

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique
Ecole Des Hautes Etudes Commercial d'Alger
EHEC**



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

Spécialité : Finance et Comptabilité

Thème

**L'impact des prévisions financières sur la rentabilité des
entreprises de travaux publics
Cas de l'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger
“ EGUVA ”.**

Présenté par :

GHEDIRI Mohamed Ali

Encadré par :

Mme. DAI Rania

12^{ème} promotion

Année universitaire : 2024 - 2025

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique
Ecole Des Hautes Etudes Commercial d'Alger
EHEC**



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

Spécialité : Finance et Comptabilité

Thème

**L'impact des prévisions financières sur la rentabilité des
entreprises de travaux publics
Cas de l'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger
“ EGUVA ”.**

Présenté par :

GHEDIRI Mohamed Ali

Encadré par :

Mme. DAI Rania

**12^{ème} promotion
Année universitaire : 2024 - 2025**

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

À ma mère, qui reste à jamais dans mon cœur, pour son amour, ses sacrifices et les valeurs qu'elle m'a transmises.

À mon père, pour son soutien, sa patience et ses encouragements constants.

À mon frère et sœurs, ma famille, et mes amis, qui ont toujours été à mon côté.

Enfin, à toute l'équipe pédagogique de l'EHEC, pour leur accompagnement et leurs enseignements tout au long de mon parcours académique.

Mohamed Ali GHEDIRI

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude envers Allah, le Tout-Puissant et le Très Miséricordieux, qui m'a guidé, donné la force et la patience pour accomplir ce travail. Sans Sa grâce et sa bienveillance, rien de tout cela n'aurait été possible.

Je souhaite adresser mes remerciements à mon encadrante Mme Dai Rania, pour avoir accepté de m'accompagner tout au long de ce projet. Ses précieux conseils, son soutien et sa disponibilité ont été d'une aide inestimable pour la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à remercier Monsieur Yous Imad, mon encadrant de stage chez EGUVA, ainsi que tout le personnel de l'entreprise pour leur accompagnement, leur disponibilité et leur précieuse collaboration tout au long de ce travail.

Je remercie les enseignants et les travailleurs de l'EHEC pour leur accompagnement tout au long de mon parcours académique.

J'exprime aussi toute ma reconnaissance aux membres du jury pour avoir bien voulu accepter de présider le jury de ce mémoire.

Résumé

Ce mémoire traite de l'impact des prévisions financières sur la rentabilité dans les entreprises de travaux publics, à travers une étude de cas menée au sein de l'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger (EGUVA). L'objectif principal est d'analyser la manière dont les prévisions budgétaires influencent les résultats économiques réels, en s'appuyant sur l'exercice 2023 comme cadre d'analyse.

La démarche adoptée repose sur une double approche : une exploration théorique des méthodes de prévision financière et des indicateurs de rentabilité, puis une analyse pratique fondée sur la comparaison entre les budgets prévisionnels (initial, révisé, clôture) et les résultats réalisés de l'entreprise. L'étude met en évidence une prévision commerciale globalement fiable, mais un écart significatif au niveau des charges d'exploitation, ce qui a impacté les indicateurs de rentabilité.

Les conclusions soulignent la nécessité d'une amélioration du dispositif budgétaire, en particulier par l'intégration de la rentabilité comme objectif de pilotage, la mise en place d'outils de suivi automatisé, et le renforcement de la culture de gestion par les écarts. Le mémoire propose plusieurs pistes opérationnelles pour renforcer la précision, la réactivité et la portée stratégique des prévisions au sein de l'entreprise.

Mots-clés : prévision financière, rentabilité, budget, écarts, travaux publics, gestion budgétaire, performance économique, EGUVA.

ملخص

هذا الملخص يعالج تأثير التوقعات المالية على الربحية في مؤسسات الأشغال العمومية، من خلال دراسة حالة أُجريت داخل المؤسسة العمومية "مؤسسة الهندسة الحضرية لمدينة الجزائر". (EGUVA) الهدف الرئيسي هو تحليل كيفية تأثير التوقعات والميزانيات التقديرية على النتائج الاقتصادية الفعلية، بالاعتماد على سنة 2023 كإطار للتحليل.

تعتمد المنهجية المتبعة على مقارنة مزدوجة: جانب نظري يستعرض طرق التنبؤ المالي ومؤشرات الربحية، وجانب تطبيقي يعتمد على مقارنة بين الميزانيات التقديرية (الأولية، المراجعة، والنهائية) والنتائج المحققة للمؤسسة. وتُبرز الدراسة أن التوقعات التجارية كانت عموماً موثوقة، لكن سُجّل فرق كبير على مستوى التكاليف التشغيلية، ما أثار سلباً على مؤشرات الربحية.

وتُبرز الاستنتاجات ضرورة تحسين آلية إعداد الميزانيات، خصوصاً من خلال إدماج الربحية كهدف إداري، واعتماد أدوات متابعة آلية، وتعزيز ثقافة التسيير عبر تحليل الفروقات. كما يقترح هذا العمل عدة توصيات عملية لتعزيز دقة التوقعات، وسرعة التفاعل، والبعد الاستراتيجي لها داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : التوقعات المالية، الربحية، الميزانية، الفروقات، الأشغال العمومية، التسيير المالي، الأداء الإقتصادي، إيغوا.

Abstract

This thesis explores the impact of financial forecasting on profitability in public works companies, through a case study conducted at the Urban Engineering Company of Algiers (EGUVA). The main objective is to analyze how budget forecasts influence actual economic results, focusing on the fiscal year 2023 as the analytical framework.

The adopted approach combines a theoretical exploration of financial forecasting methods and profitability indicators with a practical analysis comparing the company's budget forecasts (initial, revised, and closing versions) to the actual results. The study highlights that revenue projections were generally reliable, but significant gaps were observed in operating expenses, affecting profitability indicators.

The findings emphasize the need to improve the budgeting system, particularly by integrating profitability objectives into the planning phase, implementing automated monitoring tools, and reinforcing a management culture based on variance analysis. The thesis offers several operational recommendations to enhance the accuracy, responsiveness, and strategic value of financial forecasts within the organization.

Key words: financial forecasting, profitability, budget, variances, public works, budget management, economic performance, EGUVA.

Liste des tableaux :

| | |
|--|----|
| TABLEAU 1 : LES TYPES DES BUDGETS SELON LE TYPE DE L'ENTREPRISE | 23 |
| TABLEAU 2 : LE BUDGET DES ENCAISSEMENTS | 27 |
| TABLEAU 3 : STRUCTURE DU BUDGET DE TVA | 28 |
| TABLEAU 4 : LE BUDGET DES DECAISSEMENTS | 29 |
| TABLEAU 5 : STRUCTURE DU BUDGET DE TRESORERIE GLOBAL | 29 |
| TABLEAU 6 : : LES PRINCIPAUX ELEMENTS CONCOURANT A LA FORMATION DU RESULTAT D'EXPLOITATION | 30 |
| TABLEAU 7 : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL PAR FONCTIONS | 31 |
| TABLEAU 8 : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL PAR FONCTIONS | 32 |
| TABLEAU 9 : STRUCTURE DE PLAN DE FINANCEMENT | 33 |
| TABLEAU 10 : TABLEAU RECAPITULATIF DES ECARTS SUR MATIERES | 39 |
| TABLEAU 11 : TABLEAU RECAPITULATIF DES ECARTS SUR CHARGES INDIRECTES..... | 42 |
| TABLEAU 12 : TABLEAU RECAPITULATIF DES ECARTS SUR MARGES | 44 |
| TABLEAU 13 : RENTABILITES ECONOMIQUES AVANT ET APRES IMPOT | 56 |
| TABLEAU 14 : LE TABLEAU DES FLUX NET DE TRESORERIE | 57 |
| TABLEAU 15 : LES CRITERES DE RENTABILITE DES PROJETS D'INVESTISSEMENT | 58 |
| TABLEAU 16 : TABLEAU SYNTHETIQUE DES COMPOSANTES CLES DU BUDGET PREVISIONNEL INITIAL 2023..... | 74 |
| TABLEAU 17 : TABLEAU COMPARATIF DES COMPOSANTES BUDGETAIRES INITIALES, REVISEES ET DE CLOTURE | 75 |
| TABLEAU 18 : TABLEAU RECAPITULATIF DES CHARGES D'EXPLOITATION | 76 |
| TABLEAU 19 : TABLEAU DETAILLE DES ACQUISITIONS PREVUES..... | 77 |
| TABLEAU 20 : MODE DE FINANCEMENT..... | 77 |
| TABLEAU 21 : TABLEAU SYNTHETIQUE DES RATIOS DE RENTABILITE PREVISIONNEL | 81 |
| TABLEAU 22 : TABLEAU RECAPITULATIF DES PRINCIPAUX AGREGATS DU TCR – EXERCICE 2023 | 85 |
| TABLEAU 23 : TABLEAU RECAPITULATIF DES CHARGES DE L'EXERCICE 2023.. | 85 |
| TABLEAU 24 : LES RATIOS DE RENTABILITE REEL..... | 86 |
| TABLEAU 25 : LES ECARTS BUDGETAIRES ENTRE LES 3 BUDGETS PREVISIONNELLES ET LA REALISATION | 87 |
| TABLEAU 26 : LES ECARTS DES RATIOS DE RENTABILITE REEL ET LES 3 BUDGETS PREVISIONNELS..... | 89 |

Liste des figures :

| | |
|--|----|
| FIGURE 1 : REPRESENTATION DU PROCESSUS DE PREVISION ET GESTION BUDGETAIRE | 3 |
| FIGURE 2 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA METHODE D'AJUSTEMENT LINEAIRE | 6 |
| FIGURE 3 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA METHODE D'AJUSTEMENT NON LINEAIRE..... | 7 |
| FIGURE 4 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DES MOYENNES MOBILES | 9 |
| FIGURE 5 : LES TYPES DES CHARGES | 14 |
| FIGURE 6 : REPARTITION DES ROLES PAR SERVICE DANS L'ELABORATION DES STANDARDS DE COUTS | 16 |
| FIGURE 7 : LES PHASES DU SYSTEME BUDGETAIRE | 24 |
| FIGURE 8 : LA CLASSIFICATION DES BUDGETS..... | 24 |
| FIGURE 9 : HIERARCHIE ET INTERDEPENDANCES DES BUDGETS..... | 25 |
| FIGURE 10 : LES COMPOSANTS DU BUDGET DE TRESORERIE | 26 |
| FIGURE 11 : PROCESSUS D'ELABORATION DES ECARTS | 35 |
| FIGURE 12 : LA BASE DE LA DECOMPOSITION DE L'ECART SUR RESULTAT | 37 |
| FIGURE 13 : ARCHITECTURE DES ECARTS SUR COUTS : DECOMPOSITION DES CHARGES DIRECTES ET INDIRECTES... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. | |
| FIGURE 14 : LE SCHEMA D'ANALYSE DES ECARTS SUR MARGES..... | 44 |
| FIGURE 15 : L'ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE EGUVA | 67 |
| FIGURE 17 : FNT TRIMESTRIELLE DE BUDGET INITIAL | 78 |
| FIGURE 18 : FNT TRIMESTRIELLE DE BUDGET REVISE..... | 79 |

Liste des abréviations :

| Abréviation | Signification |
|--------------------|--|
| BFR | Besoin en Fonds de Roulement |
| BI | Business Intelligence |
| BTP | Bâtiments et travaux publics |
| C | Capital |
| CA | Chiffre d'affaires |
| CAF | Capacité d'autofinancement |
| CF | Cash-flow |
| DFC | Département Finance et Comptabilité |
| DR | Délai de récupération |
| E/A | Sous-écart sur activité |
| E/C | Sous-écart sur coût de la matière |
| E/Mu | Écart sur marge unitaire |
| E/Q | Sous-écart sur quantité de matière consommée |
| E/V | Sous-écart sur volume de production |
| EBE | Excédent brut d'exploitation |
| EBIT | Earnings Before Interest and Taxes |
| EBITDA | Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization |
| EG | Écart global |
| EGUVA | L'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger |
| EPE | Entreprise Publique Économique |
| ERP | Enterprise Resource Planning |

| | |
|---------------|---|
| ET | Écart total |
| FNT | Flux net de trésorerie |
| GITRA | Groupe Infrastructure de Travaux Routiers et d'Ouvrages d'Art |
| Immos | Immobilisations |
| Ip | Indice de profitabilité |
| KDA | Kilos dinars algérien |
| M̄ | La marge moyenne prévisionnelle |
| NOPAT | Net Operating Profit After Taxes |
| PCG | Plan Comptable Général |
| PIB | Produit Intérieur Brut |
| QM | Quantités prévisionnées à vendre avec contingence |
| RAI | Résultat ordinaire avant impôts |
| RC | Rentabilité commerciale |
| RE | Rentabilité économique |
| RF | Rentabilité financière |
| ROA | Return on Assets |
| ROCE | Return on Capital Employed |
| ROE | Return on Equity / Return on Investments |
| S.P.A. | Société par Actions |
| T | Taxes / Trimestre (selon contexte) |
| TCR | Tableau de compte de résultats |
| TRI | Taux de rendement interne |
| TVA | Taxe sur la valeur ajoutée |
| VAN | Valeur Actuelle Nette |

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale | II |
| Chapitre I : Les prévisions financières dans les entreprises de travaux publics | 2 |
| Introduction..... | 2 |
| 1. Définition, utilité et contenu des prévisions financières | 2 |
| 2. Les méthodes d'élaboration des différentes prévisions | 5 |
| Conclusion | 20 |
| Chapitre II : L'élaboration des états financiers prévisionnelles et maîtrise des écarts budgétaires | 22 |
| Introduction..... | 22 |
| 1. Le processus budgétaire et l'élaboration des états financiers prévisionnels..... | 22 |
| 2. Les écarts budgétaires dans le processus prévisionnel. | 33 |
| Conclusion | 46 |
| Chapitre III : Le cadre conceptuel de la rentabilité..... | 48 |
| Introduction..... | 48 |
| 1. Définition et objectifs de la rentabilité | 48 |
| 2. La mesure de la rentabilité..... | 50 |
| Conclusion | 63 |
| Chapitre IV : Étude de cas : L'impact des prévisions financières sur la rentabilité de l'EGUVA | 65 |
| Introduction..... | 65 |
| 1. Présentation de la structure de l'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger..... | 65 |
| 2. Dispositif méthodologique et technique des prévisions financières chez EGUVA..... | 67 |
| 3. Présentation et analyse des prévisions financières 2023..... | 72 |
| 4. Analyse des écarts entre prévisions et résultats réels..... | 84 |
| 5. L'impact des prévisions financières sur la rentabilité de l'EGUVA et les leviers d'amélioration du pilotage | 90 |
| Conclusion | 96 |
| Conclusion Général..... | 98 |

Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte économique instable et compétitif, les entreprises, notamment dans les travaux publics, doivent de plus en plus anticiper, piloter et adapter leur activité pour garantir leur rentabilité. La complexité croissante des opérations, la dépendance à la commande publique, ainsi que les fluctuations des prix des intrants rendent la gestion financière très importante dans ce secteur. Dans ce cadre, la prévision financière apparaît non seulement comme un outil de planification, mais surtout comme un levier essentiel d'aide à la décision, de contrôle de gestion et de pilotage de la performance.

Ce mémoire s'inscrit dans cette logique en analysant l'impact des prévisions financières sur la rentabilité de l'entreprise des travaux publics : EGUVA. L'objectif général de cette recherche est d'évaluer dans quelle mesure les prévisions financières contribuent effectivement à l'amélioration de la rentabilité.

La problématique centrale autour de laquelle s'articule cette étude est la suivante : **Comment les prévisions financières permettent-elles d'améliorer la rentabilité des entreprises de travaux publics, notamment chez EGUVA ?**

Pour y répondre, plusieurs **questions secondaires** ont guidé l'investigation :

- Quels sont les outils et méthodes utilisés dans l'établissement des prévisions Financières ?
- Quels sont les principaux facteurs influençant la rentabilité dans le secteur ?
- Quels indicateurs de performance permettent d'évaluer l'impact des prévisions financières sur la rentabilité des projets d'EGUVA ?
- Les prévisions permettent-elles d'améliorer la rentabilité ?

À partir de ces questions, le travail s'est appuyé sur les **hypothèses suivantes** :

- Les entreprises de travaux publics utilisent principalement des méthodes budgétaires, statistiques et des outils spécialisés pour établir des prévisions financières.
- La rentabilité des entreprises des travaux publics dépend à la fois de facteurs internes (gestion des charges, efficacité des prévisions, stratégie financière) et externes (inflation, réglementation, demande publique, fluctuations des prix).
- L'impact des prévisions sur la rentabilité peut être mesuré à l'aide d'indicateurs concrets comme la marge brute, le résultat net, le retour sur investissement et les écarts budgétaires entre prévisions et réalisations.
- Une prévision budgétaire bien construite et suivie constitue un levier efficace d'amélioration de la rentabilité globale.

L'intérêt de ce travail est à la fois théorique et pratique. Sur le plan théorique, il vise à articuler les notions de la gestion prévisionnelle et de rentabilité à travers un cadre conceptuel structuré. D'un point de vue pratique, il offre un retour d'expérience concret à partir des données réelles d'une entreprise opérant dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre et de capital technique. À ce titre, il propose des recommandations opérationnelles, utiles à la fois pour EGUVA et potentiellement, pour d'autres acteurs similaires du secteur BTP.

Cette étude comporte certaines limites qui sont propres à la nature du sujet. D'abord, les recherches sur les prévisions financières dépendent souvent de la disponibilité et de la précision des données internes, ce qui peut restreindre l'analyse. Ensuite, comme l'étude se concentre sur une seule organisation, les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des entreprises ou du secteur. Enfin, le lien entre prévisions financières et rentabilité est influencé par plusieurs facteurs internes et externes (comme la gestion, les ressources humaines, ou le contexte économique), ce qui rend difficile l'évaluation isolée de l'effet des prévisions.

Le présent mémoire est structuré en quatre chapitres principaux :

- Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques des prévisions financières. Il présente les définitions clés relatives à la stratégie, à la planification et à la prévision financière, ainsi que les principales méthodes utilisées pour élaborer ces prévisions dans les entreprises.
- Le deuxième chapitre porte sur le processus budgétaire. Il détaille les étapes d'élaboration des états financiers et le rôle des écarts budgétaires dans le suivi et le pilotage financier.
- Le troisième chapitre s'intéresse à la notion de rentabilité. Il en précise les différentes formes, les méthodes de calcul, ainsi que les indicateurs mobilisés dans le secteur des travaux publics pour mesurer et améliorer la performance.
- Le quatrième chapitre est dédié à l'étude de cas de l'entreprise EGUVA. Il analyse les prévisions réalisées pour l'année 2023, les résultats obtenus, les écarts constatés, et évalue l'impact des prévisions financières sur la rentabilité de l'entreprise.

L'étude repose sur une approche méthodologique de type étude de cas, appliquée exclusivement à l'exercice 2023. Elle combine la collecte de données internes (budgets prévisionnels et résultats réels), la construction de tableaux comparatifs et de ratios de rentabilité, ainsi que l'analyse des écarts budgétaires. Cette démarche permet d'apprécier la qualité des prévisions par poste et de mesurer leur influence concrète sur la rentabilité observée.

Chapitre I :

Les prévisions financières dans les entreprises de travaux publics

Chapitre I : Les prévisions financières dans les entreprises de travaux publics

Introduction

Avant d'être traduites sous forme de budgets ou d'états financiers prévisionnels, les prévisions financières nécessitent une compréhension claire de leurs fondements conceptuels et des méthodes d'élaboration qui les sous-tendent. Ce premier chapitre est consacré à l'étude de ces notions de base, essentielles à la construction d'un système de prévision cohérent.

La première section s'attache à clarifier les concepts de stratégie, de stratégie financière et de prévisions financières, en mettant en évidence leurs articulations. Elle présente également le processus de prévision comme un enchaînement structuré d'analyses et de décisions qui permet de projeter les performances futures de l'entreprise.

La deuxième section est consacrée aux méthodes concrètes de prévision financière. Elle détaille les principales techniques utilisées pour anticiper les ventes, la production, les approvisionnements, les coûts et les investissements. Ces méthodes incluent notamment les ajustements statistiques (linéaires et non linéaires), les outils d'optimisation, les modèles économétriques, ainsi que des approches spécifiques à la gestion des stocks et à la planification des charges. Chaque catégorie de prévision mobilise des outils distincts mais complémentaires, qui permettent de transformer des hypothèses en données financières exploitables.

Ce chapitre constitue ainsi la base méthodologique nécessaire pour aborder, dans la suite du mémoire, l'élaboration des états prévisionnels et l'analyse des écarts budgétaires.

1. Définition, utilité et contenu des prévisions financières

Dans un premier temps, nous présenterons les définitions essentielles liées à la stratégie, à la stratégie financière et aux prévisions financières elles-mêmes, tout en mettant en lumière le processus de prévision et de gestion budgétaire. Ensuite, nous aborderons l'importance et l'utilité des prévisions financières, en soulignant leur contribution à la performance et à la rentabilité de l'entreprise. Cette analyse permettra d'enrichir notre compréhension théorique et de mieux appréhender les mécanismes sur lesquels reposent les choix financiers des organisations.

1.1. Définitions

1.1.1. Définition de la stratégie :

- « La stratégie c'est d'orienter un ensemble d'actions et déployer les moyens nécessaires pour atteindre des objectifs »

1.1.2. Définition de la stratégie financière :

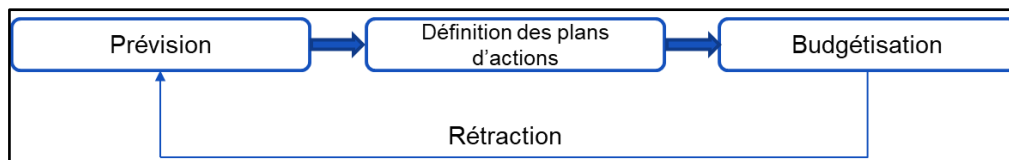
- « La stratégie financière a pour objet la gestion prévisionnelle de l'entreprise, elle prolonge l'analyse financière en pronostiquant les états financiers futures. »¹

1.1.3. Définition des prévisions financières :

Il existe plusieurs définitions des prévisions financières, parmi lesquelles :

- « Les prévisions financières représentent la traduction en chiffres de votre projet d'entreprise (création / reprise). »²
- « Les prévisions financières sont un processus essentiel dans le monde de la finance, où les entreprises estiment les résultats financiers futurs en fonction des données historiques, des tendances du marché et de divers indicateurs économiques, elle joue un rôle essentiel pour aider les organisations à planifier leurs budgets, à gérer leurs ressources et à prendre des décisions éclairées qui peuvent avoir un impact significatif sur leurs résultats. »³
- « Les prévisions financières sont des estimations de vos revenus, dépenses et flux de trésorerie futurs. Elles permettent d'anticiper les résultats financiers de votre entreprise sur une période donnée, généralement un an, tout en tenant compte des tendances du marché, de vos objectifs commerciaux et des activités prévues. »⁴

Figure 1 : Représentation du processus de prévision et gestion budgétaire



Source : DORIATH. B, GOUJET. C, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 2002, P. 2.

¹ DAI. R, **Les prévisions financières**, support de cours, 2024, Ecole des hautes études commerciales EHEC, Alger, P 5.

² CLERMONT. T, **Les prévisions financières : qu'est-ce que c'est et comment les faire (En ligne)**, Pty Ltd, 15/10/2024, (consulté le 03/25/2025), <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/previsions-financieres/>.

³ **Comprendre les prévisions financières un guide complet (En ligne)**, Familiarize Pty Ltd, 15/10/2024, Longueville Road, (consulté le 03/25/2025), <https://docs.familiarize.com/fr/glossary/financial-forecasting/>.

⁴ **Prévisions financières : le guide indispensable pour anticiper et piloter votre succès entrepreneurial (En ligne)**, École des entrepreneurs du Québec, Québec, 20/09/2024, (consulté le 25/03/2025), <https://eequebec.com/boite-a-outils/previsions-financieres/>.

1.2. Importance et utilité des prévisions financières

Les prévisions financières constituent un outil stratégique essentiel dans la gestion des entreprises, en particulier dans le secteur des travaux publics, où les projets sont souvent complexes, à forte intensité capitalistique, et exposés à de nombreux aléas. Elles interviennent à deux niveaux complémentaires :

- D'une part, à l'échelle des projets individuels, pour évaluer la faisabilité et la rentabilité de chaque opération,
- D'autre part, à l'échelle de l'entreprise dans son ensemble, à travers l'établissement d'un budget prévisionnel annuel permettant de piloter globalement l'activité.

1.2.1. Prévisions financières à l'échelle des projets

Ces prévisions visent à encadrer la gestion de chaque projet en particulier, depuis la phase de conception jusqu'à la clôture des travaux. Leur utilité est multiple :

- Assurer la viabilité des projets : Elles permettent d'évaluer les besoins en ressources (humaines, matérielles, financières) et d'estimer les recettes attendues, afin de déterminer si le projet est techniquement et financièrement réalisable.
- Anticiper la rentabilité et les risques : L'analyse des flux de trésorerie prévisionnels aide à mesurer les marges bénéficiaires potentielles et à identifier les risques (retards, surcoûts, fluctuations de prix). Elle oriente ainsi la prise de décision en amont.
- Faciliter le financement du projet : Un prévisionnel clair et bien structuré est indispensable pour convaincre les banques ou investisseurs de financer un projet. Il constitue une preuve de crédibilité et de maîtrise financière.
- Renforcer les relations avec les parties prenantes : Les partenaires (clients, fournisseurs, sous-traitants) ont besoin de garanties de fiabilité. Des prévisions détaillées augmentent la transparence et facilitent la négociation des contrats.

1.2.2. Prévisions financières à l'échelle annuelle (budget prévisionnel global)

Au-delà des projets, les entreprises ont besoin d'un cadre de planification financière global qui couvre l'ensemble de l'exercice. Cela se fait par le biais du budget prévisionnel, document de référence pour le pilotage stratégique.

- Planifier les activités et les investissements annuels : Le budget permet de répartir les ressources de manière optimale entre les différents services, projets et fonctions. Il sert de base à la planification des achats, du recrutement et des investissements.
- Assurer un équilibre financier global : Le budget prévisionnel permet de fixer des objectifs réalistes en matière de chiffre d'affaires, de charges et de résultats. Il veille à la cohérence globale des opérations avec la stratégie financière de l'entreprise.

- Suivre les performances financières de l'entreprise : En comparant les prévisions aux réalisations, on peut identifier les écarts et ajuster les orientations en cours d'année. Cela favorise une réactivité accrue face aux aléas du marché ou aux imprévus opérationnels.
- Piloter la trésorerie à moyen terme : Le budget global permet d'anticiper les besoins ou excédents de trésorerie à l'échelle de plusieurs mois, facilitant la négociation de lignes de crédit, la gestion des paiements et des encaissements.

2. Les méthodes d'élaboration des différentes prévisions

Cette section vise à présenter les principales approches utilisées pour anticiper les différentes dimensions financières de l'activité : les ventes, la production, les approvisionnements, les coûts et les investissements. Qu'il s'agisse de modèles statistiques, de techniques de gestion budgétaire ou de méthodes d'optimisation, chaque outil présente des avantages et des limites selon les objectifs recherchés. À travers cette exploration, nous mettrons en évidence la diversité des outils disponibles et leur utilité dans la prise de décision.

2.1. Les prévisions des ventes :

Dans une économie de marché, la production répond à la demande, plaçant la prévision des ventes au cœur du processus prévisionnel, toutes, l'instabilité des marchés due aux innovations rapides, à l'évolution des goûts et à la concurrence accrue complique cet exercice.

Comment alors prévoir l'évolution des ventes à partir des données historiques et des autres variables influentes ?

2.1.1. L'ajustement linéaire (méthode des moindres carrés) :

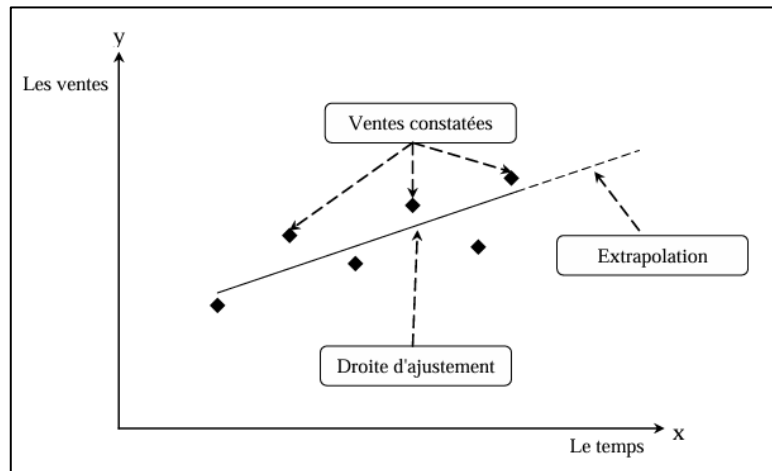
La méthode d'ajustement linéaire par la droite des moindres carrés est celle qui minimise le carré des distances des points ajustés à la droite, distances mesurées parallèlement à l'axe des ordonnées. L'extrapolation de la tendance permet une prévision des ventes pour les périodes à venir.

Les formules de calcul sont les suivantes :

- L'équation de la droite d'ajustement : $y = ax + b$
- Le paramètre (a) :
$$a = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2} = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sum (x - \bar{x})^2}$$
- Le paramètre (b) : $b = \bar{y} - a\bar{x}$

La représentation graphique de la méthode d'ajustement linéaire est la suivante :

Figure 2 : Représentation graphique de la méthode d'ajustement linéaire



Source : KHERRI. A, **Le budget des ventes (méthodes de prévision)**, support de cours, 2012, Ecole des hautes études commerciales EHEC, P. 2.

2.1.2. L'ajustement non linéaire :

L'évolution d'une série n'est pas toujours linéaire, elle peut suivre d'autres modèles. Par exemple, les ventes peuvent présenter une croissance exponentielle ou une progression qui nécessite l'utilisation d'une fonction puissance pour être correctement modélisée.

2.1.2.1. La fonction exponentiel¹ :

La relation entre y et x dans l'hypothèse d'une tendance exponentielle est donnée comme suite :

$$y = ba^x$$

En prenant le logarithme décimal de cette expression, on obtient :

$$\log y = \log b + x \log a$$

En posant :

$$Y = \log y, B = \log b, A = \log a$$

On obtient :

$$Y = Ax + B$$

C'est l'expression linéaire de la fonction exponentielle donc l'application de la méthode des moindres carrés détermine les paramètres A et B.

Ensuite, (a) et (b) sont déterminés par la relation :

¹ KHERRI. A, **Le budget des ventes (méthodes de prévision)**, support de cours, 2012, Ecole des hautes études commerciales EHEC, P. 3.

$$a = 10^A \text{ et } b = 10^B$$

2.1.2.2 La fonction puissance :

La relation entre y et x dans l'hypothèse d'une tendance puissance et donner comme suite :

$$y = bx^a$$

En prenant le logarithme décimal de cette expression, on obtient :

$$\log y = \log b + a \log x$$

En posant :

$$Y = \log y, B = \log b, X = \log x$$

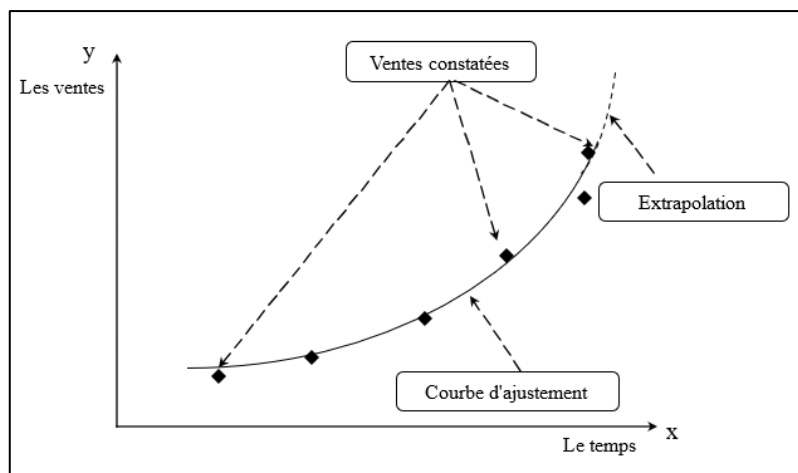
On obtient :

$$Y = aX + B$$

La méthode des moindres carrés permet de déterminer a et B et b et déterminé par la relation : $b = 10^B$

La représentation graphique de la méthode d'ajustement non linéaire :

Figure 3 : Représentation graphique de la méthode d'ajustement non linéaire



Source : KHERRI. A, Le budget des ventes (méthodes de prévision), P. 4.

2.1.3. La corrélation :

La corrélation désigne la relation de dépendance qui peut exister entre le volume des ventes (y) (à prévoir) et une autre variable (x) déjà connu. Cette variable explicative (x) peut représenter par exemple les ventes récentes sur un autre marché ou le prix d'un produit similaire.

Cette relation est souvent linéaire, l'intensité de la relation entre les deux variables est peut-être estimée par le coefficient de corrélation (**r**).

Mesurée par le coefficient de corrélation (**r**), dont la valeur est comprise entre -1 et 1.

$$r = \frac{\sum X_i Y_i}{\sqrt{\sum X_i^2 \sum Y_i^2}}$$

L'interprétation de ce coefficient est comme suite :

- **r** > 0 : **x** et **y** évoluent dans le même sens (corrélation positive)
- **r** < 0 : **x** et **y** évoluent dans le sens inverse (corrélation négative)
- **r** = 0 : absence de corrélation entre **x** et **y**
- **r** \simeq ± 1 : relation étroite et forte entre **x** et **y**

2.1.4. Les moyennes mobiles :

Les méthodes précédentes visaient à prévoir les ventes annuelles en extrapolant une tendance passée. Cependant, la gestion efficace d'une entreprise nécessite souvent de considérer des périodes plus courtes, comme le mois ou le trimestre. Dans ce cas, se baser uniquement sur une tendance globale est souvent insuffisant car un autre facteur clé intervient : la saisonnalité des ventes.

La moyenne mobile, ou moyenne glissante est un type de moyen statistique utilisé pour l'analyse des séries ordonnées de données, le plus souvent des séries temporelles ou chronologiques, en supprimant les fluctuations transitoires ou saisonnières de façon à en souligner les tendances à long terme.

Les moyens mobiles sont une méthode empirique d'ajustement qui permet de montrer la tendance générale particulièrement à long terme en éliminant les variations saisonnières tirées de l'observation du passé, une loi générale permettant de prévoir l'avenir.¹

Les formules de calcul des moyennes mobiles sont les suivantes :

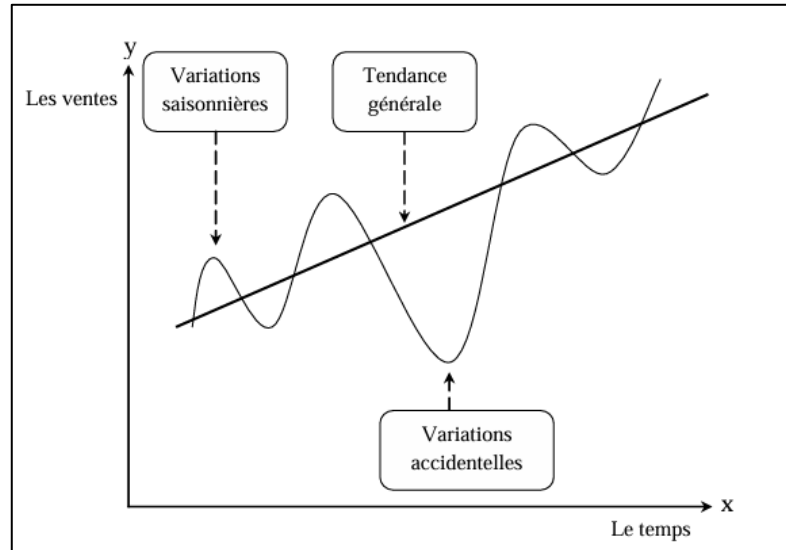
- La moyenne mobile non centrée : $m_i = \frac{y_{i-1} + y_i + y_{i+1} + y_{i+2}}{4}$ Ou $m_i = \frac{y_{i-1} + \dots + y_{i+10}}{12}$
- La moyenne mobile centrée $M_i = \frac{m_{i-1} + m_i}{2}$:

¹ NEJJARI. M, CG _ Gestion budgétaire _ budget de vente : la moyenne mobile, Youtube, 26/11/2021, vue le 6/4/2025, https://www.youtube.com/watch?v=aASIV3BCV_o

- Le coefficient saisonnier : $C_i = \frac{y_i}{M_i}$
- La formule de prévision des ventes : $y = (ax + b)(c_i)$

La représentation graphique des moyennes mobiles est la suivante :

Figure 4 : Représentation graphique des moyennes mobiles



Source : KHERRI. A, Le budget des ventes (méthodes de prévision), P. 5.

2.1.5. La prévision des ventes en quantités :

La prévision des ventes en quantité, prend en compte les variables internes (Capacité productives et commerciale) et externe (conjoncture et législation), une telle prévision s'appuie :

- Sur des méthodes qualitatives.
- Sur des méthodes quantitatives.

2.1.6. La prévision et l'action sur les prix des ventes :

Le prix de vente influence le chiffre d'affaires de 2 manières :

- Direct, en étant l'un des 2 facteurs consistant le chiffre d'affaires avec les quantités vendues
- Indirect en influençant les quantités vendues selon le niveau de prix choisi.

Cette relation peut être évaluée par l'élasticité prix-demande, qui mesure la variation relative des quantités vendues par rapport à la variation relative des prix, généralement négative.

Par exemple :

Une élasticité de 2, signifie qu'une augmentation de 10% du prix réduit les ventes de 20%.

Mais l'approche du prix de vente peut être différent d'une entreprise à l'autre en fonction du marché et du mode de management. Dans des nombres de situations, le prix est imposé par le marché. Souvent encore, la fixation des prix est en fonction du coût de revient complet et d'un taux de rentabilité attendu.¹

2.2. Les prévisions de production :

Les prévisions de production sont essentielles pour adapter les capacités de l'entreprise aux prévisions de ventes établies par les services commerciaux. Elle vise à répondre efficacement à la demande en tenant compte des contraintes de production et d'optimisation de la rentabilité. Lorsqu'il est impossible de satisfaire entièrement la demande, il est nécessaire de prioriser les projets les plus rentables.

2.2.1. Les contraintes de production :

La production résulte de la combinaison d'un certain nombre de facteurs, principalement, on trouve 3 rubriques² :

- **Main d'œuvre** : il s'agit des moyens humains disponibles, personnel ayant la qualification requise et personnel intérimaire.
- **Moyens matériels** : il s'agit des moyens actuellement en place, augmentés éventuellement des moyens supplémentaires prévue ou possibles.
- **Matières premières** : il s'agit des matières premières nécessaires pour la production.

Il convient d'exprimer ces contraintes de capacité en fonction des quantités produites.

2.2.2. L'optimisation du programme de production :

L'optimisation consiste à rechercher un programme de production qui satisfait au mieux les objectifs financiers de l'entreprise, tout en prenant en compte les contraintes techniques et commerciales qui présentent sur elle.³

2.2.2.1 Notion de programme linéaire⁴ :

D'une façon générale, un programme linéaire comprend :

¹ DORIATH. B, GOUJET. C, OPCIT, P. 24.

² MARGERIN. J, **bases de la gestion budgétaire**, édition SEDIFOR et organisation, Paris, France, 1988, P 27.

³ DORIATH. B, GOUJET. C, OPCIT, P. 34.

⁴ DORIATH. B, GOUJET. C, OPCIT, P. 34.

- Un nombre de variables dont on cherche à déterminer les valeurs qui sont strictement positives Ou nulle.
- Contrainte exprimée sous forme d'inéquation reliant ces variables.
- Une fonction économique à optimiser.
- L'expression des variables doit être du premier degré.

2.2.2.2. La résolution du programme linéaire :

- a. Le cas de deux variables : Une solution graphique est peut-être recherchée.
- b. Le cas de plus de deux variables : La solution est atteinte par :
 - Des algorithmes de calcul, le plus commun est celui du Simplex.
 - Des outils logiciels du type « solver », disponible sur un certain nombre de tableurs.

2.3. La gestion des approvisionnements :

Une bonne gestion des approvisionnements permet d'assurer la disponibilité des matières premières nécessaires à la production, tout en minimisant les coûts associés au stockage et en évitant les ruptures de stock susceptibles de perturber les activités de l'entreprise.

2.3.1. La notion du stock :

Le stock regroupe les éléments liés à la production (matières premières, en-cours, produits finis). Il représente un coût pour l'entreprise, lié à sa durée de détention. Pour réduire ce coût, les entreprises visent parfois un stock minimal, mais doivent équilibrer cela avec les contraintes techniques et le risque de rupture.

2.3.2. Les coûts liés à la gestion des stocks :

- Coûts de gestion des commandes
- Coûts de possession du stock
- Coûts de rupture de stock

2.3.3. La détermination d'une politique optimale d'approvisionnement : (Le modèle de Wilson¹) :

Le modèle de Wilson détermine la taille optimale d'une commande pour minimiser les coûts de gestion des commandes et de stockage. Il suppose une consommation connue, un coup de commande fixe et des coûts de stockage proportionnel aux quantités stockées.

2.3.4. La gestion des consommations aléatoires

2.3.4.1. Le coût de pénurie :

Lorsque les consommations ou les délais de livraison sont incertains, l'entreprise doit prendre en compte le coût de pénurie. Ce coût correspond aux portes dues à l'indisponibilité des approvisionnements, qu'il s'agisse de ventes perdues ou de perturbations dans le processus de production.

2.3.4.2. Le stock de sécurité :

Pour limiter le risque de pénurie, un stock de sécurité est souvent conservé. Ce stock est défini comme une quantité supplémentaire permettant de couvrir les fluctuations imprévues de la demande ou les retards de livraison.

La valeur du stock de sécurité est généralement déterminée en fonction de la probabilité souhaitée d'éviter une rupture de stock.

2.3.5. Les méthodes de gestion des stocks :

2.3.5.1. Méthodes de gestion à période fixe :

La méthode consiste à effectuer des commandes régulières dont la quantité varie selon les besoins prévus pendant la période.

2.3.5.2. Méthodes de gestion à période variable (point de commande) :

La méthode consiste à passer les commandes dès que le niveau de stock atteint un seuil critique appelé « stock d'alerte ».

2.3.5.3. Gestion à flux tendus (Just à temps) et méthode Kanban :

La gestion à flux tendus vise à réduire les stocks intermédiaires en produisant uniquement en fonction de la demande réelle.

¹ DORIATH. B, GOUJET. C, OPCIT, P. 61.

La méthode kanban organise la production par la transmission de « tickets » entre poste de travail pour déclencher les réapprovisionnements nécessaires¹.

2.4. Les prévisions des coûts

Les prévisions des coûts jouent un rôle essentiel dans la gestion et le pilotage des entreprises. Si les prévisions quantitatives (ventes, production, achats) permettent d'anticiper les besoins opérationnels, elles ne suffisent pas à assurer une gestion financière optimale. En effet, ces prévisions influencent directement les flux financiers, la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise, des aspects clés pour les managers.

Ainsi, pour une prise de décision efficace, les prévisions doivent être exprimées en termes monétaires. Cela repose sur une valorisation des quantités prévues à l'aide de coûts préétablis, calculés à priori. Ces coûts, bien que distincts des coûts réels étudiés en comptabilité analytique, offrent un outil précieux pour le contrôle de gestion, permettant de comparer les prévisions aux réalisations et d'optimiser la performance financière de l'entreprise.

2.4.1. Définition des charges :

Une charge est une dépense supportée par l'entreprise pour produire un produit ou offrir un service.²

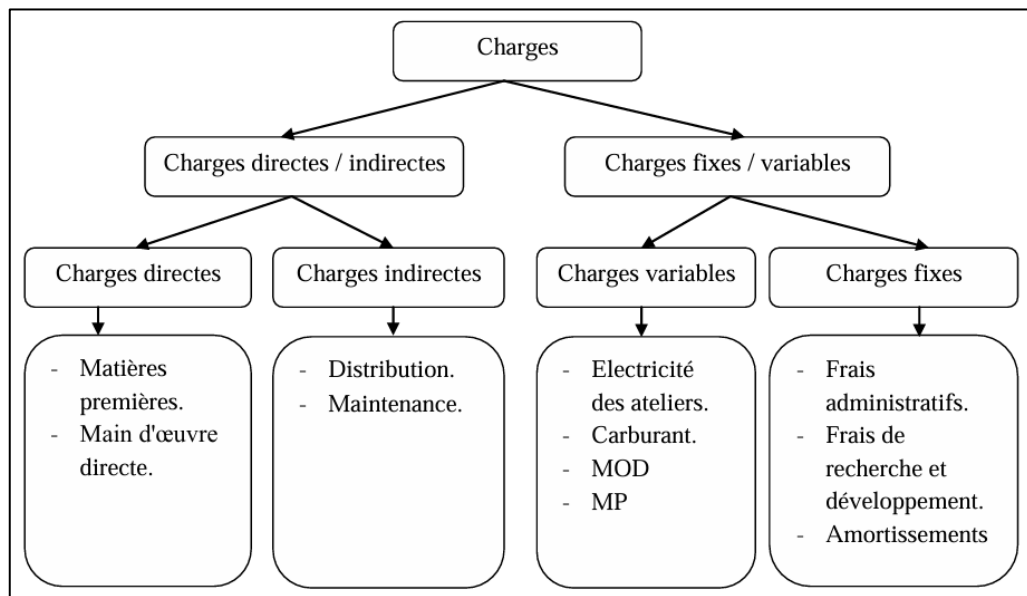
2.4.2. Types des charges :

Il existe deux principales classifications des charges : l'une différenciant les charges fixes des charges variables, et l'autre opposant les charges directes aux charges indirectes.

¹ DORIATH. B, GOUJET. C, OPCIT, P. 67.

² KHERRI. A, **Le budget des charges**, support de cours, 2012, Ecole des hautes études commerciales EHEC, P. 1.

Figure 5 : Les types des charges



Source : KHERRI. A, Le budget des charges, P. 2.

2.4.2. Les coûts préétablis :

2.4.2.1. Définition :

Le cout préétabli c'est un cout évalué à priori soit pour faciliter certains traitements analytiques, soit pour permettre le contrôle de gestion par l'analyse des écarts¹.

2.4.2.2. Finalités des coûts préétablis :

Cette définition fait ressortir trois finalités des couts préétablis :

- La prévision (implicite dans l'expression "évalué à priori").
- Le contrôle.
- La facilité de certains traitements analytiques.

2.4.2.3. Objectif des coûts préétablis :

Les coûts préétablis, évalués avec précision à partir d'une analyse technique et économique, qui ont une valeur de norme sont des coûts dits standards.

¹ DORIATH. B, GOUJET. C, OPCIT, P. 80.

L'objectif essentiel des coûts standards est :

- De fixer des coûts prévisionnels considérés comme normaux pour une activité normale.
- D'évaluer les performances des centres de responsabilité en mesurant les écarts entre les coûts constatés et les coûts standards.
- D'analyser l'origine des écarts afin de prendre les mesures correctives nécessaires.

2.4.2.4. Types des coûts préétablis :

- **Les coûts prévisionnels :** Ils sont généralement établis à partir du coût réel observé des facteurs auquel On applique une correction prenant en compte des évolutions prévisibles.
- **Les Coûts budgétés :** Le calcul du coût préétabli résulte d'un budget établi en fonction d'une activité prévue.
- **Les coûts standard :** Un coût standard a pour origine une étude technique du produit.

Celle-ci définit :

- La nomenclature des matières et fournitures utilisées (quantités par unité fabriquée) ;
- Les gammes opératoires (temps de main-d'œuvre et/ou temps machines nécessaires pour la réalisation du produit).

Une prévision de nature économique permet ensuite de définir les coûts unitaires associés à ces différents facteurs de production.

On établit ainsi une fiche de coût unitaire standard.

On a : **Coût standard = Coût unitaire standard x Quantité standard**

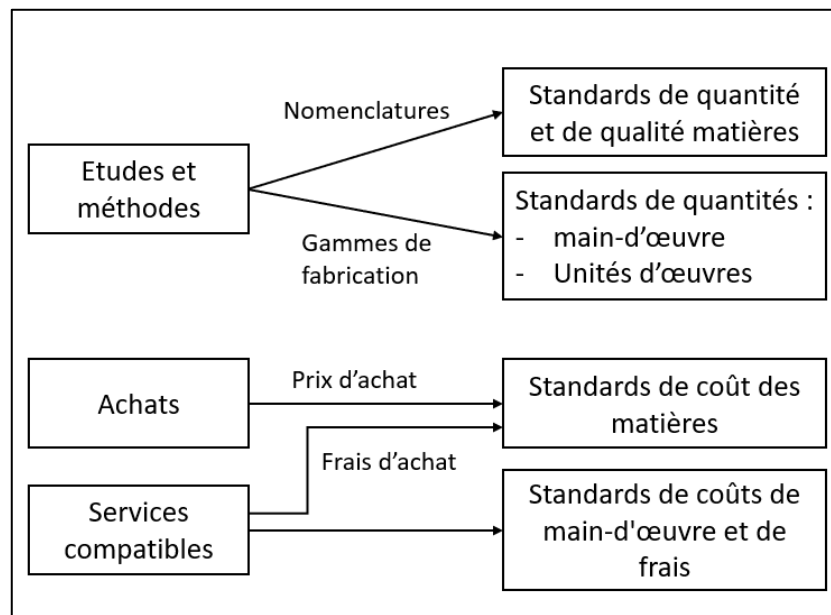
2.4.2.5. Le rôle des différents services dans l'élaboration des standards :

Chaque composante du coût standard comprend :

- Un élément quantitatif dont la définition appartient aux services techniques ;
- Un élément de coût qui est fixé par un service opérationnel ou le service comptable.

Pour une structure courante d'entreprise, les rôles pourraient être ainsi répartis :

Figure 6 : Répartition des rôles par service dans l'élaboration des standards de coûts



Source : DORIATH. B, GOUJET. C, OPCIT, P. 84.

2.4.3. Détermination des coûts préétablis :

2.4.3.1. Coûts préétablis des charges directes :

Les charges directes proportionnelles au niveau de production :

Les coûts préétablis des matières = Coût unitaire préétabli de la matière * Quantité préétablie de la matière par produit.

Les coûts préétablis de main-d'œuvre = Taux horaire préétabli * Temps alloué par produit

2.4.3.2. Coûts préétablis des charges indirectes :

Les charges indirectes sont réparties et décomposées en charges variables et charges fixes.

- **Budget des centres d'analyse :**

Le budget standard des centres d'analyse permet de déterminer un coût préétabli par unité d'œuvre, en se basant sur une quantité standard d'unités d'œuvre ou sur la valeur de l'assiette de frais correspondant à l'activité normale du centre, pour une production standard.

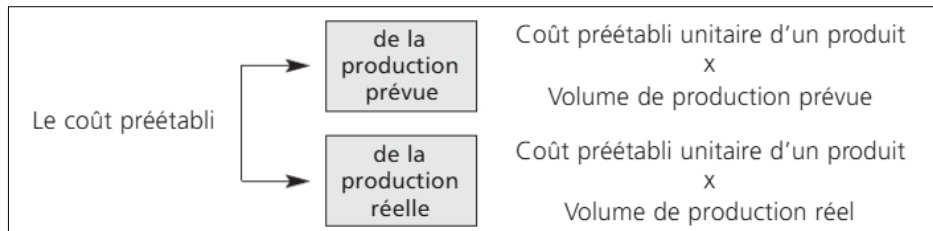
• **Budget flexible des centres d'analyse :**

Un budget flexible est un budget standard des charges indirectes calculé en fonction de plusieurs niveaux d'activité possibles.

L'objectif est d'adapter rapidement les prévisions aux variations d'activité.

2.4.3.3. Coût préétabli de la production :

On distingue :



La comparaison entre les deux permet de mettre en évidence un écart sur volume de production. Une fois cet écart étudié, la conduite de l'analyse des écarts sur coûts doit être menée en adaptant les coûts standards à la production réelle¹.

2.4.3.4. Evaluation des en-cours :

Dans le cas de la constatation des en-cours de début de période et de fin de période, on doit :

- Déterminer le degré d'avancement des en-cours
- Calculer le nombre d'équivalents terminés soit globalement, soit pour chaque facteur de production :

| |
|--|
| $\text{Nombre d'équivalents terminés} = \text{Nombre d'en-cours} \times \text{Degré d'avancement}$ |
|--|

- Évaluer la production constatée de la période :

| |
|--|
| $\begin{aligned} \text{Production constatée de la période} &= \text{Nombre d'unités terminées au cours de la période « N » et entrées en stock} + \text{Nombre d'équivalents terminés fin de période « N »} - \text{Nombre d'équivalents terminés début de période « N »} \end{aligned}$ |
|--|

¹ Grandguillot. B, Grandguillot. F, OPCIT, P. 25.

2.5. Les prévisions des investissements

2.5.1. Définition :

Un investissement est défini comme une immobilisation importante de fonds dont l'entreprise espère retirer, pendant une période déterminée, une rentabilité future tout en prenant des risques¹.

2.5.2. Classification des investissements² :

2.5.2.1. Selon leurs objets :

On peut relever, à cet effet, 6 catégories d'investissements :

- Les investissements de remplacement.
- Les investissements de modernisation et de productivité dont l'objectif principal est la baisse des coûts.
- Les investissements d'innovation : Ils sont les plus incertains.
- Les investissements d'expansion concentrique et/ou conglomérale.
- Les investissements stratégiques : intégration verticale et/ou horizontale.
- Les investissements d'intérêt public.

2.5.2.2. Selon la chronologie des flux financiers qu'ils entraînent :

On retrouve quatre catégories, classées par rapport aux flux de trésorerie qu'ils engendrent :

- **Point Input – Point Output** : Les flux financiers sont ponctuels, tant pour l'entrée que pour la sortie (exemple : achat et revente immédiate d'un bien).
- **Point Input – Continuous Output** : L'investissement est réalisé en une seule fois, mais les flux de sortie s'étalent dans le temps (exemple : achat d'une machine qui produit en continu).
- **Continuous Input – Point Output** : Les entrées financières sont progressives, mais la sortie se fait en une seule fois (exemple : accumulation de matières premières pour une production unique).
- **Continuous Input – Continuous Output** : Les flux financiers sont continus, à la fois en entrée et en sortie (exemple : une entreprise qui fonctionne avec des approvisionnements et des ventes constantes).

¹ Grandguillot. B, Grandguillot. F, OPCIT, P. 23.

² CHOUAL., **Le choix des investissements**, support de cours, 2023, Ecole des hautes études commerciales EHEC, 1.

2.5.2.3. Selon la nature de leurs relations dans un programme :

Les projets d'investissement sont classés en :

- Projets indépendants.
- Projets exclusifs (ou mutuellement exclusifs).
- Projets contingents.

2.5.3. Méthodes de choix des investissements :

(Les détails relatifs à cette section seront développés dans le chapitre 3.)

2.5.4. Le choix de financement

2.5.4.1. Modes de financement :

Lorsqu'un projet d'investissement est validé, l'entreprise doit choisir le mode de financement le plus approprié en fonction de sa structure financière, de la nature du projet et du coût des différentes options disponibles. Plusieurs alternatives s'offrent à elle :

- **Financement par fonds propres :**

- Autofinancement ;
- Cession d'actifs immobilisés ;
- Augmentation de capital.

- **Financement externe :**

- Emprunt ;
- Crédit-bail ;
- Subvention d'équipement.

Le plus souvent l'entreprise opte pour une combinaison de ces différents moyens de financement.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de poser les bases conceptuelles indispensables à la compréhension des prévisions financières et de leur articulation avec la gestion budgétaire. Nous avons souligné que la prévision financière n'est pas une simple extrapolation des données passées, mais un véritable outil stratégique d'aide à la décision, qui repose sur des méthodes variées et adaptées à chaque type de besoin.

Chapitre II :
L'élaboration des états financiers
prévisionnelles et maîtrise des écarts
budgétaires

Chapitre II : L'élaboration des états financiers prévisionnelles et maîtrise des écarts budgétaires

Introduction

Après avoir exploré les fondements et méthodes des prévisions financières, ce chapitre aborde leur concrétisation à travers l'élaboration des états financiers prévisionnels, étape centrale du processus budgétaire. L'objectif est de comprendre comment les entreprises traduisent leurs prévisions en documents synthétiques – tels que le budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel, le bilan prévisionnel et le plan de financement – pour anticiper leurs performances futures et structurer leur gestion.

Dans un second temps, l'analyse portera sur les écarts budgétaires, outil fondamental du contrôle budgétaire. Ces écarts, issus de la comparaison entre les prévisions et les réalisations, permettent non seulement d'évaluer la pertinence des prévisions, mais aussi d'ajuster les décisions en temps réel. L'étude de ce processus de suivi et de correction constitue un levier essentiel pour améliorer la performance globale et renforcer le pilotage financier de l'entreprise.

1. Le processus budgétaire et l'élaboration des états financiers prévisionnels

Cette sous-section présente la gestion budgétaire, le processus budgétaire ainsi que les principaux états financiers prévisionnels, tels que le budget de trésorerie, le compte de résultat, le bilan et le plan de financement.

1.1. La gestion budgétaire :

1.1.1. Définitions de la gestion budgétaire :

Il y a plusieurs définitions différentes pour la gestion budgétaire selon les auteurs et les économistes, on va citer trois définitions distinctes :

- La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévision chiffrées (les budgets)¹.
- La gestion budgétaire est une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre².

¹ HAMINI. A, **gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle**, édition BERTI, Alger, Algérie, 2001, P 5.

² ADEL. M, **cours de la gestion budgétaire**, support de cours, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005, P 9.

- 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 constatés¹.

- la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminée².

1.1.2. Importance de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par³ :

- Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement.
- Une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre.
- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ces objectifs.
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.

1.1.3. Types de budgets :

On distingue six types de budgets dans l'entreprise industrielle et cinq types de budgets dans l'entreprise commerciale :

Tableau 1 : Les types des budgets selon le type de l'entreprise

| Entreprises industrielles | Entreprises commerciales |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1. Budget des ventes. | 1. Budget commercial. |
| 2. Budget de production. | 2. Budget des achats. |
| 3. Budget des approvisionnements. | 3. Budget des charges. |
| 4. Budget des charges. | 4. Budget des investissements. |
| 5. Budget des investissements. | 5. Budget de trésorerie. |
| 6. Budget de trésorerie. | |

Source : KHERRI. A, Introduction à la gestion budgétaire, P. 3.

¹ FORGET. J, **gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, France, 2005, P 9.

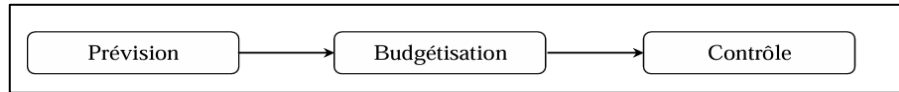
² KHERRI. A, **La gestion budgétaire**, support de cours, Ecole des hautes études commerciales, EHEC, Alger, 2011, p 2.

³ HUTIN. H, **Toute la finance d'entreprise**, édition d'organisation, Paris, France, 2002, P 387.

1.2. Le Système budgétaire :

1.2.1 Les phases du système budgétaire :

Figure 7 : Les phases du système budgétaire



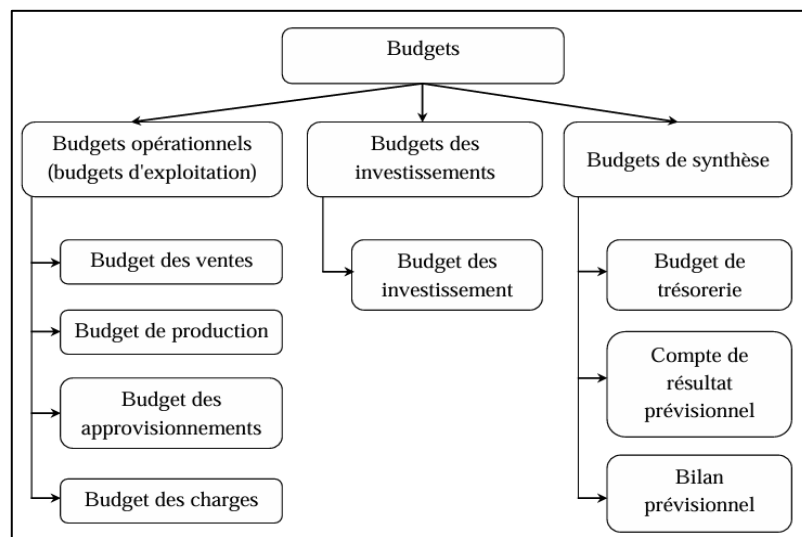
Source : KHERRI. A, Le système budgétaire, P. 1.

- **La prévision** : c'est l'utilisation des différentes méthodes et technique pour l'étude préalable de la décision.
- **La budgétisation** : c'est une définition de ce que sera l'action de l'entreprise sur le double plan des objectifs et des moyens.
- **Le contrôle** : c'est la comparaison permanente des résultats réels et des résultats prévisionnels figurant au budget pour :
 - Rechercher les causes d'écarts.
 - Informer les différents niveaux hiérarchiques.
 - Prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires.
 - Apprécier l'activité des responsables budgétaires.

1.2.2. Classification des budgets :

Il existe trois classifications fondamentales : les budgets opérationnels (budgets d'exploitation), budget des investissements, budgets de synthèse.

Figure 8 : La classification des budgets

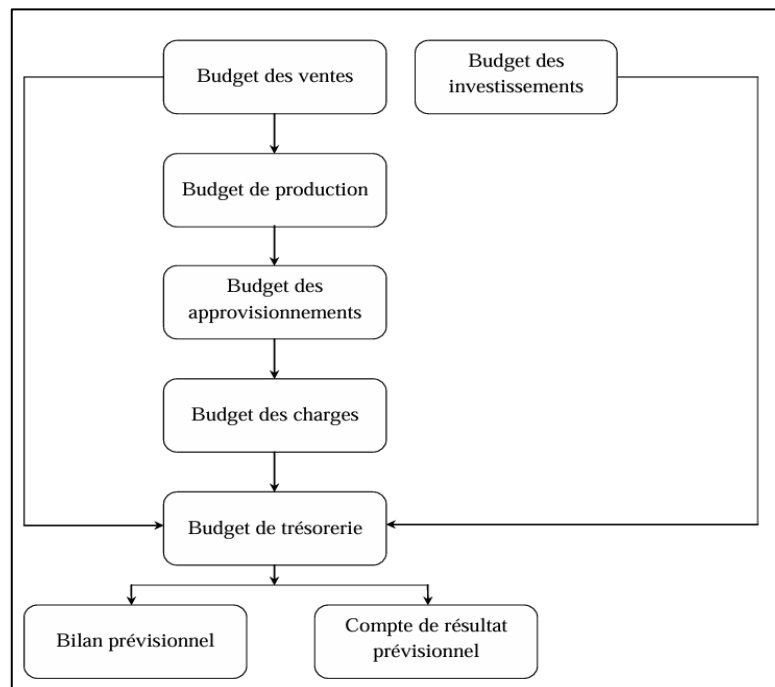


Source : KHERRI. A, Le système budgétaire, P. 3.

1.2.3. Hiérarchie et interdépendances des budgets :

Les budgets sont rattachés aux centres de responsabilité qui participent à l'accomplissement des fonctions essentielles à l'exploitation de l'entreprise. Étant interconnectés, certains budgets influencent directement l'élaboration des autres, nécessitant ainsi le respect d'une hiérarchie bien définie. Il est donc primordial de garantir la cohérence de l'ensemble du système budgétaire.

Figure 9 : Hiérarchie et interdépendances des budgets



Source : **Source : KHERRI. A, Le système budgétaire, P. 4.**

1.3. Budget de trésorerie :

1.3.1. Généralités :

1.3.1.1. Définition du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires¹.

¹ALAZARD. C SEPARI. S, **contrôle de gestion (manuel et application)**, 5ème édition, DUNOD, Paris, France, 2001, P 480.

1.3.1.2. Objectifs du budget de trésorerie :

Dans une approche budgétaire, l'établissement du budget vise à :

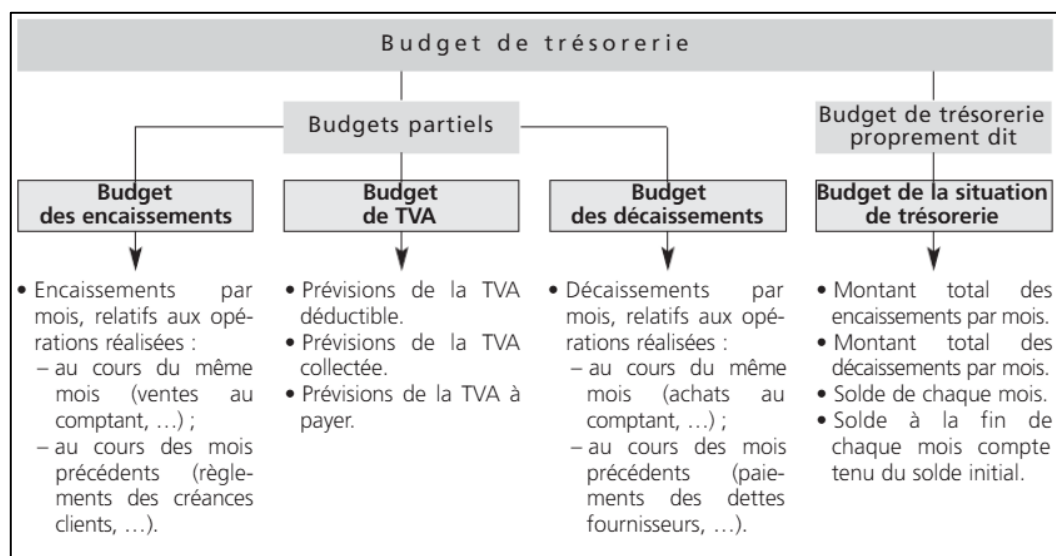
- **Anticiper les flux financiers** : en prévoyant les encaissements et décaissements pour assurer une gestion optimale de la trésorerie.
- **Maintenir l'équilibre financier** : en s'assurant que les entrées couvrent les sorties, évitant ainsi les déficits.
- **Déterminer le solde de fin de période** : pour ajuster les décisions et optimiser la gestion des ressources.

1.3.1.3. Structure du budget :

Le budget de trésorerie est élaboré, le plus souvent, mois par mois sur une période de douze mois, à partir des prévisions de trésorerie. Il comprend quatre parties :

- Trois budgets partiels (Des encaissement, Des décaissement, De TVA) ;
- Un budget de trésorerie global.

Figure 10 : Les composants du budget de trésorerie



Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P. 105.

1.3.2. Présentation des tableaux

1.3.2.1. Budget des encaissements :

Les budgets des encaissements regroupent les encaissements d'exploitation et hors exploitation. Les encaissements d'exploitation proviennent principalement du budget des ventes, intégrant

le délai de règlement des clients et incluant la TVA. Ils englobent également les paiements à venir des ventes à crédit réalisées précédemment. Quant aux encaissements hors exploitation, ils regroupent les ressources financières stables (emprunts, apports en capital, subventions) ainsi que les fonds issus de la politique d'investissement, notamment les cessions d'immobilisations.

Tableau 2 : Le Budget des encaissements

| Source de l'information | Éléments | Janvier | Février | ... |
|---|--|---------|---------|-----|
| | Encaissements d'exploitation | | | |
| Budget des ventes | Ventes encaissées | | | |
| Données des mois précédents | Règlements clients | | | |
| | Total encaissements d'exploitation | | | |
| | Encaissements hors exploitation | | | |
| Budget de financement des investissements | Apports en capital | | | |
| | Emprunts à plus d'un an | | | |
| Budget des investissements et budget de financement des investissements | Autres encaissements (produits financiers, subventions, ...) | | | |
| | Total encaissements hors exploitation | | | |
| | Total des encaissements | | | |

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, **L'essentiel du contrôle de gestion**, P. 106.

1.3.2.2. Budget de TVA :

La TVA (taxe sur la valeur ajoutée), c'est un impôt indirect appliqué sur les biens et les services consommés, dont la collecte est assurée par les entreprises pour les comptes de l'État¹.

En Algérie, Il existe deux (02) taux de TVA² :

- Un taux normal fixé à 19% ;
- Un taux réduit fixé à 9%.

Le paiement de la TVA doit s'effectuer dans les 20 premiers jours du mois suivant³.

¹ Encyclopédie Microsoft Encarta 2009.

² Ministère des Finances, Direction Générale des Impôts (DGI), La taxe sur la valeur ajoutée, <https://www.mfdgi.gov.dz/fr/professionnels/services-pro/regime-reel/la-taxe-sur-la-valeur-ajoutee>, (Consulté le 03/04/2025).

³ Ministère des Finances, Direction Générale des Impôts (DGI), La taxe sur la valeur ajoutée, <https://www.mfdgi.gov.dz/fr/professionnels/services-pro/regime-reel/la-taxe-sur-la-valeur-ajoutee>, (consulté le 03/04/2025).

Formule de calcul :

La TVA à décaisser fait l'objet d'un budget séparé, elle se calcule comme suit :

$$TVA \text{ à décaisser} = TVA \text{ collectée} - TVA \text{ déductible} - \text{Crédit de TVA.}$$

Avec :

- **TVA à décaisser** : Montant de la TVA que l'entreprise doit payer pour la période P.
- **TVA collectée** : Somme de la TVA perçue sur les ventes effectuées durant la période P.
- **TVA déductible** : TVA récupérable sur les achats de biens et services ainsi que sur les immobilisations de la période P. Elle se calcule comme la somme de la TVA déductible sur les biens et services et celle sur les immobilisations.
- **Crédit de TVA** : Lorsque la TVA déductible excède la TVA collectée sur une période donnée, l'entreprise bénéficie d'un crédit de TVA. Celui-ci est reportable et peut être déduit des déclarations fiscales ultérieures.

Structure :

Tableau 3 : Structure du budget de TVA

| | Période 1 | Période 2 | | Période N |
|--|-----------|-----------|--|-----------|
| TVA collectée | | | | |
| TVA déductible sur les achats de biens et services | | | | |
| TVA déductible sur les achats d'immobilisations | | | | |
| Crédit de TVA | | | | |
| TVA à décaisser | | | | |

Source : KHERRI. A, Le budget de trésorerie, P. 5.

1.3.2.3. Budget des décaissements

Le budget des décaissements englobe les sorties de fonds liées aux activités d'exploitation et hors exploitation. Les décaissements d'exploitation incluent les paiements aux fournisseurs selon les délais de règlement, les charges courantes (salaires, commercialisation, etc.), ainsi que la TVA due. Ils prennent également en compte les paiements différés sur des achats antérieurs. Les décaissements hors exploitation concernent les investissements en immobilisations, le remboursement des emprunts et leurs intérêts, le versement des dividendes ainsi que le paiement des acomptes et du solde de l'impôt sur les bénéfices.

Tableau 4 : Le budget des décaissements

| Source de l'information | Éléments | Janvier | Février | ... |
|---------------------------------|---|---------|---------|-----|
| | Décaissements d'exploitation | | | |
| Budget des approvisionnements → | Achats comptant | | | |
| Données des mois précédents → | Paiements fournisseurs | | | |
| Données des mois précédents → | Salaires et charges sociales | | | |
| Budget de TVA et bilan → | TVA à décaisser, impôt sur les sociétés | | | |
| Budget des autres charges → | Autres décaissements (charges financières, redevances versées, ...) | | | |
| | Total décaissements d'exploitation | | | |
| | Décaissements hors exploitation | | | |
| Budget des investissements → | Investissements | | | |
| Budget de financement → | Remboursements d'emprunts | | | |
| Données du bilan → | Dividendes | | | |
| | Total décaissements hors exploitation | | | |
| | Total des décaissements | | | |

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P. 108.

1.3.3. Structure du budget de trésorerie global :

Tableau 5 : Structure du budget de trésorerie global

| | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin |
|----------------------|---------|---------|------|-------|-----|------|
| Solde initial | | | | | | |
| Encaissements | | | | | | |
| Décaissements | | | | | | |
| Solde final | | | | | | |

Source : KHERRI. A, Le budget de trésorerie, P. 8.

Le solde final de trésorerie = Le solde initial + Les encaissements – Décaissements.

- Le solde finale d'une période est le solde initial de la période suivante.

1.3.4. Ajustement de budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie met en évidence les soldes de fin de période qui reflètent :

- **Des insuffisances de trésorerie (solde négatif) :** L'entreprise doit alors rechercher des solutions de financement à court terme, comme le découvert bancaire.

1.4.2. Modèle d'un compte de résultat par fonctions :

Tableau 7 : Compte de résultat prévisionnel par fonctions

| Origines | Éléments | Prévisions mensuelles | | | | Prévision annuelle |
|--|----------------------------------|-----------------------|---|---|-----|--------------------|
| | | J | F | M | ... | |
| Budget des ventes → | Chiffre d'affaires prévisionnel | | | | | |
| Budgets des approvisionnements et de production et bilan antérieur → | - Coût de production | | | | | |
| | = Marge sur coût de production | | | | | |
| Budget de distribution → | - Coûts commerciaux | | | | | |
| | = Marge brute | | | | | |
| Budgets des investissements, de financement des investissements et de trésorerie → | - Charges communes non réparties | | | | | |
| | = Résultat d'exploitation | | | | | |
| Budgets de financement des investissements et de trésorerie → | - Charges financières nettes | | | | | |
| | = Résultat courant | | | | | |
| Budgets des investissements, de financement des investissements et autres prévisions → | ± Résultat exceptionnel | | | | | |
| Autres prévisions → | - Participation des salariés | | | | | |
| Budget de trésorerie et autres prévisions → | - Impôts sur les bénéfices | | | | | |
| | = Résultat net | | | | | |

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P 116.

1.5. Le Bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel sert à évaluer l'impact des décisions futures sur la situation financière de l'entreprise pour l'année à venir.

Il permet notamment :

- D'évaluer l'équilibre financier en prenant en compte l'ensemble des budgets ;
- De vérifier l'exécution des budgets, en les comparant aux données du bilan comptable de la même période et en analysant les écarts financiers.

Ce bilan est élaboré chaque année, à la clôture de l'exercice budgétaire, en s'appuyant sur le bilan comptable initial et l'ensemble des budgets.

Sa présentation suit le même format que celui des comptes annuels.

1.5.1. Structure du Bilan prévisionnel :

Tableau 8 : Compte de résultat prévisionnel par fonctions

| Origines | | Bilan prévisionnel | | | | | | Origines | |
|--|---|--------------------|------|--------|--------|------------------------|--|----------|---|
| | | Actif | | | Passif | | | | |
| | | Actif immobilisé | Brut | Amortf | Net | Capitaux propres | | | |
| Bilan d'ouverture, budget des investissements et compte de résultat prévisionnel | → | | ↑ | ↑ | ↑ | Capital et réserves | | ← | Bilan d'ouverture |
| | | | | | | Résultat de l'exercice | | ← | Compte de résultat prévisionnel |
| | | Actif circulant | | | Dettes | | | | |
| Bilan d'ouverture, budgets des approvisionnements, de production, des ventes | → | Stocks et en-cours | | | | Dettes financières | | ← | Budget de financement des investissements |
| Budget de trésorerie | → | Créances | | | | Dettes d'exploitation | | ← | Budget de trésorerie |
| | | Disponibilités | | | | Dettes diverses | | ← | |
| | | Total | | | | Total | | | |

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P 117.

1.6. Le plan de financement :

1.6.1. Définition

Le plan de financement est un état financier prévisionnel à long et moyen terme. Il est établi à partir du programme des investissements choisi par l'entreprise¹.

1.6.2. Objectif

L'objectif du plan de financement est de garantir un équilibre financier durable en s'assurant que les ressources prévisionnelles couvrent et dépassent les besoins anticipés. Il vise à :

- Comparer les emplois (besoins de financement pour les investissements et le fonds de roulement) avec les ressources disponibles.
- Vérifier la cohérence des choix stratégiques en matière d'investissement et de financement.
- Contrôler l'adéquation entre les ressources et les emplois financiers.

¹ Grandguillot. B, Grandguillot. F, OPCIT, P. 90.

- Identifier les causes d'éventuels déséquilibres et apporter des solutions adaptées.

Un plan de financement bien structuré permet à l'entreprise de disposer d'une marge de sécurité face aux imprévus et d'optimiser sa rentabilité tout en assurant la stabilité de sa structure financière.

1.6.3. Structure

Le plan de financement présente l'ensemble des emplois moins l'ensemble des ressources.

Tableau 9 : Structure de plan de financement

| Éléments | Années | | | | | |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | N | N + 1 | N + 2 | N + 3 | N + 4 | N + 5 |
| I. Variation des emplois | | | | | | |
| • Dividendes à distribuer (I) | | | | | | |
| • Investissements nouveaux | | | | | | |
| • Besoins en fonds de roulement | | | | | | |
| • Remboursement des emprunts | | | | | | |
| • Autres | | | | | | |
| Total | | | | | | |
| II. Variation des ressources | | | | | | |
| • Capacité d'autofinancement | | | | | | |
| • Désinvestissements | | | | | | |
| • Ressources extérieures | | | | | | |
| – Capital | | | | | | |
| – Subventions et prêts participatifs | | | | | | |
| – Emprunts à long terme | | | | | | |
| • Autres | | | | | | |
| Total | | | | | | |
| III. Excédent (Insuffisance) des ressources | | | | | | |
| (I) Le cas échéant | | | | | | |

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P 91

2. Les écarts budgétaires dans le processus prévisionnel.

2.1. Définition et caractéristique du contrôle budgétaire

2.1.1. Définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est défini comme le « pilotage » de la performance de l'entreprise.

Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre. Une analyse régulière des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre des mesures correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues. Le contrôle de gestion constitue une aide à la prise de décision.

Un système de contrôle de gestion efficace doit s'adapter aux activités, structure, culture, et environnement de l'entreprise¹.

2.1.2. Définition du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est une comparaison périodique des prévisions budgétaires et des réalisations afin d'analyser les écarts, de prendre les mesures correctives nécessaire.²

2.1.3. Caractéristiques du contrôle budgétaire³

2.1.3.1. Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion :

Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts. Dans certaines entreprises, le contrôle de gestion se limite au contrôle budgétaire.

2.1.3.2. Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif :

Le contrôle budgétaire s'intéresse à la période passée (le mois le plus souvent) en comparant les réalisations aux prévisions traduites dans les budgets et en analysant les causes des écarts.

2.1.3.3. Le contrôle budgétaire a une dominante financière :

Il s'appuie sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers (exprimés en unités monétaire).

2.1.3.4. Le contrôle budgétaire informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets :

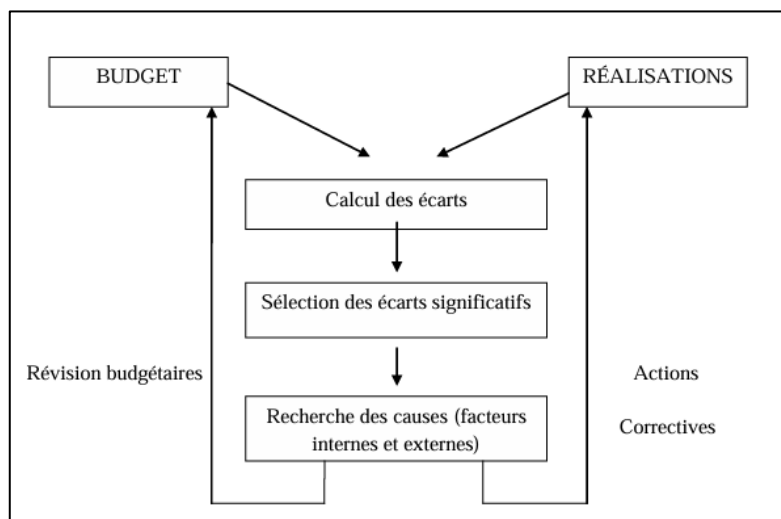
Il permet ainsi d'évaluer la performance des acteurs, et de procéder aux régulations nécessaires. Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs. Ainsi, le contrôle budgétaire participe à la maîtrise de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts

¹ Grandguillot. B, Grandguillot. F, **L'essentiel du contrôle de gestion**, 5^{ème} édition, Gualino, Paris, 2011, P. 15.

² Grandguillot. B, Grandguillot. F, **L'essentiel du Contrôle de gestion**, P. 17.

³ DORIATH. B, GOUJET. C, OPCIT, P. 195.

Figure 11 : Processus d'élaboration des écarts



Source : DORIATH. B, GOUJET. C : OPCIT, P. 196.

2.2. Le pilotage par l'analyse des écarts

2.2.1. Définition d'un écart :

Le Plan Comptable Général (PCG 1982) définit l'écart comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée¹ ».

L'écart permet de comparer les résultats réalisés aux prévisions établies pour chaque centre de responsabilité, dans le but d'évaluer leur performance et de mettre en place, si nécessaire, des actions correctives. Les écarts sont calculés selon la méthode suivante :

$$\text{Écart} = \text{donnée réelle} - \text{donnée préétablie de référence}$$

2.2.2. Principe d'élaboration des écarts :

- **Principe 1 :**

Un écart correspond à la différence entre une valeur observée et une valeur de référence pour une même donnée. La valeur observée est généralement celle réellement enregistrée dans la comptabilité de gestion.

La valeur de référence, quant à elle, peut-être une donnée budgétée, standardisée ou issue d'une prévision. Lorsque l'on compare les données de deux exercices consécutifs, la valeur de référence est celle issue du premier exercice, c'est-à-dire le plus ancien.

- **Principe 2 :**

¹ PCG (1982) cité par : DORIATH B, OPCIT, P. 197.

Chaque écart présente trois caractéristiques essentielles :

- Un signe (positif ou négatif),
- Une valeur absolue (le montant de l'écart),
- Un sens d'interprétation, qui permet de qualifier l'écart de favorable ou défavorable.

• **Principe 3 :**

La décomposition des écarts, Lorsque la donnée analysée dépend de plusieurs facteurs, il convient de décomposer l'écart global en plusieurs sous-écarts, chacun reflétant l'effet d'un facteur isolé. Cela permet une lecture plus précise des causes de variation et facilite la prise de décision.

• **Principe 4 :**

La Décomposition volume/valeur, Dans les cas où la donnée est le produit d'un élément monétaire (comme un prix) et d'un élément quantitatif (comme une quantité), il est nécessaire de ventiler l'écart en deux composantes distinctes :

- Un écart sur le prix ;
- Un écart sur la quantité.

Chacun de ces sous-écarts peut être calculé par des formules spécifiques afin d'identifier clairement l'origine de la variation observée.

2.2.3. Analyse et interprétation des écarts :

2.2.3.1. L'écart de résultat¹ :

L'écart de résultat constitue un indicateur fondamental du contrôle budgétaire, permettant d'évaluer la performance globale d'une entreprise ou d'un produit en termes financiers. Il fournit une première estimation du degré de réalisation des objectifs de rentabilité. Cet écart se définit comme la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence, selon la formule suivante :

$$\text{Ecart de résultat} = \text{Résultat réel} - \text{Résultat préétabli}$$

Ça veut dire :

$$\text{Ecart de résultat} = (\text{CA réel} - \text{Coût réel}) - (\text{CA préétabli} - \text{Coût préétabli})$$

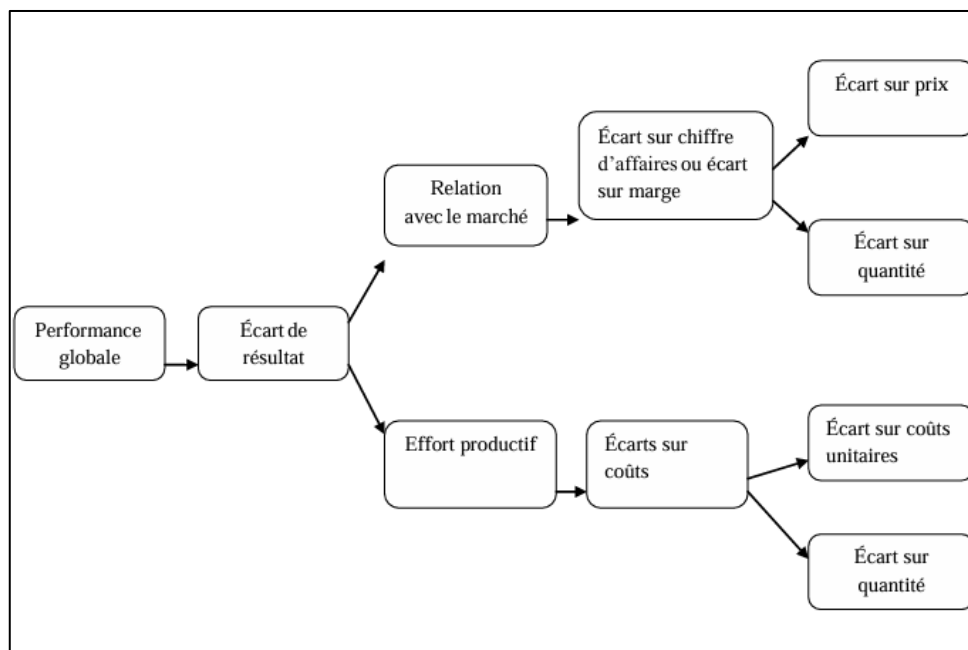
¹ DORIATH. B, GOUJET. C, OPCIT, P. 197.

L'interprétation de cet écart repose sur une approche analytique à deux niveaux :

- **Analyse globale** : Deux facteurs principaux influencent l'écart de résultat :
 - L'interaction avec le marché, qui inclut les variations de prix de vente et de volumes vendus.
 - L'efficacité productive, qui se traduit par l'ensemble des coûts engagés dans la production.
- **Analyse détaillée** : à un niveau plus approfondi, l'écart de résultat peut être décomposé en deux composantes distinctes :
 - Une composante quantitative, englobant des éléments tels que le volume des ventes, la consommation de matières premières et le temps de production.
 - Une composante économique, exprimée en termes de prix unitaires ou de coûts unitaires.

Ainsi, chaque écart peut être analysé sous l'angle de la variation des prix (ou des coûts) et de la variation des quantités. Cette démarche permet d'identifier les leviers d'amélioration potentiels et d'optimiser la gestion budgétaire de l'organisation.

Figure 12 : La base de la décomposition de l'écart sur résultat



Source : DORIATH. B, GOUJET. C, OPCIT, P. 199.

2.2.3.2. L'écart sur coût¹ :

L'écart sur coût correspond à la différence entre un coût constaté (réel) et un coût standard (préétabli). Il permet d'évaluer les écarts entre les prévisions budgétaires et les coûts réellement engagés, facilitant ainsi l'analyse des performances financières de l'entreprise.

Il est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Ecart sur coût} = \text{Coût constaté} - \text{Coût standard}$$

L'interprétation de cet écart repose sur son signe :

- **Écart positif** : Le coût réel est supérieur au coût préétabli, ce qui indique une situation défavorable, traduisant une surconsommation ou une hausse des coûts.
- **Écart négatif** : Le coût réel est inférieur au coût préétabli, ce qui est favorable, signifiant une optimisation des ressources ou une réduction des coûts.

L'analyse des écarts sur coûts permet d'identifier les sources de déviation et d'adopter des mesures correctives pour améliorer la rentabilité et l'efficacité des processus internes.

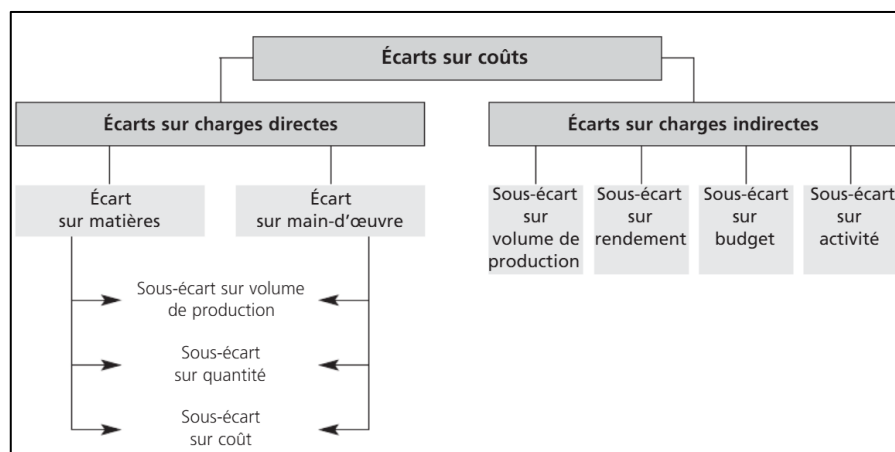
Le modèle d'analyse des écarts sur coûts² :

Dans le cadre de l'analyse des écarts de coûts, seuls les écarts considérés comme significatifs (c'est-à-dire ceux excédant un seuil de tolérance prédéfini par l'entreprise) doivent faire l'objet d'un examen approfondi.

L'analyse pertinente des causes repose sur une décomposition systématique de chaque écart en éléments explicatifs, en tenant compte des divers facteurs qui l'influencent.

La structure généralement adoptée pour cette démarche analytique se présente comme suit :

Figure 13 : décomposition des écarts sur coûts



¹ Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P. 27.

² Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P. 28.

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel de la gestion prévisionnelle, P. 28.

Les écarts sur charges directes

On distingue trois niveaux d'analyse pour chaque composante du coût direct du produit :

- Ecart total ;
- Ecart global ;
- Sous-écarts.

• **Les écarts sur matières :**

Tableau 10 : Tableau récapitulatif des écarts sur matières

| Nature de l'écart | Calcul | Interprétation des écarts défavorables |
|---|---|---|
| Écart total (ET) | $\text{Coût réel de la matière consommée} - \text{Coût préétabli de la matière consommée pour la production prévue}$ | <ul style="list-style-type: none"> - Le coût réel de la matière consommée pour la production réelle est supérieur au coût préétabli de la matière consommée pour la production prévue. - Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes |
| Écart global (EG) | $\text{Coût réel de la matière consommée} - \text{Coût préétabli de la matière consommée pour la production réelle}$ | <ul style="list-style-type: none"> - Pour la production constatée, le coût réel de la matière consommée est supérieur aux prévisions. Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes. |
| Sous-écart sur volume de production (E/V) | $\left(\begin{array}{c} \text{Volume} \\ \text{de production} \\ \text{Réel} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Volume} \\ \text{de production} \\ \text{préétabli} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Coût préétabli} \\ \text{de la matière} \\ \text{pour un produit} \end{array}$ | <ul style="list-style-type: none"> - Erreur de prévisions. |

| | | |
|--|--|---|
| Sous-écart sur quantité de matière consommée (E/Q) | $\left(\begin{array}{l} \text{Quantité réelle de} \\ \text{matière consommée} \\ \text{par produit} \\ \\ \text{Quantité de matière} \\ - \text{préétablie consommée} \\ \text{par produit} \\ \\ \text{Coût préétabli de la} \\ * \text{ matière pour un} \\ \text{produit} \end{array} \right)$ | <ul style="list-style-type: none"> - Qualité défectueuse. - Mise au rebut excessive. - Consommation excessive. |
| Sous-écart sur coût de la matière (E/C) | $\left(\begin{array}{l} \text{Coût unitaire réel} \\ \text{de la matière} \\ \\ \text{Coût unitaire préétabli} \\ \text{de la matière} \\ \\ \text{Quantité réelle} \\ * \text{ de matière} \\ \text{consommée} \end{array} \right)$ | <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de prix non prévue. - Mauvaise politique d'achat. - Frais d'approvisionnement excessifs. |
| Vérification | $EG = E/Q + E/C$ $ET = EG + E/V$ | |

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P. 29.

• **Les écarts sur main-d'œuvre :**

| Nature de l'écart | Calcul | Interprétation des écarts défavorables |
|--------------------------|--|--|
| Écart total (ET) | $\text{Coût constaté de la main d'oeuvre} - \text{Coût préétabli de la main d'oeuvre pour la production prévue}$ | <ul style="list-style-type: none"> - Le coût constaté de la main-d'œuvre pour la production réelle est supérieur au coût préétabli de la main-d'œuvre pour la production prévue. - Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes. |
| Écart global (EG) | $\text{Coût constaté de la main d'oeuvre} - \text{Coût préétabli de la main d'oeuvre pour la production prévue}$ | <ul style="list-style-type: none"> - Pour la production réelle, le coût constaté de la main-d'œuvre est supérieur aux prévisions. - Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes. |

| | | |
|---|--|--|
| Sous-écart sur volume de production (E/V) | $\left(\begin{array}{c} \text{Volume} \\ \text{de production} \\ \text{Réal} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Volume} \\ \text{de production} \\ \text{préétabli} \end{array} \right)$ <p align="center"><i>Coût préétabli * la main d'oeuvre pour un produit</i></p> | - Erreur de prévisions. |
| Sous-écart sur temps (E/Q) | $\left(\begin{array}{c} \text{Temps réelle} \\ \text{par produit} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Temps} \\ \text{préétabli} \\ \text{par produit} \end{array} \right)$ <p align="center"><i>Coût préétabli de la * main d'oeuvre pour la production réelle</i></p> | - Personnel sous qualifié. - Heures de travail chômées. - Matériel de travail défectueux. - Encadrement inefficace. |
| Sous-écart sur taux horaire (E/C) | $\left(\begin{array}{c} \text{Taux} \\ \text{horaire} \\ \text{réel} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Taux} \\ \text{horaire} \\ \text{préétabli} \end{array} \right)$ <p align="center"><i>Nombre d'heures * réel pour la production constatée</i></p> | - Évolution des salaires, des charges sociales. - Heures supplémentaires non prévues. |
| Vérification | <p>EG = E/Q + E/C</p> <p>ET = EG + E/V</p> | |

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P. 30.

Les écarts sur charges indirectes

On distingue trois niveaux d'analyse pour chaque centre d'analyse :

- Ecart total ;
- Ecart global ;
- Sous-écarts.

L'évaluation de l'écart global nécessite d'adapter les coûts standards à la production réelle ; pour cela, il faut déterminer :

| | |
|--|---|
| <p>L'activité standard (nombre d'unités d'œuvre mesurant l'activité standard) adaptée à la production réelle</p> | <p>Le coût standard adapté à la production réelle</p> |
| $\frac{\text{Activité normale}}{\text{Production normale}} \times \text{Production réelle}$ | $\text{Coût d'unité d'œuvre du centre} \times \text{Nombre d'unités d'œuvre mesurant l'activité standard adaptée à la production réelle}$ |

• **Le tableau récapitulatif des écarts :**

Tableau 11 : Tableau récapitulatif des écarts sur charges indirectes

| Nature de l'écart | Calcul | Interprétation des écarts défavorables |
|---|---|--|
| Écart total (ET) | Coût réel du centre – Budget standard du centre | <ul style="list-style-type: none"> - Le coût constaté du centre pour la production réelle est supérieur au budget du centre pour la production prévue. - Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes. |
| Écart global (EG) | Coût réel du centre – Budget standard du centre adapté à la production réelle | <ul style="list-style-type: none"> - La production réelle a coûté plus cher en charges indirectes que prévu. - Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes. |
| Sous-écart sur volume de production (E/V) | $\left(\begin{array}{c} \text{Volume} \\ \text{de production} \\ \text{Réal} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Volume} \\ \text{de production} \\ \text{préétabli} \end{array} \right) * \text{Coût d'unités d'oeuvre préétabli pour un produit}$ | <ul style="list-style-type: none"> - Erreur de prévisions. |
| Sous-écart sur rendement (E/Q) | $\left(\begin{array}{c} \text{Temps réelle} \\ \text{par produit} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Temps} \\ \text{préétabli} \\ \text{par produit} \end{array} \right) \text{Coût préétabli de la * main d'oeuvre pour la production réelle}$ | <ul style="list-style-type: none"> - Qualité défectueuse. - Consommation excessive. - Matériel défectueux. - Personnel sous-qualifié. |
| Sous-écart sur budget (E/C) | $\text{Coût réel du centre} - \frac{\text{Coût préétabli du centre pour l'activité réelle}}{\text{(nombre d'unités d'oeuvre réellement fourni)}}$ | <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de prix non prévue. - Augmentation des coûts variables/fixes du centre. |

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| Sous-écart sur activité (E/A) | <p align="center"><i>Coût préétabli du centre pour une activité réelle</i></p> <p align="center">– <i>Coût préétabli des unités d'oeuvre réelles</i></p> <p>Ou</p> $\frac{\text{Charges fixes}}{\text{Nombre d'unités d'oeuvre préétabli}} \times \left(\begin{matrix} \text{Nombre d'unités d'oeuvre réel} \\ \text{Nombre d'unités d'oeuvre préétabli} \end{matrix} \right)$ | - Sous-activité par rapport à l'activité normale (coût de chômage). |
| Vérification | $EG = E/Q + E/C + E/A$ $ET = EG + E/V$ | |

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P. 39.

2.2.3.3. L'écart sur marge¹ :

L'écart sur marge représente la différence entre la marge réalisée et la marge prévisionnelle. Il se calcule en comparant les marges obtenues avec celles initialement prévues, afin d'identifier les écarts significatifs et d'en analyser les causes.

Le principe de calcul de cet écart est similaire à celui des écarts sur coûts.

$$\boxed{\text{Ecart sur marge} = \text{Marge constaté} - \text{Marge prévue}}$$

Toutefois, son interprétation diffère :

- **Un écart positif** : traduit une amélioration de la rentabilité et est donc considéré comme favorable.
- **Un écart négatif** : indique une baisse de la rentabilité, ce qui est jugé défavorable.

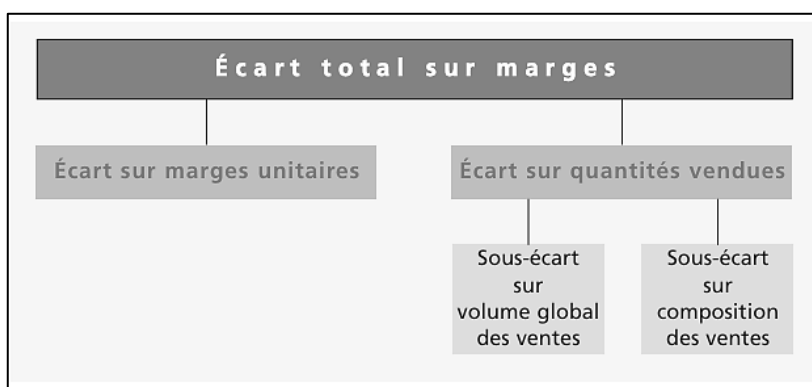
L'analyse des écarts sur marges :

L'écart total sur marge peut être dû à : des variations de quantités vendues, des variations de marges unitaires, ou une modification de la composition des ventes entre les prévisions et les réalisations.

¹ Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P. 37.

Le schéma d'analyse est le suivant :

Figure 14 : Le schéma d'analyse des écarts sur marges



Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P. 38.

Les calculs préliminaires :

La décomposition de l'écart sur quantités vendues nécessite deux calculs préliminaires :

- La marge moyenne prévisionnelle (M) :

$$\bar{M} = \frac{\text{Somme des marges de chaque produit}}{\text{Quantité totale de produits vendus}}$$

- Les quantités (QM) de chaque produit qui auraient été vendues si la composition des ventes n'avait pas été modifiée :

$$QM = \frac{\text{Quantité prévisionnelle des ventes d'un produit}}{\text{Quantité totale prévisionnelle des ventes}} \times \text{Quantité totale des ventes réelles}$$

- **Le Tableau récapitulatif des écarts sur marges :**

Tableau 12 : Tableau récapitulatif des écarts sur marges

| Nature de l'écart | Calcul | Interprétation des écarts défavorables |
|-------------------|--|---|
| Écart total (ET) | <p><i>Marges constatées</i></p> <p>- <i>Marges prévues</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Les produits réellement vendus ont dégagé une marge totale inférieure à celle prévue pour une composition de vente prévisionnelle. - Il faut décomposer l'écart pour en rechercher les causes. |

| | | |
|--|---|---|
| Écart sur marge unitaire (E/Mu) | <i>(Marge unitaire réelle – Marge unitaire prévue) * Quantité réelle vendue</i> | - Un prix de vente réel inférieur au prix prévu, - Réductions commerciales excessives, - Ou une baisse des prix de vente peuvent expliquer cet écart. |
| Écart sur quantités vendues pour chaque produit (E/Q) | <i>(Quantité réelle vendue – Quantité prévue à vendre) * Marge unitaire prévue</i> | - L'entreprise a vendu moins de produits que prévu. - Il faut rechercher les raisons de cette sous-performance. |
| Sous-écart sur volume global des ventes (E/V) | <i>(Quantités globales vendues réellement – Quantités globales prévues) * Marge moyenne prévisionnelle</i> | - Le volume global réel des ventes n'a pas atteint les prévisions. |
| Sous-écart sur composition des ventes ou sur mix (E/C) | <i>(Quantités vendues réellement – Quantités qui auraient dû être vendues en respectant la structure prévue des ventes QM) * Marge unitaire prévu</i> | - La répartition des ventes a changé : les produits à faible marge ont été mieux vendus que prévu, au détriment de ceux à forte marge. |
| Vérification | ET = E/Mu + E/Q EQ = E/V + E/C | |

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel de la gestion prévisionnelle, P. 39.

2.2.4. Le suivi des écarts et mise en œuvre des mesures correctives¹ :

La gestion efficace des écarts passe par l'identification précise de leur origine, suivie de la mise en œuvre d'actions correctives appropriées. Deux approches correctives peuvent être adoptées:

¹ KACEB. F, **La contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance économique et financière de l'entreprise ETUDE DE CAS : Algérie Télécom**, Mémoire de Master, EHEC, Alger, 2019, P. 59

- **L'action anticipée**, qui intervient avant la finalisation complète de l'opération. Elle vise à ajuster les premières estimations du résultat, dans une logique de contrôle préventif.
- **L'action a posteriori**, qui s'applique après l'achèvement de l'activité concernée. Elle n'a pas vocation à corriger le passé, mais à influencer positivement les réalisations futures.

Pour qu'une mesure corrective soit véritablement efficace, elle doit répondre à deux exigences fondamentales :

- **La rapidité d'intervention :**

Une correction trop tardive, fondée sur des données obsolètes, risque de produire des effets inadaptés, voire contre-productifs. La performance du système budgétaire repose donc sur la capacité à :

- Définir le délai acceptable entre la détection du déséquilibre et l'action corrective ;
- Et à chercher en permanence à réduire ce délai.

- **L'adéquation des actions :**

Les corrections doivent cibler des variables ayant un impact significatif sur le résultat global, tout en ajustant avec précision l'intensité de l'intervention. Une action mal orientée ou mal calibrée peut compromettre la performance future au lieu de l'améliorer.

Conclusion

Ce chapitre a mis en lumière le rôle structurant du processus budgétaire dans la gestion financière prévisionnelle. À travers l'élaboration rigoureuse des budgets de synthèse, les entreprises disposent d'outils concrets pour anticiper leur activité et orienter leurs choix stratégiques.

L'analyse des écarts, quant à elle, permet de mesurer l'efficacité de ces prévisions en identifiant les dérives et en facilitant la mise en œuvre de mesures correctives. Ainsi, l'ensemble du processus prévisionnel ne se limite pas à une simple planification, mais s'inscrit dans une démarche dynamique de pilotage et d'amélioration continue. Cette logique est d'autant plus cruciale dans les secteurs complexes et à forte variabilité, comme les travaux publics, où la réactivité financière constitue un facteur clé de rentabilité.

Chapitre III : Le cadre conceptuel de la
rentabilité

Chapitre III : Le cadre conceptuel de la rentabilité

Introduction

La rentabilité est un enjeu central pour la survie des entreprises, notamment dans le secteur des travaux publics, caractérisé par une gestion financière complexe et des projets cycliques.

Ce chapitre propose un cadre conceptuel structuré de la rentabilité, en présentant ses fondements, ses objectifs stratégiques et ses principaux indicateurs, qu'ils soient absolus, relatifs ou propres au BTP. Il abordera également les limites de ces outils d'analyse afin d'en garantir une interprétation pertinente. Ce socle théorique permettra ensuite de mieux comprendre l'apport des prévisions financières dans l'amélioration de la rentabilité.

1. Définition et objectifs de la rentabilité

Cette section présente les fondements conceptuels de la rentabilité, en définissant ses principales formes et en expliquant ses objectifs dans le pilotage de la performance financière des entreprises.

1.1. Définition de la rentabilité :

Pour cerner ce concept, il est nécessaire d'en explorer les différentes définitions proposées dans la littérature économique et managériale.

- Selon THIBIERGE : « Calculer une rentabilité, c'est faire le rapport entre un capital investi initialement (une mise de fonds) et le résultat effectivement dégagé par cet investissement »¹.
- Selon MELYON : « La rentabilité est l'aptitude à produire un profit ou un résultat. Pour juger la rentabilité d'une entreprise, il convient de rapprocher le résultat dégagé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat, c'est-à-dire, du capital qui s'y trouve investi »²
- Selon DAYAN : « Généralement la notion de la rentabilité est liée à celle de profit. Elle représente l'aptitude d'une entreprise de dégager un résultat compte tenu d'un investissement »³.

¹ THIBIERGE. C, **Analyse financière Concepts, méthodes et outils**, 7^{ème} édition, Magnard Vuibert, Paris, 2021, P. 82.

² MELYON. G, **Gestion financière**, 4^{ème} édition, Bréal, Paris, 2007, P. 166.

³ DAYAN. A, **Manuel de Gestion volume 2**, 2^{ème} édition, Ellipses, Paris, 2004 P. 111.

À la lumière de ces définitions, il convient de souligner que la rentabilité est étroitement liée à la notion de bénéfice. Elle désigne la capacité d'un capital investi à générer un résultat mesurable en termes financiers.

Une action économique est dite « rentable » lorsque les gains obtenus dépassent les ressources mobilisées pour les atteindre.

L'objectif fondamental de toute entreprise réside dans la création de valeur monétaire, autrement dit la rentabilité. Celle-ci constitue un indicateur central qui guide les décisions stratégiques de l'entreprise et permet d'évaluer le niveau de performance atteint, notamment à travers des critères de maîtrise tels que l'efficacité et l'efficience.

1.2. Objectifs de la rentabilité

La rentabilité constitue un objectif central dans la gestion d'une entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Elle ne se limite pas à la simple génération de profit, mais englobe un ensemble de finalités économiques, financières et stratégiques. Dans le cadre des entreprises de travaux publics, la rentabilité est d'autant plus déterminante qu'elle conditionne la pérennité des activités, la capacité à investir, à honorer les engagements contractuels, et à assurer un positionnement concurrentiel durable.

- **Garantir la viabilité économique de l'entreprise :**

Le premier objectif fondamental de la rentabilité est d'assurer la viabilité économique de l'entreprise. En effet, une entreprise rentable est en mesure de couvrir l'ensemble de ses charges d'exploitation, de rémunérer les facteurs de production (salariés, fournisseurs, capitaux) et de dégager un résultat net positif. Ce résultat constitue un signal de performance, permettant à l'entreprise de survivre dans un environnement concurrentiel et incertain.

Dans les travaux publics, où les marges peuvent être comprimées par la pression sur les prix, les exigences techniques et les aléas de chantier, la recherche de rentabilité devient un impératif de gestion. Elle permet de maintenir un équilibre financier tout en répondant aux exigences de qualité, de sécurité et de délai propres au secteur.

- **Financer le développement et l'investissement :**

La rentabilité est également un levier fondamental d'autofinancement. En générant des bénéfices, l'entreprise peut constituer une réserve de liquidités qu'elle peut affecter à des projets d'expansion, au renouvellement de matériel, ou à l'adoption de nouvelles technologies. Ceci est particulièrement crucial dans le secteur des travaux publics, où les investissements sont souvent lourds (matériels de chantier, engins de terrassement, logiciels de gestion de projet, etc.).

Une entreprise durablement rentable peut ainsi réduire sa dépendance à l'endettement externe, renforcer sa solvabilité, et disposer de la souplesse nécessaire pour saisir les opportunités de marché.

- **Rassurer les parties prenantes et renforcer la crédibilité financière :**

Un autre objectif majeur de la rentabilité est de garantir la confiance des parties prenantes, internes et externes. D'une part, elle répond aux attentes des actionnaires et investisseurs, en assurant une rémunération du capital investi (dividendes, plus-values). D'autre part, elle constitue un critère d'évaluation pour les partenaires financiers (banques, institutions publiques), qui conditionnent souvent leurs décisions d'octroi de financement à la performance économique de l'entreprise.

Dans les entreprises de travaux publics, la rentabilité est également un indicateur clé dans les appels d'offres. Une entreprise présentant une situation financière solide et des résultats bénéficiaires sera plus crédible face aux donneurs d'ordre publics ou privés. Elle pourra justifier de sa capacité à exécuter les marchés dans de bonnes conditions, ce qui constitue un avantage concurrentiel.

- **Optimiser la gestion interne et orienter la prise de décision :**

Sur le plan managérial, la rentabilité constitue une boussole pour la prise de décision. Elle permet d'identifier les activités, les chantiers ou les segments les plus performants, et d'allouer les ressources de manière optimale. Les analyses de rentabilité peuvent être menées par projet, par zone géographique ou par type d'activité (gros œuvre, voirie, réseaux divers, etc.), ce qui renforce la pertinence des choix stratégiques et opérationnels.

- **Créer de la valeur sur le long terme :**

La rentabilité vise à créer de la valeur durable, au-delà de la seule logique de profit immédiat. Une entreprise rentable peut réinvestir ses gains dans la formation, la qualité, la sécurité, ou la responsabilité sociétale. Elle construit ainsi une dynamique de croissance pérenne, bénéfique à l'ensemble de ses parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs, collectivités.

2. La mesure de la rentabilité

Cette section se propose d'examiner les différentes méthodes de mesure de la rentabilité, en distinguant les indicateurs absolus (tels que les résultats comptables et les flux de trésorerie) des ratios relatifs. Elle abordera également les critères spécifiques permettant d'évaluer la rentabilité des investissements, en particulier dans le secteur des bâtiments et travaux publics (BTP), tout en soulignant les limites inhérentes à ces outils d'analyse.

2.1. Les indicateurs absolus de la rentabilité : Les résultats comptables

2.1.1. Le résultat net d'exploitation

Le résultat net d'exploitation correspond à la différence entre les produits et les charges liés à l'activité courante de l'entreprise, tels qu'ils apparaissent dans le compte d'exploitation. Selon la terminologie du Plan Comptable Général, les notions de "charges" et de "produits" sont exclusivement réservées à l'exploitation. Parmi ces charges figurent notamment les amortissements, dont le calcul peut être arbitraire, ce qui limite la fiabilité du résultat d'exploitation. De plus, le classement des éléments par nature ne permet qu'une analyse structurelle globale. Toutefois, même en l'absence de comptabilité analytique, il est possible d'enrichir cette lecture par des méthodes de classement complémentaires¹.

Formule de calcul :

$$\textit{Résultat Net} = \textit{Produits Totaux} - \textit{Charges Totales}$$

Ou :

$$\textit{Résultat Net} = \textit{Résultat d'Exploitation} + \textit{Résultat Financier} + \\ \textit{Résultat Exceptionnel} - \textit{Impôt sur les bénéfices}$$

Interprétation :

Un résultat net positif indique une rentabilité globale de l'entreprise. Il est souvent utilisé pour rémunérer les actionnaires (dividendes) ou être réinvesti. Dans le cas contraire, une perte nette répétée peut signaler une situation de sous-performance chronique.

2.1.2. Le résultat net de l'exercice

Tiré du compte de pertes et profits, Il correspond à une somme algébrique de résultats hétérogènes (bénéfices ou pertes) ainsi que de l'impôt sur les bénéfices. Il comprend notamment : le résultat net d'exploitation, les résultats des exercices antérieurs, les éléments exceptionnels (pertes ou profits), les subventions d'équilibre, et l'impôt sur les bénéfices².

2.1.3. La valeur ajoutée

Définition :

La valeur ajoutée mesure la richesse brute créée par l'entreprise grâce à son activité de production ou de prestation. Elle exprime la contribution directe de l'entreprise à l'économie nationale.

¹ COLASSE. B, **La rentabilité de l'entreprise**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1977, P. 19

² COLASSE. B, OPCIT, P. 19

Formule de calcul :

Valeur Ajoutée = Production de l'exercice – Consommations intermédiaires

Interprétation :

La valeur ajoutée représente la richesse nouvelle créée par l'entreprise à partir de ses consommations intermédiaires. Elle mesure la contribution économique directe de l'entreprise à l'économie nationale. En ce sens, elle constitue un indicateur du poids économique de l'entreprise dans son secteur, mais également, en dynamique, un indicateur de sa croissance.

L'analyse de la valeur ajoutée est centrale dans les diagnostics financiers, car elle permet non seulement de juger de la capacité productive d'une entreprise, mais aussi de construire des ratios de rentabilité spécifiques (tels que la part de la masse salariale ou des charges financières dans la valeur ajoutée), utiles en contrôle de gestion.¹

2.1.4. L'excédent brute d'exploitation (EBE)

Définition :

« C'est la différence entre la valeur ajoutée et les charges courantes autres que les consommations intermédiaires (déjà déduites pour le calcul de la valeur ajoutée) : frais de personnel, impôts et taxes »².

Donc, L'excédent brut d'exploitation (EBE) représente une approximation comptable du surplus monétaire généré par l'entreprise durant l'exercice.

Formule de calcul³ :

A partir du chiffre d'affaires :

EBE = Chiffre d'affaires – achats consommés – consommation en provenance de tiers + subventions d'exploitation – impôts et taxes – charges de personnel.

A partir de la valeur ajoutée :

EBE = Valeur ajoutée + subventions d'exploitation – impôts et taxes et versements assimilés – charges de personnel.

¹ COLASSE. B, OPCIT, P. 22

² COLASSE. B, OPCIT, P. 22

³ **Définition et formule de calcul pour l'excédent brut d'exploitation (EBE)**, Crédit Agricole, Uni-médias, 28/02/2024, (consulté le 29/04/2025), <https://www.credit-agricole.fr/agriculteur/conseils/magazine/tout-un-mag/excedent-brut-d-exploitation-ebe-comment-estimer-la-rentabilite-de-son-projet.html>

A partir du résultat net comptable :

$$\text{EBE} = \text{Résultat net} + \text{charges financières} - \text{produits financiers} + \text{charges exceptionnelles} \\ - \text{produits exceptionnels} + \text{dotations aux amortissements et aux provisions} - \text{reprises sur} \\ \text{amortissements et provisions} - \text{autres produits de gestion courante} + \text{autres charges de} \\ \text{gestion courante.}$$

Interprétation :

Ce résultat mesure la rentabilité économique de l'entreprise, c'est-à-dire la rentabilité de son cœur de métier. Une dégradation du résultat d'exploitation peut signaler un surinvestissement, une mauvaise gestion des ressources ou un affaiblissement de l'activité.

2.1.5. Le cash-flow (courant, net, brute)

La notion de cash-flow, bien qu'omniprésente dans l'analyse financière, peut prêter à confusion en raison de la diversité de ses définitions et usages. Le terme "cash-flow" peut désigner différentes réalités économiques selon le contexte dans lequel il est utilisé : soit comme indicateur de financement, soit comme mesure de la capacité bénéficiaire. Il devient donc crucial de préciser la nature exacte du cash-flow évoqué dans chaque analyse.

2.1.5.1. Cash-flow et EBE : une approximation comptable

Sur le plan théorique, le cash-flow représente un solde monétaire réel, résultant de la différence entre recettes (entrées de fonds) et dépenses (sorties de fonds) liées au fonctionnement de l'entreprise. Cependant, l'indicateur le plus souvent utilisé pour approcher cette notion dans les comptes est l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE).

L'EBE n'est pas un flux monétaire pur, mais une approximation comptable du cash-flow opérationnel. En effet, il se base sur les produits et charges comptabilisés, sans tenir compte des décalages temporels entre ces écritures et leurs flux de trésorerie réels. Par exemple, un produit peut être enregistré sans qu'il y ait eu encaissement immédiat, ou une charge sans décaissement effectif. Ces décalages sont matérialisés par des postes du bilan comme les créances clients, les dettes fournisseurs, ou encore les comptes de régularisation.

Ainsi, l'EBE ne devient un indicateur monétaire fiable que si l'ensemble des flux différés ont été réalisés (encaissés ou décaissés).

2.1.5.2. Différents types de cash-flow :

On distingue plusieurs variantes du cash-flow selon l'étendue des éléments pris en compte :

- **Le cash-flow courant (ou cash-flow d'exploitation) :**

Ce terme désigne le cash-flow directement lié à l'exploitation, c'est-à-dire à l'activité courante de l'entreprise, sans prendre en compte les éléments exceptionnels, financiers ou fiscaux. C'est cette version qui se rapproche le plus de l'EBE, bien qu'elle ne soit pas encore une mesure parfaite des flux de trésorerie.

- **Le cash-flow brut :**

Le cash-flow brut élargit le champ du cash-flow courant en y intégrant les résultats hors exploitation (résultats financiers, exceptionnels...). Il correspond à l'ensemble des ressources générées avant impôt, permettant d'avoir une vision plus globale des flux monétaires liés à l'activité de l'entreprise.

- **Le cash-flow net (ou marge brute d'autofinancement) :**

Ce dernier est obtenu en retranchant l'impôt sur les bénéfices du cash-flow brut. Il représente la capacité réelle d'autofinancement de l'entreprise, c'est-à-dire les ressources internes disponibles pour investir, rembourser la dette ou constituer des réserves, après avoir respecté les obligations fiscales. En l'absence de distribution de dividendes ou de rémunérations spécifiques (tantièmes, intéressement), c'est cette mesure qui exprime le mieux ce que l'entreprise génère réellement en interne.

2.2. Les indicateurs relatifs de la rentabilité : Les ratios financiers

Dans le cadre de l'analyse de la rentabilité des entreprises, la littérature économique, financière et managériale identifie un ensemble de ratios qui permettent d'évaluer la performance de l'entreprise à différents niveaux. Ces indicateurs sont essentiels pour mesurer la capacité d'une entreprise à générer un résultat en fonction des ressources mobilisées, et constituent des outils d'aide à la décision pour les gestionnaires, les investisseurs ainsi que les partenaires financiers. Leur pertinence s'accroît particulièrement dans les secteurs à forte intensité capitalistique comme celui des travaux publics, où la gestion de la rentabilité est soumise à des contraintes techniques et financières spécifiques.

2.2.1. La rentabilité commerciale (RC)¹ :

La rentabilité commerciale, également appelée rentabilité des ventes, évalue les résultats obtenus après intégration d'éléments qui ne relèvent pas directement de l'activité d'exploitation.

¹ DALI. M, SEFFAH. A, **L'impact des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise Etude de cas : Alfapipe**, Mémoire de Master, EHEC, Alger, 2023, P. 69.

Elle reflète notamment les choix de l'entreprise en matière de politique tarifaire ainsi que la marge brute dégagée sur le coût de revient des produits vendus.

Ce type de rentabilité est généralement mesuré à l'aide du ratio suivant :

$$RC = \text{Excédent brut d'exploitation (EBE)} / \text{chiffre d'affaires}$$

2.2.2. La rentabilité économique (RE)¹ :

La rentabilité économique évalue la performance opérationnelle d'une entreprise en mettant en relation son résultat d'exploitation avec l'actif économique. Contrairement aux indicateurs financiers, ce ratio mesure spécifiquement l'efficacité des activités industrielles et commerciales, indépendamment des choix de financement et de la structure capitalistique. Il reflète ainsi la capacité intrinsèque de l'entreprise à générer de la richesse à partir de ses actifs productifs, avant toute considération de charge financière ou fiscale.

Elle se calcule comme suit :

$$Re = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Actif économique}$$

Mais son calcul peut varier selon plusieurs approches analytiques. Trois principales questions se posent² :

- **L'inclusion des immobilisations financières :**

Certains analystes excluent les immobilisations financières (participations, opérations financières) car elles ne participent pas directement à l'exploitation. D'autres estiment qu'elles font partie intégrante des investissements, surtout si elles apportent une valeur ajoutée opérationnelle indirecte (ex. : sécurisation d'approvisionnement). Il n'existe donc pas de règle universelle : le choix dépend du contexte de l'entreprise.

- **Le choix entre le calcul en net ou en brut :**

Une autre divergence concerne l'usage de valeurs brutes (avant amortissements et provisions) ou valeurs nettes (après amortissements) :

- Les partisans du brut estiment qu'il reflète mieux l'investissement initial réel.
- Les défenseurs du net avancent que cela reflète mieux la performance actuelle et tient compte de la dépréciation des actifs. Il est suggéré de calculer les deux pour une vision plus complète, en mettant notamment l'accent sur les pratiques comptables utilisées.

¹ CHOUAL., L'effet de levier financier, support de cours, 2023, Ecole des hautes études commerciales EHEC, P. 1.

² THIBIERGE. C, OPCIT, P. 87-90.

• **Le choix entre le calcul avant ou après impôt :**

Le débat se poursuit entre le calcul avant impôt (utile pour l'analyse de l'effet de levier et la comparaison avec le coût des dettes) et après impôt (souvent utilisé dans les analyses standards).

Le tableau ci-dessous présente les types de ratios de rentabilité économique avant et après impôt.

Tableau 13 : Rentabilités économiques avant et après impôt

| | Avant impôt | Après impôt |
|--|---|---|
| Rentabilité de l'actif | $\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif total}}$ $\frac{\text{EBIT}}{\text{Actif total}}$ | $\frac{\text{Rés. d'exploit.} \times (1 - T)}{\text{Actif total}}$ $\frac{\text{NOPAT}}{\text{Actif total}}$ |
| Rentabilité économique brute | $\frac{\text{EBE}}{\text{Immos brutes} + \text{BFR brut}}$ $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Actif total}}$ | $\frac{\text{EBE} \times (1 - T)}{\text{Actif total}}$ $\frac{\text{EBITDA} \times (1 - T)}{\text{Actif total}}$ |
| Rentabilité économique nette (ou ROCE) | $\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Immos nettes} + \text{BFR net}}$ $\frac{\text{EBIT}}{\text{Immos nettes} + \text{BFR net}}$ | $\frac{\text{Rés. d'exploit.} \times (1 - T)}{\text{Immos nettes} + \text{BFR net}}$ $\frac{\text{NOPAT}}{\text{Immos nettes} + \text{BFR net}}$ |

Source : THIBIERGE. C, OPCIT, P. 90.

2.2.3. La rentabilité financière (RF ou ROE)¹ :

La rentabilité financière (ou rentabilité des capitaux propres) évalue l'efficacité avec laquelle une entreprise transforme ses capitaux propres - constitués des apports directs des actionnaires (capital social, primes d'émission) et des bénéfices non distribués (autofinancement) - en profit net. Ce ratio clé, central dans l'analyse financière, mesure la capacité de l'entreprise à générer de la valeur pour ses investisseurs à partir de ses ressources patrimoniales, reflétant ainsi la performance intrinsèque de sa structure capitalistique.

Elle est mesurée de la façon suivante :

$$R_f = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux propres}$$

¹ CHOUAL., L'effet de levier financier, P. 1.

2.2.4. Le retour sur investissement (ROI) :

Ce ratio permet d'évaluer l'efficacité d'un projet spécifique. Il est particulièrement utilisé dans le suivi de la rentabilité des chantiers ou projets de construction, en comparant le profit obtenu avec les investissements réalisés.

$$ROI = \text{Bénéfice net de l'investissement} / \text{Coût de l'investissement}$$

2.3. La mesure de la rentabilité d'un investissement :

2.3.1. Méthodes de choix des investissements en avenir certain :

2.3.1.1 Flux nets de trésorerie :

Un projet d'investissement est considéré comme rentable et donc acceptable si les revenus futurs attendus dépassent le capital initialement investi (C). L'estimation de ces revenus futurs repose sur les flux nets de trésorerie (FNT) annuels, après impôt, générés tout au long de la durée de vie de l'investissement. Ces flux nets de trésorerie sont également appelés capacité d'autofinancement (CAF).

$$FNT = \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables} - \text{Impôt sur les bénéfices}$$

Ou :

$$FNT = \text{Résultat net d'impôt} + \text{Dotations aux amortissements}$$

Tableau 14 : Le tableau des flux net de trésorerie

| Années | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | | | | |
| - Charges d'exploitation décaissables | | | | |
| - Dotations aux amortissements | | | | |
| = Résultat avant impôt | | | | |
| - Impôt | | | | |
| = Résultat après impôt | | | | |
| Flux nets de trésorerie (FNT) ou Capacité d'autofinancement (CAF) | | | | |

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P. 85.

2.3.1.2. Critères de choix d'investissement :

Plusieurs critères de choix d'investissement sont retenus, avec ou sans actualisation, pour apprécier la rentabilité économique du projet et aider l'entreprise dans ses prises de décision. Ils mettent tous en relation le capital investi (C) et les flux nets de trésorerie (FNT).

Le tableau ci-dessous présente ces différents critères :

Tableau 15 : Les critères de rentabilité des projets d'investissement

| Critères | Définition | Calcul | Interprétation |
|--|---|---|---|
| Délai de récupération du capital investi (DR) | Le DR indique le temps qu'il faut à l'entreprise pour récupérer le capital initialement investi. | Calculer les FNT cumulés sur la durée de vie de l'investissement. Le DR est atteint dans l'année où les FNT cumulés atteignent le capital initialement investi. $\sum FNT = C$ | L'investissement est rentable si la récupération est possible et si le délai est inférieur au délai maximum que l'entreprise s'est fixé. L'investissement choisi est celui qui a le DR le plus court. |
| Valeur actuelle nette économique (VAN) | La VAN économique est le résultat de la comparaison, à la période 0, du capital initialement investi et de la valeur actuelle des FNT attendus de l'investissement sur sa durée de vie. | $VAN = \sum FNT \text{ actualisés} - C.$ Actualiser les FNT consiste à pondérer chaque FNT annuel du coefficient $(1 + t)^{-n}$. t = Taux d'actualisation, n = rang de l'année. $FNT_0 = FNT_n (1 + t)^{-n}$ | L'investissement est rentable si la VAN économique est positive. L'investissement choisi est celui qui dégage la VAN économique positive la plus élevée. |
| Taux interne de rentabilité (TIR) | Le TIR est le taux d'actualisation qui annule la VAN, donc pour lequel les FNT actualisés sont égaux au capital initialement investi. | $TIR = t \text{ tel que } VAN = 0,$ Donc tel que : $\sum FNT \text{ actualisés} = C.$ Calculer le TIR par itération et interpolation linéaire. | L'investissement est rentable si le TIR est supérieur à un taux minimal (taux de rejet) fixé par l'entreprise. L'investissement choisi est celui dont le TIR est le plus élevé. |

| | | | |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Indice de profitabilité (Ip) | L'Ip est le rapport entre la VAN et le capital initialement investi. | $Ip = \frac{1+VAN}{c}$ Il peut s'exprimer en pourcentage. | L'investissement est rentable si l'Ip est positif. L'investissement choisi est celui dont l'Ip est le plus élevé. |
|-------------------------------------|--|--|---|

Source : Grandguillot. B, Grandguillot. F, L'essentiel du contrôle de gestion, P. 86.

2.3.2. Méthodes de choix des investissements en avenir aléatoire

L'avenir aléatoire consiste à introduire des probabilités pour choisir entre plusieurs projets d'investissement et mesurer le risque encouru par l'entreprise.

Le critère généralement utilisé pour apprécier la rentabilité des projets est l'espérance mathématique de la valeur actuelle nette :

$$E(VAN) = \sum FNT_i \text{ actualisés} \times p_i - C$$

Avec : p_i = probabilités associées à chaque valeur de FNT actualisé (FNT_i)

Le risque est mesuré à partir du coefficient de variation :

$$cv = \frac{\sigma VAN}{E(VAN)}$$

Plus le coefficient est élevé, plus le risque est fort.

2.4. Ratios spécifiques pour le secteur du BTP (Bâtiments et travaux publics)¹ :

Le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP) présente des caractéristiques économiques et opérationnelles qui exigent une lecture particulière des indicateurs financiers. En raison de la durée prolongée des cycles de production, du recours fréquent à la sous-traitance et de la forte exposition à la saisonnalité, certains ratios doivent être analysés avec précaution et adaptés au contexte de ce secteur.

2.4.1. La couverture des travaux en cours :

La couverture des travaux en cours est un indicateur financier clé dans le secteur des travaux publics. Il mesure le niveau de financement anticipé des chantiers en cours par les clients, via avances, acomptes ou facturations progressives.

¹ LOCHARD. J, Les ratios qui comptent, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 1992, P. 209.

La formule classique de ce ratio est la suivante :

$$\text{Couverture des travaux en cours} = (\text{Avances et acomptes reçus des clients} / \text{Montant total des travaux en cours}) \times 100$$

Une couverture élevée des travaux en cours indique que l'entreprise est efficacement préfinancée par ses clients, ce qui limite le recours à sa propre trésorerie ou à l'endettement. Cela reflète une bonne capacité de négociation et une gestion rigoureuse de la facturation, tout en réduisant le besoin en fonds de roulement et en améliorant la liquidité. À l'inverse, une couverture faible signifie que l'entreprise finance elle-même ses chantiers, ce qui engendre des tensions de trésorerie, des risques accrus en cas de retard de paiement et peut révéler une gestion contractuelle déficiente. Ce ratio doit être interprété en fonction du type de marché (public ou privé) et constitue un outil essentiel de pilotage du financement à court terme.

2.4.2. Le traitement comptable des investissements de chantier :

Certains investissements effectués sur les chantiers (équipements spécifiques, installations provisoires) ne peuvent pas toujours être récupérés à la fin des projets. Dans une logique de prudence, ces dépenses doivent être reclassées en travaux en cours au lieu d'être maintenues en immobilisations. Cela permet une meilleure représentation du patrimoine réel de l'entreprise et évite une surestimation de l'actif immobilisé.

2.4.3. L'impact de la sous-traitance :

La sous-traitance est une pratique fréquente dans le BTP, utile pour sa flexibilité et la spécialisation qu'elle permet. Toutefois, elle peut fausser l'analyse des indicateurs de rentabilité, notamment en réduisant mécaniquement la valeur ajoutée, puisque les prestations sous-traitées sont comptabilisées comme charges externes. Cela peut entraîner une sous-estimation de la richesse créée et affecter des ratios comme la productivité du travail ou la rentabilité économique, sans refléter la vraie performance de l'entreprise. Il est donc essentiel d'utiliser des indicateurs corrigés ou de retraiter les données pour obtenir une vision plus juste. Une lecture prudente et contextualisée est indispensable.

2.4.4. La prise en compte du personnel intérimaire :

Le personnel loué ou temporaire (intérim) joue un rôle important dans la flexibilité de la main-d'œuvre sur les chantiers. Or, ce personnel n'est pas toujours inclus dans les effectifs comptabilisés, ce qui peut fausser les ratios de productivité, de rendement par salarié ou de masse salariale. Pour une analyse fidèle, il convient de réintégrer les effectifs intérimaires dans les calculs des indicateurs liés aux ressources humaines.

2.4.5. L'effet de la saisonnalité :

La saisonnalité dans le secteur du BTP influence fortement l'activité et la rentabilité des entreprises, notamment à cause des conditions climatiques. Les chantiers ralentissent en hiver et s'intensifient au printemps et en été, ce qui crée des fluctuations dans les indicateurs financiers. Une analyse à un moment donné de l'année peut ainsi donner une image faussée de la performance réelle. Pour corriger cela, il est recommandé d'utiliser des données annuelles glissantes ou des moyennes sur plusieurs trimestres. La saisonnalité affecte aussi la gestion de la trésorerie, du personnel et des ressources. Elle doit donc être systématiquement prise en compte dans toute analyse financière du BTP¹.

2.5. Limites des indicateurs de rentabilité

Malgré leur utilité dans l'analyse de la performance financière des entreprises, les indicateurs de rentabilité présentent certaines limites qu'il est essentiel de prendre en considération pour éviter les erreurs d'interprétation. Ces limites sont liées à plusieurs facteurs, notamment les conventions comptables, les perturbations macroéconomiques, ainsi que l'approche parfois trop isolée dans l'utilisation de ces indicateurs.

2.5.1. Influence des normes comptables²

Les indicateurs de rentabilité sont généralement construits à partir des données issues de la comptabilité générale, laquelle repose sur des normes et conventions comptables. Ces dernières peuvent considérablement influencer le résultat financier et, par conséquent, les indicateurs qui en découlent. Par exemple :

- **Principe du coût historique** : l'enregistrement des actifs à leur valeur d'acquisition ne reflète pas leur valeur réelle à un instant donné. Cela peut fausser la rentabilité des investissements anciens ou surévalués.
- **Amortissements et provisions** : la latitude laissée à l'entreprise dans la détermination des durées d'amortissement et dans la constitution de provisions impacte directement le résultat d'exploitation et le résultat net.
- **Comptabilité d'engagement vs comptabilité de caisse** : les produits et charges sont constatés au moment de leur engagement (facturation ou réception) et non lors de leur paiement effectif. Ce décalage peut créer une image biaisée de la performance à court terme.

¹ LOCHARD. J, Les ratios qui comptent, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 1992, P. 210.

² COLASSE. B, OPCIT, P. 32.

Ainsi, deux entreprises évoluant dans un même secteur et réalisant des performances économiques similaires peuvent présenter des niveaux de rentabilité très différents en raison de choix comptables différents.

2.5.2. Facteurs exogènes : inflation et contexte économique

Les indicateurs de rentabilité sont aussi influencés par l'environnement macroéconomique dans lequel opère l'entreprise. Parmi les principaux facteurs exogènes, on distingue :

- **L'inflation¹** : en période inflationniste, les chiffres d'affaires et les coûts augmentent nominalement. Or, les indicateurs de rentabilité ne permettent pas toujours de faire la part entre l'augmentation réelle de la performance et l'effet de la hausse généralisée des prix. Cela peut conduire à une surévaluation de la rentabilité.
- **Les taux d'intérêt** : une hausse des taux accroît le coût de financement et diminue les marges nettes, influant ainsi sur les indicateurs de rentabilité financière comme le résultat net ou la RF.
- **La conjoncture économique générale** : une récession, une crise sectorielle ou une période d'incertitude (sanitaire, politique, géopolitique) peuvent impacter les ventes, augmenter les charges d'exploitation et réduire la rentabilité, sans que cela soit imputable à la gestion de l'entreprise elle-même.

En ce sens, les indicateurs de rentabilité doivent être interprétés en tenant compte de leur contexte externe pour ne pas tirer de conclusions erronées sur la performance d'une entreprise.

2.5.3. Risque d'analyse partielle : limites d'une approche isolée

L'une des limites les plus importantes des indicateurs de rentabilité est le risque d'analyse partielle lorsqu'ils sont utilisés de façon isolée. Aucun indicateur, pris seul, ne permet d'avoir une vision exhaustive de la rentabilité. Par exemple :

- **Le résultat net** peut être positif tout en masquant des difficultés de trésorerie ou une rentabilité opérationnelle insuffisante.
- **L'EBE** peut être élevé sans pour autant garantir la rentabilité à long terme si les charges financières ou exceptionnelles sont importantes.
- **Les ratios comme la ROE (RF) ou le ROA (return on assets)** doivent être complétés par des analyses de structure financière (levier, endettement), de trésorerie et de risques pour en apprécier réellement la portée.

¹ COLASSE. B, OPCIT, P. 34.

Une lecture en silo des indicateurs peut donc méconnaître des fragilités ou des opportunités qui apparaîtraient si une analyse plus globale était menée. Il est ainsi recommandé de croiser plusieurs indicateurs, de les comparer à ceux d'autres périodes (analyse temporelle) ou à ceux d'autres entreprises du même secteur (analyse comparative).

- Les indicateurs de rentabilité constituent des outils indispensables dans l'appréciation de la performance financière d'une entreprise. Toutefois, leur portée est limitée par des biais comptables, des influences exogènes et par une possible mauvaise utilisation lorsqu'ils sont interprétés isolément. Une analyse rigoureuse de la rentabilité nécessite ainsi une approche multidimensionnelle, contextualisée et comparative afin d'aboutir à des conclusions pertinentes et exploitables pour la prise de décision.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons mis en évidence les différentes dimensions de la rentabilité ainsi que les outils de mesure qui y sont associés. Les indicateurs absolus, offrent une lecture directe de la performance comptable. Les ratios relatifs, quant à eux, facilitent les comparaisons dans le temps et entre entreprises, tandis que les méthodes d'évaluation des investissements permettent d'anticiper la rentabilité future des projets.

Cependant, ces outils présentent certaines limites, notamment liées aux normes comptables, aux aléas économiques et aux particularités des secteurs d'activité. Dans les travaux publics, des ajustements sont nécessaires pour intégrer les spécificités des chantiers, la sous-traitance, la saisonnalité ou encore l'utilisation du personnel intérimaire.

Ce cadre théorique et analytique de la rentabilité constitue une base indispensable pour comprendre les enjeux financiers propres au secteur du BTP, et analyser comment des prévisions financières rigoureuses peuvent en améliorer durablement les résultats.

Chapitre IV :

**Étude de cas : L'impact des prévisions
financières sur la rentabilité de l'EGUVA**

Chapitre IV : Étude de cas : L'impact des prévisions financières sur la rentabilité de l'EGUVA

Introduction

Le présent chapitre s'attache à analyser concrètement l'interaction entre les prévisions financières établies et la rentabilité effectivement obtenue par l'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger (EGUVA) au titre de l'exercice 2023. Cette démarche repose sur une logique de confrontation entre les ambitions budgétaires formulées (à travers trois versions du budget : initial, révisé, et de clôture) et les résultats réels issus de la comptabilité de fin d'exercice.

En mobilisant une méthode d'analyse par les écarts et en s'appuyant sur les indicateurs financiers clés, l'objectif est de mesurer dans quelle mesure les prévisions ont servi d'outil pertinent de pilotage, de contrôle et d'anticipation. Il s'agit également d'identifier les leviers, mais aussi les fragilités, du dispositif prévisionnel de l'entreprise, à travers une lecture ciblée de la performance 2023.

Cette étude de cas est représentative des enjeux concrets que pose la prévision financière dans un secteur tel que le BTP, fortement exposé aux aléas économiques, aux tensions sur les intrants, et à l'évolution irrégulière de la demande publique.

1. Présentation de la structure de l'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger.

1.1. Présentation de l'organisme de l'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger.

1.1.1. Présentation de l'EGUVA :

L'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger (EPE SPA EGUVA) est une société spécialisée dans la réalisation de travaux de voirie et de réseaux divers, ainsi que dans la production d'enrobés à chaud. Rattachée au Groupe Infrastructure de Travaux Routiers et d'Ouvrages d'Art (GITRA), elle joue un rôle clé dans le secteur des travaux publics. Consciente des enjeux actuels, l'EGUVA s'engage activement à relever les défis liés à la qualité, à l'environnement ainsi qu'à la santé et à la sécurité au travail.

EGUVA a été fondée le 31 mars 1980 en tant qu'entreprise publique locale. Par la suite, elle a évolué en entreprise publique économique avec le statut de société par actions, sous la tutelle de la SGP Région Centre. En 2010, l'EGUVA a été transférée de la SGP Région Centre vers la SGP SINTRA. Puis, en 2016, ses actions ont été transférées au Groupe GITRA SPA, marquant ainsi une nouvelle étape dans son développement.

1.1.2 Mission et Activités de l'EGUVA

1.1.2.1. Activités

Conformément à ses statuts de création, l'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger (EGUVA) a pour mission principale la réalisation de travaux routiers. Elle exerce également des activités secondaires dans les travaux publics et hydrauliques, qui se déclinent comme suit :

- Aménagement et construction d'infrastructures routières
- Réalisation de travaux de voirie et de réseaux divers
- Travaux d'assainissement et de terrassement

1.1.2.2. Missions

L'EGUVA assure plusieurs missions essentielles dans son domaine d'activité, notamment :

- Étude et réalisation de projets d'installation matérielle dans les travaux routiers et hydrauliques
- Contrôle et réception des matériaux et installations industrielles
- Formation et développement des ressources humaines
- Études industrielles générales, résolution de problématiques technico-économiques et expertise
- Réalisation de grands ensembles industriels liés aux travaux routiers et aux industries connexes

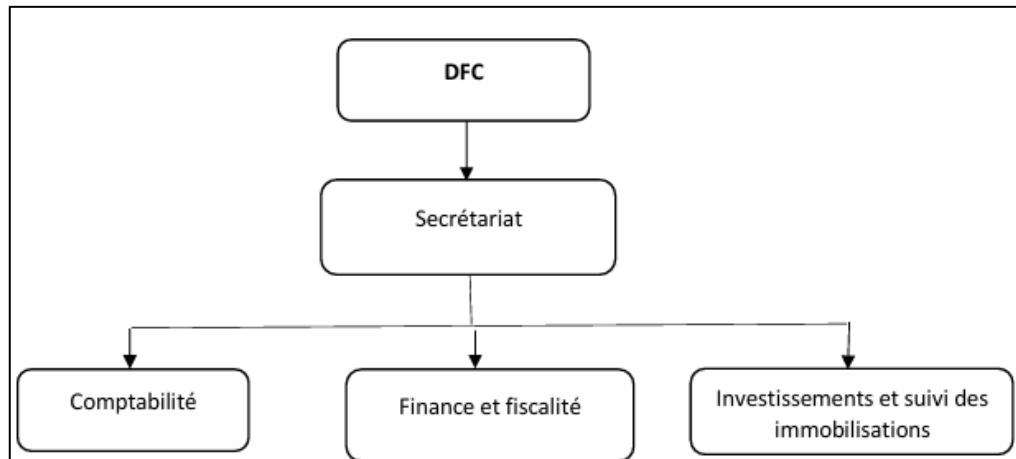
1.2. Présentation de la Direction Finance et Comptabilité :

La Direction Finance et Comptabilité d'EGUVA est une structure clé chargée d'assurer la gestion, le contrôle et le suivi de l'ensemble des opérations financières et comptables de l'entreprise. Elle intervient notamment dans la tenue des comptes, l'élaboration des états financiers, la gestion budgétaire ainsi que le respect des obligations fiscales et réglementaires.

En lien avec notre sujet, cette direction joue un rôle essentiel dans la mise en place des prévisions financières, outil stratégique permettant à l'entreprise d'orienter ses décisions et d'optimiser sa rentabilité.

1.2.1 Organisation de la direction finance et comptabilité :

Figure 15 : L'organigramme de l'entreprise EGUVA



Source : TALEB. N, MERABTI. H, L'impact de l'optimisation de la gestion de la trésorerie sur la rentabilité d'entreprise Etude de cas : « Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger » EGUVA, Mémoire de Master, ENSSEA, Alger, 2023, P. 57.

2. Dispositifs méthodologiques et techniques de l'étude

2.1. Les méthodes de prévision chez EGUVA

Le processus de prévision financière chez EGUVA repose sur une approche essentiellement pragmatique et empirique, adaptée aux spécificités du secteur des travaux publics et à la culture de gestion de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'un système fondé sur des modèles économétriques complexes, mais plutôt d'une combinaison de techniques simples, opérationnelles et pilotées par les réalités du terrain.

2.1.1. Le plan de charge comme socle de prévision

La méthode principale repose sur l'établissement d'un plan de charge annuel, élaboré à partir :

- Des marchés fermes déjà acquis, en particulier ceux signés avec des maîtres d'ouvrage récurrents comme SONATRACH, GICA ou EPTRC,
- Des projets en cours de négociation ou à fort potentiel, identifiés sur la base de la prospection commerciale.

Ce plan permet d'estimer le volume d'activité prévu (en valeur de travaux) sur l'année. Il sert de base directe pour la projection du chiffre d'affaires prévisionnel.

2.1.2. Estimation par analogie historique

L'entreprise utilise des valeurs de référence issues des années précédentes pour projeter les coûts à venir. Il s'agit d'une méthode d'extrapolation simple :

- Les coûts unitaires (matières, transport, main d'œuvre) sont réévalués sur la base des prix historiques constatés,
- Des coefficients correcteurs peuvent être appliqués en fonction de l'évolution des prix des intrants (bitume, granulats, etc.),
- Les rendements passés par type de chantier sont utilisés pour calibrer les besoins en ressources.

Cette méthode permet une cohérence de projection, mais elle présente certaines limites en cas de variation brutale des prix ou de changements techniques.

2.1.3. Prévision des ressources internes

Le budget intègre aussi une prévision des effectifs et de la masse salariale, en fonction du plan de charge. On y trouve :

- Une projection du personnel mobilisable,
- Une estimation des charges sociales et des coûts salariaux,
- Et parfois une anticipation des recrutements nécessaires.

Enfin, des hypothèses simplifiées sont posées sur :

- Les amortissements (basés sur les immobilisations existantes et les investissements planifiés),
- Les impôts et taxes (par extrapolation du résultat et des bases fiscales),
- La capacité de financement (autofinancement principalement).

Cette approche intuitive est simple à déployer, mais nécessite une vigilance accrue sur l'évolution des coûts réels, d'autant plus dans un environnement instable.

2.2. Les outils utilisés pour les prévisions chez EGUVA

Le dispositif d'élaboration budgétaire d'EGUVA repose quasiment exclusivement sur l'utilisation d'Excel. Cet outil est privilégié pour sa souplesse, sa simplicité d'usage, et sa capacité à être adapté à la logique interne de l'entreprise.

2.2.1. Utilisation d'Excel : avantages et pratiques observées

Les tableaux Excel sont structurés pour :

- Élaborer les prévisions financières,
- Suivre les coûts par nature et par projet,
- Consolider les données du plan de charge en projection de chiffre d'affaires,
- Et générer des rapports comparatifs entre budget, réalisé et révisé.

2.2.2. Limites de l'outil actuel

Bien que fonctionnel, l'usage exclusif d'Excel présente certaines limites structurelles :

- Risque d'erreurs de saisie ou de formules, sans système de validation automatisée,
- Difficulté de mise à jour rapide pour les révisions fréquentes,
- Manque d'historisation automatisée ou de suivi des modifications,
- Absence de tableaux de bord dynamiques permettant une visualisation en temps réel des écarts.

2.3. La planification et le suivi durant l'année :

Le processus budgétaire chez EGUVA suit une organisation structurée, progressive et révisable, qui s'étend sur plusieurs mois et s'adapte à l'évolution des données opérationnelles et économiques. Ce dispositif s'appuie à la fois sur des prévisions initiales, des réajustements périodiques, et une clôture budgétaire anticipée avant la fin de l'exercice.

2.3.1. Démarrage du cycle budgétaire :

Le processus de prévision commence dès le mois de septembre de l'année N-1. Il comprend deux étapes simultanées :

- L'élaboration de la prévision de clôture de l'exercice N-1, qui permet d'évaluer les résultats attendus avant la finalisation des comptes,
- La préparation du budget initial de l'année N, fondé sur les dernières données disponibles et sur le plan de charge envisagé.

Ce travail se prolonge généralement jusqu'au mois d'octobre, selon la disponibilité des données et l'avancement des travaux de consolidation interne.

2.3.2. Révision budgétaire et projection de clôture

Au cours de l'année N, une ou plusieurs révisions budgétaires peuvent être effectuées. En pratique, la révision principale intervient :

- Soit à la fin du premier trimestre,
- Soit à la fin du deuxième trimestre.

L'objectif de cette révision est de tenir compte :

- Des projets supplémentaires obtenus,
- Des écarts constatés dans les charges,
- Des changements conjoncturels ayant un impact sur les prévisions.

Ensuite, au mois de septembre de l'année N, EGUVA élabore une prévision de clôture de l'exercice N, en parallèle du budget initial de l'année N+1. Cette estimation pré-clôture constitue un outil d'anticipation stratégique, permettant de préparer les décisions de fin d'année, tout en planifiant les objectifs de l'année suivante.

2.3.3. Outils de suivi et gestion des écarts

Le suivi est effectué par l'équipe financière à travers :

- Des fichiers Excel comparatifs, présentant les différentes versions budgétaires face au réalisé,
- Un suivi des indicateurs de performance clés (chiffre d'affaires, EBE, résultat net, ratios de productivité, ratios d'activité, Le fond de roulement ...),
- Une lecture ponctuelle des écarts, généralement à chaque fin de trimestre ou semestre.

En cas d'écarts significatifs, une révision intermédiaire exceptionnelle peut être engagée. Toutefois, le système reste manuel, et dépend de la rigueur des équipes dans la collecte et l'analyse des données.

Ce fonctionnement permet un certain degré de souplesse et d'adaptation, mais souffre d'un manque d'automatisation qui pourrait limiter la réactivité en période de forte volatilité économique.

2.4. L'approche méthodologique d'étude adoptée pour ce mémoire :

2.4.1. Objectif du mémoire :

Le présent mémoire a pour objectif d'analyser l'impact des prévisions financières sur la rentabilité au sein de l'entreprise EGUVA. Pour cela, une approche d'étude de cas approfondie, centrée exclusivement sur l'exercice 2023, a été retenue.

Ce choix s'explique par plusieurs facteurs :

- Les années antérieures n'ont pas pu être incluses, faute d'accès aux documents budgétaires archivés. Cette indisponibilité des données historiques constitue une limite méthodologique identifiée, qui sera traitée ultérieurement dans la partie dédiée aux limites de l'étude.
- Les données de l'année 2024 ne peuvent pas encore être exploitées, le résultat réel n'étant pas clôturé à la date de rédaction du mémoire.
- L'année 2023 est la seule pour laquelle l'entreprise dispose de données complètes, à la fois sur les prévisions budgétaires (initiale, révisée, clôture) et sur les résultats réels

(compte de résultat, bilan, ratios). Cela permet non seulement de mesurer précisément les écarts entre prévisions et réalisations, mais aussi d'évaluer la cohérence interne des différentes versions budgétaires entre elles. Cette configuration offre ainsi un cadre idéal pour mener une analyse transversale du processus prévisionnel, en suivant son évolution au cours de l'année et en identifiant ses forces, ses limites et son impact sur la rentabilité.

2.4.2. Méthodologie :

L'étude combine des outils d'analyse budgétaire, de comparaison financière et d'interprétation des écarts, selon les étapes suivantes :

2.4.2.1. Collecte des données internes

- Données budgétaires internes (3 versions : initiale, révisée, clôture),
- Les états financiers de l'année 2023.

2.4.2.2. Structuration et traitement

- Construction de tableaux comparatifs et de ratios de rentabilité (marge brute, marge nette, rentabilité économique et financière ...),
- Calcul des écarts en valeur absolue et en pourcentage,
- Visualisation à l'aide de graphiques synthétiques.

2.4.2.3. Analyse et interprétation

- Évaluation de la qualité des prévisions, par poste,
- Analyse de leur effet sur la rentabilité réelle,
- Identification des points faibles du processus prévisionnel.

2.4.2.4. Formulation des conclusions et recommandations

2.5. Portée et limites de la démarche méthodologique

Cette étude repose sur une analyse ciblée et approfondie des mécanismes de prévision financière et de leur impact sur la rentabilité au sein de l'entreprise EGUVA, sur la base de l'exercice 2023. Ce choix s'explique par la disponibilité complète des documents nécessaires à l'analyse : les versions successives des budgets prévisionnels (initial, révisé, clôture), ainsi que les états financiers réels, incluant le compte de résultat et le bilan.

L'analyse a été conçue de manière à offrir une lecture concrète de la performance de l'entreprise, en exploitant les données internes les plus fiables et les plus actuelles. Le recours au bilan a notamment permis de calculer les indicateurs de rentabilité économique et financière avec précision, et de compléter l'évaluation issue du compte de résultat.

Néanmoins, certaines contraintes ont naturellement limité l'étendue temporelle de l'étude. Les données budgétaires des années antérieures à 2023 n'étaient pas disponibles au moment de l'analyse, car elles sont conservées dans les archives et n'étaient pas immédiatement

accessibles. Par ailleurs, les résultats définitifs de l'exercice 2024 n'étaient pas encore établis, ce qui excluait leur intégration dans le présent travail.

De plus, les outils utilisés pour la gestion budgétaire et le traitement des données dans cette étude, notamment les fichiers Excel, restent simples et non automatisés. Cette approche, bien qu'opérationnelle, limite certaines possibilités d'analyse avancée. Ces éléments ont été pris en compte dans la lecture des résultats et dans l'évaluation de la fiabilité du processus prévisionnel. En somme, malgré ces contraintes, la démarche adoptée permet une évaluation rigoureuse et contextualisée de la relation entre prévision financière et rentabilité, en tenant compte des réalités de fonctionnement de l'entreprise sur la période étudiée.

3. Présentation et analyse des prévisions financières 2023

3.1. Hypothèses retenues et contexte économique

3.1.1. Hypothèses du budget initial :

L'élaboration d'un budget prévisionnel repose nécessairement sur un ensemble d'hypothèses de base, qui constituent les fondements logiques, techniques et économiques du processus de planification. Ces hypothèses traduisent des anticipations sur l'évolution de l'activité, des coûts, des ressources et du contexte dans lequel évoluera l'entreprise. Dans le cas d'EGUVA, le budget prévisionnel de l'année 2023 s'appuie sur un cadre de réflexion structuré, en tenant compte à la fois des données internes disponibles et des prévisions de l'environnement externe.

EGUVA a élaboré le budget prévisionnel de l'exercice 2023 en tenant compte de plusieurs éléments :

- La première hypothèse fondamentale repose sur la réalisation d'un plan de charge réaliste, basé sur des contrats confirmés ou en cours de finalisation. Parmi les projets identifiés figurent ceux de SONATRACH, GICA et EPTRC. L'hypothèse centrale est que ces chantiers seront exécutés conformément aux calendriers contractuels et que les conditions techniques d'exécution resteront stables.
- De l'environnement économique général et de son impact sur la rentabilité.
- De l'amélioration constante de la qualité des prestations et de l'utilisation optimale des moyens de production.
- De la préservation de l'emploi, voire de la création de nouveaux postes de travail.
- Du maintien des relations commerciales avec les clients existants.
- Enfin, des aléas potentiels, tels que la réduction de la commande publique et les fluctuations des prix des intrants, ont été intégrés dans les limites prévisibles.

3.1.2. L'Ajustement des hypothèses pour un budget révisé :

Au cours de l'exercice, l'entreprise a constaté que certains objectifs initiaux ont été atteints ou dépassés plus rapidement que prévu. Cela a motivé la direction à proposer une révision

budgétaire en hausse, Cette démarche ne répond pas uniquement à l'atteinte anticipée de certains objectifs initiaux, mais s'inscrit également dans un processus régulier de suivi, de mise à jour et de contrôle de la qualité des prévisions.

Cette révision repose sur une analyse approfondie de la situation actuelle (mi-2023), des tendances du marché, ainsi que des facteurs internes influençant la capacité opérationnelle d'EGUVA. Plusieurs ajustements d'hypothèses ont été retenus pour justifier cette nouvelle trajectoire budgétaire :

- Diversification de l'activité : EGUVA, historiquement spécialisée dans la production d'enrobé et les travaux de route, a étendu son périmètre vers de nouveaux types de chantiers, élargissant ainsi son plan de charge.
- Intégration de nouveaux matériaux : L'entreprise a intégré l'utilisation de matériaux comme la charpente métallique, le Lалуco bondé et l'aluminium, largement utilisés dans les projets modernes. Ces choix techniques permettent d'accroître la rapidité d'installation, la durabilité, et la flexibilité des conceptions, renforçant la capacité à proposer des projets « clé en main ».
- Potentiel croissant du marché : La diversification a coïncidé avec une augmentation de la demande pour des infrastructures modernes et durables, ainsi qu'un intérêt accru des clients pour des offres complètes et intégrées. Cela ouvre de nouveaux horizons commerciaux.
- Gestion des risques : La révision budgétaire permet à l'entreprise de renforcer sa capacité à absorber les imprévus (retards, inflation, difficultés d'approvisionnement), et donc à préserver sa stabilité financière tout en poursuivant ses objectifs.
- Hausse des coûts des matières premières : L'augmentation des prix mondiaux du bitume, des granulats, des additifs, de la charpente métallique et d'autres composants impose une actualisation budgétaire pour maintenir un équilibre financier.
- Investissements stratégiques : Pour rester compétitive, l'entreprise prévoit d'investir dans de nouveaux équipements, dans la modernisation des installations, et dans l'acquisition de technologies de production plus performantes.

Ces ajustements traduisent une volonté d'adaptation proactive aux évolutions du marché et aux contraintes internes, tout en assurant une continuité dans la dynamique de croissance engagée en début d'année.

3.2. Objectif et logique stratégique des prévisions

3.2.1. Objectifs initiaux

Les objectifs budgétaires arrêtés pour l'exercice 2023 s'élèvent à 2 391 945 KDA, en augmentation de 57,03 % par rapport aux prévisions de clôture de l'exercice 2022, qui étaient de 1 523 214 KDA. Ces objectifs reposent sur l'utilisation optimale et efficiente des moyens humains et matériels de l'entreprise, dans le but d'atteindre les résultats fixés en cohérence avec les capacités opérationnelles internes.

Ils tiennent également compte de l'environnement économique dans lequel évolue l'entreprise, marqué en 2023 par une certaine instabilité et des fluctuations dans le secteur national des travaux publics. Malgré cette conjoncture défavorable, EGUVA a su maintenir sa position sur le marché en adoptant des actions d'adaptation pertinentes, ce qui lui a permis de préserver sa clientèle et de stabiliser son activité.

Compte tenu de ces éléments, un ensemble de dispositions a été prévu pour garantir la réalisation des objectifs budgétaires suivants :

Tableau 16 : tableau synthétique des composantes clés du budget prévisionnel initial 2023

Unité : KDA

| Désignations | Budget initial 2023 |
|---------------------------------|---------------------|
| Chiffre d'Affaires | 2 391 945 |
| Valeur ajoutée d'exploitation | 724 055 |
| Excédent brut d'exploitation | 479 170 |
| Résultat opérationnel | 191 845 |
| Résultat ordinaire avant impôts | 184 550 |
| Production de l'exercice | 2 426 278 |
| Charges de l'exercice | 2 258 123 |
| Résultat Net | 168 155 |

Source : Élaborer par l'étudiant en utilisant les documents prévisionnels de l'entreprise.

3.2.2. Ajustements des objectifs dans le cadre du budget révisé

Dans le courant de l'exercice, l'entreprise a constaté que certains objectifs initiaux ont été atteints. Ce constat, combiné à l'évolution favorable de certaines conditions de marché, a motivé la direction financière à proposer une révision budgétaire en hausse. Cette révision vise à adapter les objectifs à la réalité constatée sur le terrain au premier semestre 2023, et à intégrer les nouvelles opportunités et contraintes apparues en cours d'année.

Préambule de la révision :

Le budget révisé est élaboré sur la base :

- Des résultats du premier semestre 2023,
- Du reste à réaliser de 2022,
- Et du plan de charge acquis en 2023.

Les objectifs budgétaires révisés ont été arrêtés à 2 750 746 KDA, soit une augmentation de 15 % par rapport au budget initial fixé à 2 391 945 KDA. Cette révision tient compte de l'environnement économique incertain, de la pression sur les coûts de production, ainsi que des fluctuations du marché des travaux publics en Algérie.

Dans cette même dynamique, et en complément de la révision budgétaire, l'entreprise a également élaboré une prévision de clôture pour la fin de l'exercice. Celle-ci constitue la dernière estimation anticipative avant la clôture réelle, fondée sur les dernières données disponibles.

Les données des trois versions du budget — initial, révisé, et clôture — seront présentées et comparées dans un tableau synthétique dans les sous-parties suivantes. Ce tableau permettra d'analyser l'évolution progressive des objectifs et d'en apprécier la cohérence.

Tableau 17 : Tableau comparatif des composantes budgétaires initiales, révisées et de clôture

Unité : KDA

| Désignations | Budget initial 2023 | Budget Révisé 2023 | Evolution | | Prévisions de Clôture 2023 | Evolution | |
|--|---------------------|--------------------|-----------|--------|----------------------------|-----------|---------|
| | | | Valeur | Taux | | Valeur | Taux |
| Chiffre d'Affaires | 2 391 945 | 2 750 746 | 358 801 | 15,00% | 2 780 996 | 30 250 | 1,10% |
| Valeur ajoutée d'exploitation | 724 055 | 907 665 | 183 610 | 25,36% | 794 247 | -113 418 | -12,50% |
| Excédent brut d'exploitation | 479 170 | 584 402 | 105 232 | 21,96% | 408 069 | -176 333 | -30,17% |
| Résultat opérationnel | 191 845 | 300 940 | 109 095 | 56,87% | 254 111 | -46 829 | -15,56% |
| Résultat ordinaire avant impôts | 184 550 | 293 645 | 109 095 | 59,11% | 233 015 | -60 630 | -20,65% |
| Production de l'exercice | 2 426 278 | 2 802 256 | 375 978 | 15,50% | 2 881 870 | 79 614 | 2,84% |
| Charges de l'exercice | 2 258 123 | 2 590 348 | 332 225 | 14,71% | 2 700 608 | 110 260 | 4,26% |
| Résultat Net | 168 155 | 211 908 | 43 753 | 26,02% | 181 262 | -30 646 | -14,46% |

Source : Élaboré par l'étudiant en utilisant les documents prévisionnels de l'entreprise

3.3. Evolution et Analyse des composantes des prévisions financières

3.3.1. Le chiffre d'affaires prévisionnel :

| Désignations | Budget initial 2023 | Budget Révisé 2023 | Evolution | | Prévisions de Clôture 2023 | Evolution | |
|---------------------------|---------------------|--------------------|-----------|--------|----------------------------|-----------|-------|
| | | | Valeur | Taux | | Valeur | Taux |
| Chiffre d'Affaires | 2 391 945 | 2 750 746 | 358 801 | 15,00% | 2 780 996 | 30 250 | 1,10% |

L'évolution du chiffre d'affaires prévisionnel montre une dynamique ascendante, traduisant une capacité d'ajustement réaliste du plan de charge au fil de l'année.

- L'écart de +15 % entre le budget initial et la version révisée reflète l'acquisition de nouveaux projets et une meilleure visibilité opérationnelle à mi-parcours.
- L'ajustement final de +1,1 % en clôture indique une certaine stabilisation des prévisions, démontrant une maîtrise accrue du processus de révision budgétaire.

3.3.2. Les charges de l'exercice :

Tableau 18 : Tableau récapitulatif des charges d'exploitation

Unité : KDA

| Charges | Budget initiale | Budget révisé | Evolution | | Prévisions de Clôture 2023 | Evolution | |
|---|------------------|------------------|----------------|---------------|----------------------------|----------------|--------------|
| | | | Valeur | Taux | | Valeur | Taux |
| Achat consommés | 1 253 912 | 1 383 934 | 130 022 | 10,37% | 1 415 734 | 31 800 | 2,30% |
| Services extérieurs et autres consommations | 441 311 | 498 147 | 56 836 | 12,88% | 667 381 | 169 234 | 33,97% |
| Charges de personnel | 206 006 | 280 137 | 74 131 | 35,98% | 340 180 | 60 043 | 21,43% |
| Impôts, taxes, et versement assimilés | 38 879 | 43 126 | 4 247 | 10,92% | 45 998 | 2 872 | 6,66% |
| Autres charges opérationnelles | 2 510 | 4 157 | 1 647 | 65,62% | 5 252 | 1 095 | 26,34% |
| Dotations aux amortissements | 291 815 | 291 815 | 0 | 0,00% | 153 214 | -138 601 | -47,50% |
| Charges financières | 7 295 | 7 295 | 0 | 0,00% | 21 096 | 13 801 | 189,18% |
| Impôts exigibles sur résultat ordinaire | 15 996 | 81 338 | 65 342 | 408,49% | 53 593 | -27 745 | -34,11% |
| Impôts différés | 399 | 399 | 0 | 0,00% | -1 840 | -2 239 | -561,15% |
| Total | 2 258 123 | 2 590 348 | 332 225 | 14,71% | 2 700 608 | 110 260 | 4,26% |

Source : Elaborer par l'étudiant en utilisant les données prévisionnelles de l'entreprise

3.3.2. Charges d'exploitation

L'analyse des charges prévisionnelles fait apparaître une tendance similaire à celle du chiffre d'affaires, marquée par des ajustements progressifs reflétant l'intensification des activités en 2023.

- L'augmentation des charges de +14,71 % dans le budget révisé s'explique par l'élargissement du plan de charge et l'adaptation aux coûts croissants des intrants et des services.
- L'écart supplémentaire de +4,26 % en clôture signale une prise en compte tardive de surcoûts réels, comme les fluctuations des prix ou des ajustements logistiques et fiscaux.

3.3.3. Programme d'investissement et plan de financement :

Le montant des investissements prévus pour l'exercice 2023 s'élève à 328 940 KDA. Ce programme est resté inchangé à travers les différentes versions budgétaires (initiale, révisée et clôture), traduisant une stabilité dans la stratégie d'équipement d'EGUVA.

- **Nature des investissements :**

Le programme concerne exclusivement des acquisitions d'équipements de production destinés à renforcer les capacités opérationnelles de l'entreprise. Il s'agit principalement de matériels roulants, engins, et équipements spécialisés pour les chantiers des travaux publics, pour but d'atteindre les besoins des plans de charges acquis

Tableau 19 : tableau détaillé des acquisitions prévues Unité : KDA

| Désignation | Qty | Montant |
|---------------------------|-----|----------------|
| 10 Camions à benne | 10 | 120 000 |
| 01 Finisseur | 1 | 70 000 |
| 01 Chargeur | 1 | 30 940 |
| 04 Compacteurs | 4 | 88 000 |
| 05 Véhicules léger | 5 | 20 000 |
| TOTAL GENERAL | | 328 940 |

Source : Document interne de l'entreprise

- **Mode de financement :**

L'ensemble du programme d'investissement est financé par autofinancement, sans recours à l'endettement externe ni à des lignes de crédit. Cette orientation traduit une volonté de maîtrise du risque financier et de consolidation des équilibres structurels.

Tableau 20 : Mode de financement

Unité : KDA

| Mode de financement | Montant |
|------------------------|---------|
| Autofinancement | 328 940 |

Source : Document interne de l'entreprise

- **Analyse synthétique :**

Le choix de concentrer l'investissement sur des actifs productifs à forte utilité opérationnelle, et de le financer sur fonds propres, montre une politique d'investissement prudente, alignée sur

les besoins réels des projets planifiés. Ce positionnement renforce la solidité financière de l'entreprise tout en soutenant sa performance technique.

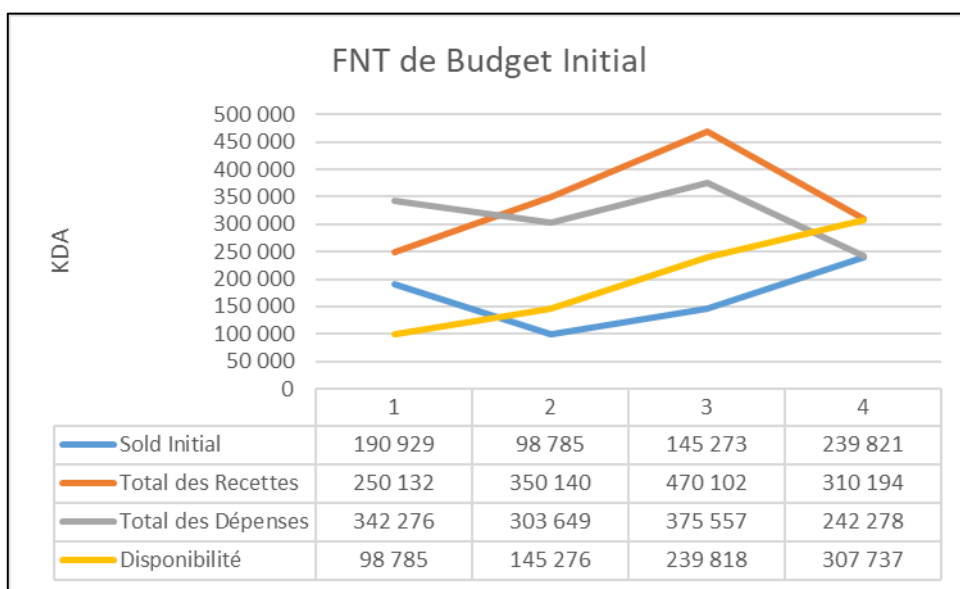
3.3.4. Trésorerie prévisionnelle :

La trésorerie prévisionnelle représente un indicateur fondamental dans l'analyse financière d'une entreprise. Elle permet d'anticiper les capacités de financement à court terme, de prévenir les tensions de liquidité et d'ajuster la gestion des flux en fonction des besoins opérationnels. Chez EGUVA, l'analyse de la trésorerie pour l'exercice 2023 repose sur une approche par trimestre, en distinguant les flux prévus dans le budget initial et ceux réajustés dans le budget révisé.

Budget initial 2023 :

Le budget initial présente une structure relativement équilibrée entre les recettes et les dépenses trimestrielles, avec une évolution progressive des disponibilités. Le tableau suivant résume les données :

Figure 16 : FNT trimestrielle de Budget Initial



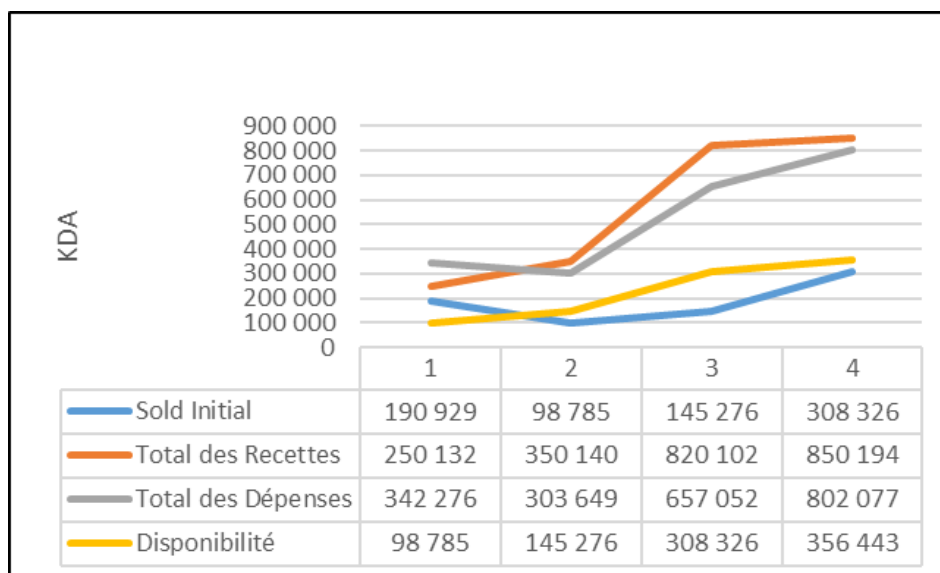
Source : Elaborer par l'étudiant en utilisant les données prévisionnelles de l'entreprise

L'évolution montre une amélioration progressive de la trésorerie nette, traduisant une bonne synchronisation entre recettes d'exploitation et échéances de dépenses.

Budget révisé 2023 :

Le budget révisé intègre une dynamique plus ambitieuse, en lien avec la montée en charge des projets. On observe des écarts marquants, notamment au second semestre :

Figure 17 : FNT trimestrielle de Budget révisé



Source : Elaborer par l'étudiant en utilisant les données prévisionnelles de l'entreprise

Ici, les recettes du T3 et T4 augmentent fortement (+74,4 % au T3 par rapport au budget initial), tout comme les dépenses, traduisant une intensification des opérations. La disponibilité nette reste maîtrisée malgré l'effort budgétaire, signe d'une gestion de trésorerie proactive.

Analyse comparative et synthétique :

- Évolution maîtrisée de la liquidité : malgré la hausse significative des charges et des volumes d'activités dans la version révisée, EGUVA parvient à préserver une situation de trésorerie positive chaque trimestre.
- Réactivité stratégique : le renforcement des recettes au second semestre reflète une capacité de mobilisation rapide des paiements clients ou d'avances contractuelles.
- Anticipation des besoins : les ajustements révisés montrent une anticipation réaliste des pics d'activités et des dépenses associées, tout en assurant une marge de sécurité suffisante.

3.4. Evolution et Analyse des Indicateurs de rentabilité prévisionnelle initiaux

3.4.1. Valeur ajoutée prévisionnelle :

| Désignations | Budget initial 2023 | Budget Révisé 2023 | Evolution | | Prévisions de Clôture 2023 | Evolution | |
|-------------------------------|---------------------|--------------------|-----------|--------|----------------------------|-----------|---------|
| | | | Valeur | Taux | | Valeur | Taux |
| Valeur ajoutée d'exploitation | 724 055 | 907 665 | 183 610 | 25,36% | 794 247 | -113 418 | -12,50% |

La valeur ajoutée prévisionnelle suit une trajectoire globalement cohérente avec l'évolution du chiffre d'affaires, bien qu'elle enregistre une légère correction dans les prévisions de clôture.

- Elle passe de 724 055 KDA (budget initial) à 907 665 KDA (budget révisé), soit une hausse de +183 610 KDA (+25,36 %). Cette augmentation reflète l'effet positif de l'ajustement du plan de charge, combiné à une meilleure anticipation de la productivité générée par les activités.
- Dans les prévisions de clôture, la valeur ajoutée est réévaluée à 794 247 KDA, marquant un recul de -113 418 KDA (-12,50 %) par rapport au révisé. Ce repli traduit probablement une révision des coûts intermédiaires, notamment la consommation de matières ou l'externalisation, ayant un impact sur la richesse nette générée.

3.4.2. Excédent brut d'exploitation (EBE) :

L'EBE, indicateur clé de performance opérationnelle, montre une tendance plus volatile que la valeur ajoutée.

| Désignations | Budget initial 2023 | Budget Révisé 2023 | Evolution | | Prévisions de Clôture 2023 | Evolution | |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------|-----------|--------|----------------------------|-----------|---------|
| | | | Valeur | Taux | | Valeur | Taux |
| Excédent brut d'exploitation | 479 170 | 584 402 | 105 232 | 21,96% | 408 069 | -176 333 | -30,17% |

- Il s'élève à 479 170 KDA dans le budget initial, puis progresse à 584 402 KDA dans le budget révisé, soit une hausse de +105 232 KDA (+21,96 %). Cette amélioration est cohérente avec la croissance anticipée du chiffre d'affaires et la relative maîtrise des charges directes à ce stade.
- Cependant, dans les prévisions de clôture, l'EBE est ajusté à la baisse, atteignant 408 069 KDA, soit une baisse de -176 333 KDA (-30,17 %) par rapport au révisé. Cette correction importante pourrait refléter des surcoûts opérationnels non anticipés, une réévaluation plus réaliste des charges indirectes, ou une diminution de l'efficacité des marges en fin d'année.

L'EBE prévisionnel témoigne ainsi d'un pilotage budgétaire évolutif, mais qui a rencontré des limites dans la précision des estimations en phase finale, impactant directement la marge brute d'exploitation.

3.4.3. Résultat ordinaire avant impôts

Le résultat ordinaire avant impôts connaît une progression marquée, mais suivie d'un ajustement négatif significatif dans la dernière prévision.

- Il est estimé à 184 550 KDA dans le budget initial, puis passe à 293 645 KDA dans la version révisée, soit une hausse de +109 095 KDA (+59,11 %). Cette évolution traduit l'impact cumulé des gains opérationnels attendus, d'un bon contrôle des charges financières, et de prévisions fiscales favorables.
- Les prévisions de clôture ramènent le résultat à 233 015 KDA, soit une baisse de -60 630 KDA (-20,65 %) par rapport au révisé. Cette correction pourrait refléter une hausse réelle des charges financières ou une réévaluation des dotations.

Malgré cette baisse, le RAI reste supérieur au niveau initial, ce qui confirme une rentabilité ordinaire renforcée sur l'année, bien qu'en deçà des ambitions intermédiaires.

3.4.4. Résultat Net

- Le résultat net est estimé à 168 155 KDA dans le budget initial, puis à 211 908 KDA dans le budget révisé, soit une hausse de +43 753 KDA (+26,02 %). Cette progression s'appuie sur les performances opérationnelles prévues et une pression fiscale estimée modérée à mi-parcours.
- Les prévisions de clôture corrigent ce montant à 181 262 KDA, soit une réduction de -30 646 KDA (-14,46 %) par rapport au révisé. Cela peut s'expliquer par une réévaluation des impôts exigibles, ou par des ajustements comptables liés à des charges non intégrées dans les prévisions intermédiaires, et un écart défavorable entre EBE révisé et réalisé.

Au final, le résultat net prévisionnel reste positif et en amélioration par rapport au budget initial, mais la volatilité des prévisions en cours d'exercice met en lumière la sensibilité du résultat final aux hypothèses fiscales et financières.

3.5. Evolution et Analyse des ratios de rentabilité prévisionnelle

Tableau 21 : Tableau synthétique des ratios de rentabilité prévisionnel

Unité : KDA

| Désignations | Budget initial 2023 | Budget Révisé 2023 | Evolution | Prévisions de Clôture 2023 | Evolution |
|---|---------------------|--------------------|-----------|----------------------------|-----------|
| Marge brute = EBE / CA | 20,03% | 21,25% | 1,21% | 14,67% | -6,57% |
| Marge net = Résultat Net / CA | 7,03% | 7,70% | 0,67% | 6,52% | -1,19% |
| Rentabilité économique (RE) = Résultat d'exploitation / Actif Economique | 3,83% | 6,01% | 2,18% | 5,08% | -0,94% |
| Rentabilité financière (RF) = Résultat net / Capitaux propres | 4,76% | 5,99% | 1,24% | 5,13% | -0,87% |

Source : Élaborer par l'étudiant en utilisant les données prévisionnelles de l'entreprise.

3.5.1. EBE / Chiffre d'affaires (Taux de marge d'exploitation) :

Le ratio EBE / Chiffre d'affaires, également appelé marge brute d'exploitation, permet de mesurer la part du chiffre d'affaires conservée par l'entreprise avant les amortissements, charges financières et fiscales. C'est un indicateur clé de la rentabilité opérationnelle pure.

- Budget initial 2023 : 20,03 %
- Budget révisé 2023 : 21,25 %
- Prévision de clôture 2023 : 14,67 %

- Le budget révisé revoit la marge à 21,25 %, soit un gain supplémentaire de performance opérationnelle anticipé, grâce à la montée en charge des projets et une meilleure absorption des charges fixes.

- Toutefois, la prévision de clôture 2023 montre une baisse nette à 14,67 %, expliquée par :

- Une hausse des charges d'exploitation (matières premières, services extérieurs),
- Un ajustement tardif de certaines dépenses non prévues initialement,
- Une efficacité opérationnelle amoindrie en fin d'exercice.

3.5.2. Résultat net / Chiffre d'affaires (Rentabilité nette) :

Ce ratio mesure la part du chiffre d'affaires qui se traduit en bénéfice net après impôts. C'est un indicateur de la rentabilité globale de l'entreprise, intégrant toutes les composantes de la performance financière.

- Budget initial 2023 : 7,03 %
- Budget révisé 2023 : 7,70 %
- Prévision de clôture 2023 : 6,52 %

- Le budget initial 2023 prévoyait une rentabilité nette de 7,03 %,

- Le budget révisé affichait une ambition plus forte à 7,70 %, fondée sur une hausse du chiffre d'affaires, de l'EBE et un contrôle supposé des charges fiscales et financières.

- En revanche, la prévision de clôture affiche une rentabilité nette de 6,52 %, en repli par rapport au budget révisé.

Ce recul est attribuable à :

- Une augmentation des charges financières,

- Un ralentissement de l'EBE sur le second semestre.

La rentabilité nette demeure stable mais inférieure aux objectifs révisés, indiquant que l'entreprise a rencontré des obstacles à la conversion de ses performances opérationnelles en bénéfice net réel.

3.5.3. Rentabilité économique (RE prévisionnelle) :

La rentabilité économique (RE) mesure la capacité de l'entreprise à générer du résultat d'exploitation à partir de l'ensemble de ses actifs économiques. Elle traduit la performance indépendante du mode de financement.

$$RE = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Actif économique} * 100$$

- Actif économique prévu : 5 004 234 KDA
- Budget initial : 3,83 %
- Budget révisé : 6,01 %
- Prévisions de clôture : 5,08 %

La forte progression dans le budget révisé (+2,18 pts) traduit une amélioration anticipée du rendement de l'actif économique, permise par une hausse prévue du résultat d'exploitation (opérationnel) à niveau d'actif constant (5 004 234 KDA).

La réduction à 5,08 % en clôture est due à la révision à la baisse du résultat d'exploitation, sous l'effet de charges imprévues ou de recettes moindres. Néanmoins, cette rentabilité économique reste nettement supérieure à celle du budget initial, ce qui traduit une utilisation plus efficace des ressources.

3.5.4. La rentabilité financière prévisionnelle (RF) :

La rentabilité financière représente le rendement obtenu sur les capitaux propres de l'entreprise. En 2023 :

$$RF = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres} * 100$$

- CP prévus : 3 535 559 KDA
- Le budget initial prévoyait une RF de 4,76 %.
- Le budget révisé a augmenté à 5,99 %, en s'appuyant sur une meilleure projection du résultat net, notamment grâce à une gestion plus optimiste des charges financières et fiscales.

- La prévision de clôture a ensuite ajusté ce chiffre à la baisse à 5,13 %, à cause des écarts apparus sur les résultats attendus, alors que les capitaux propres sont restés les mêmes.

4. Analyse des écarts entre prévisions et résultats réels

4.1. Rappel méthodologique :

L'analyse des écarts budgétaires consiste à comparer les prévisions financières établies en début d'exercice avec les résultats effectivement réalisés à la clôture. Elle permet d'évaluer la fiabilité du processus prévisionnel et d'identifier les écarts significatifs pouvant impacter la rentabilité de l'entreprise.

Dans cette partie, l'objectif est d'appliquer cette méthode à l'exercice 2023 d'EGUVA, en se concentrant sur les principaux postes du compte de résultat et sur les indicateurs de rentabilité. Il ne s'agira pas de revenir sur les aspects théoriques du contrôle budgétaire, déjà développés dans la partie 2 du mémoire, mais d'en exploiter les outils dans une approche appliquée.

4.2. Présentation synthétique des résultats réalisés en 2023 :

La présentation des résultats réalisés de l'exercice 2023 constitue une étape intermédiaire essentielle dans l'analyse des écarts budgétaires. Cette sous-section a pour objectif de synthétiser les principales données issues de la clôture comptable, en mettant en avant les agrégats financiers et les indicateurs de rentabilité utilisés comme références de comparaison avec les différentes versions budgétaires (initiale, révisée et de clôture). Ces résultats réels serviront ainsi de base de calcul neutre pour évaluer la précision et la cohérence des prévisions formulées au cours de l'année.

4.2.1. Présentation du TCR réel – Exercice 2023

Le tableau de compte de résultat (TCR) réalisé en 2023 constitue la base de référence pour l'analyse des écarts budgétaires. Il regroupe les principaux agrégats financiers permettant de comparer les réalisations aux prévisions établies au cours de l'exercice.

Tableau 22 : Tableau récapitulatif des principaux agrégats du TCR – Exercice 2023

Unité : KDA

| Désignations | Résultat réel de 2023 |
|---------------------------------|-----------------------|
| Chiffre d'Affaires | 2 736 771 |
| Consommations de l'exercice | 2 253 430 |
| Charges de personnel | 356 030 |
| Excédent brut d'exploitation | 295 549 |
| Résultat opérationnel | 199 088 |
| Résultat ordinaire avant impôts | 187 268 |
| Production de l'exercice | 2 939 425 |
| Charges de l'exercice | 2 833 118 |
| Résultat Net | 143 791 |

Source : TCR de l'année 2023 de l'entreprise

4.2.1.1. Commentaire :

Au titre de l'exercice 2023, l'EGUVA a réalisé un chiffre d'affaires de 2,73 milliards de dinars, pour une production globale de près de 2,98 milliards de dinars. Les charges totales se sont élevées à 2,83 milliards de dinars, dégageant un excédent brut d'exploitation de 295 millions de dinars.

Le résultat opérationnel s'établit à 199 millions de dinars, tandis que le résultat net de l'exercice ressort à 143,7 millions de dinars, traduisant une activité bénéficiaire sur l'ensemble de l'année.

4.2.2. Présentation des charges de l'exercice :

Une ventilation détaillée des charges permet de mieux comprendre les postes ayant contribué à la performance réelle de l'exercice.

Tableau 23 : Tableau récapitulatif des charges de l'exercice 2023 Unité : KDA

| Charges | Résultats réel 2023 | répartition des charges avec le total des charges |
|---|---------------------|---|
| Achat consommés | 1 385 252 | 48,89% |
| Services extérieurs et autres consommations | 868 178 | 30,64% |
| Charges de personnel | 356 030 | 12,57% |
| Impôts, taxes, et versement assimilés | 34 416 | 1,21% |
| Autres charges opérationnelles | 8 395 | 0,30% |
| Dotations aux amortissements | 116 426 | 4,11% |
| Dotations aux provisions et PV | 9 126 | 0,32% |
| Charges financières | 11 820 | 0,42% |
| Impôts exigibles sur résultat ordinaire | 49 162 | 1,74% |
| Impôts différés | -5 685 | -0,20% |
| Total | 2 833 120 | 100% |

Source : Elaborer par l'étudiant à partir du TCR 2023

4.2.2.1. Commentaire :

La structure des charges de l'exercice 2023 est dominé par trois postes clés : les achats consommés, les services extérieurs, et les charges de personnel, représentant ensemble plus de 90 % des charges totales.

4.2.3. Présentation des ratios de rentabilité réels :

Tableau 24 : Les ratios de rentabilité réel

Unité : KDA

| Désignations | 2023 |
|-------------------------------|--------------|
| EBE / CA (Marge brute) | 10,80% |
| Résultat Net / CA (Marge net) | 5,25% |
| Rentabilité économique (RE) | 3,02% |
| Rentabilité financière (RF) | 4,10% |
| Actif Economique | 6 596 551,70 |
| Capitaux Propres | 3 510 850,46 |

Source : Elaborer par l'étudiant

4.2.3.1. Commentaire :

Les indicateurs de rentabilité réalisés en 2023 traduisent une activité globalement bénéficiaire. La marge d'exploitation se situe à 10,80 %, montrant la capacité de l'EGUVA à générer un excédent opérationnel à partir de son chiffre d'affaires.

La rentabilité nette atteint 5,25 %, ce qui reflète un résultat net positif en proportion du chiffre d'affaires total.

Du point de vue de l'utilisation des ressources, la rentabilité économique (3,02 %) et la rentabilité financière (4,10 %) indiquent que l'entreprise a su valoriser efficacement son actif économique et ses capitaux propres au cours de l'exercice.

Ces ratios constituent des repères clés pour l'interprétation des écarts analysés dans la suite de cette section.

4.3. Présentation comparative des budgets et du réalisé

L'analyse des écarts budgétaires de l'exercice 2023 s'appuie sur la comparaison des trois versions budgétaires élaborées au cours de l'année (budget initial, budget révisé, et prévision de clôture) avec les résultats réels extraits du TCR. L'objectif est de mesurer les écarts par poste, d'en comprendre la nature, et d'en évaluer l'impact sur la rentabilité finale de l'entreprise.

Le tableau suivant synthétise les principaux agrégats de gestion budgétés et réalisés :

Tableau 25 : Les écarts budgétaires entre les 3 budgets prévisionnelles et la réalisation

Unité : KDA

| Désignations | Budget initial 2023 | Budget Révisé 2023 | Prévisions de Clôture 2023 | Résultat réel de 2023 | Ecart avec le budget initial | | Ecart avec le budget révisé | | Ecart avec les prévisions de clôture | |
|---------------------------------|---------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------------|---------|-----------------------------|---------|--------------------------------------|---------|
| | | | | | Valeur | Taux | Valeur | Taux | Valeur | Taux |
| Chiffre d'Affaires | 2 391 945 | 2 750 746 | 2 780 996 | 2 736 771 | 344 826 | 14,42% | -13 975 | -0,51% | -44 225 | -1,59% |
| Excédent brut d'exploitation | 479 170 | 584 402 | 408 069 | 295 549 | -183 621 | -38,32% | -288 853 | -49,43% | -112 520 | -27,57% |
| Résultat opérationnel | 191 845 | 300 940 | 254 111 | 199 088 | 7 243 | 3,78% | -101 852 | -33,84% | -55 023 | -21,65% |
| Résultat ordinaire avant impôts | 184 550 | 293 645 | 233 015 | 187 268 | 2 718 | 1,47% | -106 377 | -36,23% | -45 747 | -19,63% |
| Production de l'exercice | 2 426 278 | 2 802 256 | 2 881 870 | 2 939 425 | 513 147 | 21,15% | 137 169 | 4,89% | 57 555 | 2,00% |
| Charges de l'exercice | 2 258 123 | 2 590 348 | 2 700 608 | 2 833 118 | 574 995 | 25,46% | 242 770 | 9,37% | 132 510 | 4,91% |
| Résultat Net | 168 155 | 211 908 | 181 262 | 143 791 | -24 364 | -14,49% | -68 117 | -32,14% | -37 471 | -20,67% |

Source : Élaborer par l'étudiant

4.3.1. Analyse des écarts par poste :

4.3.1.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé (2 736,77 millions KDA) se situe très proche des prévisions révisées et de clôture, avec un écart de -0,51 % et -1,59 % respectivement. Ce résultat confirme une bonne anticipation de l'activité commerciale réelle.

En revanche, l'écart avec le budget initial (+14,42 %) révèle que les premières prévisions étaient trop prudentes, probablement en raison d'un plan de charge en cours de négociation.

4.3.1.2. Charges de l'exercice

Les charges de l'exercice atteignent 2 833,12 millions KDA, soit un dépassement systématique par rapport aux trois budgets.

Les raisons incluent :

- De nouveau plan de charges acquis concernant les prévisions initiales.

- Une augmentation des coûts des intrants,
- Une mobilisation plus intensive de la sous-traitance,
- Des retards et surcharges logistiques ayant généré des surcoûts,

Ce poste représente le noyau dur des écarts négatifs, affectant directement les résultats intermédiaires et la rentabilité globale.

4.3.1.3. Excédent brut d'exploitation (EBE)

Avec 295,55 millions KDA, l'EBE réalisé est inférieur de plus de 38 % et 27% aux versions initiale et de clôture, et de près de 50 % au budget révisé.

Cette baisse s'explique entièrement par la dérive des charges d'exploitation, malgré un chiffre d'affaires maintenu. Elle indique une dégradation de la capacité de l'entreprise à dégager de la marge brute sur son activité.

Le pilotage budgétaire n'a pas réussi à corriger l'effet de ciseaux entre hausse des coûts et stabilité des revenus, ce qui affaiblit la lecture des performances intermédiaires.

4.3.1.4. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel ressort à 199,09 millions KDA, soit un écart défavorable,

L'impact est direct : l'effritement de l'EBE, combiné à des dotations aux amortissements importantes, comprime la capacité de l'entreprise à dégager un résultat d'exploitation en ligne avec les prévisions.

4.3.1.5. Résultat net

Le résultat net final s'établit à 143,79 millions KDA. Il reste positif, mais en retrait de 14 % à 32 % selon la version budgétaire de référence.

Cette baisse confirme que :

- Les surcoûts n'ont pas été compensés par des gains d'efficacité,

4.4. Analyse des écarts sur les ratios de rentabilité :

Au-delà des écarts comptables bruts sur les postes du compte de résultat, l'analyse des écarts sur les ratios de rentabilité permet d'évaluer de manière plus qualitative la performance réelle d'EGUVA par rapport à ses ambitions budgétaires. Ces ratios expriment la capacité de l'entreprise à générer de la valeur à partir de son chiffre d'affaires, de son capital engagé ou de ses ressources économiques.

Les quatre ratios clés retenus dans cette analyse sont :

- L'excédent brut d'exploitation / chiffre d'affaires (marge brute d'exploitation),
- Le résultat net / chiffre d'affaires (marge nette),
- La rentabilité économique (RE),
- La rentabilité financière (RF).

Tableau 26 : Les écarts des ratios de rentabilité réel et les 3 budgets prévisionnels

| Désignations | Budget initial | Budget Révisé | Prévisions de Clôture | Résultats réel 2023 | Ecart avec budget initial | Ecart avec budget révisé | Ecart avec Prévisions de clôture |
|--------------------------------------|----------------|---------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| | | | | | Taux | Taux | Taux |
| EBE / CA (Marge brute) | 20,03% | 21,25% | 14,67% | 10,80% | -46,09% | -49,17% | -26,40% |
| Résultat Net / CA (Marge net) | 7,03% | 7,70% | 6,52% | 5,25% | -25,26% | -31,80% | -19,39% |
| Rentabilité économique (RE) | 3,83% | 6,01% | 5,08% | 3,02% | -21,27% | -49,81% | -40,57% |
| Rentabilité financière (RF) | 4,76% | 5,99% | 5,13% | 4,10% | -13,89% | -31,67% | -20,11% |

Source : Élaboré par l'étudiant à partir des données budgétaires internes et des états financiers 2023

4.4.1. Marge brute d'exploitation : EBE / Chiffre d'affaires

Le ratio réalisé (10,8 %) est très en deçà des prévisions (20,03 % à 21,25 %). Cette dérive majeure s'explique par la forte augmentation des charges d'exploitation, qui a absorbé une grande partie de la valeur créée par l'activité.

L'ampleur de cet écart montre que le modèle budgétaire a surestimé la capacité de l'entreprise à générer une marge brute stable, ou bien qu'il ait sous-évalué le poids des coûts variables et externes.

4.4.2. Marge nette : Résultat net / Chiffre d'affaires

Le résultat net rapporté au chiffre d'affaires ressort à 5,25 %, contre des prévisions allant jusqu'à 7,70 %. L'écart est moins que celui de la marge brute. Il traduit l'impact cumulé des charges d'exploitation élevées, une lourde fiscalité et d'un résultat financier légèrement déficitaire.

4.4.3. Rentabilité économique (RE) : Résultat opérationnel / Actif économique

Le ratio réalisé de 3,02 % reste en dessous des prévisions les plus prudentes (5,08 % en prévision de clôture). Le budget révisé misait sur une rentabilité économique de 6,01 %, ce qui crée un écart de près de 50 % en valeur relative. Ce décalage s'explique par une hausse très marquée de l'actif économique (plus de 6,5 milliards KDA), sans retour proportionnel en termes de résultat opérationnel.

Cela peut refléter :

- Une utilisation sous-optimale des actifs nouvellement acquis,
- Ou une erreur dans l'évaluation des gains de productivité attendus.

4.4.4. Rentabilité financière (RF) : Résultat net / Capitaux propres

La rentabilité financière réalisée est de 4,10 %, contre des prévisions allant jusqu'à 6,13 %. Cet écart s'explique par :

- Une baisse du résultat net par rapport à ce qui était attendu.

En conclusion,

Les écarts budgétaires enregistrés en 2023 ne remettent pas en cause la capacité de l'entreprise à générer un résultat net positif, mais ils soulignent plusieurs failles :

- Un manque d'anticipation sur les composantes structurelles de la rentabilité,
- Une fiabilité variable selon les postes budgétaires, avec une meilleure performance sur le CA que sur les marges,
- Une nécessité de renforcer la prévision des charges variables et fixes,
- Et une opportunité de réviser les outils de projection de la rentabilité (ratios, seuils de tolérance budgétaire).

5. L'impact des prévisions financières sur la rentabilité de l'EGUVA et les leviers d'amélioration du pilotage

5.1. Rappel des objectifs des prévisions financières 2023 :

La démarche budgétaire engagée par EGUVA pour l'exercice 2023 s'inscrivait dans une logique proactive de croissance et de structuration, tant sur le plan commercial qu'opérationnel. Plus qu'un simple exercice de projection comptable, la construction budgétaire visait à piloter l'activité à travers des repères quantitatifs clairs.

L'objectif fondamental était de mobiliser les ressources humaines, techniques et financières autour d'un plan de charge ambitieux, tout en assurant la rentabilité de chaque segment d'activité. Le chiffre d'affaires attendu traduisait la volonté de capitaliser sur les projets confirmés et les opportunités de marché, tandis que la planification des charges visait à soutenir cette dynamique sans compromettre l'équilibre économique de l'entreprise.

À travers les différentes versions budgétaires élaborées (initiale, révisée, clôture), EGUVA a montré une volonté de s'adapter à l'évolution du terrain en ajustant ses hypothèses à mi-parcours, notamment en intégrant la diversification de ses prestations, la hausse des coûts des intrants, et l'amplification des investissements.

En somme, les prévisions 2023 avaient une double vocation :

- Structurer l'action de l'entreprise sur des bases chiffrées cohérentes,
- Et orienter la prise de décision dans un souci d'optimisation de la rentabilité.

Ces objectifs fixaient un cadre d'évaluation clair qui permet, aujourd'hui, d'apprécier dans quelle mesure la gestion prévisionnelle a réellement contribué à la performance globale de l'exercice.

5.2. Corrélation entre qualité des prévisions et rentabilité réalisée :

L'analyse des données budgétaires et des résultats réalisés pour l'exercice 2023 chez EGUVA met en lumière un lien direct mais nuancé entre la qualité des prévisions financières et la performance de l'entreprise en matière de rentabilité. Cette corrélation ne se vérifie pas de manière homogène sur tous les postes, mais elle révèle des dynamiques clés qui expliquent les écarts de résultat et les fragilités observées au niveau des marges.

5.2.1. Une prévision commerciale globalement fiable

Le chiffre d'affaires réalisé à la clôture 2023 s'est établi à 2,736 milliards KDA, un niveau proche des prévisions révisées (2,750 milliards KDA) et de la prévision de clôture (2,781 milliards KDA). Cet alignement indique que la qualité des anticipations commerciales est restée élevée, en grande partie grâce à l'exploitation réaliste du plan de charge. Les hypothèses initiales fondées sur les marchés confirmés (SONATRACH, GICA, EPTRC, etc.) et les opportunités attendues se sont donc révélées fiables.

Cela confirme que le système de prévision basé sur le plan de charge fonctionne efficacement pour estimer l'activité brute, tant en volume qu'en valeur. En d'autres termes, EGUVA a su estimer correctement ce qu'elle allait produire et vendre.

5.2.2. Sous-estimation significative des charges d'exploitation

En revanche, l'analyse des charges révèle une dissonance majeure entre les prévisions et la réalité. Les charges d'exploitation réelles ont atteint 2,833 milliards KDA, soit un dépassement de :

- +574 millions KDA par rapport au budget initial,

- +242 millions KDA par rapport au budget révisé,
- Et même de +132 millions KDA par rapport à la prévision de clôture.

Ce dérapage budgétaire sur les charges est le principal facteur explicatif de la dégradation de l'EBE, passé de 408 millions KDA (prévision clôture) à 295 millions KDA (réalisé). Ce phénomène révèle une qualité insuffisante des prévisions de coûts, probablement liée à :

- Une sous-évaluation des consommations réelles (matières, énergie, services extérieurs),
- Des aléas non intégrés dans les hypothèses (inflation, surcoûts logistiques),
- Et un manque de réactivité dans la révision des composantes critiques du budget.

Ce constat est capital : la rentabilité ne dépend pas seulement du chiffre d'affaires atteint, mais de la capacité à maîtriser les marges à chaque étape du processus productif.

5.2.3. Des indicateurs de rentabilité systématiquement en retrait

Les effets combinés de charges plus élevées et d'un EBE en recul ont mécaniquement affecté tous les indicateurs de rentabilité analysés,

5.2.4. Une corrélation partielle mais déterminante

Il ne s'agit pas ici de remettre en cause l'ensemble du processus prévisionnel, mais d'en distinguer les segments robustes et ceux à renforcer :

- La prévision du chiffre d'affaires s'est avérée fiable, ce qui montre une bonne maîtrise commerciale.
- En revanche, la modélisation de la rentabilité souffre de plusieurs fragilités :
 - o Absence d'analyse de sensibilité sur les charges critiques,
 - o Manque de scénarios alternatifs,
 - o Sous-estimation des effets cumulés de la hausse des coûts sur les marges.

5.2.5. Limites organisationnelles : fréquence et réactivité des ajustements

Le processus prévoit une révision budgétaire à mi-année et une prévision de clôture en fin d'année. Toutefois :

- Le nombre de révisions reste limité,
- Les ajustements arrivent parfois tardivement, après que les écarts se sont déjà matérialisés.

Cela crée un effet d'inertie budgétaire, où les décisions sont prises en réaction, plutôt qu'en anticipation.

5.2.6. Limites structurelles : outils peu automatisés

Le système budgétaire d'EGUVA repose exclusivement sur l'utilisation de fichiers Excel. Bien que souple et personnalisable, cet outil présente des limites évidentes :

- Absence d'automatisation des calculs et de contrôles croisés,
- Risque élevé d'erreurs de saisie ou de formules,
- Difficulté à simuler des scénarios complexes ou à intégrer des variables économiques dynamiques (inflation, variation des prix des intrants),
- Manque de visualisation en temps réel des écarts budgétaires.

Ce fonctionnement artisanal, bien qu'adapté à court terme, freine la capacité d'anticipation, de révision rapide et de pilotage global.

5.3. Les leviers d'amélioration du pilotage prévisionnel chez EGUVA :

Face à ces limites, plusieurs axes d'amélioration concrets peuvent être envisagés pour renforcer l'efficacité du dispositif budgétaire d'EGUVA et sa capacité à orienter durablement la rentabilité.

5.3.1. Automatiser le suivi et fiabiliser les outils

Bien qu'Excel constitue aujourd'hui un outil central et largement maîtrisé au sein d'EGUVA pour l'élaboration des prévisions et le suivi budgétaire, son utilisation exclusive présente certaines limites, notamment en matière de traçabilité, de collaboration multi-utilisateur, et d'analyse dynamique. Dans une perspective d'amélioration continue, il serait pertinent d'envisager une intégration progressive d'outils complémentaires, sans pour autant remplacer Excel, qui restera un socle fondamental du système de gestion.

Un premier levier d'évolution consisterait à adopter des solutions de Business Intelligence (BI) dites « simples », comme **Microsoft Power BI**, **Google Data Studio**, ou encore **Tableau Public**. Ces outils permettent de :

- Automatiser le suivi des écarts budgétaires en temps réel,
- Construire des tableaux de bord visuels interactifs,
- Mettre en évidence les postes sensibles à surveiller,
- Et limiter les erreurs de calcul par des sources de données consolidées et sécurisées.

Dans un second temps, et selon les besoins croissants en modélisation avancée, EGUVA pourrait envisager l'introduction graduelle de logiciels spécialisés de prévision et d'analyse économique. Des outils comme :

- **EViews** (modèles de séries temporelles, prévision économique),

- **Gretl** (analyse statistique libre et open-source),
- **SPSS** (analyses multivariées),
- Ou encore des modules ERP intégrant des fonctions de simulation financière, offrent des fonctionnalités puissantes pour affiner les projections, tester des scénarios économiques complexes, ou calculer l'incidence de variables externes (inflation, variation des taux, prix des intrants, etc.).

L'idée n'est pas d'alourdir la structure de gestion, mais d'outiller progressivement le processus budgétaire avec des instruments adaptés, à la fois selon le niveau de complexité des prévisions et la maturité du système d'information de l'entreprise.

En somme, il s'agit de renforcer la fiabilité du pilotage financier d'EGUVA, pour répondre à des exigences croissantes de réactivité, de précision et de robustesse analytique.

5.3.2. Formaliser un processus de révision plus régulier

La mise en place d'un calendrier de révision prévisionnel permettra :

- Une meilleure réactivité en cas de décalage entre prévision et réalisé,
- Une adaptation plus dynamique du budget aux aléas de chantier, à l'évolution du marché ou à la fluctuation des prix.

Cela renforcerait la capacité d'EGUVA à piloter ses marges dans l'action, et non a posteriori.

5.3.3. Renforcer l'usage des données historiques et archivées

Améliorer l'archivage des budgets passés et des données de clôture permettra :

- D'évaluer la précision du processus prévisionnel dans le temps,
- De construire des modèles prédictifs à partir de tendances constatées,
- Et d'ancrer les prévisions dans une base d'expérience cumulative, utile à chaque cycle budgétaire.

5.3.4. Renforcer la culture du pilotage budgétaire par les écarts

Chez EGUVA, l'usage des écarts est déjà intégré dans la logique de construction budgétaire. Les équipes comparent notamment :

- La prévision de clôture N-1 avec le budget initial de N,
- Ou encore le budget révisé avec le budget initial, dans une démarche d'ajustement progressif.

Cette approche constitue une base solide. Toutefois, pour en amplifier la portée analytique et stratégique, il serait pertinent de former les équipes à une lecture transversale des écarts, en

intégrant systématiquement la comparaison entre les versions budgétaires successives et les résultats réalisés.

Un tel élargissement permettrait :

- D'identifier avec précision les erreurs de calibrage initiales (surévaluation des marges, sous-estimation des charges...),
- D'évaluer le niveau de stabilité ou d'instabilité des prévisions dans le temps,
- Et de mieux comprendre la dynamique de révision budgétaire : réactive ou réellement prédictive.

5.3.5. Développer la fonction de contrôle de gestion et la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement

Le développement de la fonction de contrôle de gestion constitue un levier stratégique pour assurer un meilleur suivi des coûts, une maîtrise des marges, et une analyse fine des écarts budgétaires.

Cela passe notamment par une implication plus active de cette fonction dans l'élaboration, la validation, puis le suivi des budgets au niveau opérationnel.

En parallèle, la gestion de la chaîne d'approvisionnement (supply chain) doit être renforcée afin de stabiliser les coûts d'achats, souvent volatils.

Par exemple, la signature de contrats d'approvisionnement à long terme avec les fournisseurs stratégiques peut permettre :

- De réduire l'exposition aux fluctuations des prix des matières premières,
- De garantir une visibilité sur les coûts d'exécution des projets,
- Et de soutenir une logique de prévision des charges plus précise.

5.3.6. Optimiser la négociation avec les tiers pour réduire les charges externes

Les services extérieurs constituent une part importante des charges d'exploitation chez EGUVA. Une stratégie d'amélioration passe par une approche proactive de négociation avec les partenaires et sous-traitants.

Cela peut se traduire par :

- Une centralisation des contrats de services récurrents (entretien, transport, sécurité...) pour bénéficier d'économies d'échelle,
- Une mise en concurrence plus structurée lors des appels d'offres pour les prestations externes,

- Et un renforcement des critères de performance dans les contrats pour garantir la qualité tout en maîtrisant les coûts.

Ce levier contribue directement à la réduction des charges variables, tout en consolidant la rentabilité des projets.

5.3.7. Renforcer la coordination entre départements pour fiabiliser les données prévisionnelles

Renforcer la coordination et la circulation de l'information entre les différents départements de l'entreprise. Le processus de prévision repose sur des données multiples, souvent dispersées, qu'il est nécessaire de centraliser et de fiabiliser.

Une meilleure communication entre les services concernés permettrait notamment de :

- Partager en amont les informations opérationnelles utiles à la construction des plans de charge,
- Anticiper les besoins en ressources matérielles et humaines,
- Et aligner les hypothèses budgétaires sur une vision commune et actualisée de l'activité.

Conclusion

L'étude menée dans ce chapitre a permis de mettre en évidence une corrélation partielle mais réelle entre la qualité des prévisions financières et la rentabilité effective de l'EGUVA. Si le processus budgétaire mis en œuvre a démontré une capacité d'adaptation en cours d'exercice (via les révisions successives), les écarts observés sur certains postes clés, notamment les charges d'exploitation et les ratios de rentabilité, traduisent des limites structurelles dans la précision des estimations.

Le pilotage budgétaire, bien qu'opérationnel, a manqué de réactivité face aux surcoûts imprévus et à la volatilité des prix, ce qui a impacté négativement la marge brute et la rentabilité économique. Toutefois, la rentabilité nette positive maintenue souligne une capacité résiduelle de résilience et de contrôle financier.

Cette étude confirme que la prévision financière, loin d'être une simple formalité, constitue un levier stratégique majeur pour guider la performance d'une entreprise. Elle souligne également la nécessité pour EGUVA de renforcer ses outils, ses pratiques et sa culture budgétaire, afin d'aligner plus efficacement ses anticipations avec les réalités économiques du terrain.

Conclusion générale

Conclusion Général

Dans un monde économique caractérisé par l'incertitude, la complexité des opérations et la variabilité croissante des coûts, les entreprises doivent mobiliser des outils leur permettant non seulement de planifier, mais aussi de piloter, d'anticiper et de réagir. Parmi ces outils, la prévision financière occupe une place centrale, en tant que levier de gestion stratégique, de prise de décision et de contrôle de performance.

Ce mémoire s'est donné pour objectif d'analyser l'impact réel des prévisions financières sur la rentabilité des entreprises du secteur des travaux publics, à travers l'étude de cas d'EGUVA.

La problématique posée — dans quelle mesure les prévisions financières permettent-elles d'améliorer la rentabilité ? — a été traitée à travers une double approche : théorique et pratique. D'un côté, les fondements des techniques prévisionnelles, des outils budgétaires ainsi que des méthodes d'évaluation de la rentabilité ont été présentés. De l'autre, une analyse appliquée a été conduite à partir des données réelles d'EGUVA, en confrontant les budgets prévisionnels aux résultats comptables de l'année 2023.

Les résultats de cette étude permettent de dégager plusieurs constats essentiels. Les prévisions de chiffre d'affaires ont montré une bonne cohérence avec la réalité, traduisant une capacité de l'entreprise à anticiper son activité à court et moyen terme. En revanche, des écarts importants ont été constatés au niveau des charges d'exploitation, qui ont été régulièrement sous-estimées au fil de l'année. Cette évolution a fortement impacté les indicateurs de rentabilité, tels que l'Excédent Brut d'Exploitation, le résultat net ou encore la rentabilité économique.

Ces constats permettent de revenir directement sur les hypothèses formulées en introduction.

Premièrement, l'étude montre que les prévisions financières d'EGUVA reposent effectivement sur des méthodes budgétaires classiques, comme l'élaboration de plans de charge et de budgets successifs. Toutefois, l'absence de méthodes statistiques avancées et d'outils spécialisés limite la sophistication du processus. L'usage d'Excel, bien que central, reste de nature générale et ne constitue pas en lui-même un outil spécialisé. L'hypothèse est donc partiellement confirmée.

Deuxièmement, l'étude confirme que la rentabilité d'EGUVA dépend à la fois de facteurs internes et externes. Parmi les facteurs internes identifiés, figurent le niveau des charges d'exploitation, l'efficacité du suivi budgétaire, la limitation du processus de révision (avec un seul budget révisé et une prévision de clôture), ainsi que l'amélioration progressive de la qualité des prestations et de l'utilisation des moyens de production. Du côté des facteurs externes, l'analyse met en évidence l'influence d'éléments tels que la hausse des prix des matières premières, la dépendance aux services extérieurs et à la sous-traitance, les aléas de chantiers, ainsi que la nécessité de préserver des relations commerciales stables avec les clients. Ces constats valident pleinement la deuxième hypothèse.

Troisièmement, l'impact des prévisions sur la rentabilité a pu être mesuré à travers des indicateurs concrets tels que la marge d'exploitation, la marge brute, le résultat opérationnel, le

résultat net ainsi que les écarts budgétaires et les ratios de rentabilité, validant la troisième hypothèse.

Quatrièmement, l'étude confirme que la prévision budgétaire peut être un levier efficace d'amélioration de la rentabilité, à condition qu'elle soit conçue comme un outil complet et intégré. Cela implique qu'elle ne se limite pas à l'estimation des revenus, mais qu'elle intègre également l'anticipation des charges, des risques, et des facteurs exogènes. C'est seulement dans cette approche globale, révisée régulièrement et exploitée activement, que la prévision devient un véritable instrument de pilotage de la performance.

Dans cette perspective, les écarts budgétaires observés ne doivent pas être perçus uniquement comme des erreurs ponctuelles, mais comme des outils d'apprentissage. Le renforcement de l'analyse des écarts, notamment à travers une lecture transversale entre les différentes versions budgétaires et les résultats réels, apparaît comme un levier stratégique pour fiabiliser le processus budgétaire.

Sur la base de ce diagnostic, plusieurs leviers d'amélioration ont été proposés. Ils incluent, entre autres :

- L'automatisation du suivi budgétaire à l'aide d'outils de Business Intelligence, et l'introduction des logiciels spécialisés de modélisation prévisionnelle ;
- A mise en place d'un processus de révision budgétaire plus régulier, permettant des ajustements progressifs face aux évolutions réelles ;
- L'exploitation systématique des données historiques pour améliorer la qualité des prévisions et développer une base d'expérience cumulative ;
- Le renforcement de la culture du pilotage par les écarts, en intégrant une lecture transversale entre prévisions successives et réalisé ;
- La consolidation de la fonction de contrôle de gestion et une meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement, notamment par la négociation à long terme avec les fournisseurs.

En conclusion, cette étude montre que la prévision financière peut réellement contribuer à améliorer la rentabilité, à condition qu'elle soit utilisée comme un système dynamique, interactif et apprenant. Pour EGUVA comme pour toute entreprise du BTP, il ne s'agit pas seulement de prévoir des chiffres, mais de piloter des trajectoires, de questionner les hypothèses, d'anticiper les obstacles, et d'adapter les moyens aux objectifs.

Ce mémoire ouvre ainsi des perspectives de réflexion pour des travaux futurs, qui pourraient porter sur la mise en place concrète de systèmes d'aide à la décision intégrés, ou sur l'analyse comparative de plusieurs entreprises similaires afin de valider, affiner ou enrichir les constats ici formulés.

Bibliographie

Les ouvrages :

- *DORIATH. B, GOUJET. C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 2002.*
- *GRANDGUILLOT. B, GRANDGUILLOT. F, L'essentiel de la Gestion prévisionnelle, 1^{ère} édition, Gualino, Paris, 2004.*
- *GRANDGUILLOT. B, GRANDGUILLOT. F, L'essentiel du contrôle de gestion, 5^{ème} édition, Gualino, Paris, 2011.*
- *MARGERIN. J, bases de la gestion budgétaire, édition SEDIFOR et organisation, Paris, France, 1988.*
- *HAMINI. A, gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle, édition BERTI, Alger, 2001.*
- *FORGET. J, gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 2005.*
- *HUTIN. H, Toute la finance d'entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 2002.*
- *ALAZARD. C SEPARI. S, contrôle de gestion (manuel et application), 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, France, 2001.*
- *THIBIERGE. C, Analyse financière Concepts, méthodes et outils, 7^{ème} édition, Magnard Vuibert, Paris, 2021.*
- *MELYON. G, Gestion financière, 4^{ème} édition, Bréal, Paris, 2007.*
- *COLASSE. B, La rentabilité de l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1977.*
- *LOCHARD. J, Les ratios qui comptent, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 1992.*

Manuels

- *DAYAN. A, Manuel de Gestion volume 2, 2^{ème} édition, Ellipses, Paris, 2004.*

Supports et travaux universitaires :

- *DAI. R, Les prévisions financières, support de cours, 2024, Ecole des hautes études commerciales EHEC, Alger.*
- ¹ *KHERRI. A, Le budget des ventes (méthodes de prévision), support de cours, 2012, Ecole des hautes études commerciales EHEC.*

- *KHERRI. A, Le budget des charges, support de cours, 2012, Ecole des hautes études commerciales EHEC.*
- *KHERRI. A, Le budget des charges, support de cours, 2012, Ecole des hautes études commerciales EHEC.*
- *KHERRI. A, La gestion budgétaire, support de cours, Ecole des hautes études commerciales, EHEC, Alger, 2011.*
- *CHOUAL., Le choix des investissements, support de cours, 2023, Ecole des hautes études commerciales EHEC.*
- *CHOUAL., L'effet de levier financier, support de cours, 2023, Ecole des hautes études commerciales EHEC*
- *ADEL. M, cours de la gestion budgétaire, support de cours, Royaume du Maroc, Janvier 2005, P 9.*
- *KACEB. F, La contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance économique et financière de l'entreprise ETUDE DE CAS : Algérie Télécom, Mémoire de Master, EHEC, Alger, 2019.*
- *DALI. M, SEFFAH. A, L'impact des coûts de production et distribution sur la rentabilité de l'entreprise Etude de cas : Alfapipe, Mémoire de Master, EHEC, Alger, 2023.*

Sources en ligne :

- *CLERMONT. T, Les prévisions financières : qu'est-ce que c'est et comment les faire (En ligne), Pty Ltd, <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/previsions-financieres/>.*
- ¹ *Comprendre les prévisions financières un guide complet (En ligne), Familiarize Pty Ltd, 2024, Longueville Road, <https://docs.familiarize.com/fr/glossary/financial-forecasting/>.*
- *Prévisions financières : le guide indispensable pour anticiper et piloter votre succès entrepreneurial (En ligne), École des entrepreneurs du Québec, Québec, 2024, <https://eequebec.com/boite-a-outils/previsions-financieres/>.*
- *NEJJARI. M, CG _ Gestion budgétaire _ budget de vente : la moyenne mobile, Youtube, 2021, https://www.youtube.com/watch?v=aASIV3BCV_o*
- *Encyclopédie Microsoft Encarta 2009, <https://archive.org/details/encarta.-collection.-2009.-fr>*
- *Ministère des Finances, Direction Générale des Impôts (DGI), La taxe sur la valeur ajoutée, <https://www.mfdgi.gov.dz/fr/professionnels/services-pro/regime-reel/la-taxe-sur-la-valeur-ajoutee>,*

- *Définition et formule de calcul pour l'excédent brut d'exploitation (EBE), Crédit Agricole, Uni-médias, 2024, <https://www.credit-agricole.fr/agriculteur/conseils/magazine/tout-un-mag/excedent-brut-d-exploitation-ebe-comment-estimer-la-rentabilite-de-son-projet.html>.*

Table des matières

DEDICACE

REMERCIEMENT

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale II

Chapitre I : Les prévisions financières dans les entreprises de travaux publics..... 2

Introduction 2

1. Définition, utilité et contenu des prévisions financières 2

1.1. Définitions.....2

1.1.1. Définition de la stratégie :2

1.1.2. Définition de la stratégie financière :3

1.1.3. Définition des prévisions financières :3

1.2. Importance et utilité des prévisions financières4

1.2.1. Prévisions financières à l'échelle des projets4

1.2.2. Prévisions financières à l'échelle annuelle (budget prévisionnel global).....4

2. Les méthodes d'élaboration des différentes prévisions 5

2.1. Les prévisions des ventes : 5

2.1.1. L'ajustement linéaire (méthode des moindres carrés) :5

2.1.2. L'ajustement non linéaire : 6

2.1.3. La corrélation : 7

2.1.4. Les moyennes mobiles : 8

2.1.5. La prévision des ventes en quantités : 9

2.1.6. La prévision et l'action sur les prix des ventes : 9

2.2. Les prévisions de production : 10

2.2.1. Les contraintes de production : 10

2.2.2. L'optimisation du programme de production : 10

2.3. La gestion des approvisionnements : 11

| | |
|--|----|
| 2.3.1. La notion du stock : | 11 |
| 2.3.2. Les coûts liés à la gestion des stocks : | 11 |
| 2.3.3. La détermination d'une politique optimale d'approvisionnement : (Le modèle de Wilson) : | 12 |
| 2.3.4. La gestion des consommations aléatoires..... | 12 |
| 2.3.5. Les méthodes de gestion des stocks : | 12 |
| 2.4. Les prévisions des coûts | 13 |
| 2.4.1. Définition des charges : | 13 |
| 2.4.2. Types des charges : | 13 |
| 2.4.2. Les coûts préétablis : | 14 |
| 2.4.2.1. Définition : | 14 |
| 2.4.3. Détermination des coûts préétablis : | 16 |
| 2.5. Les prévisions des investissements | 18 |
| 2.5.1. Définition : | 18 |
| 2.5.2. Classification des investissements : | 18 |
| 2.5.3. Méthodes de choix des investissements : | 19 |
| 2.5.4. Le choix de financement..... | 19 |

Conclusion..... 20

Chapitre II : L'élaboration des états financiers prévisionnelles et maîtrise des écarts budgétaires 22

Introduction 22

1. Le processus budgétaire et l'élaboration des états financiers prévisionnels 22

| | |
|--|----|
| 1.1.1. Définitions de la gestion budgétaire : | 22 |
| 1.1.2. Importance de la gestion budgétaire : | 23 |
| 1.1.3. Types de budgets : | 23 |
| 1.2.1 Les phases du système budgétaire : | 24 |
| 1.2.2. Classification des budgets : | 24 |
| 1.2.3. Hiérarchie et interdépendances des budgets : | 25 |
| 1.3.1. Généralités : | 25 |
| 1.3.2. Présentation des tableaux | 26 |
| 1.3.3. Structure du budget de trésorerie global : | 29 |
| 1.4.1. Modèle d'un compte de résultat d'exploitation : | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 1.4.2. Modèle d'un compte de résultat par fonctions : | 31 |
| 1.5.1. Structure du Bilan prévisionnel : | 32 |
| 1.6.1. Définition..... | 32 |
| 1.6.2. Objectif..... | 32 |
| 1.6.3. Structure | 33 |
| 2. Les écarts budgétaires dans le processus prévisionnel..... | 33 |
| 2.1. Définition et caractéristique du contrôle budgétaire | 33 |
| 2.1.1. Définition du contrôle de gestion : | 33 |
| 2.1.2. Définition du contrôle budgétaire :..... | 34 |
| 2.1.3. Caractéristiques du contrôle budgétaire | 34 |
| 2.2. Le pilotage par l'analyse des écarts..... | 35 |
| 2.2.1. Définition d'un écart :..... | 35 |
| 2.2.2. Principe d'élaboration des écarts :..... | 35 |
| 2.2.3. Analyse et interprétation des écarts : | 36 |
| 2.2.4. Le suivi des écarts et mise en œuvre des mesures correctives : | 45 |
| Conclusion..... | 46 |
| Chapitre III : Le cadre conceptuel de la rentabilité | 48 |
| Introduction | 48 |
| 1. Définition et objectifs de la rentabilité..... | 48 |
| 1.1. Définition de la rentabilité : | 48 |
| 1.2. Objectifs de la rentabilité | 49 |
| 2. La mesure de la rentabilité..... | 50 |
| 2.1. Les indicateurs absolus de la rentabilité : Les résultats comptables | 51 |
| 2.1.1. Le résultat net d'exploitation..... | 51 |
| 2.1.2. Le résultat net de l'exercice..... | 51 |
| 2.1.3. La valeur ajoutée | 51 |
| 2.1.4. L'excédent brute d'exploitation (EBE) | 52 |
| 2.1.5. Le cash-flow (courant, net, brute) | 53 |
| 2.2. Les indicateurs relatifs de la rentabilité : Les ratios financiers | 54 |
| 2.2.1. La rentabilité commerciale (RC) :..... | 54 |
| 2.2.2. La rentabilité économique (RE) : | 55 |
| 2.2.3. La rentabilité financière (RF ou ROE) : | 56 |
| 2.2.4. Le retour sur investissement (ROI) : | 57 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3. La mesure de la rentabilité d'un investissement : | 57 |
| 2.3.1. Méthodes de choix des investissements en avenir certain :..... | 57 |
| 2.3.2. Méthodes de choix des investissements en avenir aléatoire..... | 59 |
| 2.4. Ratios spécifiques pour le secteur du BTP (Bâtiments et travaux publics) : | 59 |
| 2.4.1. La couverture des travaux en cours : | 59 |
| 2.4.2. Le traitement comptable des investissements de chantier : | 60 |
| 2.4.3. L'impact de la sous-traitance : | 60 |
| 2.4.4. La prise en compte du personnel intérimaire : | 60 |
| 2.4.5. L'effet de la saisonnalité : | 61 |
| 2.5. Limites des indicateurs de rentabilité..... | 61 |
| 2.5.1. Influence des normes comptables..... | 61 |
| 2.5.2. Facteurs exogènes : inflation et contexte économique..... | 62 |
| 2.5.3. Risque d'analyse partielle : limites d'une approche isolée..... | 62 |
| Conclusion..... | 63 |
| Chapitre IV : Étude de cas : L'impact des prévisions financières sur la rentabilité de l'EGUVA | 65 |
| Introduction..... | 65 |
| 1. Présentation de la structure de l'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger..... | 65 |
| 1.1. Présentation de l'organisme de l'Entreprise de Génie Urbain de la Ville d'Alger. ... | 65 |
| 1.1.1. Présentation de l'EGUVA : | 65 |
| 1.1.2 Mission et Activités de l'EGUVA | 66 |
| 1.2. Présentation de la Direction Finance et Comptabilité :..... | 66 |
| 1.2.1 Organisation de la direction finance et comptabilité :..... | 67 |
| 2. Dispositif méthodologique et technique des prévisions financières chez EGUVA | 67 |
| 2.1. Les méthodes de prévision chez EGUVA..... | 67 |
| 2.1.1. Le plan de charge comme socle de prévision..... | 67 |
| 2.1.2. Estimation par analogie historique | 68 |
| 2.1.3. Prévision des ressources internes | 68 |
| 2.2. Les outils utilisés pour les prévisions chez EGUVA | 68 |
| 2.2.1. Utilisation d'Excel : avantages et pratiques observées..... | 69 |
| 2.2.2. Limites de l'outil actuel..... | 69 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3. La planification et le suivi durant l'année :..... | 69 |
| 2.3.1. Démarrage du cycle budgétaire :..... | 69 |
| 2.3.2. Révision budgétaire et projection de clôture..... | 69 |
| 2.3.3. Outils de suivi et gestion des écarts..... | 70 |
| 2.4. L'approche méthodologique d'étude adoptée pour ce mémoire :..... | 70 |
| 2.4.1. Objectif du mémoire :..... | 70 |
| 2.4.2. Méthodologie :..... | 71 |
| 2.5. Portée et limites de la démarche méthodologique..... | 71 |
| 3. Présentation et analyse des prévisions financières 2023 | 72 |
| 3.1. Hypothèses retenues et contexte économique..... | 72 |
| 3.1.1. Hypothèses du budget initial :..... | 72 |
| 3.1.2. L'Ajustement des hypothèses pour un budget révisé :..... | 72 |
| 3.2. Objectif et logique stratégique des prévisions..... | 73 |
| 3.2.1. Objectifs initiaux | 73 |
| 3.2.2. Ajustements des objectifs dans le cadre du budget révisé..... | 74 |
| 3.3. Evolution et Analyse des composantes des prévisions financières..... | 75 |
| 3.3.1. Le chiffre d'affaires prévisionnel :..... | 75 |
| 3.3.2. Les charges de l'exercice :..... | 76 |
| 3.3.2. Charges d'exploitation..... | 76 |
| 3.3.3. Programme d'investissement et plan de financement :..... | 77 |
| 3.4. Evolution et Analyse des Indicateurs de rentabilité prévisionnelle initiaux..... | 79 |
| 3.4.1. Valeur ajoutée prévisionnelle :..... | 79 |
| 3.4.2. Excédent brut d'exploitation (EBE) :..... | 80 |
| 3.4.3. Résultat ordinaire avant impôts..... | 80 |
| 3.4.4. Résultat Net | 81 |
| 3.5. Evolution et Analyse des ratios de rentabilité prévisionnelle initiaux..... | 81 |
| 3.5.1. EBE / Chiffre d'affaires (Taux de marge d'exploitation) :..... | 82 |
| 3.5.2. Résultat net / Chiffre d'affaires (Rentabilité nette) :..... | 82 |
| 3.5.3. Rentabilité économique (RE prévisionnelle) :..... | 83 |
| 3.5.4. La rentabilité financière prévisionnelle (RF) :..... | 83 |
| 4. Analyse des écarts entre prévisions et résultats réels | 84 |
| 4.1. Rappel méthodologique :..... | 84 |
| 4.2. Présentation synthétique des résultats réalisés en 2023 :..... | 84 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.1. Présentation du TCR réel – Exercice 2023..... | 84 |
| 4.2.2. Présentation des charges de l'exercice : | 85 |
| 4.2.3. Présentation des ratios de rentabilité réels :..... | 86 |
| 4.3. Présentation comparative des budgets et du réalisé | 87 |
| 4.3.1. Analyse des écarts par poste :..... | 87 |
| 4.4. Analyse des écarts sur les ratios de rentabilité :..... | 88 |
| 4.4.1. Marge brute d'exploitation : EBE / Chiffre d'affaires | 89 |
| 4.4.2. Marge nette : Résultat net / Chiffre d'affaires..... | 89 |
| 4.4.3. Rentabilité économique (RE) : Résultat opérationnel / Actif économique | 90 |
| 4.4.4. Rentabilité financière (RF) : Résultat net / Capitaux propres | 90 |
| 5. L'impact des prévisions financières sur la rentabilité de l'EGUVA et les leviers d'amélioration du pilotage | 90 |
| 5.1. Rappel des objectifs des prévisions financières 2023 :..... | 90 |
| 5.2. Corrélation entre qualité des prévisions et rentabilité réalisée :..... | 91 |
| 5.2.1. Une prévision commerciale globalement fiable | 91 |
| 5.2.2. Sous-estimation significative des charges d'exploitation..... | 91 |
| 5.2.3. Des indicateurs de rentabilité systématiquement en retrait | 92 |
| 5.2.4. Une corrélation partielle mais déterminante..... | 92 |
| 5.2.5. Limites organisationnelles : fréquence et réactivité des ajustements | 92 |
| 5.2.6. Limites structurelles : outils peu automatisés..... | 93 |
| 5.3. Les leviers d'amélioration du pilotage prévisionnel chez EGUVA :..... | 93 |
| 5.3.1. Automatiser le suivi et fiabiliser les outils | 93 |
| 5.3.2. Formaliser un processus de révision plus régulier..... | 94 |
| 5.3.3. Renforcer l'usage des données historiques et archivées..... | 94 |
| 5.3.4. Renforcer la culture du pilotage budgétaire par les écarts..... | 94 |
| 5.3.5. Développer la fonction de contrôle de gestion et la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement | 95 |
| 5.3.6. Optimiser la négociation avec les tiers pour réduire les charges externes | 95 |
| 5.3.7. Renforcer la coordination entre départements pour fiabiliser les données prévisionnelles | 96 |
| Conclusion..... | 96 |
| Conclusion Général..... | 98 |
| Bibliographie | |
| Table des matières | |

