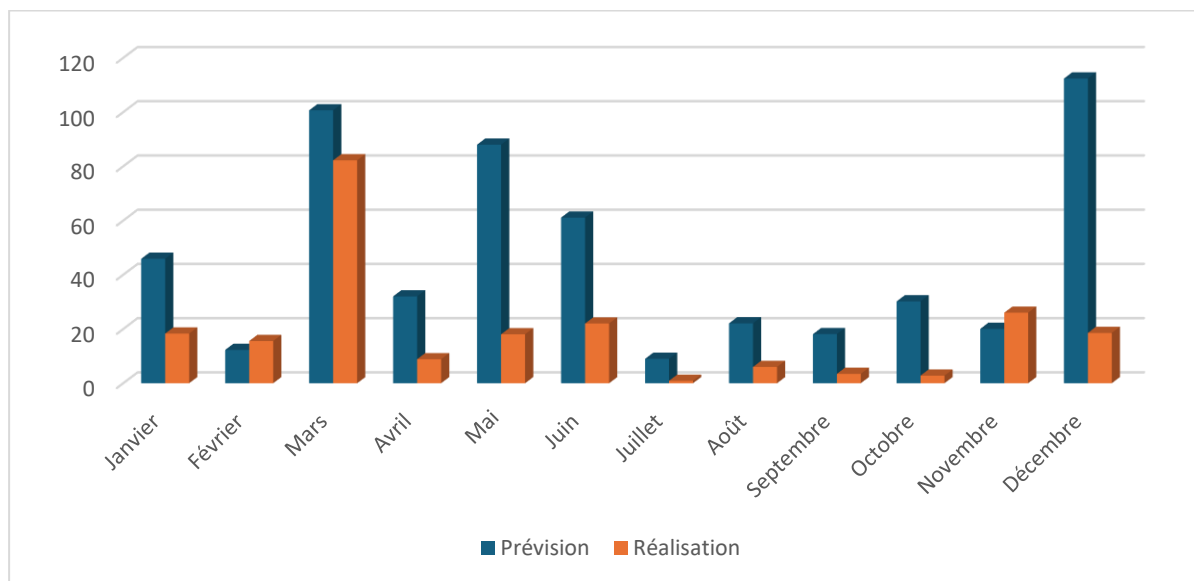
Mois	Prévision	Réalisation	Écarts	Taux de réalisation %
Janvier	45,91	18,33	-27,58	39,93%
Février	12,30	15,56	3,26	126,50%
Mars	100,66	82,22	-18,44	81,68%
Avril	32,02	8,85	-23,17	27,64%
Mai	88,00	18,06	-69,94	20,52%
Juin	61,08	22,03	-39,05	36,07%
Juillet	9,01	0,90	-8,11	9,99%
Août	22,10	6,02	-16,08	27,24%
Septembre	18,12	3,46	-14,66	19,09%
Octobre	30,20	2,81	-27,39	9,30%
Novembre	20,06	26,02	5,96	129,71
Décembre	112.,4	18,56	-93,88	16,51%
Total	551,90	222,88	-329,04	544,18%

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

Le taux de réalisation se calcul comme suit :

Taux de réalisation = (réalisation / prévision) *100

Figure N° 03 : Représentation graphiques des réalisations et prévisions de l'année 2024.



Source : élaborée par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

Section 02 : Analyse des ratios de performance

Les ratios sont des outils d'analyse permettant de mesurer et de suivre, dans le temps, l'évolution de la performance économique et financière de l'entreprise ainsi que ses structures organisationnelles. Ils constituent des indicateurs clés de performance financière, visant à estimer la valeur de l'entreprise, à apprécier sa solvabilité et à fournir une évaluation comparative de sa situation.

1. Ratios de structure financière

Tableau N° 11 : ratios de structure financière.

Ratios	Formule	2023	2024
R. De financement permanent	Capitaux permanent/actif immobilisé	0,97	0,95
R. D'autonomie financière	Capitaux propres/Total des dettes	4,35	4,61
R. Indépendance financière	Capitaux propres/capitaux permanents	0,97	0,96
R. D'endettement	Total des dettes / Total d'actif	0,18	0,17

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

Interprétation :

- Le ratio de financement permanent est inférieur à 1 durant les deux exercices étudiés, ce qui signifie que l'entreprise n'arrive pas à financer ses valeurs immobilisées par ses capitaux permanents. Donc, elle ne respecte pas le principe de l'équilibre financier, et par conséquent, ne dispose pas d'un FRN positif.
- Le ratio d'autonomie est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement.
- Le ratio d'indépendance financière est supérieur à 0.5 ; cela signifie que la structure des ressources stables de l'entreprise est équilibrée.
- Le ratio d'endettement est inférieur à 0.5, ce qui indique que l'endettement de l'entreprise est faible.

2. Ratios de liquidité et de solvabilité.

Tableau N° 12 : Calcul du ratio de solvabilité.

R. Solvabilité générale	Total actifs / total des dettes	5,52	6,06
--------------------------------	--	------	------

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

Interprétation : Ce ratio est supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise FAGECO a des capacités pour rembourser l'ensemble de ses dettes.

Tableau N° 13 : Calcul des ratios de liquidité.

R. Liquidité générale	Actif circulant / DCT	1,05	1,26
R. liquidité réduite	VR+ VD / DCT	0,79	0,91
R. Liquidité immédiate	VD / DCT	0,87	0,81

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

Interprétation :

- Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1. Cela indique qu'elle peut transformer progressivement ces actifs circulants en liquidité pour faire face à ses engagements financiers.
- Le ratio de liquidité réduite est inférieur à 1 durant ces deux exercices, ce qui signifie que l'entreprise n'arrive pas à couvrir ses dettes à court terme. L'entreprise peut se trouver en difficultés si ses créanciers demandent à être payés à temps.
- Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pour les deux exercices, donc la trésorerie de l'entreprise est tendue. Cette situation est due essentiellement aux sommes importantes

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

décaissées pour faire face aux frais personnels, notamment à la prime exceptionnelle d'encouragement, aux charges fiscales et sociales et au remboursement des emprunts bancaires l'entreprise FAGECO rencontre des difficultés.

3. Ratios de rentabilité.

Tableau N° 14 : Calcul des ratios de rentabilité.

Ratio	Formule	2023	2024
R. Rentabilité économique	$(RT \text{ opérationnel} / \text{total actifs}) \times 100$	-2,07 %	-1,98 %
R. Rentabilité financière	$(R \text{ Net} / \text{capitaux propres}) \times 100$	-2,33 %	-2,05 %

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

Interprétation :

- Le ratio de rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à dégager un résultat en utilisant l'ensemble des moyens de production. Dans notre cas, la société a généré un taux négatif pendant les deux exercices, ce qui indique que l'entreprise FAGECO ne peut pas gérer son cycle d'exploitation et ne dégage pas une rentabilité à partir de ses ressources, soit -2,07 % en 2023 et -1,98 % en 2024.
- Le ratio de rentabilité financière est inférieur à 10%, on pourrait dire qu'il n'est pas satisfaisant.

La capacité d'autofinancement (CAF) :

➤ La méthode additive

	2023	2024
Résultat net d'exercice	-109993278,8	-122133181,88
+ Dotations Aux amortissements, dépréciations et provisions (exploitation, financier et exceptionnels)	9177453,87	17780714,04
-Reprise sur dépréciations et provisions (exploitation, financière et exceptionnelle)	1709972,86	725216,90
-Produits des cessions d'immobilisation	14189883,63	206575913,35
+ valeur comptable d'immobilisation cédée	1110551,24	1665866,16
CAF	-115545130	-309 987 732

Source : élaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

Section 03 : Le lien entre la gestion budgétaire et la performance financière de FAGECO

1. Étude de la performance financière

1.1. À travers les écarts

- Analyse du chiffre d'affaires : En 2024, l'entreprise a enregistré un écart défavorable de 329,04, ce qui indique que le chiffre d'affaires est nettement inférieur aux prévisions. Cette baisse des ventes peut être attribuée à une estimation budgétaire imprécise ainsi qu'à des facteurs externes défavorables, tels que la concurrence.
- L'écart sur prix : La décomposition de l'écart sur le prix a révélé un écart défavorable, ce qui signifie que le prix réel de vente est inférieur au prix prévu. En d'autres termes, l'entreprise a vendu ses produits à un prix trop bas.
- L'écart sur quantité : Un écart favorable de 227,43 a été constaté pour les produits (grues, bennes, EP800 L, EP2000 L, pivots), ce qui signifie que la quantité réellement vendue est supérieure à celle prévue. Autrement dit, l'entreprise a vendu plus de produits que prévu, contribuant ainsi positivement à l'écart global du chiffre d'affaires.

1.2. À travers les ratios :

➤ Ratios de structure financière

Ratio de financement permanent : Un ratio de financement permanent inférieur à 1 indique que les ressources stables de l'entreprise (capitaux propres et dettes à long terme) ne suffisent pas à financer l'ensemble de ses actifs durables (immobilisations). Cela signifie que l'entreprise mobilise une partie de ses ressources à court terme pour financer des investissements à long terme, ce qui peut entraîner un déséquilibre financier. En résumé, ce ratio met en évidence une vulnérabilité structurelle dans la gestion financière de l'entreprise, avec un risque accru de déséquilibres de liquidités et une dépendance excessive au financement à court terme.

Ratio d'autonomie financière : Un taux d'indépendance financière supérieur à 1 signifie que l'entreprise finance principalement ses actifs par ses fonds propres, plutôt que par l'endettement. Cela reflète une situation financière saine, dans laquelle l'entreprise est peu

dépendante des prêteurs pour fonctionner. Cette autonomie financière renforce sa stabilité et sa résilience face aux aléas économiques. Un tel niveau d'indépendance est généralement perçu positivement par les investisseurs et les partenaires financiers.

Ratio d'indépendance financière : Un ratio d'indépendance financière supérieur à 1 indique que l'entreprise privilégie essentiellement ses ressources propres pour financer ses actifs, plutôt que de recourir à l'endettement. Cela témoigne d'une solide situation financière, caractérisée par une moindre dépendance à l'égard des créanciers, ce qui renforce la stabilité de l'entreprise et sa capacité à faire face aux fluctuations économiques. Les investisseurs et partenaires financiers perçoivent généralement cette autonomie comme un signe de bonne gestion et de fiabilité.

Ratio d'endettement : un taux d'endettement inférieur à 0,5 indique une solide santé financière de la société. Ceci indique qu'elle privilégie l'utilisation de ses fonds propres pour soutenir ses opérations, réduisant ainsi sa dépendance aux dettes. Cette dette modeste minimise les dangers financiers, optimise la capacité de remboursement et consolide la faculté de l'entreprise à s'acquitter de ses engagements. Pour résumer, cela témoigne d'une gestion rigoureuse et prudente, propice à la stabilité et à la confiance de nos partenaires financiers.

➤ **Ratio de solvabilité :**

Un ratio de solvabilité globale supérieur à 1 signifie que l'entreprise FAGECO a suffisamment d'actifs pour régler toutes ses obligations financières. Cela implique que, si elle venait à être liquidée, elle serait en mesure de rembourser ses créanciers sans problème. Cette situation reflète une solide santé financière et une gestion rigoureuse, consolidant la confiance des associés, des investisseurs et des créanciers. Pour résumer, un coefficient supérieur à 1 indique qu'une entreprise est solvable et en mesure de s'acquitter de ses obligations à long terme.

➤ **. Ratio de liquidité :**

Liquidité générale : un ratio de liquidité générale supérieur à 1 signale que l'entreprise dispose d'assez d'actifs à court terme pour faire face à ses obligations de court terme. Ceci indique qu'elle peut assumer ses responsabilités financières sans problème, illustrant une gestion efficace de sa trésorerie et une solidité financière sur le court terme. Pour faire court, ce taux indique qu'il s'agit d'une société financièrement stable, dotée d'une marge de sécurité pour honorer ses obligations sans devoir contracter davantage de dettes.

Liquidité réduite : un ratio de liquidité inférieur à 1 signale que la société ne possède pas assez d'actifs facilement mobilisables (excluant les stocks) pour faire face à ses obligations financières à court terme. Cela expose une vulnérabilité financière à court terme et un potentiel stress de liquidité, surtout si les stocks se révèlent difficiles à vendre rapidement. Pour résumer, ce rapport indique que l'entreprise pourrait être confrontée à des problèmes pour respecter ses obligations immédiates sans avoir recours à des financements externes ou à la vente d'actifs non liquides.

Liquidité immédiate : en regardant les résultats obtenus de 2019 à 2021, on constate que ce ratio est inférieur à 1. Cela signifie que l'entreprise ne dispose pas d'une trésorerie immédiate pour rembourser ses dettes à court terme en cas de difficultés temporaires.

➤ **Ratio de rentabilité :**

Rentabilité financière : un coefficient de rentabilité financière en dessous de 1 dénote que l'entreprise génère un bénéfice net inférieur aux fonds propres investis. Cela implique que le retour sur investissement pour les actionnaires est faible comparé à ce qu'ils ont injecté dans la société. Cette situation peut refléter une rentabilité inadéquate, une gestion inefficace des ressources ou une performance globale insatisfaisante. Pour résumer, un ratio en dessous de 1 indique une mauvaise capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires, ce qui peut réduire son attrait et entraver sa capacité à capter de nouveaux investissements.

Rentabilité économique : un coefficient de rentabilité économique inférieur à 1 signale que la société produit un résultat d'exploitation plutôt modeste en comparaison aux fonds investis dans ses opérations. Cela indique une capacité globale restreinte de l'entreprise à exploiter ses ressources pour générer des bénéfices. Ce contexte peut être le signe d'une performance opérationnelle insatisfaisante, d'une gestion inappropriée des ressources ou d'une rentabilité trop faible pour couvrir les coûts du capital. En substance, un tel indice indique une rentabilité faible qui pourrait diminuer l'attrait de l'entreprise auprès des investisseurs et impacter sa croissance sur le long terme.

1.3. À travers des charges

Les charges d'exploitation sont des dépenses indispensables à la création de la richesse produite par l'unité. Cet indicateur permet de comparer les différentes charges d'exploitation des deux dernières années. Ces charges sont présentées dans le tableau n°15.

Tableau N° 15 : État comparatif des charges entre 2023 et 2024

Désignation	Réalisation 2023	Réalisation 2024	Ecart	%
Achats consommés	100833343,50	169037904,54	68204561,04	67,64
Services extérieurs et autres consommations	15837386,57	18130996,36	2293609,79	14,48
Charges de personnel	167570894,20	159217605,97	(8353288,23)	(4,98)
Impôts, taxes et versement assimilés	1497868,73	359629,24	(1138239,49)	(75,99)
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	9177453,87	17780714,04	8602260,17	93,74
Charges financières	1488831,64	8545629,43	7056797,79	473,98
Total	296405778 ,51	373072479,58	76666701,07	568,87

Source : Elaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de FAGECO.

- **Achats consommés** : On observe une augmentation de 67,64 % entre 2023 et 2024. Cette variation positive reflète une hausse des achats consommés sur la période, ce qui peut traduire une augmentation des coûts de production ou d'exploitation. Cette évolution est généralement liée à une hausse des prix des matières premières ou à un accroissement du volume d'activité.

Cette progression peut aussi signifier un accroissement de l'activité de l'entreprise, se manifestant par une augmentation de la production pour répondre à une demande plus élevée. Si cette hausse des achats est accompagnée d'une progression proportionnelle du chiffre d'affaire, elle peut refléter une dynamique de croissance saine.

Toutefois, si les ventes ne reflètent pas cette tendance, cela peut diminuer la marge brute, affecter la rentabilité et augmenter les exigences en liquidité. Cette situation peut donc refléter soit un développement économique positif, soit un risque de déséquilibre financier si elle n'est pas maîtrisée.

- **Services extérieurs et autres consommations** : un accroissement positif de 14,48 % entre les deux années pour les catégories « services extérieurs et autres consommations » indique que

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

FAGECO a augmenté ses dépenses dans ces secteurs. Cela peut refléter une augmentation de l'activité, ce qui peut être interprété comme un signe de croissance. Si cette hausse n'est pas associée à une élévation proportionnelle du chiffre d'affaire ou de la marge, elle peut également signaler une diminution de la rentabilité ou un contrôle des coûts insuffisants. Il est donc essentiel d'analyser cette variation dans le contexte global de la performance financière de l'entreprise.

➤ **Charges de personnel** : une réduction du coût de personnel sur les deux années peut signaler diverses évolutions potentielles dans la situation financière de FAGECO. Cela pourrait être une stratégie de minimisation des coûts destinée à augmenter la rentabilité, surtout si l'entreprise teste d'ajuster ses dépenses en répondant à une chute de revenus ou à une contrainte sur les marges. Cette diminution peut également découler d'une réorganisation d'un processus d'automatisation ou d'un recours intensifié à la sous-traitance.

➤ **Impôts, taxes et versements assimilés** : une variation négative, ce qui signifie une baisse des impôts, taxes et versements assimilés sur deux années, suggère une réduction de ces coûts fiscaux. Ce qui peut avoir divers impacts sur la situation financière de FAGECO. Cette diminution peut refléter une optimisation fiscale ou l'acquisition d'exonérations ou de réductions fiscales, ce qui améliore directement les flux de trésorerie et la rentabilité. Toutefois, elle peut également découler d'une diminution de l'activité économique ou du bénéfice imposable de l'entreprise, ce qui constituerait alors un indice moins favorable.

➤ **Dotations aux amortissements, provisions et perte de valeur** : un surplus positif de 93,74 % dans la dotation aux amortissements, provisions et perte de valeur suggère que FAGECO a enregistré plus de frais liés à la diminution de valeur de ses actifs. Cela pourrait indiquer une dépréciation de la valeur de ses actifs ou une augmentation de risque perçu associé à certains biens sur le plan de la situation financière. Cela peut indiquer une diminution prévue de la rentabilité ou une plus grande prudence de l'entreprise en réponse à un environnement économique instable.

➤ **Charges financières** : Un écart positif de 473,98 % en matière de frais financiers indique que les dépenses financières effectives dépassent celles qui étaient prévues ou budgétisées. Cela peut indiquer une détérioration de la situation financière de l'entreprise. Effectivement, cela indique que l'entreprise encaisse un coût de financement important plus que prévu, pouvant découler d'une hausse des taux d'intérêts, d'un recours accru à l'endettement ou d'une mauvaise gestion de sa trésorerie.

Ce différentiel peut affecter la rentabilité et la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières, réduisant ainsi certaines de ses marges.

2- Les solutions proposées : à travers notre analyse, on peut proposer les solutions suivantes :

- **Écart sur chiffre d'affaire :** pour améliorer la situation de l'entreprise, sa performance doit rechercher l'efficacité, c'est-à-dire réduire ses charges tout en augmentant sa productivité :
 - Supprimer ou limiter certaines charges non essentielles.
 - Investir dans la maintenance préventive pour améliorer la disponibilité des équipements et la qualité de la production.
- **Ratio de structure financière :** FAGECO doit augmenter ses capitaux propres, allonger la durée des dettes et réduire les immobilisations et augmenter l'endettement pour financer les projets rentables.
- **Ratio de liquidité :** l'entreprise a un problème de liquidité immédiate et, pour résoudre ce problème elle doit :
 - Augmenter ses actifs liquides.
 - Réduire ses dettes à court terme.
 - Améliorer la gestion de ses flux de trésorerie.
- **Ratio de rentabilité :** pour améliorer la rentabilité, il est important de maîtriser les coûts, d'augmenter les ventes et d'optimiser la gestion des prix.
- **Charges de personnel :**
 - Diminuer du nombre total de salariés.
 - Réduire les coûts liés aux heures supplémentaires et au travail temporaire.
- **Impôts, provisions et versements assimilés :**
 - Optimisation des charges déductibles.
 - Amortissement accéléré des immobilisations.
 - Gérer les provisions.

Au final, FAGECO présente une structure financière globalement stable, caractérisée par une solide solvabilité et un faible taux d'endettement, indiquant une faible dépendance aux capitaux externes. Elle bénéficie également d'une certaine autonomie financière, ce qui constitue un point positif. En revanche, les ratios de liquidité, notamment celui de la liquidité immédiate, révèlent des tensions sur la trésorerie à court terme.

Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de FAGECO

Malgré ces indicateurs fondamentaux globalement favorables, les ratios de rentabilité sont négatifs. L'analyse des écarts budgétaires permet d'éclairer cette situation. L'entreprise a vendu plus de quantités que prévu (écart quantité favorable de +227,43), ce qui constitue généralement un bon signal.

Cependant, elle a vendu à des prix nettement inférieurs aux prévisions (écart de prix défavorable de -557,28), ce qui a entraîné une baisse significative du chiffre d'affaires (-329,04).

En résumé, FAGECO vend davantage, mais gagne moins. Ce constat met clairement en évidence le lien entre la rentabilité et la gestion budgétaire. Il est probable que les prévisions de prix aient été irréalistes, ou que le suivi budgétaire n'ait pas été suffisamment rigoureux. Cela montre que, même en disposant d'une bonne situation financière, une mauvaise gestion budgétaire, en particulier sur la politique de prix, peut gravement nuire à la rentabilité de l'entreprise.

Il est important de noter que la gestion budgétaire est essentielle dans le suivi de la performance. Elle permet non seulement de planifier les ressources et prévoir les écarts, mais également de soutenir la prise de décision en assurant une meilleure maîtrise des objectifs financiers.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a pour objectif d'analyser la performance financière de FAGECO. Dans un premier temps, nous avons appliqué la méthode des moindres carrés afin d'identifier les tendances sous-jacentes. Par la suite, un contrôle budgétaire a été réalisé en comparant les prévisions aux réalisations. Enfin, une analyse financière fondée sur les ratios et l'étude de la capacité d'autofinancement a permis d'approfondir l'évaluation de la santé financière de l'entreprise.

Toutefois, les résultats obtenus n'ont pas permis de dégager une amélioration significative de la performance financière. Le constat global qui s'impose est que l'entreprise enregistre une performance financière insuffisante, malgré certains indicateurs structurellement positifs.

Conclusion générale

Au terme de ce mémoire, il apparaît clairement que la gestion budgétaire joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

Au cours de notre recherche menée au sein de l'entreprise FAGECO Bejaïa, nous avons essayé de répondre à la question suivante : quel est l'impact de la gestion budgétaire sur la performance des entreprises, en particulier celle de Fageco Béjaïa ? Pour répondre à cette problématique, nous avons divisé le travail en deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous avons tenté d'explicitier les concepts de la gestion budgétaire pour collecter et améliorer les données en les comparant pour faire sortir les écarts. Ils fournissent également aux dirigeants une image sur la situation de l'entreprise, leur permettant ainsi de prendre des décisions au temps voulu. Nous avons abordé le fait que la gestion budgétaire implique un processus comportant les étapes suivantes, notamment : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

Le deuxième chapitre comporte une étude de cas à travers un stage qu'on a effectué au niveau de l'entreprise FAGECO, dans le but d'évaluer l'étendue de l'application de la gestion budgétaire.

Nous avons remarqué que la gestion budgétaire occupe une place primordiale au sein de l'entreprise FAGECO (cela valide la première hypothèse).

Suite à la présentation et au calcul des indicateurs et outils de pilotage de la performance financière, nous avons observé que la gestion budgétaire influe sur la performance financière de l'entreprise (ce que valide la deuxième hypothèse).

La gestion budgétaire représente un outil de gestion performant pour l'entreprise Fageco Bejaïa, car elle lui permet de traduire ses objectifs en budgets prévisionnels (cette affirmation vient appuyer la troisième hypothèse).

Finalement, une gestion budgétaire performante est essentielle pour assurer la durabilité et l'expansion de l'entreprise FAGECO. En effet, les résultats obtenus ne permettent pas d'envisager une amélioration favorable de la performance financière de l'entreprise. Les différents indicateurs analysés tels que le résultat négatif, les ratios financiers défavorables ainsi que les écarts négatifs sur le chiffre d'affaires mettent en lumière des dysfonctionnements structurels et une rentabilité insuffisante.

Cela souligne la nécessité d'une révision en profondeur de la stratégie financière et de gestion globale de FAGECO. Pour y remédier, l'entreprise devrait renforcer sa gestion budgétaire en adoptant une planification stratégique plus rigoureuse, en se dotant d'outils de suivi et de contrôle plus performants, en formant son personnel à la culture budgétaire et en

mettant en place des indicateurs de performance adaptés. Une révision globale de sa stratégie financière est également nécessaire afin d'améliorer sa rentabilité et sa structure financière. Cependant, cette recherche présente certaines limites : elle porte exclusivement sur FAGECO Béjaïa, avec un accès restreint à certaines données internes, une période d'analyse limitée et l'absence de modélisation quantitative. Ces limites appellent à des études futures plus approfondies et comparatives pour mieux évaluer les liens entre gestion budgétaire et performance.

Ouvrages :

- Alazard C., Separi S. (2010), Contrôle de gestion : manuel et application, Dunod, Paris.
- Benaïem J., Tuszynski J. (2010), Gestion budgétaire et analyse de la performance, Livre du professeur, Fontaine Picard.
- Caillant A. (2008), Management des entreprises, Édition Hachette Livre.
- Charreaux G. (1998), Le point sur la mesure de performance des entreprises, Economica, Paris.
- Claude A., Sabine S. (2010), Contrôle de gestion, 2^e édition, Francis Lefebvre, Paris.
- Doriath B., Goujet C. (2007), Gestion prévisionnelle et mesure de performance, 3^e édition, Dunod, Paris.
- Doriath B. (2008), Contrôle de gestion en 20 fiches, 5^e édition, Dunod, Paris.
- Forget J. (2005), Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris.
- Friedrich J. (2010), Comptabilité générale, 6^e édition, Hachette, Paris.
- Gervais M. (2000), Contrôle de gestion, 7^e édition, Economica, Paris.
- Grand Guillot B., Grand Guillot F. (2023-2024), Analyse financière, 27^e édition, Gualino.
- L'Anglois G. (2006), Contrôle de gestion budgétaire, 3^e édition, Maison Horizons.
- Lochard J. (1998), La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers, Éditions d'Organisation.

Mémoires et cours

- Melle Mebarki L., Guettouche M. (2023), La place de la gestion budgétaire au sein des entreprises, mémoire de master, Université de Bejaia, promotion 2022/2023.
- Melle Akik S., Ankik Ch. (2024), Le rôle de la gestion budgétaire dans l'évaluation de la performance de l'entreprise, mémoire de master, Université de Bejaia, promotion 2023/2024.
- Belghaoui Nacera (2020/2021), Cours Gestion Budgétaire, Master Finance, Digitalisation financière.
- Kherri Abdenacer (2011/2012), Cours Gestion Budgétaire.

Site internet :

<https://www.l-expert-comptable.com/a/530011-les-soldes-intermediaires-de-gestion-sig.html> (Consulté le 28 Mai 2025).

Annexes

EPE/SPA/FAGECO
BEJAIA

BILAN ACTIF

Période du : 01/01/2024 au 31/12/2024

U: Dinar Algérien

Rubriques	NOTE	N Brut	N Amort-Prov	N Net	N-I Net
ACTIF IMMOBILISE NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
immobilisations incorporelles	A1	910 803,20	474 970,45	435 832,75	505 832,75
immobilisations corporelles		6 858 965 353,85	1 151 989 924,67	5 706 975 429,18	5 712 534 877,71
Terrains		5 495 000 000,00		5 495 000 000,00	5 495 000 000,00
Batiments		593 405 414,00	590 432 212,40	2 973 201,60	3 225 649,05
Autres immobilisations corporelles		770 559 939,85	561 557 712,27	209 002 227,58	214 309 228,66
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence-entreprises associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	A2	256 990,75		256 990,75	256 990,75
Impôts Diffères Actif	A3	15 192 692,81		15 192 692,81	14 102 118,88
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 875 325 840,61	1 152 464 895,12	5 722 860 945,49	5 727 399 820,09
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	A4	322 420 018,65	797 738,58	321 622 280,07	256 937 978,74
Créances et emplois assimilés					
Clients	A5	298 943 022,93	25 000,00	298 918 022,93	355 779 269,86
Autres débiteurs	A6	538 912 242,99		538 912 242,99	451 629 261,31
Impôts	A7	383 405,36		383 405,36	95 042,10
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	A8	35 852,17		35 852,17	52 526,68
TOTAL ACTIF COURANT		1 160 694 542,10	822 738,58	1 159 871 803,52	1 064 494 078,69
TOTAL GENERAL ACTIF		8 036 020 382,71	1 153 287 633,70	6 882 732 749,01	6 791 893 898,78



EPE/SPA/FAGECO
BEJAIA

BILAN PASSIF

Période du : 01/01/2024 au 31/12/2024

U: Dinar Algérien

Rubriques	Note	N Net	N-1 Net
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	P1	976 000 000,00	976 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)	P2	185 030 759,50	185 030 759,50
Ecart de réévaluation	P3	4 865 000 000,00	4 865 000 000,00
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	P4	-122 133 181,88	-109 939 278,80
Autres capitaux propres-Report a nouveau	P5	-668 732 174,29	-558 792 895,49
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		5 235 165 403,33	5 357 298 585,21
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	P6	165 651 476,42	175 625 000,00
Impôts (diffères et provisionnes)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance	P7	46 288 981,97	40 906 816,37
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		211 940 458,39	216 531 816,37
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	P8	14 127 567,19	51 768 376,56
Impôts	P9	11 455 025,05	8 132 095,05
Autres dettes	P10	898 229 958,57	954 466 102,75
Trésorerie Passif	P11	-511 814 336,48	203 696 922,84
TOTAL PASSIFS COURANTS II		1 435 626 887,29	1 218 063 497,20
TOTAL GENERAL PASSIF		6 882 732 749,01	6 791 893 898,78
1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.			



EPE/SPA/FAGECO

BEJAIA

COMPTE DE RESULTAT (PAR NATURE)

Période du : 01/01/2024 au 31/12/2024

U: Dinar Algérien

Designations	Notes	Exercice N	Exercice N-1
Ventes et produits annexes	R1	206 575 913,35	149 189 883,63
Variation stocks produits finis et en cours	R2	19 459 112,54	10 691 636,03
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		226 035 025,89	159 881 519,66
Achats consommés	R3	169 037 904,54	100 833 343,50
Services extérieurs et autre consommations	R4	18 130 996,36	15 837 386,57
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		187 168 900,90	116 670 730,07
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		38 866 124,99	43 210 789,59
Charges de personnel	R5	159 217 605,97	167 570 894,20
Impôts,taxes et versements assimilés	R6	3 359 629,24	1 497 868,73
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-123 711 110,22	-125 857 973,34
Autres produits opérationnels	R7	266 779,69	284 328,89
Autres charges opérationnelles	R8	1 665 866,16	1 110 551,24
Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	R9	17 780 714,04	9 177 453,87
Reprise sur pertes de valeur et provisions	R10	725 216,90	1 709 972,86
V-RESULTAT OPERATIONNEL		-142 165 693,83	-134 151 676,70
Produits financiers	R11	56,00	25 188,08
Charges financières	R12	8 545 629,43	1 488 831,64
VI-RESULTAT FINANCIER		-8 545 573,43	-1 463 643,56
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS(V+VI)		-150 711 267,26	-135 615 320,26
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	R13	-28 578 085,38	-25 676 041,46
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		227 027 078,48	161 901 009,49
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		349 160 260,36	271 840 288,29
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-122 133 181,88	-109 939 278,80
Eléments extraordinaires(produits)(à préciser)			
Eléments extraordinaires(charges)(à préciser)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	R14	-122 133 181,88	-109 939 278,80

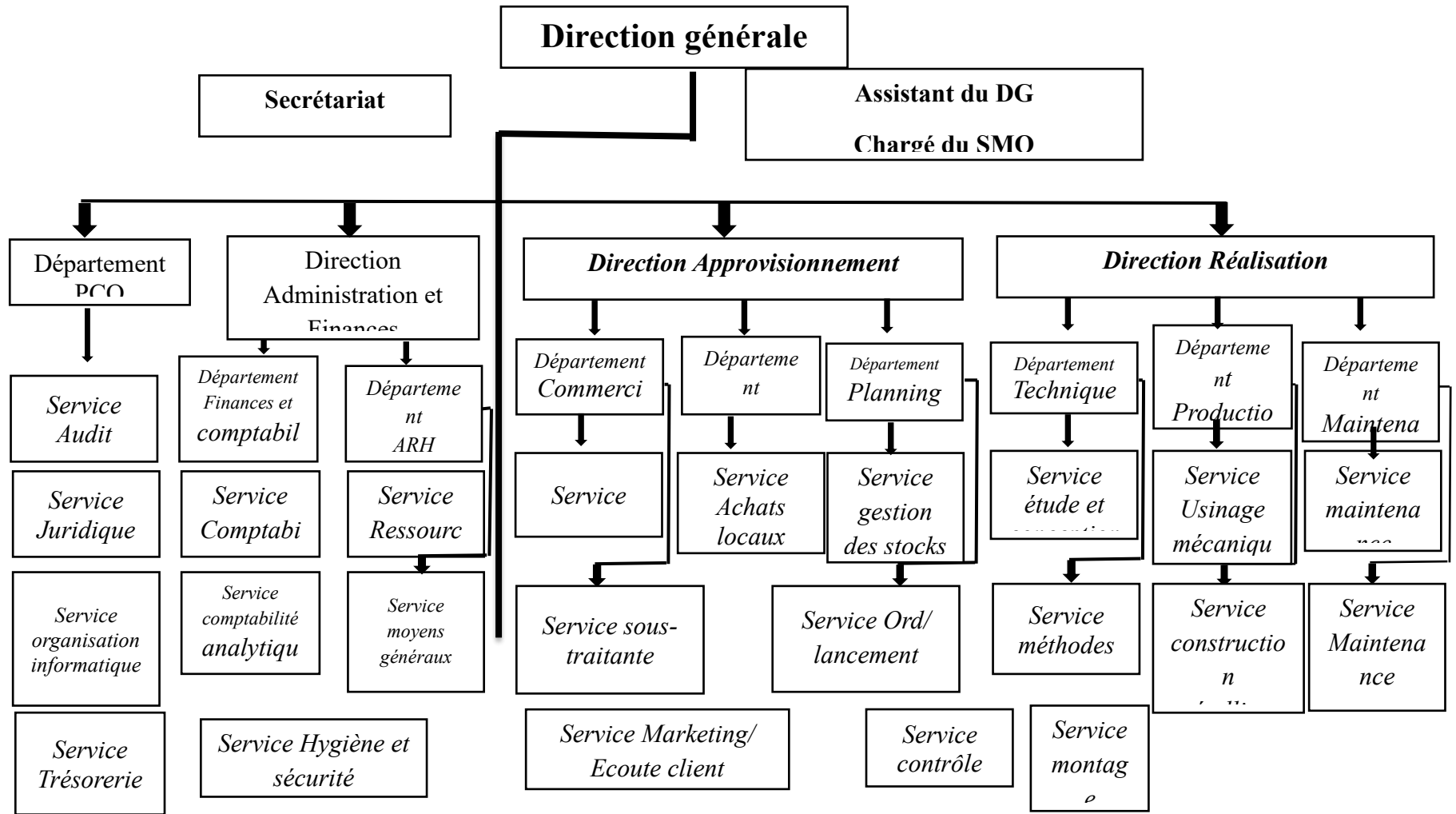


Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
Chapitre I : La gestion budgétaire, la performance financière et la présentation de l'organisme d'accueil	3
Introduction au chapitre.....	4
Section 01 : Les aspects théoriques de la gestion budgétaire	4
1. La définition de la gestion budgétaire	4
2. Les principes de la gestion budgétaire	4
3. Objectifs de la gestion budgétaire	5
4. Rôles de la gestion budgétaire.....	5
5. La démarche de la gestion budgétaire	6
Section 02 : La mesure de la performance dans l'entreprise	7
1. Définition de la performance.....	7
2. Caractéristiques de la performance	7
3. Principe d'une bonne mesure de la performance	8
4. Objectifs de la performance	8
5. Les outils de pilotage de la performance.....	9
5.1. L'analyse des écarts :	9
6. Les indicateurs de la performance de l'entreprise	9
6.1. Les soldes intermédiaires de gestion :	9
6.2. La méthode des ratios	11
6.2.1. Les ratios de la situation financière :.....	11
6.2.2. Les ratios de liquidité et de solvabilité :.....	11
6.2.3. Les ratios de rentabilité	12
Section 03 : Présentation de l'organisme d'accueil	12
1. Généralités sur l'organisation ENMTP	12
2. Présentation de la filiale FAGECO	14
2.1. Historique de la filiale :	14
2.2. Emplacement géographique	15
2.3. Perspectives de la filiale FAGECO :	15
3. L'organigramme de la filiale FAGECO	15

Conclusion du chapitre	16
 <i>Chapitre II : Impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de</i>	
l'entreprise Fageco	17
Introduction au chapitre.....	17
Section 01 : Analyse de la gestion budgétaire de FAGECO	17
1. Élaboration des budgets à FAGECO	17
1.1. Élaboration du budget d'approvisionnement.....	17
1.2. Élaboration du budget d'investissement.....	18
1.3. Élaboration du budget de trésorerie.....	19
2. La prévision des budgets des ventes	21
3. Analyse la production des produits	21
3.1. Détermination de la fonction des moindres carrés	21
3.2. . Calcul des coefficients saisonniers	23
3.3. Calcul des prévisions.....	25
4. La budgétisation	26
5. Le contrôle budgétaire au sein de FAGECO	26
5.1. Écart sur chiffre d'affaires net E/CAN	27
5.1.1. L'écart sur prix	27
5.1.2. L'écart sur quantité.....	28
Section 02 : Analyse des ratios de performance	29
1. Ratios de structure financière.....	29
2. Ratios de liquidité et de solvabilité.	30
3. Ratios de rentabilité.....	31
Section 03 : Le lien entre la gestion budgétaire et la performance financière de Fageco 32	
1. Étude de la performance financière.....	32
1.1. À travers les écarts.....	32
1.2. À travers les ratios	32
1.3. À travers des charges.....	34
Conclusion du chapitre	40
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

La gestion budgétaire est un outil essentiel du contrôle de gestion, englobant les différentes étapes du processus budgétaire : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Elle joue un rôle central dans le contrôle de la performance de l'entreprise, en surveillant la réalisation des objectifs et en analysant la performance à travers l'identification des écarts et l'étude des ratios.

La prévision constitue le premier concept clé de la gestion budgétaire, consistant à élaborer un plan global des budgets pour les années à venir. La budgétisation établit ensuite un lien entre les objectifs fixés et les moyens disponibles pour les atteindre. Enfin, le contrôle budgétaire permet d'analyser les écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels.

Notre objectif de recherche est de déterminer la place de la gestion budgétaire au sein des entreprises industrielles. Pour ce faire, nous avons réalisé un stage au sein de l'ENMTP.

Durant cette période, nous avons pu constater l'importance accordée par l'ENMTP à la gestion budgétaire. Dans le but d'améliorer son processus de prévision et de réduire les écarts défavorables, nous avons choisi d'appliquer la méthode des moindres carrés pour l'établissement des prévisions.

Mots-clés : Gestion budgétaire, Écarts, Budget, Performance financière, ENMTP.

Abstract

Budgetary management is an essential tool in management control, encompassing the different stages of the budgeting process: forecasting, budgeting, and budgetary control. It plays a central role in monitoring a company's performance by tracking the achievement of objectives and analyzing performance through the identification of variances and the study of ratios.

Forecasting is the first key concept of budgetary management, involving the development of a comprehensive budget plan for the coming years. Budgeting then establishes a link between the set objectives and the resources available to achieve them. Finally, budgetary control allows for the analysis of discrepancies between budgeted forecasts and actual results.

The aim of our research is to determine the role of budgetary management within industrial companies. To this end, we conducted an internship at ENMTP.

During this period, we observed the importance ENMTP places on budgetary management. In order to improve its forecasting process and reduce unfavorable variances, we chose to apply the least squares method for forecasting.

Keywords: Budgetary management, Variances, Budget, Financial performance, ENMTP.