



Université Abderrahmane mira-Béjaia

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales, et des Sciences
de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de Cycle

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

Option : Comptabilité et Audit

Thème

La place de la gestion budgétaire au sein des
entreprises

Cas : SPA Général Emballage

Réalisé par :

- MEBARKI Lydia
- GUETTOUCHE NASSIMA.

Encadré par :

Dr. AYAD Naima

Remerciements

En premier lieu nous remercions ALLAH le tout puissant de nous donner le courage et la santé pour terminer ce travail.

Nous souhaitons remercier notre professeure et encadrante Mme. AYAD Naima pour son sérieux et ses conseils qui nous ont été fortement utiles elle a toujours été disponible et à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour sa générosité, sa bonne humeur, l'inspiration qu'elle nous a transmise et la grande patience dont elle a su faire preuve.

Nous tenons également à remercier notre encadrant à la société général emballage Mr. NAIT MAAMAR Zahir et toute l'équipe du département contrôle de gestion pour tout leur précieux conseil et leur aide durant notre période de stage.

Nous adressons nos sincères remerciements à tous les enseignants(es) du département des sciences de gestion qui nous ont appris beaucoup de choses durant notre cursus.

Sans oublier notre vive reconnaissance à tous les membres du jury d'avoir accepté d'examiner notre travail.

Enfin tenons à remercier aussi tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

A ma très chère mère :

Tout au long de ma vie tu as été un soutien pour moi durant mes bon et mes mauvais jours, quoi que je dise ou quoi que je fasse et même en utilisant tous les mots du monde je ne pourrais jamais te remercier comme il se doit, ta présence à mes coté aujourd'hui est ma source de force pour que je sois la femme qui se tient devant toi aujourd'hui.

A mon très cher père :

Tu as toujours été à mes coté pour m'encourager et me soutenir pour tous les choix que j'ai fait dans ma vie, t'es conseil en or et t'éducation que tu m'as donné en fais de moi la femme forte que je suis aujourd'hui, que le bon dieu te garde pour moi. Que se travail puissent te rendre encore plus fière de moi.

A mes chers frères :

Ali et Nassim que dieu vous donne santé, bonheur, prospérité, ainsi que beaucoup de réussite dans votre vie.

A mes amis :

A tous mes amis(e), je vous souhaite que de la réussite dans votre vie.

Un grand merci pour tout le reste de ma famille (tantes, cousin et cousine) et à toute personne qui a contribué à rédiger se mémoire.

Je remercie également mon binôme MEBARKI Lydia.

GUETTOUCHE NASSIMA.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À mes parents ;

Pour tous leurs sacrifices, leurs amours, leurs tendresses, leurs soutiens et leurs

Prières tout au long de la réalisation de

Ce travail

À mes chers frères ;

Qui mon beaucoup aidé

A ma meilleure amie Katia qui m'a toujours encouragé.

Je remercie également mon binôme GUETTOUCHE NASSIMA.

Et je remercie tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce travail de près ou
de loin.

MEBARKI Lydia

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

CRM : customer relationship management.

SAV : service après-vente.

CS : coefficient saisonnier

CSNR : coefficient saisonnier non rectifié.

E/CA : écart sur chiffre d'affaires.

E/P : écart sur prix.

E/Q : écart sur quantité.

PMP : prix moyen pondéré.

N° : numéro

TCR : unité monétaire.

RH : ressource humaine.

GE : Générale Emballage

ISO : international organization for standardization

NIF : numéro d'identification fiscal.

NIS : numéro d'identification social.

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Dispositif du contrôle de gestion	4
Introduction	4
Section 01 : Fondements de base du contrôle de gestion.....	4
Section 02 : Les principaux outils du contrôle de gestion.....	18
Conclusion.....	28
Chapitre II : La gestion budgétaire et le contrôle de gestion	31
Introduction	31
Section 01 : Notions capitales sur la gestion budgétaire	31
Section 02 : Le contrôle de gestion	43
Conclusion.....	57
Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise « GENERAL EMBALLAGE ».....	58
Introduction	58
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et service contrôle de gestion au « GENERAL EMBALLAGE ».....	58
Section 02 : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise « GENERAL EMBALLAGE ».	74
Conclusion.....	95
Conclusion générale	97

Bibliographie

Liste des tableaux et figures

Annex

Table des matières

Sommaire

Résumé

Introduction Générale

Introduction générale

L'adaptabilité et la survie sont des éléments essentiels pour toute entreprise qui aspire prospérer dans un environnement en constante évolution. Dans un monde où les marchés, les technologies et les attentes des consommateurs évoluent rapidement, les entreprises doivent développer une flexibilité inhérente pour s'adapter à ces changements et assurer leur survie à long terme. En tant que système flexible, une entreprise doit être capable de se réinventer, de développer de nouvelles compétences, d'explorer de nouveaux marchés et de favoriser l'innovation continue. Mais pour assurer le bon fonctionnement du système d'information, l'entreprise doit être sous contrôle.

En effet, le contrôle d'une entreprise peut s'exercer de manière externe par le marché, ou de façon interne telles que le contrôle par les résultats. Lorsqu'une organisation adopte un contrôle par les résultats, elle établit « un état désiré à partir de ce qu'elle perçoit des environnements externe et interne et en fonction de ses buts propres. L'information recueillie sur l'état actuel sera ensuite comparée à celle issue de l'état désiré et si une différence significative apparaît, une action corrective sera mise en œuvre »¹, d'où la naissance du contrôle de gestion qui a pour but l'animation du processus de suivi de la performance de l'entreprise.

Depuis son émergence dans les années 1920, le contrôle de gestion n'a cessé de se positionner comme un outil essentiel pour aider à la prise de décision au sein des entreprises. Robert N. Anthony a également apporté sa contribution en soulignant l'importance du contrôle de gestion en tant qu'outil de planification, de coordination et de contrôle des activités d'une entreprise. Cela met en évidence le rôle crucial du contrôle de gestion dans la gestion optimale des ressources et l'atteinte des objectifs organisationnels.

Les entreprises donnent une grande importance au contrôle de gestion, or ce dernier consiste à utiliser les connaissances et les outils pour s'assurer de la bonne réalisation des actions de l'entreprise. Le contrôle de gestion est doté de moyens qui lui permettent d'orienter ses missions, parmi eux la gestion budgétaire.

On peut définir la gestion budgétaire comme étant « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »². Comme on peut le voir dans la définition,

¹ GERVAIS. M. le contrôle de gestion, Economica, Paris, 1997, P22.

²BRIGITTE.D, « Le controle de gestion en 20 fichiers, DUNDO,2008(5eme édition)

Introduction générale

le système budgétaire doit être coordonné et harmonisé, entre la stratégie et les responsables et également les moyens pour établir des prévisions. Il est par la suite indispensable de comparer ces dernières aux réalisations pour dégager des écarts qui donneront lieu à l'adoption de mesures correctives. Ces dernières aboutissent à la redéfinition de la stratégie globale ce qui justifie le recours au contrôle budgétaire.

Notre objectif dans ce travail est de cerner la notion de contrôle de gestion en donnant une importance particulière à l'un de ses outils, en l'occurrence « la gestion budgétaire ». Notre travail tentera d'apporter des éléments de réponse à la question centrale qui suit : **Quelle est la place de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise Général Emballage ?**

Pour pouvoir répondre à cette question, des questions subsidiaires méritent réflexion à savoir :

1. Quelle est l'utilité du contrôle de gestion et quel sont ses outils ?
2. En quoi consiste la gestion budgétaire et quelles sont ses démarches ?
3. En quoi consiste le budget des ventes et quelle est son utilité dans le cadre de la gestion budgétaire ?
4. Quel est le système de prévisions qui convient le mieux à l'élaboration du budget des ventes de l'entreprise General emballage ?

Comme point de départ de notre recherche nous suggérons les hypothèses suivantes :

H1 : le contrôle de gestion est mis en œuvre pour aider les responsables à mieux gérer leur entreprise et à maîtriser leur gestion afin d'atteindre leurs objectifs fixés.

H2 : La gestion budgétaire joue un rôle essentiel dans la maîtrise de l'avenir d'une entreprise, en permettant une anticipation plus précise à partir des données passées.

H3 : dans la gestion budgétaire, le budget des ventes joue un rôle important car le plus souvent c'est avec ce dernier que sont réalisés les autres budgets.

H4 : La méthode de prévisions qui convient à l'élaboration du budget des ventes de l'entreprise "Général Emballage" est la méthode des moindres carrés.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous allons adopter une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux axes : le premier consiste à faire une recherche

Introduction générale

bibliographique qui nous a permis de bien cerner notre problématique et de fixer les objectifs de notre étude. Le second consiste à faire une analyse du terrain permettant la collecte des données qui va nous permettre d'établir le budget des ventes au sein de l'entreprise Général Emballage.

Notre travail est structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé « dispositif du contrôle de gestion », il présente les notions théoriques de base sur le contrôle de gestion et ses différents outils à savoir : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord.
- Le deuxième chapitre intitulé « la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire » qui aborderas la notion de la gestion budgétaire avec sa démarche et la notion du contrôle budgétaire.
- Enfin le troisième chapitre intitulé « la gestion budgétaire au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE »

Chapitre I

Dispositif du contrôle de gestion

Introduction :

Le contrôle de gestion étant l'une des grandes fonctions de l'entreprise, nous allons nous intéresser aux les généralités du contrôle de gestion. Ce chapitre est subdivisé en deux sections : en premier lieu nous parlerons de l'évolution de ce dernier ensuite nous allons définir le contrôle de gestion et ses différents objectifs, missions et processus. Nous évoquons également le contrôleur de gestion.

En dernier lieu nous présenterons les principaux outils du contrôle de gestion.

Section 01 : Fondements de base du contrôle de gestion

Cette section est consacrée à la présentation du contrôle de gestion. A travers cette section on va présenter son historique, ses différentes définitions ses objectifs, ses missions ainsi que ses limites. Aussi on va consacrer une partie pour présenter le contrôleur de gestion pour voir son rôle au sein de l'entreprise.

1. Evolution du contrôle de gestion

Avant de définir le contrôle de gestion, il est nécessaire de mettre l'accent sur son évolution :

- En 1815, le contrôle est apparu à cause d'une comptabilité industrielle. La date de l'apparition officielle est en 1931 en France entre la première et la deuxième guerre de la guerre mondiale.
- En 1947, le plan comptable général distingua entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, ou ils étaient considérés comme des outils de contrôle de gestion.
- Au début du XX^e siècle, le contrôle de gestion a pour mission de motiver les personnels, d'identifier et corrigés les erreurs et d'anticiper pour les éviter. Durant la même période, il a répondu à la nécessité pour les nouvelles grande entreprise divisionnalisées de maîtriser leurs développements.³
- Au milieu des années 1960, le but du contrôle de gestion est d'améliorer la performance de la production, et cela par le biais du contrôle budgétaire, qui a permis aux entreprises de contrôler les réalisations et mesurer les écarts.

³ NOELLE. M, LUCAINI.D, HIRECH .D, KACHER .N, POLOSSAT .M, « Le grand livre du contrôle de gestion », groupe Eyrolles, paris, 2013,P09.

- A partir de 1970, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, outils, ses utilisateurs.⁴
- Actuellement, « Le contrôle de gestion est souvent défini comme une démarche destinée à maîtriser le cheminement d'une organisation vers ses objectifs »⁵

2. Notion du contrôle de gestion

Pour comprendre le contrôle de gestion littéralement il faut ouïr « contrôle » dans son sens anglo-saxon, qui tient principalement à un système de « pilotage » de l'entreprise, par lequel les dirigeants de cette dernière s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité « par rapport aux objectifs », efficience « par rapport aux moyens » et pertinence pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

La fonction contrôle de gestion est présente généralement dans les moyennes et grandes entreprises pour but d'optimisées les exploits des services, caser son évaluation à partir des données chiffrées dans l'entité en puisant selon les besoins.

Dans la comptabilité générale ou analytique en posant des indicateurs mesurant l'écart entre les objectifs pour suivre la situation réelle.

Dans le département de contrôle de gestion, aussi se prédit également son futur taux de rentabilité en se basant sur les résultats passés.

L'avis d'un contrôleur de gestion généralement a un impact non négligeable sur la stratégie menée par l'entreprise, comme par exemple le choix entre les produits les plus rentables.

Dans certaines entreprises, le contrôle de gestion s'appuie sur un progiciel de gestion intégré malgré le manque de flexibilité des solutions apportées par ce dernier. Un progiciel de gestion intégré est un système informatique puissant divisé en une série d'applications, appelées aussi modules, facilitant la gestion de l'entreprise. Ces modules sont nombreux mais les entreprises utilisent le plus souvent : la gestion des stocks, gestion de production, CRM, comptabilité, SAV et la gestion des compétences. Ces modules englobent l'ensemble des fonctions de gestion et d'organisation d'une entreprise.

⁴ ALAZARD.C et SEPARI .S, « Contrôle de gestion manuel et application, Dunod 2^{ed}, paris, 2010, page 06.

⁵ M.NOELLE, D.LUCAINI, D.HIRECH, N.KACHER, M.PLOSSAT, op.cit, page 02.

2.1. Le contrôle

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence.⁶

A partir de cette définition on conclut deux notions importantes :

- La maîtrise du pilotage : il s'agit de maîtriser l'évolution de l'entreprise pour atteindre les objectifs.
- La vérification : vérifier que les actions ont été correctement suivies et les objectifs ont été atteints.

Il existe trois niveaux du contrôle :

- Niveau stratégique, qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leurs pertinences ;
- Le contrôle de gestion, qui s'adresse aux responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs ;
- Le contrôle opérationnel, qui est un suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations.

2.2. Définition du contrôle de gestion

Plusieurs auteurs ont défini le contrôle de gestion.

En 1982 le plan comptable définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. »⁷

Selon R.N. Anthony le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente.⁸

⁶ ALAZARD.C et SEPARI .S, op.cit, Page07.

⁷ ALAZARD.C et SEPARI. S, op.cit, Page09.

⁸ Anthiny. R.N, « La fonction contrôle de gestion », publi-union,1993 ; cité dans : LANGLOIS .L, BONNIER .C, BRINGER .M, « Contrôle de gestion », BERTI Edition, Paris,2006, page13.

A. Burlaud et C. Simon définissent le contrôle de gestion comme un système de régulation des comportements de l'Homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation. ⁹

Selon Michel Gervais le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources seront obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie.¹⁰

3. Objectif du contrôle de gestion

D'une manière générale, l'objectif principal du contrôle de gestion est de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacité pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Les objectifs du contrôle de gestion sont :¹¹

a. La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité...Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

b. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus support pour ensuite

⁹ BURLAUD .A et SIMON .C, « Le contrôle de gestion », Edition La Découverte, Collection Repère n° 227, 1997 ; Cité dans : LANGLOIS .L, BONNIER .C, BRINGER .M, op.cit, page 13.

¹⁰M.GERVAIS, « Contrôle de gestion », Economica, Paris, 1997, page 22.

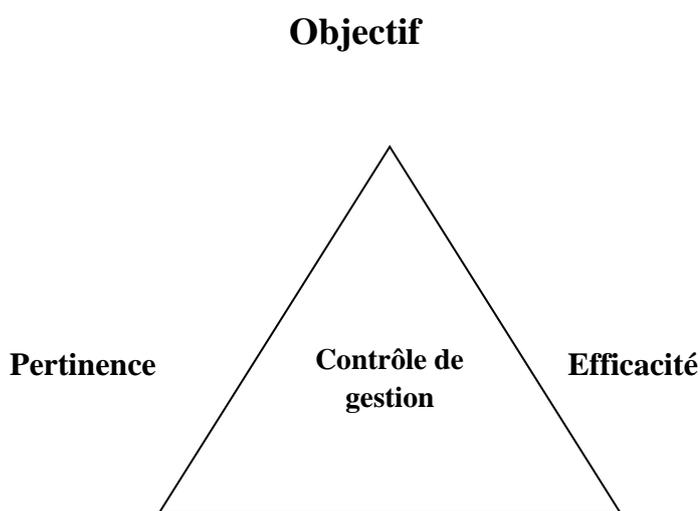
¹¹ ALAZARD.C et SEPARI .S., op.cit, Page 20 et 21.

modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de ces processus peut déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

c. La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

Figure 1 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : LONING H et A I, « Contrôle de gestion, organisation, outils et pratique », 3^{ed} Dunod, Paris,2008, P6.

4. Les missions du contrôle de gestion ¹²

Les missions du contrôle de gestion varient selon les organisations, mais elles visent généralement à soutenir la gestion stratégique et opérationnelle de l'entreprise.

La pratique a fait émerger cinq missions de la base qui composent le cœur de métier du contrôle de gestion.

- **Proposer et structurer un mode d'action global et cohérent de collectivité**

¹² CARLIER .B, DE JEROME P, DUPIUS, « Contrôle de gestion : mission, systèmeet outils », la lettre cadre territorial,2002, P 25- 26.

Cette mission passe par la mise en place et le suivi avec les entités concernées :

- D'une segmentation stratégique en politique publique et segments d'activité,
- De la formation des objectifs affectés à chacune des strates stratégiques.

- **S'assurer de la bonne gestion de l'organisation**

Le contrôle de gestion permet d'attirer rapidement l'attention sur tout dérapage et facilite donc la prise de mesures correctives en temps réel.

Ainsi, il s'intéresse à plusieurs aspects de la gestion :

- La productivité ou l'efficacité, c'est-à-dire le rapport entre la production ou le résultat de l'activité et la communication des facteurs nécessaires à l'atteinte du résultat.
- L'efficacité, c'est-à-dire dans quelle mesure les résultats atteints remplissent les objectifs de l'organisation.
- L'impact, c'est-à-dire l'évaluation des résultats tels qu'ils ont influé sur l'environnement de l'organisation.

- **Mettre en œuvre des systèmes d'information de gestion**

L'information dans une organisation est complexe, pléthorique et souvent mal organisée au regard des objectifs assignés. A cet égard, le contrôle de gestion a pour mission :

- D'organiser l'information autour des caractéristiques de gestion de l'organisme ;
- De fiabiliser l'information afin d'assurer sa pertinence ;
- De traiter les informations prévisionnelles et réelles relatives aux résultats obtenus et étudier ce qui a été effectivement réalisé afin de mesurer et comprendre les écarts entre les deux catégories d'information ;
- De constituer un système global d'information qui embrasse toutes les activités de l'organisation ;
- D'effectuer la synthèse de ces informations et assurer son retour auprès des dirigeants.

- **Participer au système de management**

Le contrôle de gestion est présent tout au long du processus de gestion et intervient dans tous les domaines. Il est également un outil de motivation puisqu'il rend possible, même dans les organisations très importantes une plus grande autonomie des responsables des différentes unités organisationnelles, une plus grande autonomie des responsables des différentes unités organisationnelles.

Ces responsables, dans un contexte de contrôle de gestion, peuvent grâce à lui déterminer leurs objectifs proposer au sein des objectifs de l'institution et suivre en permanence leurs activités. L'absence de système de contrôle de gestion, fait que l'encadrement se voit, en général, imposer des objectifs globaux ou alors effectuer un pilotage « à vue ».

Par ailleurs, au lieu d'être soumis à un contrôle tatillon et désorganisateur, les cadres doivent justifier des écarts a posteriori, ce qui renforce leur responsabilité et leur autonomie.

- **Contrôle les satellites et les gestions externes**

Outre son importance dans le domaine du pilotage et du contrôle interne le contrôle de gestion intervient également dans le champ des gestions externes.

Sociétés d'économie mixte locales, associations subventionnées, gestion déléguée de service public, garanties d'emprunt sont autant de risque externe qui sont souvent venus mettre en difficulté les collectivités locales. Ici la mission du contrôle de gestion est double :

- Maîtriser le risque par l'analyse financière, juridique, sociale, fiscal, organisationnelle de ces structures. Ce travail nécessite de solides connaissances dans la gestion privée car la grande majorité de ces organisations relève du droit privé.
- Construire une consolidation économique des activités de ces organismes afin de mesurer leurs contributions aux politiques publiques de l'institution.

5. Processus du contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion est un ensemble d'activités et de méthodes utilisées par une organisation pour assurer le suivi, l'évaluation et la régulation de ses performances. Il s'agit d'un processus essentiel pour la gestion stratégique et opérationnelle d'une entreprise.

- **La planification**

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.¹³

- **La budgétisation**

Dans cette phase l'entreprise vise l'efficacité de l'exploitation des ressources. L'essentiel de cette phase est la définition, la coordination et l'application des plans d'action dans les domaines de la gestion de l'entreprise.

- **L'action :**

C'est l'exécution des plans d'action. Il s'agit de mettre en œuvre les moyens qui leur sont alloués pour atteindre les objectifs fixés. Cette phase est soumise à l'environnement et doit rester suffisamment souple pour s'adapter.

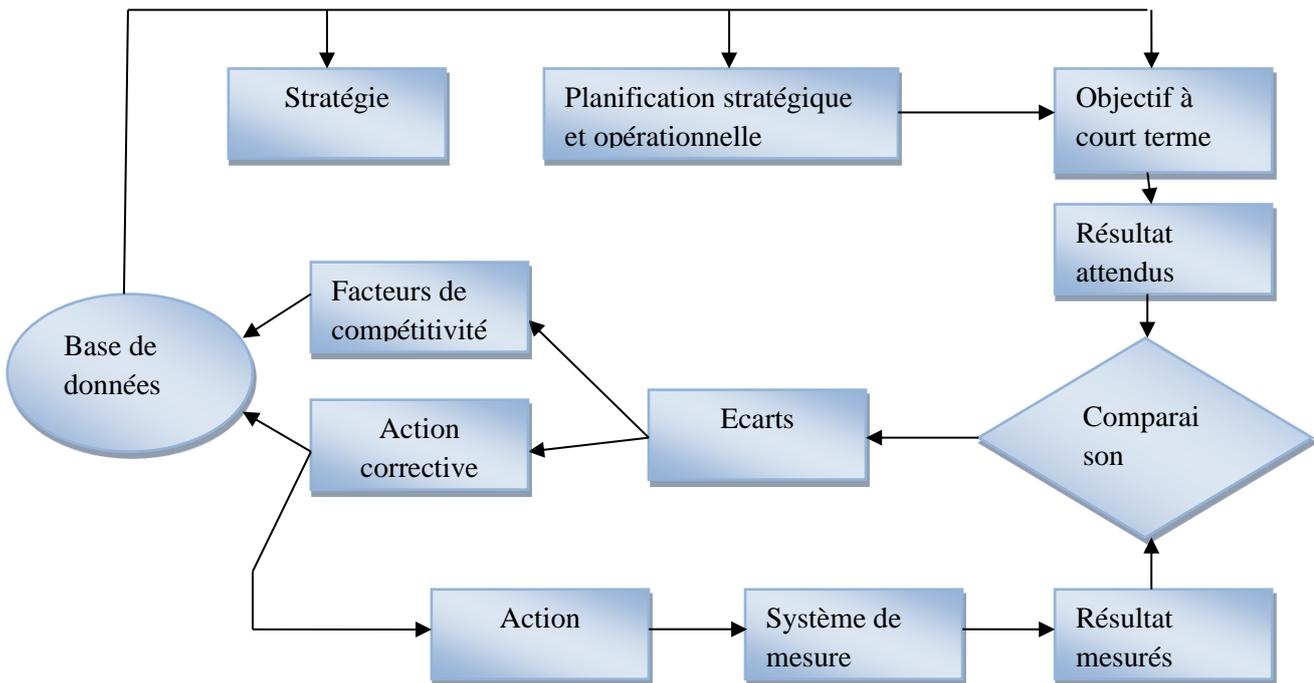
- **Suivi des réalisations :**

Cette phase consiste à comparer les résultats obtenus au résultat souhaité par la direction et expliquer les niveaux de performance atteints. Ici le contrôle met en évidence les écarts, les causes et identifier les mesures correctives nécessaires.

Le processus de contrôle de gestion peut varier d'une organisation à l'autre en fonction de sa taille, de son secteur d'activité et de ses besoins spécifiques. Cependant, les principes fondamentaux de fixation des objectifs, de planification, de mesure des performances et de prise de décision restent essentiels dans tous les cas.

¹³ LANGLOIS .L., BONNIER .C, BRINGER .M, Op Cit ,p.18.

Figure 02 : Schéma du processus de contrôle de gestion.



Source : LANGLOIS .L., BONNIER .C, BRINGER M, « Contrôle de gestion », édition FOUCHER, Paris, 2006 ;

6. La place du contrôle de gestion au sein de l'entreprise

La pratique du contrôle de gestion est différenciée selon l'indépendance du contrôle de gestion, la proximité du contrôle de gestion et de ses clients et la disponibilité de l'information.

En raison de son caractère fonctionnel, un service du contrôle de gestion peut être rattaché à la direction générale, à la direction financière ou encore à la direction opérationnelle.

La place du contrôle de gestion dans la structure de l'entreprise dépend à la fois :

- De la taille de l'entreprise ;
- De son statut et ses moyens disponible ;
- De son activité et de son mode de fonctionnement ;
- De don objectifs poursuivis par la direction générale.

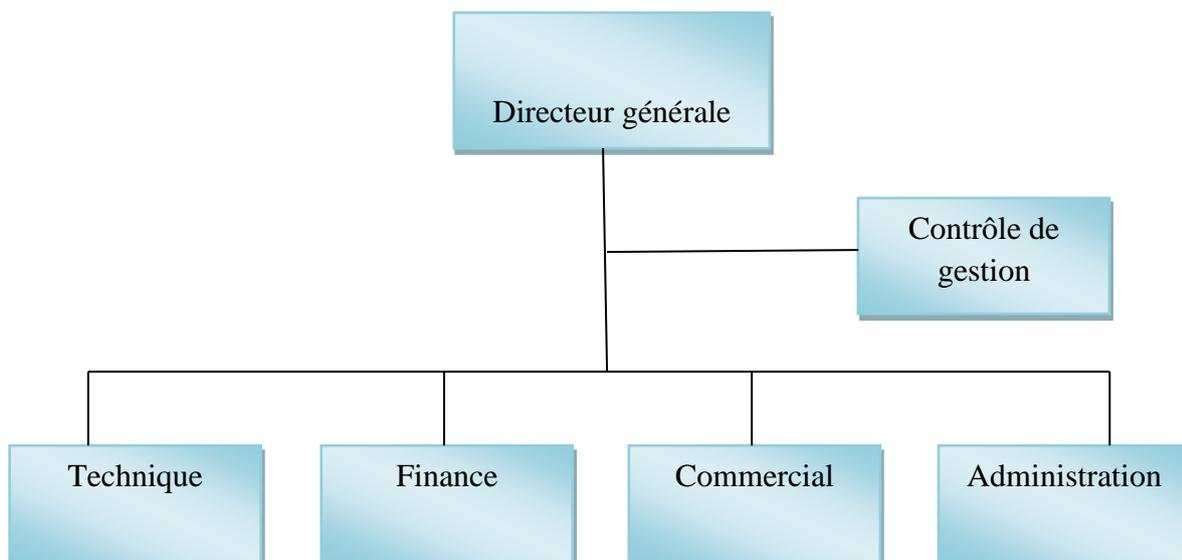
- **Le contrôle de gestion rattaché à la direction générale**

Dans ce type de rattachement, le contrôle de gestion est sous la supervision de la direction générale, autrement dit, son travail est rendu à la direction générale.

Cette position permet au contrôleur de gestion :¹⁴

- D'avoir une certaine indépendance dans la gestion ;
- De bénéficier de soutien direct du directeur général, ce qui lui facilite la transmission des différents rapports qu'il est amené à élaborer ;
- De se décharger de toute responsabilité directement hiérarchique, et met en évidence son rôle de conseiller de gestion.

Figure 03: Rattachement à la direction générale.



Source : Bouin .X, Simon. F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3eme édition Dunod, Paris, 2009, P 50.

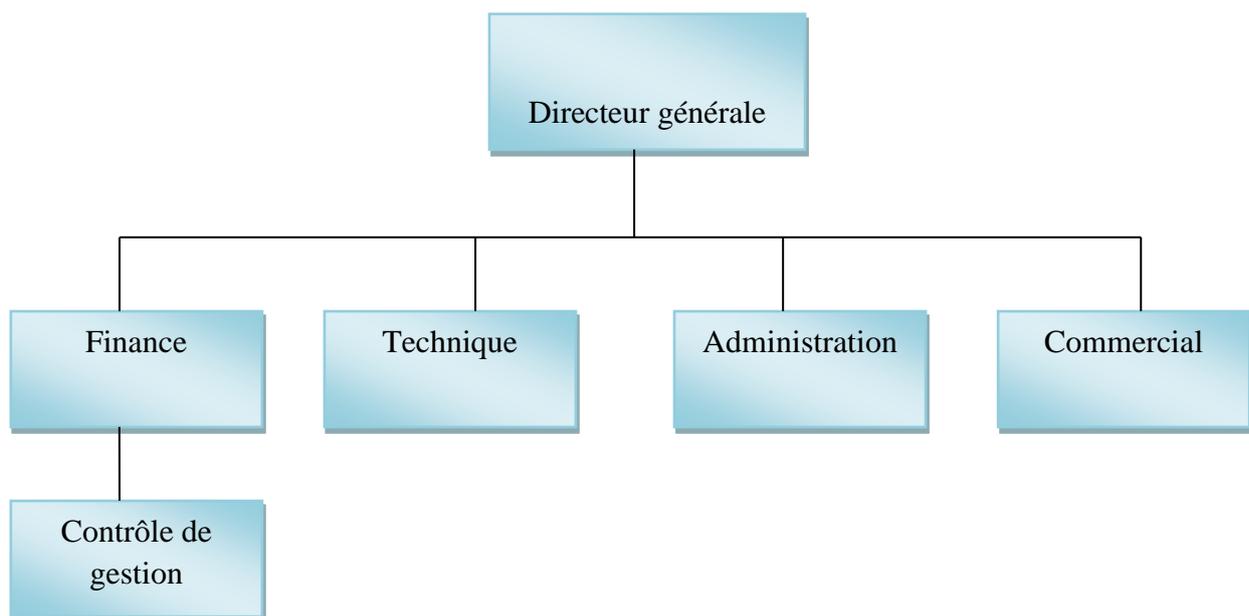
¹⁴BOUIN .X, SIMON. F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3eme édition Dunod, Paris, 2009, P 50.

- **Le contrôle de gestion rattaché à la direction financière :**

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, car une grande partie de ses outils sont liés à la direction financière. Ce qui facilite l'accès aux informations.

L'inconvénient de ce mode de rattachement est que le contrôle de gestion est très comptable et aussi il est déconnecté par rapport au terrain.

Figure 04: Rattachement à la direction financière.

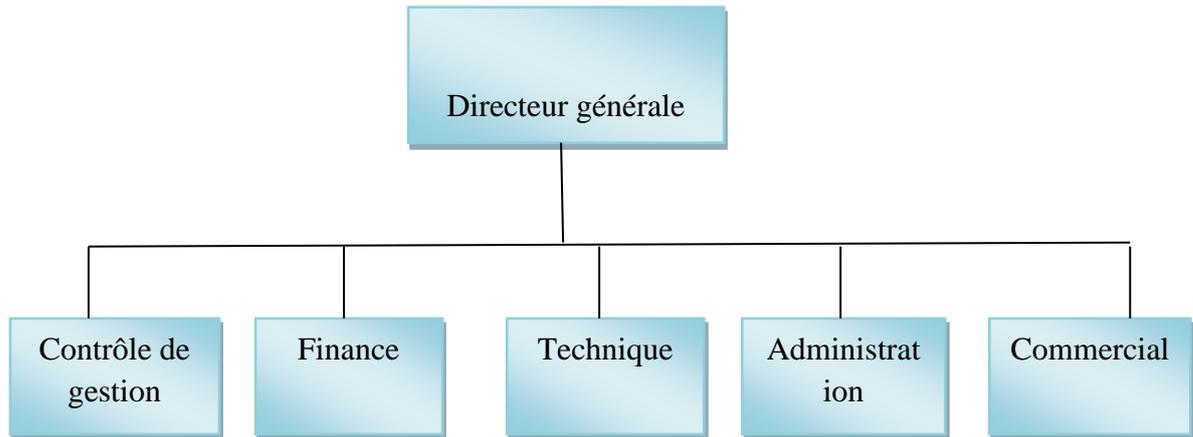


Source : LONING.H, « Contrôle de gestion : Organisation, outil et pratique », 3^{eme} édition, Dunond, paris, 2008, P 287.

- **Le contrôle de gestion rattaché aux directions opérationnelles :**

Il consiste à positionner le contrôle de gestion au même niveau hiérarchique que la direction opérationnelle. Ce positionnement, permet aux contrôleurs d'être au service du terrain, ce qui facilite les échanges et la communication avec tous les niveaux hiérarchiques.

Figure 05 : Rattachement en râteau.



Source :BOUIN .X, SIMON. F-X, «Les nouveau visages du contrôle de gestion », 3eme édition Dunod, Paris, 2009, P 51.

7. Le contrôleur de gestion :

7.1. Définition :

Jacques de GUERNY, Jean-Claude GUIRIEC définissent le contrôleur de gestion comme un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion.¹⁵

Le contrôleur de gestion est l'homme d'action orienté vers l'amélioration de la rentabilité de la société sous toutes ses formes. Il intervient pour intervenir à cette finalité.

7.2. Rôle du contrôleur de gestion

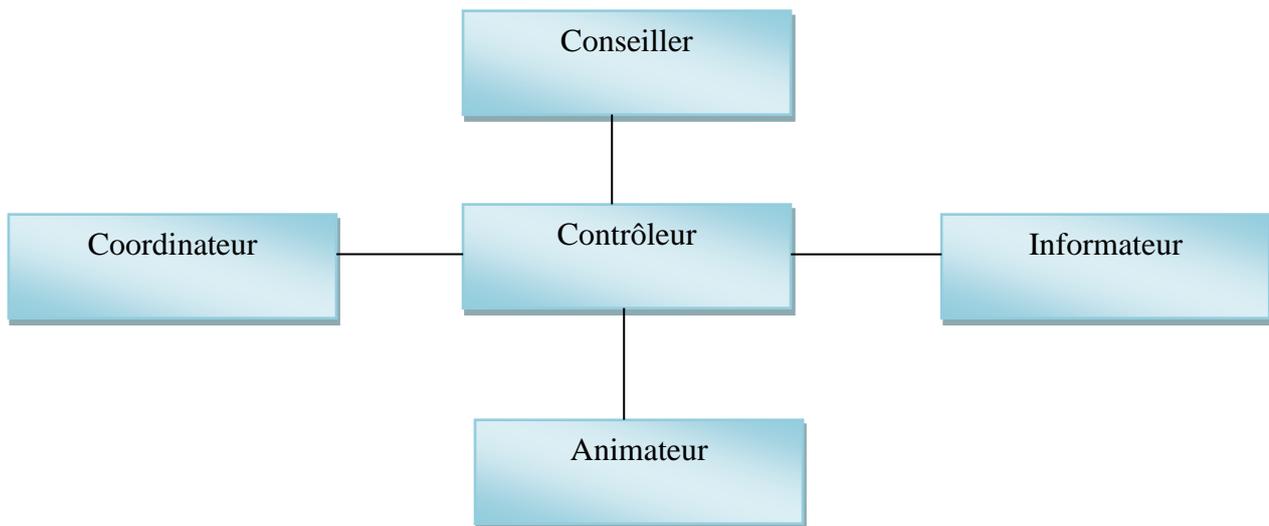
Parmi les rôles du contrôleur de gestion on trouve :

- Elaborer les objectifs et définir les moyens à engager pour chaque objectif ;
- Le suivi des résultats de l'activité de l'entreprise, pour mettre en évidence tous les écarts significatifs par rapport aux prévisions ;

¹⁵DE GUERNY.J, GUIRIEC.J, «Le contrôle de gestion et le choix stratégique », édition Dalloz, Paris, 1998, P 197.

- Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale et des opérationnel ;
- Aide à l'évaluation des performances ;
- Améliorer la fiabilité des données.

Figure 06 : Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise.



Source : ALAZARD .C, SEPARI .S, « Contrôle de gestion manuel et application », Dunod 2^{ed}, Paris, 2010, p44.

7.3. Les missions de contrôleur de gestion

Globalement, les contrôleurs de gestion exercent par exemple des missions de :¹⁶

- Mise en œuvre du système de contrôle (architecture, périodicité du suivi et du reporting) ;
- Conception d'outils de contrôle (coûts, tableaux de bord, etc.), implantation de ces outils, implantation de nouvelles technologies ;
- Maintien de la pertinence et de la cohérence des outils et dispositifs de contrôle à la fin du temps ;

¹⁶SEPARI S, SOLLE G, LE CŒUR L, « Management et contrôle de gestion », Edition Francis Lefebvre 2ed, Dunod, Paris, 2014, P.10

- Surveillance des activités opérationnelles et d'articulation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- Coordination horizontale et verticale ;
- Information et communication entre les individus et les niveaux hiérarchiques ;
- Conseil et animation, etc.

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont utilisées efficacement grâce aux outils du contrôle de gestion

8. Les limites du contrôle de gestion

En effet, il existe trois limites fondamentales ;¹⁷

- Il n'est pas possible de tout mesurer à cout raisonnable ;
- Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion, en effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress sur tout s'il est mal choisi et trop exigeant ;
- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis, les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

¹⁷KIRBYJ, « Management contrôle système », 2^{ème} édition, Prentice HALL, 1994, p.53.

Section 2 : Les principaux outils du contrôle de gestion

Les outils du contrôle de gestion, sert à fournir aux managers l'information pertinente en temps opportun. Dans cette section nous allons présenter est différents outils.

1. La comptabilité générale

La comptabilité générale consiste à recenser tout ce qui a une valeur financière dans une entreprise (argent, immeubles, matériels, titre de Créances, dettes) et à étudier toutes les opérations susceptibles d'affecter ces différentes valeurs dans l'entreprise.¹⁸

C'est une technique qui permet la collecte, le traitement et le dépouillement de l'information et la transformer en des états financiers. Elle représente la première source d'information pour la gestion de l'entreprise.

Ce système d'organisation permet d'avoir une vue globale sur l'ensemble des flux de l'entreprise. Elle analyse le patrimoine, la situation financière et mesure les performances de l'entreprise en analysant les résultats.

La comptabilité générale sert à :

- Enregistrer les opérations effectuées par l'entreprise ;
- Présenter les différents états financiers ;
- Fournir les informations financières nécessaires permettant de prendre des décisions futures ;
- Juger la situation financière globale de l'entreprise ;
- Déterminer la valeur du patrimoine de l'entreprise et analyser les variations ;

2. La comptabilité analytique

2.1. Définition de la comptabilité analytique

La comptabilité de gestion permet le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la révision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation.¹⁹

2.2. Les objectifs de la comptabilité analytique

¹⁸LONING.H, et al, op.cit,P.10

¹⁹ LANGLOIS .L, BONNIER C, BRINGER .M, op. cit, page 22.

- Déterminer les coûts et les résultats réalisés par chaque produit ;
- Fournir les informations nécessaires aux dirigeants pour prendre des décisions ;
- Etablir des prévisions de charges et de produits ;
- Calculer et analyser les écarts ;

2.3. Les concepts de base de la comptabilité analytique

a. Le coût

C'est un ensemble de charges relatives à un élément défini au sein de l'entreprise, dont il est utile à la prise de décision de gestion.

b. Typologie des coûts

- **Le coût direct et le coût indirect**

Les coûts directs sont les charges qui sont propres à un produit, qui peuvent lui être affectés directement sans calcul intermédiaire.

Contrairement aux coûts indirects, les coûts indirects ne sont pas communs à plusieurs produits, c'est l'ensemble de ressources consommées en commun par plusieurs produits.

- **Les coûts variables et les coûts fixes**

Les coûts variables sont tous des charges qui varient avec le volume de l'activité de l'entreprise.

Les coûts fixes sont les charges liées à l'existence de l'entreprise, elles ne varient pas avec le niveau d'activité de l'entreprise.

2.4. Méthodes de calcul des coûts

Les méthodes de calcul des coûts sont des approches utilisées en comptabilité analytique pour évaluer et attribuer les coûts des produits, des services ou des activités au sein d'une organisation. Ces méthodes fournissent des informations précieuses pour la prise de décision, l'évaluation de la rentabilité et le contrôle des coûts

Il existe diverses méthodes de calcul des coûts, parmi lesquels on cite :

2.4.1. Méthode du coût complet

Dans la méthode des coûts complets, toutes les charges sont incorporées, soit directement, soit indirectement dans différents coûts. La distinction entre charges directes et charges indirectes permet aux gestionnaires de déterminer les charges dont l'inscription aux coûts s'effectue sans problème particulier et celles dont l'affectation requiert le consentement des responsables. L'objectif avoué, quant aux méthodes de répartition adoptées est de limiter l'arbitraire de la répartition des charges indirectes aux différents coûts.²⁰

Cette méthode permet ainsi de :

- Calculer les coûts de revient des biens produits ou des services réalisés pour avoir une idée de la rentabilité globale de l'activité ;
- Valoriser les stocks, en effet l'entreprise doit valoriser son stock en coût complet pour établir ses comptes (notamment le bilan annuel de la comptabilité financière).

Dans lequel nous distinguons deux méthodes essentielles :

a. La méthode des centres d'analyse

La méthode des centres d'analyse appelée aussi la méthode des sections homogènes, est une méthode traditionnelle française, qui consiste à découper l'entreprise en différentes activités. Cette méthode permet de déterminer les coûts complets.

Le principe de cette méthode est de :

- Scinder les charges en deux catégories : charges directes et charges indirectes.
- Imputation des charges indirectes dans des centres d'analyses.
- **Typologie des centres d'analyses**

Les centres d'analyses dépendent de l'organisation et de ses secteurs d'activités. Nous mentionnerons les deux les plus fréquents.

²⁰MELYON G, MELYON K, « Comptabilité analytique », 5^{ème} édition, Bréal, 2013, P24.

- Les centres principaux : ils correspondent au cycle achat, production et distribution, dans ce cas l'activité est liée directement avec le produit.
- Les centres auxiliaires : ils correspondent à des fonctions de support, leurs charges ne peuvent être imputées directement aux coûts des produits.
- **Objectifs de la méthode de centres d'analyses**
 - Cette méthode permet :
 - Le contrôle de rendement et de rentabilité ;
 - La maîtrise des coûts à chaque étape du processus de la production ;
 - Connaître les consommations de ressources au niveau des unités organisationnelles ;

b. Méthode ABC « activityBasedCosting »

Dans cette méthode, il faut découper l'entreprise par activités, par fonctions, car cette méthode considère que les ressources sont consommées par l'activité.

Pour agir sur le coût du produit, il faut identifier les activités ajoutant de la valeur au produit et les frais générateurs des coûts.

La méthode ABC repose sur deux principes fondamentaux :²¹

- ✓ Les produits consomment des activités ;
- ✓ Les activités (et non pas les produits) consomment des ressources.

Cette méthode permet de :

- Calculer un coût de revient plus fiable ;
- Améliorer la rentabilité des produits ;
- Répartir les activités des plus au moins rentable.

- **La démarche de la méthode**

Il est nécessaire de suivre ces étapes pour mettre en œuvre cette méthode :

- En premier, il faut identifier l'ensemble des activités de l'entreprise ;

²¹Louis D, Didier J, «Comptabilité analytique de gestion »5^{ème} édition, Dunod, paris, 2007.,p.369.

- Ensuite, il est nécessaire d'affecter des ressources à chaque activité ;
- Déterminer les indicateurs d'activité ;
- Enfin, imputer les coûts des groupements d'activité aux produits.

2.4.2. Méthode des coûts partiels

La méthode des coûts partiels, permet à l'entreprise de calculer la rentabilité de ses produits ou services de manière précise, en déterminant la marge de chaque produit.

Dans cette méthode nous allons voir quatre principales méthodes de coûts.

a. La méthode des coûts variables

Cette méthode incorpore aux coûts, les charges directes et indirectes. Elle ne prend en compte que les charges variables qui varient avec le volume d'activité. Le but de cette répartition est de calculer le coût variable de chaque produit.

Cette méthode exclut les charges fixes et les considère stable à moyen terme. Ils sont traités globalement pour la détermination du résultat global.

b. La méthode des coûts directs

Dans la méthode de coût directs, on prend en considération tous les coûts directs, que ce soit variable ou fixe, et on exclut les charges indirectes.

De ce fait l'entreprise obtiendra une marge sur coût direct.

c. La méthode des coûts spécifiques

La méthode des coûts spécifiques prolonge la démarche de celle des coûts variables. Elle impute à chaque produit les charges directes fixes qui lui sont propres. Elle permet ainsi de dégager une marge sur coût spécifique qui doit permettre la couverture des charges fixes indirectes réputées charge commune à l'entreprise.²²

Cette méthode aide l'entreprise à prendre la décision d'abandonner ou pas un produit.

d. La méthode des coûts marginaux

Le plan comptable général définit le coût marginal comme étant « la différence entre l'ensemble des charges courantes nécessaires à une production donnée et

²² ALAZARD C, SIPARI S, op.cit, p 161.

l'ensemble de celles qui sont nécessaires à cette même production majorée ou minorée d'une unité. »²³

Il est important de choisir la méthode de calcul des coûts appropriée en fonction des besoins spécifiques de l'organisation et du contexte dans lequel elle opère. Les méthodes peuvent également être combinées pour obtenir une vision plus complète des coûts et de la rentabilité

3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil essentiel pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

3.1. Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est une technique de gestion qui consiste à établir des budgets et à comparer les réalisations et les prévisions, afin de mettre en place des actions correctives si nécessaire. Les prévisions s'expriment sous forme de programmes chiffrés appelés "budget".

La gestion budgétaire permet de :

- Traduire les objectifs stratégiques fixés par l'entreprise ;
- Prévoir les moyens nécessaires à la mise œuvre ;
- Dégager les écarts entre les réalisations et les prévisions ;
- Coordonner les actions de l'entreprise pour atteindre ses objectifs ;
- Prévoir les résultats ;
- Mesurer et contrôler la performance.

3.2. La démarche de la gestion budgétaire

La mise en place des procédures de la gestion budgétaire repose sur les trois étapes suivantes :

- **La prévision :**

La prévision est le point de départ du processus du contrôle de gestion. Il s'agit de faire une étude préalable des décisions et missions à accomplir. L'entreprise dans cette étape, définit ses objectifs puis les traduit en actes opérationnels.

²³<http://ressources.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P3-08/Pdf/ING-P3-08.pdf> consulter le 17/05/2023 à 16: 00.

L'entreprise dans cette étape, définit ses objectifs puis les traduit en actes opérationnels.

- **La budgétisation**

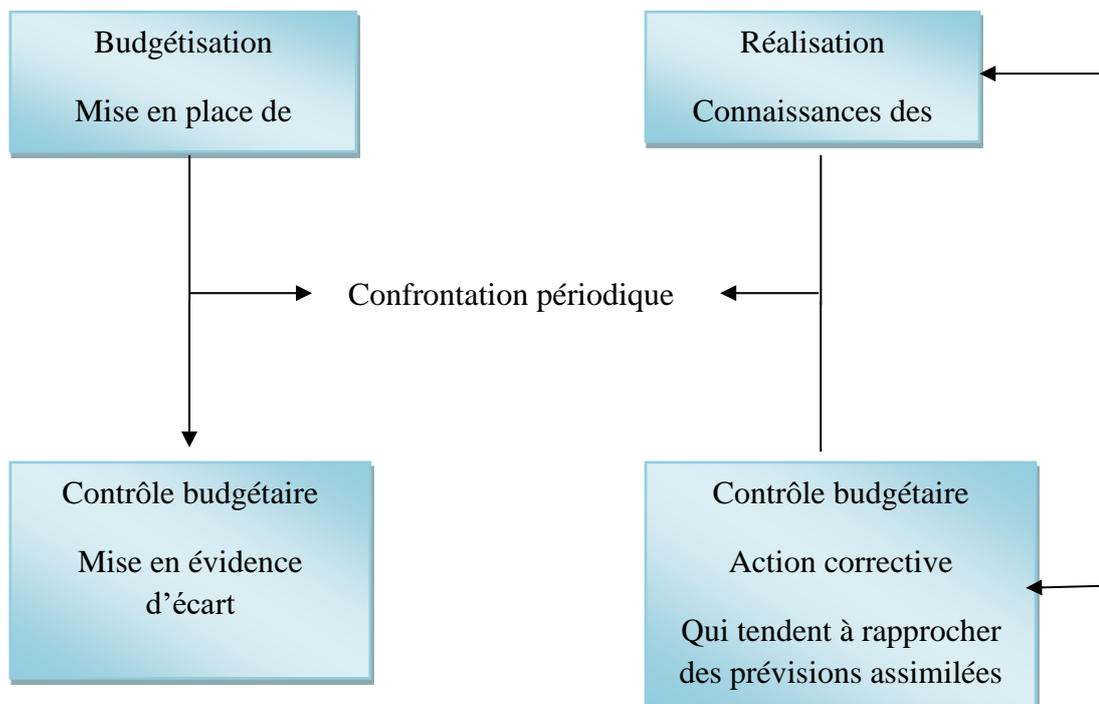
La budgétisation se définit comme étant «la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur le double plan des objectifs et des moyens »²⁴

- **Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire est un instrument essentiel à la gestion budgétaire. Il consiste à :

- Comparer les résultats réels et les prévisions ;
- Calculer les écarts ;
- Chercher les causes des écarts ;
- Informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- Prendre l'action corrective éventuellement nécessaire.

Figure 07 : Présentation de la gestion budgétaire



²⁴Le CLERG D, «Gestion budgétaire», édition Eyrolles, Paris, 1984, P.86

Source : ALAZAR. C, SEPARI.S, « contrôle de gestion : manuel et application », Edition Dunod, Paris, 2007, P3.

4. Les tableaux de bords

La mise en place d'un tableau de bord dans une entreprise est indispensable à la bonne gestion. Il permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires au manager pour faciliter la prise de décision.

4.1. Définition d'un tableau de bord

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision, qui va mettre en lumière des indicateurs clés traduisant les facteurs de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité. Ces indicateurs peuvent être financiers, physique et/ ou qualitatifs.

Le tableau de bord doit être clair et pertinent. Il doit présenter des indicateurs stratégiques, essentiels et lisibles pour la bonne gestion de l'entreprise.

4.2. La fonction de tableau de bord

Le tableau de bord est un :

- Outil d'alerte et de diagnostique ;
- Outil de mesure des performances ;
- Outil de motivation ;
- Outil de communication et de dialogue ;
- Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement.

4.3. Les objectifs du tableau de bord

L'objectif principale est de constituer un système d'information stratégique, de pilotage et de gestion afin :²⁵

- De connaître le territoire, la population et l'économie locale de la collectivité ;
- De décrire l'allocation des moyens ;
- De mesurer l'activité des services ;

²⁵CARLIER B et RUPRICH-ROBERT C, op.cit, p92.

- De définir le rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs ;
- D'observer l'impact des décisions prises ;
- De repérer les écarts entre les objectifs prévus et les objectifs réalisés et prendre les éventuelles mesures correctrices (modification des objectifs ou modification de l'activité).

4.4. Les types de tableaux de bord

Parmi les types de tableau de bord, nous citons :

- **Le tableau de bord stratégique**

Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme, il a pour objectif de traduire les projets du chef en un ensemble d'indicateurs de performance et de pilotage. Il doit mettre en évidence les paramètres indispensables que l'entreprise doit maîtriser.

Cela permet à l'entreprise de suivre les mesures de performance par rapport à ses objectifs stratégiques.

- **Le tableau de bord de gestion**

Le tableau de bord de gestion peut être défini comme un système d'information qui permet à l'entreprise de connaître plus rapidement les données essentielles. Il est établi de manière assez régulière, cela permet une réactivité à toute épreuve.

Ce type de tableaux, permet à l'entreprise de :

- Evaluer la performance de la gestion de l'entreprise ;
- Aide au pilotage de la société à moyen terme ;
- Prendre des actions correctrices ;
- Aide à la prise de décision.

- **Le tableau de bord opérationnel**

Ce tableau de bord contient deux types d'indicateurs : indicateurs de performance et indicateurs de pilotage, dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater les résultats par rapport à des valeurs de référence établies.

Il représente un outil de pilotage à court terme, son objectif est de mesurer l'avancement ainsi la performance des plans d'action.

5. Le reporting

Le reporting est un outil d'information et de vérification qui aide les centres de responsabilité à atteindre leurs objectifs. Il est considéré comme l'instrument de contrôle et le document de base d'évaluation de la performance financière.

Le reporting contient deux volets :

- Le volet comptable : compare entre les réalisations et les prévisions et analyse les écarts.
- Le volet gestion : identifie les causes des écarts et définit les actions correctrices.

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi ou tenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :²⁶

- ✓ En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- ✓ En mesurant le poids des écarts ;
- ✓ En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

6. Le système d'information

L'information est un élément essentiel dans le processus de prise de décision, celle-ci circule à travers le système d'information.

Le système d'information est un ensemble de procédures organisé, qui offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle de gestion. Il permet de prévoir, connaître le présent et informer rapidement les responsables de la situation actuelle de l'entreprise.

²⁶GRANDGUILLOT B et F , OpCit,p.124

Conclusion

Le contrôle de gestion étant un système de pilotage grâce à plusieurs aspects et différents outils. Pour s'assurer que l'entreprise soit performante, il est nécessaire d'avoir une relation entre le contrôle de gestion et les différents services de l'entreprise comme le service ressource humain, commerce, finance...ets.

Le contrôle de gestion vise à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise et la détermination des moyens nécessaires à sa réalisation, en travaillant sur deux axes de gestion qui sont l'efficacité et l'efficience. Et cela n'est pas réalisable qu'avec l'utilisation des outils appropriés tel que la méthode ABC, la comptabilité analytique, et le tableau de bord...

N'étant pas un organe décisionnel, il est tout de même un outil d'aide à la décision, en partageant les informations entre les membres concernés au sein de l'entreprise, en les utilisant pour réussir les futurs projets, et également vise à la bonne santé de l'entreprise.

Chapitre II

La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire

Introduction

La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe les aspects de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées. Cette gestion permet le suivi de l'activité de l'entreprise en comparant son activité réalisée à l'activité prévue, ce qui doit conduire à l'action corrective qui permet à la fois d'atteindre les objectifs tracés et l'améliorer la performance de l'entreprise.

Ce chapitre sera subdivisé en deux sections, dans la première nous présenterons des généralités sur la gestion budgétaire, dans la deuxième nous traiterons le contrôle budgétaire.

Section 01 : Notions capitales sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est devenue une nécessité absolue, car elle est considérée comme un moyen essentiel qui aide au pilotage de l'entreprise.

Dans cette section nous allons essayer d'éclairer ce concept grâce aux différentes définitions, et en essayant de présenter ses objectifs, son rôle ainsi que ses limites et d'expliquer sa démarche.

1. Définition de la gestion budgétaire

Plusieurs auteurs ont défini la gestion budgétaire dont on cite :

Le plan comptable définit la gestion budgétaire comme « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrées appelés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »²⁷

Selon GRANDGUILLOT Béatrice et Francis la gestion budgétaire est « un mode de gestion prévisionnel à court terme, consistant à traduire en budgets (prévisions chiffrées de tous les éléments correspondant à un programme déterminé) les décisions prises par la direction et les responsables conformément aux objectifs stratégiques ». ²⁸

Au final, la gestion budgétaire est un système de gestion et de prévision, qui compare les prévisions et les réalisations d'une entreprise dans le but de dégager des écarts significatifs qui doivent entraîner des actions correctives.

²⁷ www.academia.edu , consulter le 04/05/2023 à 18 :00.

²⁸ GRANDGUILLOT, B et F, op.cit, P14.

2. Les objectifs de la gestion budgétaire

Les objectifs de la gestion budgétaire sont :²⁹

- La planification : aider à la planification logique et systématique de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme.
- Coordination : favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et s'assurer de la performance des méthodes.
- Communication : faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de service.
- Motivation : apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés.
- Contrôle : aider au contrôle des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procéder aux ajustements nécessaires.
- Evaluation : créer un cadre d'évaluation de la performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et de ceux de l'entreprise.

3. Le rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire dispose des rôles suivants :

- Etablir les objectifs ;
- Evaluer la performance de l'entreprise ;
- Informer les différents niveaux hiérarchie, afin d'évaluer leurs emplacements par rapport à aux objectifs ;
- La recherche des causes des écarts constatés ;
- L'identification et la mise œuvre des actions correctives nécessaires ;

4. La démarche de la gestion budgétaire

Le processus de la gestion budgétaire repose sur trois phases : la prévision qui est la première étape, la budgétisation qui est la phase où l'on chiffre les prévisions par fonction, et enfin, le contrôle budgétaire.

4.1. La prévision

La prévision est la première étape de la démarche de la gestion budgétaire, il s'agit de définir des objectifs stratégiques en se basant sur des données historiques dans le but de fournir un plan global de budget dans le futur.

²⁹BROOKSON S, « Gérer un budget », Manago pratique, paris, 2001, p 09.

A partir de là, ont conclu que cette démarche s'articule autour de deux axes à s'avoir la fixation des objectifs de l'entreprise et l'établissement des prévisions en appliquant de diverses techniques.

4.1.1. La fixation des objectifs de l'entreprise

L'organisation ne peut se passer de cette étape, car c'est elle qui dirige le travail budgétaire et l'activité de l'entreprise pour l'année qui suit. Pour cela il est nécessaire de prendre en considération tous les facteurs interne et externe.

4.1.2. Les différentes techniques de prévision

Pour élaborer tous les budgets et leurs articulations, il est nécessaire, en amont, d'établir des prévisions d'activité, de ventes, de production et synthèse de tous les éléments de coûts grâce à des techniques et des modèles qui représentent les choix de gestion de l'entreprise.³⁰

a. Technique de prévision des ventes

C'est une prévision à court terme, qui sert à déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel pour l'entreprise. Elle se fait à base d'une analyse rationnelle des données disponibles, de l'expérience passée et de tout autre évènement.

Pour prévoir ces ventes, l'entreprise utilise les informations suivantes :³¹

- Qualitative (linges de produits, type de clientèle...);
- Quantitative (quantités vendues, chiffre d'affaires...);
- Internes (statistiques, comptable...);
- Externe (concurrence, parts du marché...);
- Passés ;
- Actuelles.

La prévision des ventes est un processus crucial pour les entreprises, car elle leur permet d'estimer les niveaux futurs de demande pour leurs produits ou services. Une prévision précise des ventes offre de nombreux avantages, notamment la planification des opérations, l'élaboration du budget, la gestion des stocks, la fixation des objectifs de vente et la prise de décisions commerciales stratégiques.

³⁰ ALAZARD C, SEPARI S, op.cit, paris, 2010, P257.

³¹GRANDGUILLOT, B et Fs, op.cit, P45.

a.1. Les ajustements

Ce sont des techniques qui s'appuient sur l'étude chiffrée des données caractérisant une variable économique. La prévision sur l'état futur de la variable est obtenue par extrapolation des tendances passées mises en évidence et dont on suppose la régulation.³²

L'ajustement des prévisions de vente est une étape cruciale pour maintenir la précision des prévisions et prendre des décisions éclairées. Cela implique l'analyse des écarts, la révision des hypothèses, la collecte de nouvelles données, la participation des parties prenantes et l'utilisation de techniques d'analyse appropriées. En ajustant les prévisions de manière proactive, les entreprises peuvent mieux anticiper les changements du marché et adapter leurs actions pour atteindre leurs objectifs commerciaux.

- **Les ajustements analytiques : méthode des moindres carrés.**

La méthode des moindres carrés est : « une méthode qui permet la recherche d'une droite d'ajustement linéaire entre le chiffre d'affaires y et le rang de l'année x ». ³³

Cette méthode fournit une équation de droite de type $y = ax + b$, tels que :

- Y = la valeur ajusté (les quantité vendue) ;
- X = la période observée (le rang de l'année).

L'objectif principal de la méthode des moindres carrés est de trouver les valeurs des paramètres du modèle qui fournissent la meilleure adéquation possible entre les données observées et les prédictions du modèle.

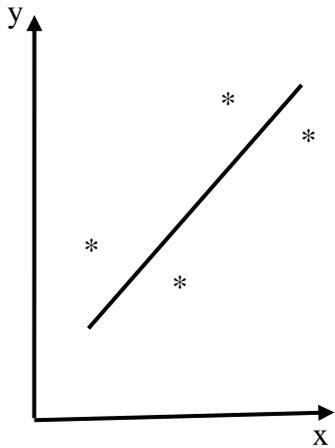
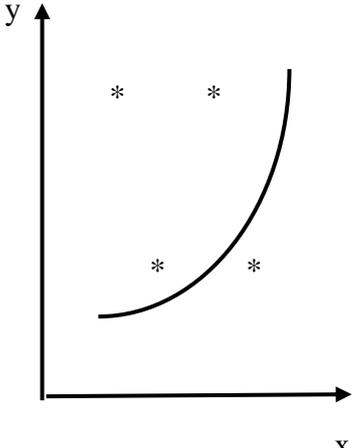
Il existe deux méthodes de la détermination de la droite d'ajustement la tendance linéaire et exponentielle.

Le tableau suivant résume des deux méthodes :

Tableau 01 : tableau récapitulatif des ajustements par la méthode des moindres carrés.

³² ALAZARD C, SIPARI S, op.cit, P258.

³³DORIATH Br et GOUJET C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3^{eme} édition, Dunod, paris, 2007, p 18.

Tendance	Représentation graphique de l'évolution des ventes	Ajustement par la méthode des moindres carrés
<p>Tendance linéaire :</p> <p>Les ventes augmentent d'un nombre sensiblement égal par période.</p>	 <p>y : vente ; x : période de temps.</p>	<p>-Equation de la droite : $y = ax + b$.</p> <p>a : coefficient directeur (pente de la droite).</p> <p>-Formule d'ajustement linéaire :</p> $a = \frac{\sum (xi - \bar{x}) (yi - \bar{y})}{\sum (xi - \bar{x})^2}$ $b = \bar{y} - a \bar{x}$ <p>-L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance se poursuive.</p>
<p>Tendance exponentielle :</p> <p>les ventes augmentent selon un taux sensiblement constant.</p>	 <p>y = ventes ; x = période de temps.</p>	<p>-Equation de la courbe : $y = ax + b$.</p> <p>A : coefficient multiplicateur.</p> <p>-Forme logarithmique de l'équation :</p> $\text{Log } y = \text{log } a + \text{log } b.$ <p>En peut écrire : $Y = \text{log } y$; $A \text{ log } a$; $B = \text{log } b$.</p> <p>Donc : $Y = Ax + B$.</p> <p>-Formule d'ajustement linéaire :</p> $A = \frac{\sum (xi - \bar{x}) (Yi - \bar{y})}{\sum (xi - \bar{x})^2}$ $B = Y - A\bar{x}$ <p>-L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes future à condition que la tendance exponentielle se poursuive.</p>

Source : Gandguillot B et F, « l'essentiel du contrôle de gestion », 8^{ème} édition Lextenso, Paris, 2014, P 46.

- **Ajustement mécanique : méthode des moyennes mobiles**

Une moyenne mobile est « une moyenne calculée sur un certain nombre de points adjacents ».³⁴

L'ajustement est effectué à partir de la série des moyennes mobiles d'après la méthode des moindres carrés. Cette méthode permet de s'éliminer l'effet des variations saisonnières et donc de lisser la série des ventes passées, faire apparaître la tendance générale et prévoir les ventes futures.

Le calcul des moyennes mobiles se fait à partir du tableau suivant :

Tableau 02 : détermination des moyennes mobiles.

Données (Ventes)	Nombre de périodes sur un an	Formules
Trimestrielles	4 P = 4	$m1 = (y1+y2+y3+y4) / p$ $MMC1 = (m1+m2)/2$ $m2 = (y2+y3+y4+y5)/p$ $MMC2 = (m2+m3)/2$ $m3 = (y3+y4+y5+y6)/p$
Mensuelles	12 P = 12	$m1 = (y1+y2+y3+.....y12) / p$ $MMC1 = (m1+m2)/2$ $m2 = (y2+y3+y4+.....y13)/p$ $MMC2 = (m2+m3)/2$ $m3 = (y3+y4+y5+.....y14)/p$

Source : Grandguillot B et F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 8^{ème} édition Lextenso, Paris, 2014, P 47.

³⁴DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, op.cit, p18.

a. Le lissage exponentiel

Le lissage exponentiel est une technique couramment utilisée dans l'analyse des séries chronologiques pour estimer et prévoir les valeurs futures d'une variable basée sur ses observations passées. Cette méthode est particulièrement adaptée aux situations où les données présentent une tendance, une saisonnalité ou des variations aléatoires.

L'usage de cette technique, selon Gervais, consiste à déterminer une tendance à partir des données des périodes passées mais, en accordant plus d'importance au passé récent et moins au passé éloigné »³⁵.

Le lissage exponentiel repose sur le principe que les observations les plus récentes ont généralement une influence plus importante sur les prévisions futures que les observations plus anciennes. Elle attribue donc des poids décroissants aux observations passées à mesure qu'elles s'éloignent dans le temps.

Pour une période donnée t , la prévision des ventes est calculée selon la formule suivante :

$$Y_t = a y_{t-1} + (1 - a) Y_{t-1}$$

Avec : Y_t : prévision de la période t ;

y_{t-1} : observation de la période précédente ;

Y_{t-1} : prévision de la période précédente ;

a : coefficient de pondération compris entre 0 et 1.

b. Techniques de prévision de production

La prévision de production est un processus essentiel pour les entreprises afin de planifier efficacement leurs activités de production, d'optimiser l'utilisation des ressources et de répondre à la demande du marché. Les prévisions de production aident les entreprises à déterminer les quantités de produits à produire, les niveaux de capacité nécessaires et les ressources requises pour atteindre les objectifs de production.

La fonction de production doit prévoir comment répondre à la demande qui lui est adressée, il a pour objectif de rechercher le programme de production le plus optimal.

Le programme de production s'appuie sur la relation suivante :

³⁵Gervais M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », édition Vuibert, Paris, 1987, P.46.

$$\boxed{\text{Production n prévisionnelle}} = \boxed{\text{Ventes prévisionnelles}} + \boxed{\text{Niveau de stock désiré}} - \boxed{\text{Niveau de stock actuel}}$$

A partir de cette équation, on conclut que lors de la définition du rythme de production, il est nécessaire de prendre en compte les prévisions de vente, les contraintes de gestion et même les contraintes techniques du système de production.

Grâce à ces prévisions, l'entreprise pourra satisfaire ses demandes et optimiser ses résultats.

c. Prévisions d'approvisionnement et la gestion de stock

Cette fonction est indispensable au lancement de la production, car la rentabilité de cette dernière dépend de la gestion des approvisionnements.

L'élaboration d'un budget des approvisionnements permet de « s'assurer que les matières nécessaires à la production seront achetées en quantité voulues, le moment opportun et au moindre coût ».³⁶

4.2. La budgétisation

La budgétisation est un processus de planification essentiel pour les organisations. Elle permet de fixer des objectifs, d'allouer les ressources, de contrôler les dépenses et d'évaluer la performance. En utilisant des budgets précis et bien gérés, les organisations peuvent améliorer leur prise de décision, optimiser leurs résultats financiers et atteindre leurs objectifs stratégiques.

4.2.1. Définition du budget

Un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il couvre les aspects, tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise.³⁷

- **Le cycle budgétaire**

Le cycle budgétaire désigne le processus itératif et périodique de planification, d'exécution, de suivi et d'évaluation des budgets d'une organisation. Il représente

³⁶Gervais M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Dunod, Paris, 1988, P379.

³⁷LANGLOIS G, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », Pearson éducation, France, 2006, p172.

les différentes étapes à suivre pour établir et gérer efficacement les budgets sur une base régulière.

- a. Définition des objectifs de l'organisation, dans son ensemble comme au niveau de ses subdivisions. L'équipe de direction donne son accord au projet ;
- b. Etablissement d'un cadre de référence, d'un ensemble de prévisions détaillées, auxquelles les résultats réels seront comparés ;
- c. Recherche des écarts par rapport aux prévisions. Si nécessaire, des actions correctives sont entreprises ;
- d. Redéfinition d'un programme, compte tenu du retour d'expérience et l'évolution de la situation.

4.2.2. Le rôle du budget

Les budgets disposant d'un rôle important dans la gestion budgétaire :³⁸

- Permettent la mise en œuvre des plans de la stratégie ;
- Assurent la cohérence sur le court terme de l'ensemble des actions à entreprendre ;
- Représentent un support de communication et de coordination auprès des acteurs de l'entité ;
- Incarnent un instrument de délégation des pouvoirs ;
- Traduisent l'engagement de chaque responsable ;
- Responsabilisent les différents centres de l'organisation ;
- Constituent un moyen de motivation ;
- Fournissent les données de références de contrôle.

4.2.3. L'objectif des budgets :

L'objectif de budget est double :

- D'une part, il sert à déterminer l'ensemble des moyens et des ressources qui seront nécessaires à la mise en place de projet majeurs, tels que l'achat d'une immobilisation ou l'engagement de personnel, et à établir, en fonction de prévision, un plan global à court terme des recettes et des dépenses de l'entreprise.

³⁸GUY D, DANIEL L, « Contrôle de gestion », édition Lexis Nexis SA, France, 2005, P310

- Et d'autre part, il servira d'étalon de mesure lors de l'évolution des performances de l'entreprise et permettra de mettre en lumière les problèmes, discordance ou dysfonctionnement et ce, à tous les niveaux.³⁹

4.2.4. Les types de budget

Il existe différents types de budgets qui servent à différents objectifs et niveaux de l'organisation. Chaque type de budget se concentre sur des aspects spécifiques de l'activité de l'organisation

- **Le budget des ventes**

Appelée aussi le budget déterminant, qui constitue « la pièce maitresse de la gestion budgétaire »⁴⁰ car c'est le premier budget à élaborer. La gestion des ventes constitue à la fois le problème le plus important et le plus difficile à résoudre dans une procédure budgétaire.

Ce type de budget permet à l'organisation de :

- Déterminer le volume d'activité de l'entreprise ;
- Prévoir les principales ressources d'exploitation ;
- Déterminer le chiffre d'affaires ;
- Fixer les objectifs de ventes par produit et par région.

- **Le budget de production**

C'est un budget essentiel du cycle budgétaire dans une entreprise industrielle.

Le budget de production est le deuxième budget à élaborer dans la procédure budgétaire après celui des ventes. C'est en fonction de la capacité des écoulements de l'entreprise sur le marché qu'on va déterminer en interne la quantité à produire.

Le budget de production va s'élaborer selon trois phases :

- Définition du programme de production ;
- La détermination de la capacité du niveau d'activité des unités de production ;
- L'élaboration du budget de production.

³⁹Le contrôle de gestion et le tableau de bord, disponible sur le site : www.doc-etudiant.fr (PDF), P. 73

⁴⁰Grandguillot B et F, « l'essentiel du contrôle de gestion », 4^{ed}Lextenso, Paris, 2009, P 51.

- **Le budget des approvisionnements**

Après la détermination de la quantité à produire, la deuxième étape consiste à déterminer les matières nécessaires à la production, pour cela l'entreprise établit le budget des approvisionnements qui va gérer au mieux les achats et d'assurer une gestion des stocks la plus optimale possible.

- **Le budget d'investissement**

Dans le cadre d'un système budgétaire, un budget des investissements consiste essentiellement à traduire en terme financier (à budgétiser) les tranches d'investissement des différents projets prévues pour l'années à venir.⁴¹

- **Le budget de trésorerie**

Le budget consiste à traduire en terme monétaire, les charges et les produits générés par les différents programmes.

L'établissement du budget de trésorerie permet à l'entreprise d'anticiper les éventuels déséquilibres de trésorerie susceptibles d'affecter sa solvabilité et prévoir les moyens de financement par lesquels elle pourra faire face à ses besoins de financement.⁴²

5. Limites de la gestion budgétaire ⁴³

- La construction budgétaire est fondée. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budget fonctionnels.
- La désignation des responsables, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles qui s'imposent aux « responsable » ;
- La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non critique ;

⁴¹ Gervais M, op.cit, p59.

⁴²BOERI D, GUEDJ N, « Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 2000, page 143.

⁴³www.tifawt.com, consulter le 19/05/2023, à 19 :59.

- A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

Section 2 : Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une procédure qui va permettre de dégager les écarts entre les résultats réels et les résultats prévus. Le bon contrôle d'une organisation constitue l'élément fort de son efficacité et sa survie.

Le contrôle budgétaire pertinent est une confrontation périodique entre les données préétablies et les réalisations de manière détaillée pour mettre en évidence des écarts, ces derniers doivent appeler des actions correctives.

1. Généralité sur le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est la troisième et dernière étape de la gestion budgétaire. Il permet de comparer les résultats réalisés et ceux prévus, dégager les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctives.

1.1. Définition du contrôle budgétaire

M. Gervais⁴⁴ définit le contrôle budgétaire comme «la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts,
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques,
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires,
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »

Selon Langlois L., Bonnier C. et Bringer M., ⁴⁵« le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité, cette procédure :

- Dégage des écarts entre les valeurs réalisées et celles budgétées ou préétablies ;
- Vise à déterminer les causes des écarts ;
- Est mise en œuvre par chaque responsable du centre de responsabilité »

Donc le contrôle budgétaire est une fonction qui fait apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et identifier les causes des écarts.

⁴⁴Gervais M, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Economica, 1990 cité dans : ALAZARD C, SIPARI S, op.cit, P226.

⁴⁵Langlois L., Bonnier C. et Bringer M, Op.cit page 299.

Le contrôle budgétaire va informer les responsables sur le degré de réalisation des budgets, également il permettra d'évaluer la performance des acteurs et de procéder aux corrections nécessaires.

1.2.Objectifs du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire a pour objectifs de :

- Comparer les réalisations avec les prévisions.
- Faire apparaître les écarts significatifs, puis les analyser et faire une correction qui vont regrouper les aspects principaux du contrôle de gestion.
- Vérifier la performance de chaque centre de responsabilité.

1.3.Rôle du contrôle budgétaire

Le rôle principal du contrôle budgétaire consiste à agir pour améliorer les performances, il impose à toute entreprise un « code de bonne conduite »⁴⁶ :

- Il oblige à respecter les contraintes, ainsi qu'à développer un mode de fonctionnement contractuel ;
- Il responsabilise la hiérarchie à tous les niveaux par le jeu de délégations successives ;
- Il oblige à une remise en cause régulière et à l'apprentissage de la négociation dans tous les types de communication ;
- Il permet l'observation continue des événements capables de modifier les prévisions ;
- Il réalise une prévision et établit un programme d'activité.

2. Utilités et limites du contrôle budgétaire

2.1.Utilités du contrôle budgétaire ⁴⁷

Le contrôle budgétaire présente plusieurs utilités, qui sont les suivantes :

- Il est tout d'abord utile aux opérationnels, car il constitue un guide dans leur action quasi quotidienne ;

⁴⁶Alazard .C ; Sépari S, op.cit., P. 510

⁴⁷ Cour de contrôle de gestion et le tableau de bord, PDF, op.cit, P.116, 117.

- Il permet également aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles ;
- Il permet de connaître le sens et l'importance des écarts par rapport aux prévisions dans les domaines essentiels de la gestion ;
- Il favorise la coordination des différentes fonctions de l'entreprise tout en autorisant une décentralisation des responsabilités ;
- Il permet d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

2.2. Les limites du contrôle budgétaire ⁴⁸

Le contrôle budgétaire présente plusieurs limites :

- Risque de non-application par les opérationnelles qui n'utilisent pas les informations fournies par le système pour mettre en œuvre les actions correctives. Cette attitude peut provenir d'un système budgétaire qui n'a pas été adopté par tous, notamment les cadres qui auraient dû être convaincus de l'utilité du contrôle mis en place ;
- Importance du nombre d'écart limitant les possibilités de contrôle. On peut alors mettre en œuvre un contrôle par exception (gestion des écarts significatifs par rapport à des seuils fixés par l'entreprise) ;
- Existence d'un travers fréquemment rencontré (l'analyse des écarts ne débouche pas souvent sur la prise de décision) ;
- Incertitude des prévisions ;
- Implantation trop rapide du système budgétaire ;
- Coût trop élevé du système budgétaire ;
- Inadaptation à la structure organisationnelle ;

3. Les conditions d'efficacité et les qualités d'un bon contrôle de gestion budgétaire

3.1. Les conditions d'efficacité d'un bon contrôle budgétaire ⁴⁹

Pour qu'un contrôle budgétaire soit efficace, le contrôle de gestion se doit de :

- Définir les centres de responsabilité en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique ;
- Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilité, en particulier en définissant clairement les modalités de cession entre centres ;

⁴⁸Cour de contrôle de gestion et le tableau de bord, PDF, op.cit, P.116/117.

⁴⁹Alazard .C ; Sépari S, op.cit, P 344.

- Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de la firme ;
- Mettre en place des unités de mesure des performance connues et acceptées par les responsables.

Sous ces conditions le contrôle budgétaire pourra être perçus par les responsables opérationnel comme un service qui aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.

3.2. Les qualités d'un bon contrôle budgétaire

Pour la survie et l'efficacité d'une entreprise ou synthème, son bon contrôle est une condition fondamentale. Tout repose sur la mise en place d'un synthème d'information. Ce synthème doit contenir les conditions suivantes :

- **La rapidité** : en effet une information très précise et importante mais obtenue tardivement ne permet pas au suivi budgétaire d'attendre son but. C'est pour cela que si le responsable envisage de prendre des décisions à la suite du contrôle budgétaire, les informations doivent être fournies le plus rapidement possible.
- **La fiabilité** : la rapidité ne doit pas conduire l'entreprise à obtenir des informations immédiatement mais totalement fausses. Les informations doivent obligatoirement être pertinentes, de qualité et surtout vérifier la bonne santé de cette information. Il suffit juste de trouver le juste milieu entre la rapidité et la fiabilité.
- **Le coût pondéré** : il faut prendre en considération le coût de la mise en place de l'organisation, de son coût de fonctionnement pour la saisie et le traitement des données, et également du coût consacré à l'élaboration et au suivi du système par les responsables concernés.

4. Les étapes et support du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire passe par plusieurs étapes successives qui peuvent se résumer comme suit :

4.1 Les différentes étapes du contrôle budgétaire⁵⁰

On distingue trois étapes de contrôle

a. Le contrôle avant l'action ou le contrôle à priori

C'est un contrôle qui est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets. Il va permettre au cadre opérationnel de simuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action. Cette fonction est donc liée à une fonction de simulation, qui est aujourd'hui une fonction essentielle de la budgétisation.

b. Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant

C'est un contrôle opérationnel qui consiste à fournir toutes les informations nécessaires de manière quasi permanente qui conduise les actions jusqu'à leur terme. En s'appuyant sur des réalisations concrètes. Ce type de contrôle doit être au niveau même des opérations c'est à dire proche du terrain.

c. Le contrôle après l'action ou contrôle à posteriori

Il va intervenir principalement à la fin de l'exécution budgétaire. Il consiste essentiellement en une mesure de résultat et cela veut dire une évaluation de la performance en s'appuyant sur deux types d'informations :

- Information systématique : ça va permettre de comparer les réalisations et les prévisions.
- Des informations potentielles ou conjoncturelles : permet de ressortir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.

Donc ce contrôle est tout aussi essentiel que les précédents, dans la mesure où il constitue une phase d'analyse et de réflexion.

4.2. Les supports du contrôle budgétaire

Toutes les données collectées par l'organisation qui sont utilisées pour déterminer les écarts par rapport au budget sont mises en forme dans des tableaux de bord et des rapports

⁵⁰ Mr NAIT MAMMAR. Z, CHALAL. H, mémoire « Le contrôle de gestion par le système budgétaire », promotion 2016, p 78 - 79.

de contrôle. Ces supports font l'objet d'un débat, des réunions périodiques entre les différents responsables de l'organisation.

a. Le tableau de bord

Le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs qui informe le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs »⁵¹.

En générale, le tableau de bord est utilisé pour que le responsable effectue en permanence un contrôle sur les recettes et les dénonces liées à la zone d'investigation de chaque département. En résumé il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme. Également, il peut inclure périodiquement des données hors responsabilité qui vont lui permettre d'avoir une vue complète de son secteur.

b. Les rapports de contrôle

Le contrôle budgétaire nécessite périodiquement l'établissement d'un compte rendu d'activités qui sera transmis au supérieur hiérarchique. Ce rapport se présente sous forme standardisé indique⁵² :

- Les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes ;
- Le résultat pour chaque variable contrôlée ;
- L'analyse des écarts qui a été obtenu ;
- Les mesures prises afin de réorienter l'action vers le droit chemin de l'objectif.

Le responsable supérieur étudie les informations reçues et du fait les consolide afin d'en tirer les écarts caractéristiques de son département. Il demande par la suite des explications auprès de certains responsables budgétaires en fonction des résultats qu'il obtient puis transmet à son tours une synthèse des contrôles effectués à son supérieur qui à son tour le transmet au supérieur jusqu'à parvenir au budget global.

c. Les réunions de suivi budgétaire⁵³

Des examens synthétiques des comptes devront se tenir mensuellement afin d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures

⁵¹Alazard C. ; Sépari S, op.cit., P.633

⁵²Gervais M, op.cit., P.164

⁵³ Idem, p166.

décidées. A ces réunions, participent autour du contrôleur de gestion, les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur pour rendre compte des écarts constatés puis les actions correctives nécessaires. Ces réunions pourront avoir comme support : information, les rapports de contrôle, un système de tableau de bord informatisé ou un processus plus informel.

5. Définition et principes d'élaboration des écarts budgétaires

5.1. Définition d'un écart

L'écart peut être défini comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constaté »⁵⁴. Ce qui veut dire qu'un écart est la différence entre une donnée de l'activité qui est réelle et la donnée budgétaire correspondante. Après chaque calcul des écarts il faut toujours voir si le résultat obtenu est favorable ou défavorable, ensuite interpréter les résultats obtenus en expliquant les écarts.

5.2. Les principes d'élaboration des écarts⁵⁵

La mise en évidence des écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter. On va positionner quelques principes conventionnels de construction des écarts :

a. Principe 1 :

Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité de gestion. La valeur de référence peut être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle. Dans le cas d'une comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus précoce ;

b. Principe 2 :

Un écart se définit par un signe (+ ou -), une valeur et un sens (favorable ou défavorable). En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'a pas le même sens selon qu'il s'agit d'une charge ou d'un produit ;

⁵⁴Doriath B et Goujet C, op.cit., P.77

⁵⁵ Alazard C, Sépari S, op.cit., P.312

c. Principe 3 :

La décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une et d'une seule composante par sous-écart calculé : une donnée constituée de « n composantes » oblige à la mise en évidence de « n sous-écarts » ;

d. Principe 4 :

Toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts (application du principe 3) définis comme suite :

Si on a :

$$\text{Variable} = \text{élément numérique} * \text{élément monétaire}$$

Donc on aura :

$$\text{Ecart} / \text{élément monétaire} = (\text{élément monétaire réel} - \text{élément monétaire prévu}) * \text{donné volumique réelle}$$

$$\text{Ecart} / \text{élément volumique} = (\text{élément volumique réel} - \text{élément volumique prévu}) * \text{élément monétaire prévu.}$$

6. Calcul et analyse des écarts

L'analyse des écarts consiste à analyser la différence constatée entre les données réelle et les données prévisionnelles afin de rechercher leurs causes et mesurer leurs impacts, et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

6.1. Ecart sur chiffre d'affaires ⁵⁶

C'est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu. En fin de période, il convient de d'étudier l'écart sur chiffre d'affaires de la manière suivante :

$$\text{Ecart sur chiffre d'affaires} = \text{chiffre d'affaires réel} - \text{chiffre d'affaires prévu}$$

Pour analyser cet écart, il faut le décomposer en deux composantes :

- Ecart sur prix E/P : qui est pondéré par la quantité réelle ;
- Ecart sur quantité E/Q : qui est valorisé par un prix budgété.

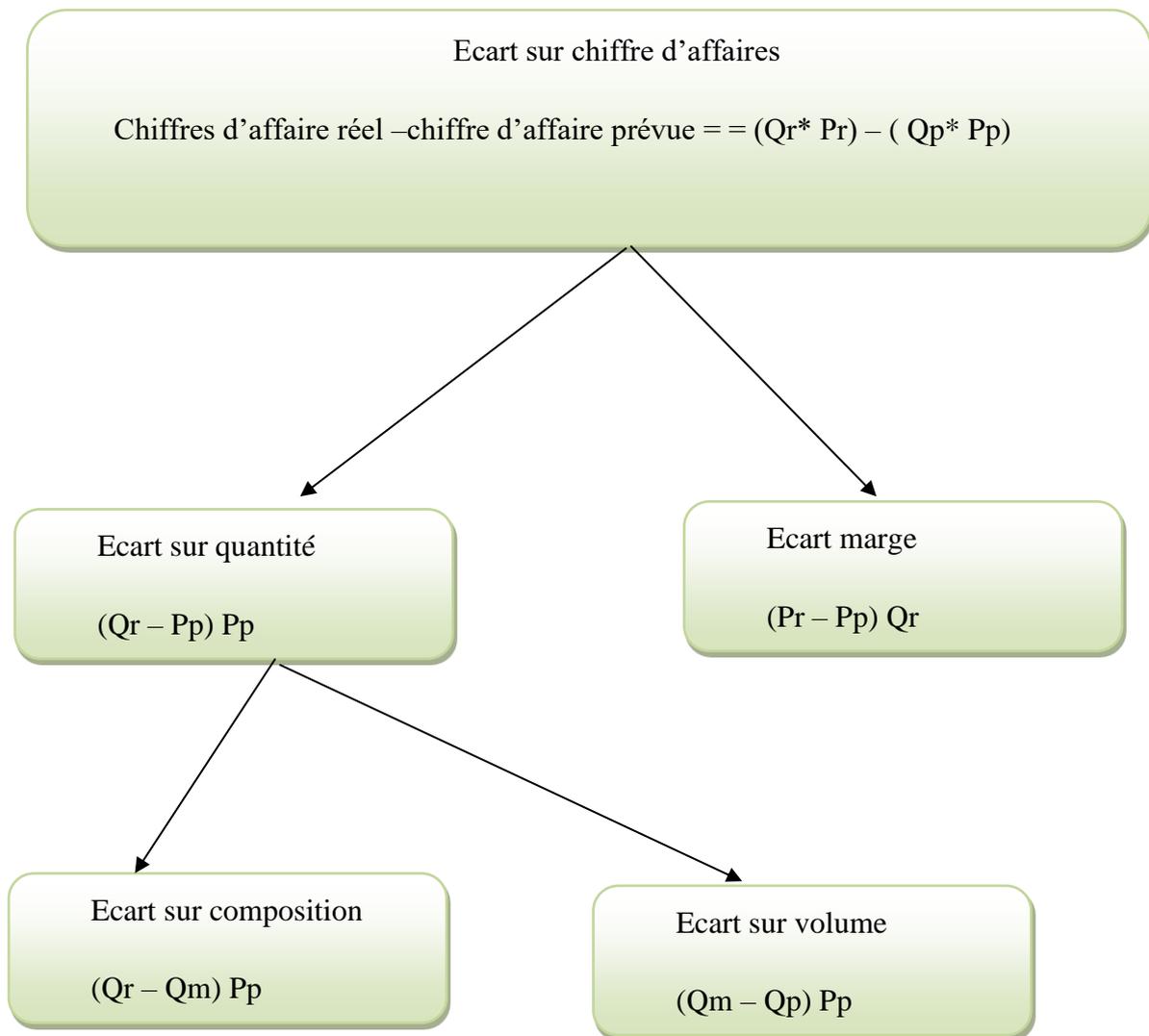
$$\text{Ecart/ prix} = (\text{prix réel} - \text{prix prévu}) * \text{quantité réel}$$

$$\text{Ecart/ quantité} = (\text{quantité réel} - \text{quantité prévu}) * \text{prix budgété}$$

L'écart de chiffre d'affaires est favorable quand le chiffre d'affaires réel est supérieur au chiffre d'affaires prévu et il est défavorable dans le cas contraire.

Figure 08 : l'écart sur chiffre d'affaires

⁵⁶ Alazard C, Sépari S, op.cit, P382.



Source : DORIATH B, « Le contrôle de gestion », 5ème édition, Dunod, Paris, 2008, P77.

6.2.L'analyse des écarts sur coût matière ⁵⁷

Le coût matière est le résultat du produit d'une quantité fabriquée et son prix de fabrication, c'est-à-dire :

- Cas des productions réelles :

⁵⁷ Alazard C, Sépari S, op.cit, P389.

Production réel = quantités réelles * coût unitaire réel.

- Cas des prévisions :

Production prévu = quantités prévues * coût unitaire prévu.

L'écart sur le coût matière est la différence entre le coût matière réel et le coût matière préétabli.

Ecart sur matière globale = (quantité réel *prix réel) – (quantité prévue *prix prévue)

L'écart globale ou totale est décomposé à partir de la formule précédente en peut distinguer entre deux causes qui expliquent cet écart :

- Ecart / quantité = (Quantité réelle – Quantité prévisionnelle) *Prix prévisionnel
- Ecart / prix = (Prix réel – prix prévisionnel) *Quantité réelle

- Ecart sur quantité

Ecart sur quantité = (quantité réel - quantité prévue) * prix prévue

- Ecart sur prix :

Ecart sur prix = (prix réel – prix prévue) * quantité réel

Le signe résultant du calcul d'un écart n'a pas la même signification, selon l'élément sur lequel il porte. Un écart sur coût positif est, au contraire, défavorable car il traduit des coûts réel supérieurs aux coûts prévus.

6.3. Ecart sur marge :

L'écart de marge « est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue » ⁵⁸

La marge est généralement retenue comme mesure de la performance d'un centre de responsabilité activité. Elle est le résultat de la différence entre les ventes et les coûts. L'écart sur marge est souvent calculé par « la différence entre marge réelle et marge prévu » ⁵⁹

$$\text{Ecart sur marge} = \text{marge sur cout réelle} - \text{marge prévue}$$

$$\text{Marge réel} = (\text{prix de vente réel} - \text{coût de revient réel}) * \text{quantité réelle.}$$

$$\text{Marge prévue} = (\text{prix de vente prévisionnel} - \text{coût de revient prévisionnel}) * \text{quantité prévue.}$$

Cet écart sur la marge globale peut se décomposer en deux sous écarts :

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévue}) * \text{marge prévue.}$$

$$\text{Ecart sur marge unitaire} = (\text{marge réelle unitaire} - \text{marge prévue unitaire}) * \text{quantité réelle.}$$

⁵⁸BRIGITTE D, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », paris, 2008, P76.

⁵⁹ Ibid.

Un écart positif signifie que la marge réalisée est supérieure à celle budgétée, donc il est favorable en revanche un écart négatif est défavorable

6.4. Ecart sur résultat :

L'écart sur le résultat est la différence entre le résultat réel et le résultat prévisionnel de référence.⁶⁰

$$\text{Ecart sur résultat} = \text{résultat réel} - \text{résultat préétablie}$$

7. L'interprétation des écarts et la mise en œuvre des actions correctives :

7.1. L'interprétation des écarts :

« Les écarts n'ont d'autres rôles que de mettre en évidence des phénomènes, mais ils ne sont pas en eux même porteurs de toutes les explications. »⁶¹

L'interprétation des écarts par le contrôleur de gestion est très importante. Son rôle ne se limite pas à être un simple aiguilleur de chiffres et de tableaux. En effet, identifier l'origine de ces derniers lui permettra d'apporter des actions correctives dans une perspective d'amélioration.

7.2. La mise en œuvre des actions correctives :⁶²

Le contrôle budgétaire est un moyen de pilotage dont l'un des buts est de maintenir ou de rectifier les trajectoires pour atteindre les objectifs. Après avoir effectué une analyse sur les écarts entre prévisions et réalisations, si besoin est d'entreprendre des actions dans le but d'atteindre les objectifs et optimiser la rentabilité, deux types d'actions correctives sont envisageables :

- L'action est mise en œuvre avant que l'opération ne soit totalement achevée : elle cherche à infléchir les premières estimations du résultat, et le contrôle est dit anticipé.

⁶⁰Doriath.B, op.cit, P197.

⁶¹ ARDOIN J-J, MICHEL D, SCHMIDT J, « Contrôle de gestion », Publiions, Paris, 1985, P130.

⁶² Mr NAIT MAMMAR. Z, CHALAL. H, mémoire, op.cit, p85.

- L'action ne cherche qu'à influencer les résultats et les réalisations futures : dans ce cas l'écart n'est calculé qu'une fois l'opération terminée, et l'action corrective ne portera que sur l'accomplissement.

7.3. Les caractéristiques d'une bonne action corrective :⁶³

L'action de correction pour qu'elle soit efficace est caractérisée par :

- **La rapidité** : l'élaboration d'un système budgétaire performant demandera de savoir qu'elle est l'intervalle de temps entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction, et d'avoir comme objectif constant, le souci de le réduire encore davantage.
- **L'adaptabilité** : l'utilisation d'une force adéquate est très importante ainsi que mesure de correction (ni trop forte ni trop faible) qui doit surtout porter sur le déterminant qui exerce l'influence la plus grande sur le résultat.

Conclusion du chapitre :

Pour conclure nous rappelons que la gestion budgétaire est considérée comme un outil principal du contrôle de gestion qui a pour objectif de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Elle met en évidence une démarche qui consiste à faire des prévisions, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Ce dernier va permettre de comparer entre les prévisions et les réalisations de l'entreprise et ensuite analyser les écarts et enfin prendre des mesures correctives.

⁶³ M^{lle} BERKANE .L, BELALA .N, mémoire « La gestion budgétaire, outil de contrôle de gestion », promotion 2019/2020.

Chapitre III

La gestion budgétaire au sein de l'entreprise « GENERAL EMBALLAGE »

Introduction :

Dans ce chapitre, nous allons en premier lieu faire une présentation de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE à travers son cadre historique, ses missions et ses activités. En second temps, nous allons passer à l'élaboration de la gestion budgétaire au sein de cette entreprise, pour cela nous avons proposé une méthode de prévision basée sur la méthode des moindres carrés, qui va nous permettre de calculer les prévisions de ventes d'une année, afin d'établir quelques écarts et les interpréter.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et du service "contrôle de gestion" au sein de l'entreprise « GENERAL EMBALLAGE ».

Dans cette section nous présenterons l'entreprise GENERALE MBALLAGE, tout en exposant une vision synthétique de son évolution historique, sa situation, ses missions, ses activités et clients, ses différentes directions...etc.

1. Présentation de l'entreprise

Général Emballage est le leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé. L'entreprise fabrique, à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays. Et réalisons des post-impressions en Hautéré solution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif.

Les équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production :

- Etudes.
- Prototypage.
- Réalisations de formes de découpe et de films d'impression.
- Fabrication des emballages et des displays.
- Livraison.

Entrée en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec plus de 1200 employés et un Chiffre d'affaires de 19 milliards DZD. Général Emballage est certifié conforme au Système de management intégré Qualité-Santé et Sécurité au travail - Environnement (ISO 9001: 2015, ISO14001:2015, ISO45001:2018)

Son siège social situé à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaïa.
RCN°:06/00-0183268B00 du 09/01/2017

- NIF: 000006018326879
- Article d'imposition: 06256000300
- NIS: 099806250344426

L'entreprise G.E dispose actuellement d'un siège social et de trois unités de production implantées à:

- Akbou: zone d'activité industrielle taharacht-akbou-Bejaïa
- Sétif : zone d'entre : potet d'activité 3^{ème} tranche N°15B.BP390Bis19000-Sétif
- Oran: zone industrielle Hassi-Ameur N°04-lo tN°10 communes de hassi-bounif 31121,Oran.

1.1. Historique de GENERAL EMBALLAGE

GENERAL EMBALLAGE a été créé en 1998 par les frères AIT YAHIA, sous forme de Société à Responsabilité Limitée (SARL) au capital de 115000 DA divisé en 115 parts sociales.

En 2000, GENERAL EMBALLAGE a connu un grand tournant dans sa structure et son organisation avec l'entrée des BATOUCHE père et fils.

Général Emballage est créé en 2000 par Ramdane BATOUCHE avec un capital de 32 millions DZD dans la Zone d'activités de Taharacht à Akbou dans la wilaya de Bejaïa. En 2002, l'entrée en production de l'usine avec un effectif de 83 employés.

En 2002, Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés ;

En 2006,

- Le capital est porté à 150 millions de dinars
- Effectif : 318 employés

En 2007,

- Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars.
- Effectif: 425 employés.
- Trophée de la Production (Euro-Développement PME).
- Entrée en production de l'usine de Sétif.

En 2008,

- Début d'exportation vers la Tunisie.
- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran.

En 2009,

- 03 Juin: Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II» (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions)
- Effectif: 597 employés.

En 2010, Effectif : 630 employés.

En 2011,

- Effectif : 699 employés
- Novembre: Cotation COFACE « @@@ »

En 2012,

- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes
- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur
- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution
- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Béjaia
- Décembre 17 : Notation COFACE « @@@ »
- Effectif : 830 employés

En 2013,

- Effectif: 960
- Janvier 23 : Certification ISO 9001:2008
- Octobre 8: Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Béjaia.

En 2014,

- Effectif: 1005
- Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)
- Octobre 30 : Début des exportations vers la Libye

En 2015,

- Effectif: 1100
- Avril: Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha
- Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA))

En 2016,

- Février : 1ere exportation en Espagne
- Août : Sortie de Maghreb Private Equity Fund et entrée de Development Partners International (DPI) et de la Deutsche Dation Investitionsund EntwicklungsgesellschaftmbH (DEG) à hauteur de 49% du capital social
- Septembre: 1ere exportation en Mauritanie
- Effectif: 1170

En 2017,

- Effectif: 1200
- Avril 19 : Notation COFACE @@@

En 2018 ,

- Effectif: 1200
- Avril 09 : Certification ISO 9001 Version 2015 ;
- Juillet 29: Notation COFACE @@@.

En 2019,

- Effectif: 1201
- Janvier 16 : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport « Compagnies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres) ;
- Avril 21 : Première expédition sur la Belgique ;

- Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA) ;
- Juin 19 : Première exportation sur la France.

En 2020,

- Effectif: 1222 ;
- Janvier 25 : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018 ;
- Juillet 23: Notation COFACE @@@.

Remarque :

Pour @@@ c'est un signe de la notation de Coface, c'est l'avis de crédit @rating traduit la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements commerciaux vis-à-vis de ses clients et de ses fournisseurs.

1.2. Les valeurs de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

- **Leadership**

Les politiques d'investissement, de recrutement et de formation de General Emballage reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des processus technologiques

- **Proximité**

Général Emballage entretient le rapprochement avec ses clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de ses produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

- **Citoyenneté**

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

- **Développement durable**

Général Emballage s'engage à :

- Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels.
- À ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable.
- À apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

1.3.La position de Général Emballage dans le marché national

C'est une entreprise qui a su relever parfaitement le défi de l'exportation. GE, est l'entreprise spécialisée dans la fabrication et la transformation d carton ondulé, elle s'est vue attribuer quelques années plus tard de triple « A » de la Coface pour sa solvabilité et sa bonne santé financière. Il n'y a aucun doute, l'entreprise verra se bousculer à son portillon les plus grands investisseurs en prévision de son entrée en Bourse, dont la demande du visa de la Cosobest prévue pour 2014.

1.3.1. Le chiffre d'affaires de général emballage

Le tableau suivant représente l'évolution du chiffre d'affaires de Général Emballage pour la période 2012 – 2020.

Tableau 03 : Evolution du chiffre d'affaires de GENERAL EMBALLAGE 2012-2020.

Unité monétaire : KD

Source : document interne de l'entreprise

ANNEE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CA MDA/HT Akbou	3526	4343	5411	6693	7847	8174	9701	10456	11474
CA MDA/HT Sétif	572	618	742	810	952	1029	1149	1216	1339
CA MDA/HT Oran	305	488	525	690	739	810	906	1032	1192
Total CA MDA/HT	4403	5449	6678	8193	9538	10013	11756	12704	14005

1.3.2. Gamme de produits fabriqués

La mission de GE est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière de produit d'emballage.

Les différents produits fabriqués par GE :

- Les plaques de carton ondulé ;
- Les caisses à fond automatique ;
- Les caisses télescopiques ;
- Les barquettes à découpe spéciale.

1.3.3. Les partenaires et les concourants de GENERAL EMBALLAGE

L'entreprise compte parmi ses partenaires deux associés (MAGHREBPRIVATEEQUITY FUNDII «Cyprus »LP et AGHREB PRIVATE EQUITY II «Mauritius» PPC), les clients sont aussi des partenaires.

- **Les clients de GE**

La spa GE compte parmi ses clients de grand secteur de la scène économique nationale comme : la SPA CEVITAL, SARL ALMAG, SOUMMAM, IFRI, ROUBA, SOCOTHYD, LA BELLE, HODNA LAIT, LAITERIE TREFLE, GROUPE OUCHERIF, HENKEL, SWALTUBI, BIMO, ENIEM, CONDOR, CRISTOR, VITAJUS, RAMDY, la Tunisie et bien d'autres.

- **Fournisseurs de GE**

La SPA GENERALE MBALLAGE s'approvisionne sur le marché étranger à 93%. Les matières premières (bobines de papier de différents types) viennent de l'étranger et 07% viennent du marché national (ingrédients de colle, amidon...). Elle vise comme clientèle principale le marché national, comme elle exporte les déchets de fabrication vers l'étranger en destination de l'Espagne, des pays bas et d'Arabie saoudite. Elle a exporté depuis 2005 environ 1600 tonnes de déchets vers ces pays

- **La concurrence de GE**

Général Emballage est le leader de cartonnage en Algérie après la faillite de TONIC, parmi ses concurrents on site :

- Maghreb Emballage.
- Eco Emballage.
- UNIFEC.
- SACAR.
- SIFKO

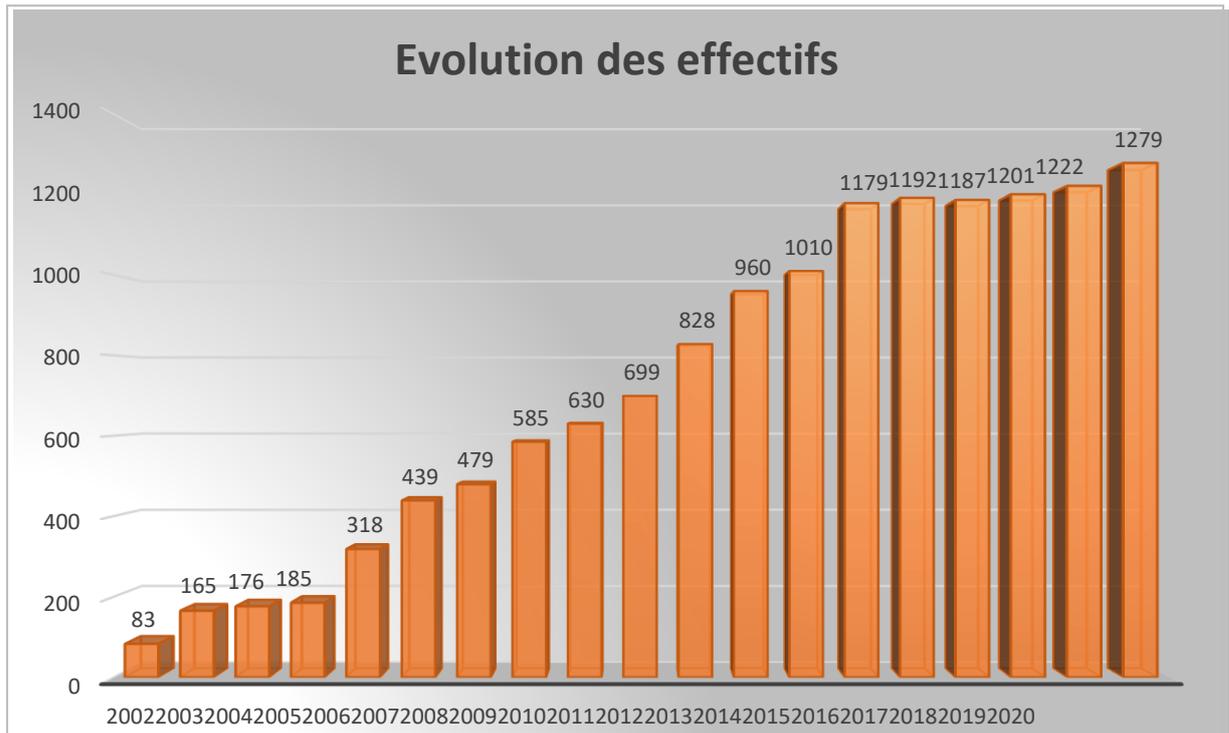
Tableau 04: L'évolution de l'effectif de l'entreprise (2002 -2020)

ANNEE	Unité AKBOU	Unité SETIF	Unité ORAN	Unité ALGER	TOTALG E
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828
2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1010
2015	802	290	87	/	1179
2016	777	331	84	/	1192
2017	774	323	90	/	1187
2018	774	334	93	/	1201
2019	772	332	118	/	1222
2020	771	348	135	25	1 279

Source : document interne de l'entreprise

Représentation graphique de l'effectif de l'entreprise.

Figure 10 : Evolution de l'effectif (2002- 2020)



Source : document interne de l'entreprise

D'après le graphique de l'évolution des effectifs de l'année 2002 jusqu'à l'année 2015 il y a une croissance de chaque année, par contre de l'année 2015 à 2020 il y a une faible croissance par rapport aux années précédentes.

1.4. Les activités principales de GENERAL EMBALLAGE

Les activités principales de Général Emballage sont les suivantes :

- Fabrication, transformation et commercialisation du carton ondulé et de déchets.
- Ventes de déchets sur le marché local (RECUPAK et TONIC).
- Export déchets (Belgique et Espagne).
- Export de produits finis (Tunisie, Mauritanie, France et Libye..)

1.5. Les objectifs de GENERAL EMBALLAGE

L'entreprise a adopté une démarche marketing et commerciale qui est focalisée autour de la demande client, c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produits.

Les moyens utilisés permettent de faire face à une demande actuelle, afin

d'augmenter ses parts de marché, répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante et augmenter ses capacités de production, pour cela la SPA a entreprise des négociations pour l'acquisition d'un nouveau linge de transformation et pour l'extension de l'espace de stockagedes matières premières et des produits finis.

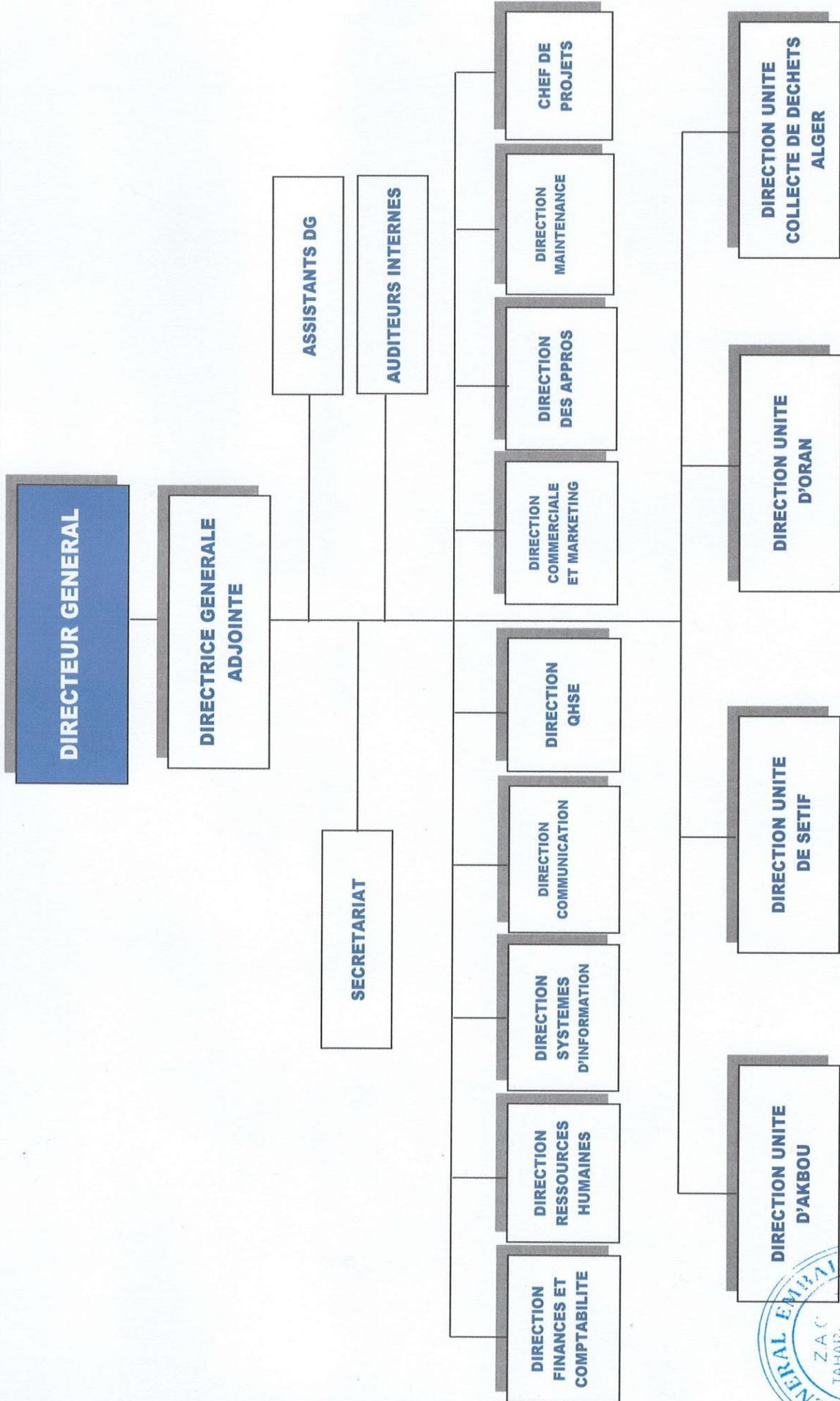
1.6. L'organisation de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

L'entreprise Général Emballage comporte une organisation administrative hiérarchique qu'on peut représenter à travers le schéma suivant :



ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE

- Réf : IM.M1.V
- Révision : 04
- Date : 15/08/2021
- Page : 1/2



2. Présentation du service "contrôle de gestion" :

Le service de contrôle de gestion au sein de Général Emballage est directement rattaché à la direction générale, il occupe une position d'état-major. Cette position montre l'importance donnée par la direction générale de Général Emballage pour le service de contrôle de gestion ont lui donnant un pouvoir et une légitimité certaine

Le service du contrôle de gestion de Général Emballage est composé comme suit :

- Un responsable de contrôle de gestion ;
- Un contrôleur de gestion industriel ;
- Un contrôleur de gestion supply-chaine ;
- Un contrôleur de gestion marketing
- Un contrôleur de gestion investissement.

La finalité du service de contrôle de gestion est l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise en permettant à ses responsables de :

- Savoir rapidement ce qui se passe à travers les logiciels ;
- Détecter et analyser concrètement les causes et les conséquences des évènements,
- Étudier les possibilités d'action pour atteindre les objectifs ;
- Situer les actions en termes d'échéance.

2.1. Les missions et tâches effectuées par le service contrôle de gestion :

Afin de bien mener sa mission et de synthétiser l'information de manière a ce qu'elle soit une base de prise de décision pour les dirigeants, le service contrôle de gestion procède à l'élaboration suivant :

a. Rapport PMP papier

Ce rapport a pour objectif le suivi de l'évolution des prix moyens pondéré (PMP) des entrées(entrée en stock) et des sorties (consommations OND) de chaque type de papier géré par Général Emballage.

Pour arriver à ses fins, le service contrôle de gestion se base sur des données réelles (comptabilité de matières) de chaque mois clôturé

b. Rapport d'activité

Consiste à mesurer la réalisation de l'onduleuse en la comparant aux objectifs fixés et aux réalisations de la même période de l'année N-1

• **Transformation de mois**

A pour but de comparer les réalisations avec les prévisions et les objectifs prédéterminés

• **Chiffre d'affaires mensuel**

A pour objectif de comparer les réalisations avec les prévisions en termes de chiffre d'affaires et les objectifs fixés

• **Encaissements**

Comparer les réalisations et les prévisions ainsi que les réalisations précédentes
Présentation de :

- L'état créance pour chaque unité ;
- La balance des stocks : matières et fournitures, emballage, consommables industrielle, autres consommables fournisseurs entretiennent industriels
- TCR mensuel ;
- Réalisation budgétaire ;
- Quelques ratios de gestion et les calculs des cash-flows.

c. Budget et plan de financement

Le budget est élaboré sur 4 axes :

• **Commercial**

- Etat de la clôture N-1 et le programme pour prévisions de l'année N+1 □ des ventes de l'unité d'Akbou, Oran, Sétif.
- Etat de la clôture N-1 et le programme pour prévisions de l'année N+1 □ des ventes de l'unité d'Akbou, Oran, Sétif.
- Chiffre prévisionnel année N+1.
- Evolution du chiffre prévisionnel par unité.
- Chiffre d'affaires prévisionnel et mensualité.
- Chiffre d'affaires par segment de produit.
- Chiffre prévisionnel local et exportation.
- Encaissements prévisionnels N+1 (attendus, global et par unité).

- **Production**

Elaboration d'un plan directeur de production onduleuse par unité.

- **Approvisionnement**

- Consiste à détailler l'ensemble des consommations de l'année N
- Situation d'achat
- Situation de stock

- **Ressource humaine**

- Nombre d'effectif global actuel ;
- Formation : budget prévisionnel retenu pour la formation du personnel ;
- Masse salariale : évolution normale des salaires, salaires attribués à l'ensemble du personnel ;

- **Investissement**

Les différents investissements prévus par l'entreprise.

- **Financier**

- Compte de résultat : sur la base des différents agrégats de gestion traités et développés ainsi que les comptes résultats mensuel cumulés attendus.
- Bilan prévisionnel de l'entreprise.
- Analyse exhaustive des comptes résultats et ratios de gestion, et une comparaison avec l'année N.
- Réalisation et analyse du plan de financement.

d. Rapport de gestion

C'est un état récapitulatif des activités de l'entreprise pendant une période déterminée (une année).

- Présentation de l'entreprise et son activité ;
- Activité de conseil d'administration ;
- Présentation de l'activité de l'entreprise qui consiste à suivre l'évolution des différents indicateurs de gestion (croissance du bénéfice net, augmentation de la production onduleuse, évolution du chiffre d'affaires, évolution des encaissements à l'évolution onduleuse, l'évolution transformation (par rapport aux deux années précédentes tout en justifiant son évolution) commercialisation, évolution des tops 20 clients, encaissements.

- Présentation de la balance des stocks, ainsi que la structure de l'effectif ;
 - Présentation et analyse détaillée des postes bilan (évolution du bilan par rapport à l'année précédente).
- e. Business plan
- Projection de l'entreprise dans l'avenir par une étude technico-économique ;
 - Etat financiers à moyen terme et long terme ;
 - Présentation d'un TCR et bilan, plan de financement afin d'orienter l'entreprise à faire un bon choix, et pour choisir le mode du financement du nouveau investissement.

f. Reporting

C'est un ensemble de tableaux de bord pour certains indicateurs, il est constitué de : reporting des ventes.

- Reporting marge sur cout matière M / CM ;
- Reporting industriel : productivité, consommation de l'eau, électricité
- Reporting sur la production, sur la consommation.
- TCR croisé en budget.
- Reporting plan de financement : indique l'évolution de la trésorerie par rapport aux encaissement et décaissement mensuel.
- Reporting des consommations détaillées.
- Reporting RH : masse salariale, turn over, les effectifs.
- Reporting formation personnel.
- Reporting capacité de production par machine.
- Reporting des services : transport, publicité....

g. Calcul des coûts

Consiste à calculer les couts de production et couts de revient des produits par l'extractrice de données nécessaire sur le logiciel PC-TOP.

En se basant aussi sur le Standard des prix de vente au m² par qualité pour les plaques, et pour les caisses américaines et les barquettes c'est de la plaque en ajoutant le cout du processus de transformation.

Méthode de calcul : logiciel GEPRO en calculant les charges totales et les charge par produit clé de répartition temps de passage par machine.

h. Les inventaires

- Mensuels produits finis et leurs valorisations.
- Semestriels pour tous les produits et l'entreprise (30 juin).

- Fin d'année pour tous les produits de l'entreprise (31 décembre).

Section 2 : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise « GENERAL EMBALLAGE »

L'évolution industrielle et économique des entreprises de fabrication du carton ondulé a rendu la gestion de la société « Général Emballage » plus complexe pour faire face à une intense concurrence.

Pour assurer la survie de l'entreprise et prendre des décisions stratégiques au moment opportun, la société a adopté de nouveaux outils de gestion et parmi eux « la gestion budgétaire ». Cette dernière est considérée comme un mode de gestion prévisionnel, qui consiste à traduire les objectifs en un ensemble de programmes et de budgets.

Le service contrôle de gestion avant la fin de l'année c'est à dire vers septembre-octobre, présente à la direction un rapport sur l'exercice en cours qu'on appelle « prévisions de clôture ». Ce dernier va donner une vision sur l'activité réalisée pendant les trois trimestres de l'année en ajoutant le dernier trimestre prévu dans le budget.

Vers mai -octobre la direction va organiser une réunion de sensibilisation avec les responsables de structure pour préparer leur budget de l'année N+1 en faisant un résumé sur l'ensemble des charges et produits prévus.

Ensuite le conseil d'administration va intervenir en se réunissant pour l'étude, analyse et débat pour adopter le budget ou le rejeter. Dans le cas où le budget est retenu, il devient le budget officiel et servira de référence pour l'évaluation des résultats de l'exercice concerné.

1. Elaboration du budget des ventes

En général, pour toutes les entreprises les possibilités des ventes constituent leur principale contrainte. En parlant du budget des ventes, on entend par-là les différentes prévisions qu'il est possible de réaliser sur les produits de l'entreprise.

Ce budget va être préparé et présenté selon les modalités qui varient pour chaque organisation commerciale de l'entreprise.

Dans le cas de la société « Général Emballage », le premier budget élaboré est le budget des ventes qui va se faire par le service commercial, dans le but de déterminer le volume des ventes en quantités et en valeurs et leurs évolutions.

Le budget des ventes est la base pour élaborer les autres budgets de la société « Général Emballage ».

1.1.Calcul des prévisions de ventes

« General Emballage » pour connaître ses parts sur le marché, doit déterminer les quantités prévisionnelles à vendre pour l'année qui suit c'est à dire N+1. Cette société est une société qui travaille avec des commandes enregistrées.

Ainsi, pour calculer les prévisions des ventes, elle prend en considération les études faites ainsi que les prévisions des 20 premiers clients qui représentent 80% du chiffre d'affaires. Elle prend également en considération les années précédentes.

Donc pour notre travail, nous avons choisi de développer un système de prévisions qui va nous permettre de suivre l'évolution des ventes des produits basée sur l'ajustement en utilisant la méthode des moindres carrés avec le calcul des coefficients saisonniers.

1.1.1. La méthode de prévision utilisée

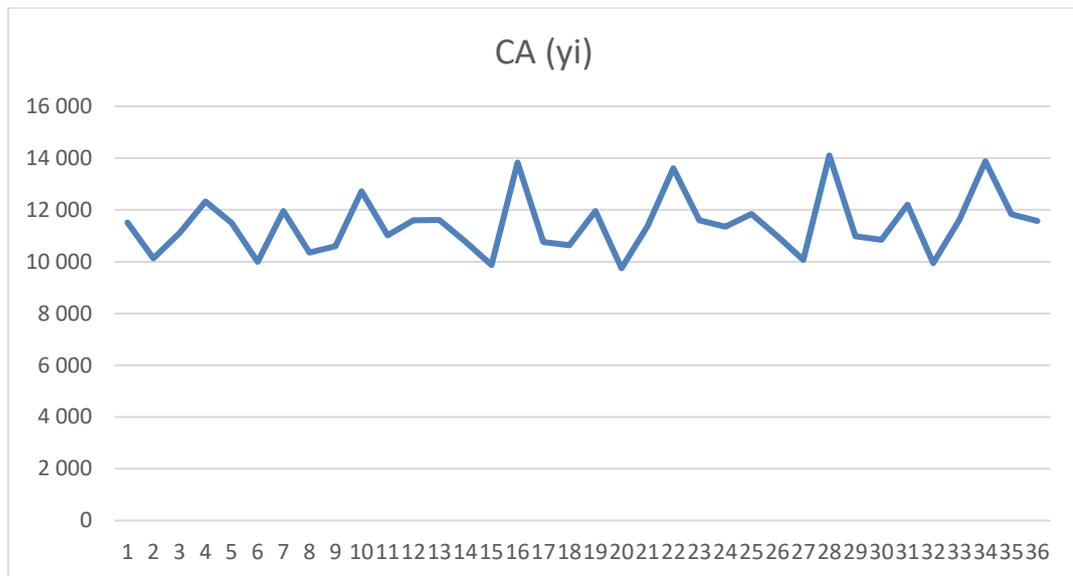
À partir des données que l'entreprise nous a fournies, nous avons choisi la méthode des moindres carrés, car nous avons besoin d'une méthode qui va nous estimer les prévisions les plus proches possibles des quantités réelles.

L'entreprise « Général Emballage » possède trois familles de produits qui sont les barquettes, les caisses américaines et les plaques. Nous avons choisi de faire une étude globale l'ensemble de la gamme. Sans pour autant négliger les déchets qui représentent 3% du chiffre d'affaires de la société pour les années 2018,2019,2020.

1.2.Analyse des ventes des produits

Afin d'élaborer les prévisions, nous allons étudier l'historique de vente de tous les produits de Général Emballage pour la période s'étendant de janvier 2018 à décembre 2020 que nous avons recueillis et présentés dans l'annexe n° 1 pour nous faciliter l'étude de la détermination des prévisions des ventes pour l'année (N+1), nous avons utilisé le logiciel Excel grâce auquel nous avons pu produire le graphique suivant, qui représente l'évolution des ventes des trois années 2018,2019,2020.

Graph 1 : L'évolution des ventes durant les années 2018, 2019, 2020.



Source : réaliser avec nos propres soins à l'aide du logiciel l'Excel.

- **Analyse des données**

Après avoir présenté la valeur des ventes des produits, nous pouvons maintenant analyser plus facilement l'évolution des ventes au fil des trois années 2018,2019,2021.

Avec mûre analyse nous constatons que l'allure de la courbe suit une tendance linéaire, ce qui va confronter davantage notre choix de la méthode des moindre carrées.

Nous remarquons également une baisse flagrante du chiffre d'affaires, durant les mois de juin et août 2018, mars et août 2019 et mars et septembre 2020, caractérisant ainsi la nature saisonnière de l'activité exercée durant ces périodes coïncidant avec celle des congés et du mois de ramadan, sans oublier la pandémie qui a frappé l'Algérie fin 2019 et durant 2020, qui a engendré la fermeture des frontières causant la pénurie de matières premières et le hirak en 2018.

- **La détermination de la droite d'ajustement**

L'application de la méthode des moindres carrés, commence par la détermination de l'équation d'ajustement qui est de la forme : $y_i = ax_i + b$.

Avec :

y_i : le phénomène à expliquer, dans notre cas c'il s'agit des ventes ;

x_i : la variable explicative qui est le temps ;

a :coefficient directeur de la droite ;

b : l'ordonner à l'origine.

Le service « contrôle de gestion » au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE nous a fourni les ventes réelles en quantités des trois années, subdivisé en 36 mois. C'est la raison pour laquelle dans les xi en a 36 lignes. Les "yi "représente les ventes qui corresponde à chacun des mois.

Pour pouvoir déterminer l'équation de la droite de budget, il faut d'abord calculer les estimateurs **a** et **b** de l'équation.

Il existe deux méthodes qui nous permettront de calculer l'estimateur **a** :

1^{ère} méthode :

$$a = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum(x_i - \bar{x})^2}$$

2^{ème} méthode :

$$a = \frac{\sum(x_i y_i) - (\bar{x} \cdot \bar{y})}{\sum x^2 - n \bar{x}^2}$$

Dans notre cas et suivant les conseils du maître de stage, on a choisi d'utiliser la première car elle est plus pratique.

Après avoir calculé **a** (voir le tableau n° 05), on peut maintenant déterminer l'estimateur **b**. On détermine le **b** à l'aide de l'équation suivante :

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

Dont :

\bar{y} : la moyenne des yi ;

\bar{x} : la moyenne des xi.

Le tableau suivant va nous faciliter le calcul des estimateurs **a** et **b**.

Tableau 05 : Détermination des estimateurs a et b pour l'année 2021.

Année	Mois (xi)	CA (yi)	xi*yi	xi ²	xi-x	yi - \bar{y}	$(xi - \bar{x})(yi - \bar{y})$	$(xi - \bar{x})^2$
2018	1	11 512	11 512	1	-18	74	-1 296	306
	2	10 124	20 247	4	-17	-1 314	21 681	272
	3	11 110	33 329	9	-16	-328	5 086	240
	4	12 324	49 297	16	-15	887	-12 855	210
	5	11 499	57 494	25	-14	61	-827	182
	6	9 992	59 951	36	-13	-1 446	18 072	156
	7	11 955	83 688	49	-12	518	-5 955	132
	8	10 355	82 842	64	-11	-1 082	11 365	110
	9	10 593	95 334	81	-10	-845	8 027	90
	10	12 723	127 233	100	-9	1 286	-10 928	72
	11	11 012	121 127	121	-8	-426	3 196	56
	12	11 603	139 237	144	-7	165	-1 075	42
2019	13	11 611	150 945	169	-6	174	-955	30
	14	10 768	150 759	196	-5	-669	3 011	20
	15	9 869	148 041	225	-4	-1 568	5 489	12
	16	13 826	221 212	256	-3	2 388	-5 970	6
	17	10 763	182 965	289	-2	-675	1 012	2
	18	10 630	191 337	324	-1	-808	404	0
	19	11 960	227 233	361	1	522	261	0
	20	9 748	194 954	400	2	-1 690	-2 535	2
	21	11 379	238 960	441	3	-59	-147	6
	22	13 605	299 310	484	4	2 167	7 586	12
	23	11 596	266 717	529	5	159	714	20
	24	11 351	272 417	576	6	-87	-478	30
2020	25	11 843	296 085	625	7	406	2 638	42
	26	10 984	285 580	676	8	-454	-3 403	56
	27	10 067	271 803	729	9	-1 371	-11 652	72
	28	14 102	394 863	784	10	2 665	25 314	90
	29	10 978	318 360	841	11	-460	-4 827	110
	30	10 842	325 272	900	12	-595	-6 845	132
	31	12 199	378 164	961	13	761	9 515	156
	32	9 943	318 166	1 024	14	-1 495	-20 182	182
	33	11 607	383 018	1 089	15	169	2 450	210
	34	13 877	471 822	1 156	16	2 439	37 812	240
	35	11 828	413 991	1 225	17	391	6 446	272
	36	11 578	416 799	1 296	18	140	2 452	306
Total	666	411 755	7 700 063	16 206	0	0	82 600	3 885
Moyenne	18,5	11 438					0	0

Source : réaliser avec nos propres soins à l'aide du logiciel Excel.

On a :

- $\bar{x} = 18,5$;
- $\bar{y} = 11\,438$.

On a également, l'équation de droite budgétaire : $y = ax + b$.

➤ Calcul de l'estimateur "a" :

On a :

$$a = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum (x_i - \bar{x})^2}$$

$$a = \frac{82\,600}{3\,885}$$

$a = 21,26$

On peut aussi calculer "a" par cette équation :

$$a = \frac{\sum(x_i y_i) - (\bar{x} \bar{y})}{\sum x_i^2 - n \bar{x}^2}$$

➤ Calcul de **b** :

En remplace \bar{y} , \bar{x} et "a" dans l'équation suivante :

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

$$= 11\,438 - (21,261 * 18,5)$$

$b = 11\,044,67$

Donc l'équation de la tendance est :

$y = 21,261x + 11\,044,67$

- **Calcul des coefficients saisonniers**

Les coefficients saisonniers sont des rapports moyens qui existent dans le passé entre les valeurs réelles et les valeurs ajustées. Leur calcul va nous permettre de tenir compte des fluctuations dans les conjectures et d'affirmer ainsi les prévisions.

Afin de calculer les coefficients saisonniers, il faut calculer tout d'abord le trend de chaque mois pour les trois années 2018,2019,2020 en faisant le rapport entre la valeur Y_i réalisé (observé) et la valeur Y_i ajustée et cela pour chacune des observations.

Nous allons prendre chaque mois le rapport moyen qui sera considéré comme le trend de la période

$$\text{Le trend} = \frac{\text{valeur observé } y_i}{\text{valeur ajustée } y_i'}$$

Pour déterminer la valeur ajusté y_i' des années 2018, 2019, 2020 et 2021, on prend l'équation de la tendance $y_i = 21,26x + 11\,044,67$, dans laquelle on remplace x_i par sa valeur.

Donc, la tendance pour le premier mois de l'année 2018, qui est le mois de janvier se calcul comme suit :

On a :

$$x_i = 1$$

donc :

$$y_i' = 21,26 (1) + 11\,044,67$$

$y_i' = 11\,065,93$

Le tableau qui suit présente le détail du calcul des tendances pour la période étudiée.

Tableau 06 : Calcul des tendances des années 2018, 2019 et 2020.

Désignation	Estimateur a	x	Estimateur b	La tendance
Janvier	21,26	1,00	11 044,67	11 065,93
Février	21,26	2,00	11 044,67	11 087,19
Mars	21,26	3,00	11 044,67	11 108,45
Avril	21,26	4,00	11 044,67	11 129,71
Mai	21,26	5,00	11 044,67	11 150,98
Juin	21,26	6,00	11 044,67	11 172,24
Juillet	21,26	7,00	11 044,67	11 193,50
Aout	21,26	8,00	11 044,67	11 214,76
Septembre	21,26	9,00	11 044,67	11 236,02
Octobre	21,26	10,00	11 044,67	11 257,28
Novembre	21,26	11,00	11 044,67	11 278,54
Décembre	21,26	12,00	11 044,67	11 299,80
Janvier	21,26	13,00	11 044,67	11 321,06
Février	21,26	14,00	11 044,67	11 342,32
Mars	21,26	15,00	11 044,67	11 363,59
Avril	21,26	16,00	11 044,67	11 384,85
Mai	21,26	17,00	11 044,67	11 406,11
Juin	21,26	18,00	11 044,67	11 427,37
Juillet	21,26	19,00	11 044,67	11 448,63
Aout	21,26	20,00	11 044,67	11 469,89
Septembre	21,26	21,00	11 044,67	11 491,15
Octobre	21,26	22,00	11 044,67	11 512,41
Novembre	21,26	23,00	11 044,67	11 533,67
Décembre	21,26	24,00	11 044,67	11 554,93
Janvier	21,26	25,00	11 044,67	11 576,20
Février	21,26	26,00	11 044,67	11 597,46
Mars	21,26	27,00	11 044,67	11 618,72
Avril	21,26	28,00	11 044,67	11 639,98
Mai	21,26	29,00	11 044,67	11 661,24
Juin	21,26	30,00	11 044,67	11 682,50

Juillet	21,26	31,00	11 044,67	11 703,76
Aout	21,26	32,00	11 044,67	11 725,02
Septembre	21,26	33,00	11 044,67	11 746,28
Octobre	21,26	34,00	11 044,67	11 767,54
Novembre	21,26	35,00	11 044,67	11 788,81
Décembre	21,26	36,00	11 044,67	11 810,07

Source : réalisé avec nos propres soins à l'aide du logiciel Excel.

Nous adoptons le même raisonnement pour l'exercice 2021.

Tableau 07 : Calcul des tendances de l'année 2021.

Désignation	Estimateur a	x	Estimateur b	La tendance
Janvier	21,26	37,00	11 044,67	11 831,33
Février	21,26	38,00	11 044,67	11 852,59
Mars	21,26	39,00	11 044,67	11 873,85
Avril	21,26	40,00	11 044,67	11 895,11
Mai	21,26	41,00	11 044,67	11 916,37
Juin	21,26	42,00	11 044,67	11 937,63
Juillet	21,26	43,00	11 044,67	11 958,89
Aout	21,26	44,00	11 044,67	11 980,15
Septembre	21,26	45,00	11 044,67	12 001,42
Octobre	21,26	46,00	11 044,67	12 022,68
Novembre	21,26	47,00	11 044,67	12 043,94
Décembre	21,26	48,00	11 044,67	12 065,20

Source : réalisé avec nos propres soins à l'aide du logiciel Excel.

Après avoir calculé les trends de chaque mois, nous allons calculer le coefficient saisonnier qui représente le trend moyen.

Application :

$$\text{Le coefficient saisonnier du mois de janvier} = \frac{\sum \text{trend du mois de janvier des années 2018, 2019 et 2020}}{3}$$

Ensuite nous devons calculer le coefficient saisonnier rectifié :

$$\text{Le Coefficient saisonnier rectifier} = \frac{\text{CSNR} \cdot 12}{\text{total CSNR}} \text{ Avec :}$$

CSNR : coefficient saisonnier non rectifié.

Le tableau suivant présente le détail du calcul des coefficients saisonniers pour l'année 2021.

Tableau 08: Tableau représentant le calcul des coefficients saisonniers pour les années 2018, 2019 et 2020.

années	désignation	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	total
2018	valeur observé	11 512	10 124	11 110	12 324	11 499	9 992	11 955	10 355	10 593	12 723	11 012	11 603	134 802
	valeur ajustée	11 065,93	11 087,19	11 108,45	11 129,71	11 150,98	11 172,24	11 193,50	11 214,76	11 236,02	11 257,28	11 278,54	11 299,80	134 194,40
	trend	1,04	0,91	1,00	1,11	1,03	0,89	1,07	0,92	0,94	1,13	0,98	1,03	
2019	valeur observé	11 611	10 768	9 869	13 826	10 763	10 630	11 960	9 748	11 379	13 605	11 596	11 351	137 106
	valeur ajustée	11 321,06	11 342,32	11 363,59	11 384,85	11 406,11	11 427,37	11 448,63	11 469,89	11 491,15	11 512,41	11 533,67	11 554,90	137 255,95
	trend	1,03	0,95	0,87	1,21	0,94	0,93	1,04	0,85	0,99	1,18	1,01	0,98	
2020	valeur observé	11 843	10 984	10 067	14 102	10 978	10 842	12 199	9 943	11 607	13 877	11 828	11 578	139 848
	valeur ajustée	11 576,20	11 597,46	11 618,72	11 639,98	11 661,24	11 682,50	11 703,76	11 725,02	11 746,28	11 767,54	11 788,81	11 810,07	140 317,58
	trend	1,02	0,95	0,87	1,21	0,94	0,93	1,04	0,85	0,99	1,18	1,00	0,98	
	total des trend	3,09	2,81	2,74	3,53	2,92	2,75	3,16	2,62	2,92	3,49	2,99	2,99	36,00
	coefficient saisonnier non réctifié	1,030	0,937	0,912	1,178	0,972	0,918	1,052	0,874	0,974	1,164	0,995	0,997	12,00
	coefficient saisonnier réctifié	1,030	0,937	0,912	1,178	0,972	0,918	1,052	0,874	0,974	1,164	0,995	0,997	

Source : réalisé avec nos propres soins à l'aide du logiciel Excel.

Pour lire les coefficients saisonniers on prend exemple de deux mois :

- **Le mois de janvier :**

$$\text{CS au mois de janvier} = \frac{3,09}{3} = 1,030$$

Cela veut dire qu'au 1^{er} mois de chaque année, les valeurs observées sont au-dessus de la tendance de 3%. Il indique également que l'activité est plus importante durant ce mois car le coefficient saisonnier est supérieur à 1.

- **Le mois de février :**

$$\text{CS mois de février} = \frac{2,81}{3} = 0,97$$

Cela veut dire qu'au 2^{ème} mois de chaque année, les valeurs observées sont au-dessous de la tendance de 3%. Il indique aussi l'activité est moins importante durant ce mois car le coefficient saisonnier est inférieur à 1.

• **Calcul des prévisions**

Après le calcul des coefficients saisonniers et en tenant compte des fluctuations périodiques, nous avons calculé les prévisions mensuelles de l'année 2021, et pour se faire en a juste multiplié les valeurs ajustées de chaque mois de l'année 2020 par les coefficients saisonniers rectifiés correspondants.

Application

Pour calculer la prévision du mois de janvier 2021 nous allons multiplier la valeur ajustée du mois de janvier 2021 par le coefficient saisonnier rectifié correspondant :

Prévisions des ventes du mois de janvier :

$$\text{Prévision} = 11\,831,33 * 1,030 = 12\,186,27$$

Donc, l'entreprise prévoit de vendre 12 186,27 tonnes de produits pour le mois de janvier 2021.

Le tableau qui suit représente le détail du calcul des prévisions de l'année 2021.

Tableau 09 : Tableau représentant les calculs des prévisions de production pour l'années 2021.

Mois	Valeur ajustée	Coefficient saisonnier	La prévision
janvier	11 831,33	1,030	12 186,27
Février	11 852,59	0,937	11 105,88
Mars	11 873,85	0,912	10 828,95
Avril	11 895,11	1,178	14 012,44
mai	11 916,37	0,972	11 582,71
Juin	11 937,63	0,918	10 958,74
Juillet	11 958,89	1,052	12 580,75
Aout	11 980,15	0,847	10 147,19
Septembre	12 001,42	0,947	11 365,34
Octobre	12 022,68	1,164	13 994,40
Novembre	12 043,94	0,995	11 983,72
Décembre	12 065,20	0,997	12 029,00
Total	143 379,16	12	142 775,40

Source : réalisé avec nos propres soins à l'aide du logiciel Excel.

- **Comparaison entre les réalisations et les prévisions**

Après le calcul des prévisions mensuelles de l'année 2021, nous allons par la suite passer à la comparaison entre les réalisations et les prévisions de cette même année (2021) en récapitulant les données en valeur, que nous allons présenter dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Tableau représentant la comparaison des prévisions et les réalisations de l'année 2021.

Mois	Réalisation	Prévision	Taux de réalisation
janvier	11 103	12 186,27	91,11%
Février	11 034	11 105,88	99,35%
Mars	14 302	10 828,95	132,07%
Avril	12 799	14 012,44	91,34%
mai	12 715	11 582,71	109,78%
Juin	12 423	10 958,74	113,36%
Juillet	9 399	12 580,75	74,71%
Aout	10 322	10 147,19	101,72%
Septembre	11 440	11 365,34	100,66%
Octobre	13 011	13 994,40	92,97%
Novembre	12 092	11 983,72	100,90%
Décembre	11 458	12 029,00	95,25%
Total	142 098	142 775,39	99,53%

Source : Réaliser avec nos propres soins à l'aide du logiciel Excel.

Le taux de réalisation se calcul comme suit :

$$\text{Taux de réalisation} = \frac{\text{réalisation}}{\text{prévision}} * 100$$

Application :

On calcule le taux de réalisation de deux mois différents à titre illustratif :

- **Mois de mars :**

$$\text{Taux de réalisation du mois de mars} = \frac{14\,302}{10\,828,95} * 100 = 132,07\%$$

Un taux de réalisation des ventes de 132,07% indique que l'entreprise a dépassé l'objectif prévu pour ce mois.

- **Mois de juillet :**

$$\text{Taux de réalisation du mois de juillet} = \frac{9\,399}{12\,580,75} * 100 = 74,71\%$$

Un taux de réalisation des ventes de 74,71% pour le mois juillet indique que l'entreprise n'atteint pas l'objectif prévu. Cela est dû à la forte pandémie Covid-19 durant ce mois, qui a entraîné un changement dans le comportement d'achat et des perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

• **Analyse des données**

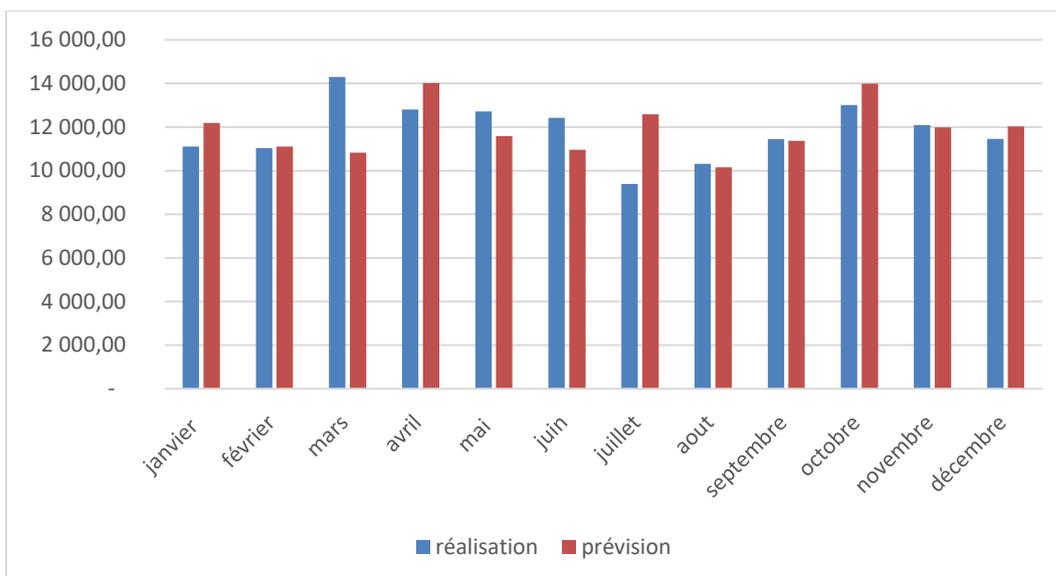
Nous remarquons que le taux de réalisation de nos prévisions globales est égal à 99,53%, qui indique que les ventes ont été réalisées à 99,53% de son objectif total. Cela signifie que la majeure partie du travail a été accomplie avec succès et qu'il ne reste qu'une petite fraction à atteindre.

Ce taux réalisé est considéré très élevé et positif car il indique que les ventes sont proches de son achèvement complet.

Cela suggère que l'entreprise a atteint son objectif et cela témoigne de l'efficacité et de l'engagement de l'entreprise responsable.

Pour distinguer la différence entre les prévisions et les réalisations, nous avons représenté le tableau précédant (tableau n° 10) sous forme d'histogramme.

Graphe 2 : Représentation graphique des réalisations et prévisions de l'année 2021.



Source : réalisé avec nos propres soins à l'aide du logiciel Excel.

2. Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise « Général emballage »

Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise « Générale emballage » consiste à comparer périodiquement les réalisations aux prévisions et à analyser les écarts afin de distinguer les causes et entreprendre des mesures correctives pour atteindre les objectifs préalablement fixés. Pour bien expliquer la démarche du contrôle budgétaire des ventes, nous avons calculé les écarts sur chiffre d'affaires et l'écart sur coût matière.

Le chargé de stage nous a proposé de faire une évaluation trimestrielle des écarts. Elle consiste à examiner la différence entre les réalisations et les prévisions pour chaque trimestre de l'année 2021.

Pour donner une vision sur la démarche du contrôle budgétaire des ventes, nous avons essayés de calculer tout d'abord les écarts sur chiffre d'affaires.

➤ L'écart sur chiffre d'affaires

Le contrôle des ventes conduit à faire apparaître des écarts entre les prévisions et les réalisations, que ce soit pour les quantités ou pour les prix.

L'écart globale sur chiffre d'affaires se calcule de la manière suivante :

$$E/CA = CA \text{ réel} - CA \text{ prévisionnel.}$$

Application :

Ecart sur chiffre d'affaires global du premier trimestre = CA réel 1^{er} trimestre – CA prévisionnel 1er trimestre

$$E/CA = 4\,168\,031\,516 - 3\,799\,787\,114$$

$$E/CA = 368\,244\,402 \text{ DA}$$

Tableau11 : Calcul des écarts globaux sur chiffre d'affaires des quatre trimestres de l'année 2021.

	Réalisation 2021			Prévision 2021			Écart	T. Réalisation
	Q	PU	MT	Q	PU	MT		
1 ^{er} trimestre	36 439	114 384	4 168 031 516	34 121	111 361,8	3 799 787 114	368 244 402	110%
2 ^{eme} trimestre	37 937	125 874	4 775 279 953	36 554	111 361,8	4 070 706 987	704 572 966	117%
3 ^{eme} trimestre	31 161	137 205	4 275 430 104	34 093	111 361,8	3 796 689 029	478 741 075	113%
4 ^{eme} trimestre	36 561	153 452	5 610 367 262	38 007	111 361,8	4 232 541 296	1 377 825 966	133%

Source : réaliser avec nos propres soins à l'aide du logiciel Excel.

Analyse des données

Selon le tableau ci-dessus, nous constatons que les ventes ont réalisé un écart sur chiffre d'affaires favorable durant les quatre trimestres avec un taux de réalisation de 110%, 117%, 113% et 133% respectivement, car le chiffre d'affaires réalisé est supérieure à celui prévu.

D'après ce que le contrôleur de gestion nous a affirmé, c'est que à cause de la pandémie du covid-19 les frontières était fermé donc la matière première se faisait rare mais Général Emballage a mis un stock de côté qu'elle a utilisé durant cette période de de premières pour satisfaire la demande des clients ce qui a fait « Général Emballage » a

recupérer la majorité de leur clients.

Pour approfondir notre contrôle, afin de comprendre les causes des écarts, nous allons calculer les sous écarts sur chiffre d'affaires : le premier est l'écarts sur prix ; le deuxième est l'écarts sur quantité.

Ecart sur prix :

$$\text{Ecart sur prix} = (\text{prix réel} - \text{prix prévu}) * \text{quantité réel.}$$

- Ecart sur quantité :

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{quantité réel} - \text{quantité prévue}) * \text{prix prévu}$$

Application :

Premier trimestre :

$$\begin{aligned} \text{Ecart sur prix} &= (\text{prix réel} - \text{prix prévu}) * \text{quantité réel} \\ &= (114\,384 - 111\,361,8) * 36\,439 \end{aligned}$$

$$E/P = 110\,118$$

$$\begin{aligned} \text{Ecart sur quantité} &= (\text{quantité réel} - \text{quantité prévue}) * \text{prix prévu} \\ &= (36\,439 - 34\,121) * 111\,361,8 \end{aligned}$$

$$E/P = 258\,125\,516$$

Tableau 12 : La décomposition des écarts sur chiffre d'affaires.

	1 er trimestre	2eme trimestre	3eme trimestre	4eme trimestre
E/PRIX	110 118 886	550 547 346	805 285 054	1 538 868 492
E/QAUNTITE	258 125 516	154 025 619	- 326 543 979	- 161 042 526
TOTAL	368 244 402	704 572 966	478 741 075	1 377 825 966

Source : réaliser avec nos propres soins à l'aide du logiciel Excel.

Analyse des donnés

Analyse des donnés

- **Ecart sur prix :** nous constatons que les écarts sur prix sont favorables durant tous les trimestres, cela est dû principalement à l'augmentation des prix de vente durant l'exercice 2021. Cette augmentation des prix de vente est le résultat de la hausse des prix de la matière première.

Cela est due d'après le contrôleur de gestion de « Général Emballage » au fait que l'Algérie est passée dans une période de crise à cause de la crise entre l'Espagne et l'Algérie et vu que la matière première se fait rare cela a provoqué une hausse des prix.

Cet aspect sera exposé par la suite en calculant les écarts sur matière première.

- **Ecart sur quantités :** nous constatons que les écarts sur quantité sont favorables durant les deux premiers trimestres (d'une valeur 258 125 516 DA et 154 025 619 DA respectivement). Cela s'explique par la forte demande de certains produits durant cette période tel que les boite à pizza. En revanche les écarts sont défavorables pour les deux derniers (d'une valeur de 326 543 979 DA et 161042 526 DA respectivement) et cela est dû à la pandémie du covid 19 où les vente se font de moins au moins car les activités ont été suspendues.
- **L'écart sur matières premières**

L'écart globale sur matières premières se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ecart sur matières globale} = (\text{quantité réelle} * \text{prix réel}) - (\text{quantité prévue} * \text{prix prévue})$$

Application :

Premier trimestre :

Écart sur matière = (quantité réel * prix réel) – (quantité prévue * prix prévue)

$$= 2\,522\,984\,335,49 - 2\,184\,573\,526,39$$

E/M= 338 410 809

Le tableau qui suit présente le calcul des écarts sur matières premières.

Tableau13 : Calcul des écarts sur matières premières des quatre trimestres de l'année 2021

	Réalisation 2021			Prévision 2021			Écart
	Q	PU	MT	Q	PU	MT	
1 ^{er} trimestre	37 420,38	67 423	2 522 984 335,49	35 144,73	62 159,3	2 184 573 526,39	338 410 809
2 ^{eme} trimestre	39 303,53	75 327	2 960 606 406,38	37 650,51	62 299,5	2 345 607 837,01	614 998 569
3 ^{eme} trimestre	32 185,23	88 510	2 848 720 875,04	35 116,08	63 369,3	2 225 283 047,58	623 437 827
4 ^{eme} trimestre	37 817,29	100 063	3 784 129 053,59	39 147,34	63 937,8	2 502 994 552,29	1 281 134 501

Source : réaliser avec nos propres soins à l'aide du logiciel Excel.

Analyse des données

Après avoir calculé les écarts, nous avons constaté que les quantités et les prix réels des matières premières sont supérieurs à ceux prévus ce qui veut dire que les écarts sont défavorables durant tous les trimestres.

Pour voir si cet écart est dû à la quantité ou au prix, nous allons calculer les deux sous écarts sur matières premières.

Cet écart se décompose en deux sous écarts calculé comme suit :

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{quantité réel} - \text{quantité prévue}) * \text{prix prévu}$$

$$\text{Ecart sur prix} = (\text{prix réel} - \text{prix prévu}) * \text{quantité réel}$$

Le tableau N°14 récapitule la décomposition des écarts sur matières premières.

Tableau 14 : La décomposition des écarts sur matière première.

	1 er trimestre	2eme trimestre	3eme trimestre	4eme trimestre
E/prix	196 957 775,64	512 016 489,32	809 163 743,83	1 366 174 907,56
E/quantité	141 453 033,46	102 982 080,05	- 185 725 916,37	- 85 040 406,26
TOTAL	338 410 809,10	614 998 569,37	623 437 827,45	1 281 134 501,30

Source : réaliser avec nos propres soins à l'aide du logiciel Excel.

Analyse des données :

- **Ecart sur prix :** cette décomposition nous a permis de constater des écarts sur prix défavorables pour tous les trimestres, dûs à la diminution de la quantité de matières premières (papier), et cela est dû principalement au fait que « Général Emballage » a utilisé son dernier stock de papier durant cette période (ou la matière première était limitée) et également cela est lié à la dévaluation de la monnaie nationale c'est à dire que le dinar a perdu de sa valeur par rapport à l'euro (écart de change défavorable).
- **Ecart sur quantités :** nous constatons des écarts défavorables pour les deux premiers trimestres (d'une valeur de 141 456 033,46 DA et 102 982 0569,37 DA respectivement), et des écarts favorables pour les deux dernier trimestre (d'une valeur de 185 725 916, 37 DA et 85 040 406, 26 DA) ce qui est plutôt un constat positif pour l'entreprise étudiée.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé dans premier temps d'appliquer la méthode des prévisions des ventes la plus utilisé à savoir, la méthode des moindres carrés pour calculer les prévisions de ventes de l'année 2021 en utilisant les réalisations des trois dernières années de l'entreprise générale emballage.

Dans un deuxième temps, nous avons mené un contrôle budgétaire des ventes en comparant les réalisations aux prévisions, ce qu'il nous permet de démontrer que les prévisions et les réalisations sont en harmonie (l'entreprise à réaliser 99,53% de ses prévision) ce qui demeure positif.

Conclusion Générale

Conclusion générale

La gestion budgétaire et le contrôle de gestion jouent un rôle crucial dans la gestion financière et opérationnelle d'une entreprise. Ils permettent une planification stratégique, une allocation efficace des ressources, une évaluation précise des performances et une prise de décision éclairée. En mettant en place ces pratiques solides, une entreprise peut renforcer sa compétitivité, améliorer sa rentabilité et assurer sa pérennité sur le long terme.

L'objectif principal de ce travail est de connaître la place de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise Général Emballage. Pour vérifier cette problématique nous avons présenté la fonction du contrôle de gestion sous tous ses angles de vue. De ce fait, nous avons mené une étude de cas au niveau de l'entreprise Général Emballage. Cette étude est basée sur l'un des outils de contrôle de gestion à savoir, la gestion budgétaire qui est l'outil par excellence qui garantit une utilisation optimale des ressources financières.

Au terme de notre stage, un certain nombre de constats a été tiré. Nous avons constaté que l'objectif ultime de l'entreprise Général emballage est de s'approprier la plus grande part sur le marché pour assurer sa survie et sa pérennité. Pour réaliser cet objectif il lui faut maîtriser parfaitement la gestion dans toutes ses dimensions du fait qu'elle soit indispensable pour améliorer sa performance.

Dans le cas de l'entreprise étudiée, le contrôle de gestion dans le système de pilotage devient de plus en plus incontournable pour l'amélioration de leur performance. Il est considéré comme un processus par lequel les dirigeants peuvent s'assurer que les moyens mis en place sont utilisés de manière efficace et efficiente en vue d'atteindre l'objectif fixé par l'entreprise. Ce qui nous amène à confirmer la première hypothèse.

Ensuite, la gestion budgétaire est un instrument principal sur lequel le contrôleur de gestion s'appuie pour traduire ses objectifs en budget prévisionnel, et qui par la suite feront l'objet d'une comparaison entre les réalisations de l'entreprise. Par cet acte de prévoir, la gestion budgétaire permet à la direction générale de l'entreprise d'anticiper et de maîtriser l'avenir à partir des données passées. Ce qui nous amène à confirmer la deuxième hypothèse.

En connaissant les prévisions de ventes, les responsables peuvent allouer efficacement les ressources nécessaires à la demande anticipée. Ces estimations servent ensuite pour la réalisation des autres budgets tels que le budget de production et d'approvisionnement. Ce qui nous amène à confirmer la troisième hypothèse.

Conclusion générale

Après avoir calculé les prévisions de ventes grâce à la méthode des moindres carrés, nous avons procédé au calcul et à l'analyse des écarts sur chiffre d'affaires globale. Cette étude nous a permis de noter la pertinence des prévisions établies en comparant entre les réalisations et les prévisions, ce qui va faciliter la prise de mesures correctives. Cela indique que la méthode des moindres carrés est la méthode la plus adéquate, ce qui nous amène à confirmer la dernière hypothèse.

Pour conclure, nous pouvons dire que ce travail ainsi que le stage pratique effectué, malgré la contrainte de temps, nous ont permis d'approfondir nos connaissances dans le domaine du contrôle de gestion et plus particulièrement la gestion budgétaire et d'acquérir une expérience valorisante, que nous comptons exploiter dans nos futures recherches.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- ALAZARD. C et SEPARI S, « contrôle de gestion manuel et application, Dunod 2^{ed}, paris, 2010.
- BOERI D, GUEDJ N, « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », Edition d'Organisation, paris, 2000.
- Bouin .X, Simon. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3eme édition Dunod, Paris, 2009.
- BROOKSON S, « Gérer un budget », Manago pratique, paris, 2001.
- Burlaud et C. Simon, « Le contrôle de gestion », Edition La Découverte, Collection Repère n° 227, 1997 ; Cité dans : : LANGLOIS L, BONNIER C, BRINGER M, « contrôle de gestion », BERTI Edition, Paris, 2006.
- CARLIER B, DUPIUS J, RUPRICH -ROBERT C, DUPIUS, « contrôle de gestion : mission, système et outils », la lettre cadre territorial, 2002.
- DE GUERNY J, GUIRIEC J, « le contrôle de gestion et le choix stratégique », édition Dalloz, Paris, 1998.
- DORIATH B et GOUJET C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance » , 3^{eme} édition, Dunod, paris, 2007.
- DORIATH B, « le contrôle de gestion en 20 fiche », 5^{ed} Dunod, paris, 2008.
- GERVAIS M, « contrôle de gestion par le système budgétaire », édition Vuibert, Paris, 1987
- GERVAIS M, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Dunod, Paris, 1988.
- GERVAIS M, « contrôle de gestion », Economica, Paris, 1997.
- GERVAIS M, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Economica, 1990 cité dans : ALAZARD C, SIPARI S « contrôle de gestion manuel et application, Dunod 2^{ed}, paris, 2010.
- GRANDGUILLOT B et F, « l'essentiel du contrôle de gestion », 8^{eme} édition Lextenso, Paris, 2014.
- GRANDGUILLOT B et F, « l'essentiel du contrôle de gestion », 4^{eme} Lextenso, Paris, 2009.
- GUY DUMAS, DANIEL L, « Contrôle de gestion », 2^{ed} Lexis Nexis SA, France, 2005.

Bibliographie

- J-J. ARDOIN, D. MICHEL, J. SCHMIDT, « contrôle de gestion », Publiions, Paris, 1985.
- KIRBYJ C, JOSEPH M, « management contrôle système», 2^{ème} édition, Prentice HALL, 1994.
- LANGLOIS L, BONNIER C, BRINGER M, « contrôle de gestion », BERTI Edition, Paris, 2006.
- LANGLOIS G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^{ed} Pearson éducation, France,2006.
- Le Clerg D, « Gestion budgétaire », édition Eyrollen, Paris, 1984.
- Loning H et All, « contrôle de gestion, organisation, outils et pratique », 3^{ed} Dunod, Paris,2008.
- LONING H, « contrôle de gestion : Organisation, outil et pratique », 3^{eme} édition, Dunond, paris, 2008.
- Louis D, Didier J, «comptabilité analytique de gestion »5^{ème} édition, Dunod, paris, 2007.
- NOELLE M, LUCAINI D, HIRECH D, ACHER N, POLOSSAT M, « le grand livre du contrôle de gestion », édition groupe Eyrolles, Paris, 2013.
- MELYON G, MELYON K, « comptabilité analytique », 5^{eme} édition, Bréal, Paris,2013.
- R.N.Anthiny, « la fonction contrôle de gestion », publi-union,1993 ; cité dans : LANGLOIS L, BONNIER C, BRINGER M, « contrôle de gestion », BERTI Edition, Paris, 2006.
- Sépari S, Solle G, le cœur L, « management et contrôle de gestion », Edition Francis Lefebvre, Dunod, Paris, 2014.

Mémoire :

- Mr NAIT MAMMAR. Z, CHALAL. H, mémoire « Le contrôle de gestion par le système budgétaire », promotion 2016.
- M^{lle} BERKANE.L, BELALA.N, mémoire « la gestion budgétaire, outil de contrôle de gestion », promotion 2019/2020.

Bibliographie

Site internet :

- <http://ressources.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P3-08/Pdf/ING-P3-08.pdf> consulter le 17/05/2023 à 16: 00
- Le contrôle de gestion et le tableau de bord, disponible sur le site : www.doc-etudiant.fr (PDF),
- www.tifawt.com, consulter le 19/05/2023, à 19 :59.
- www.academia.edu, consulter le 04/05/2023 à 18 :00.

Listes des tableaux et figures

Liste des tableaux :

Tableau 01 : tableau récapitulatif des ajustements par la méthode des moindres carrés

Tableau 02 : détermination des moyens mobiles.

Tableau03 : le chiffre d'affaires de GENERAL EMBALLAGE et son évolution permanent.

Tableau 04 : l'évolution de l'effectif de l'entreprise (2002 -2020).

Tableau 05 : détermination des estimateurs a et b pour l'année 2021.

Tableau 06 : calcul des tendances des années 2018, 2019, 2020.

Tableau 07 : calcul des tendances de l'année 2021.

Tableau 08 : tableau représentant le calcul des coefficients saisonnier pour les années 2018 2019 2020.

Tableau 09 : tableau représentant les calculs des prévisions de production l'année 2021.

Tableau 10 : tableau représentant la comparaison des prévisions et les réalisations de l'année 2021.

Tableau 11 : calcul des écart globaux sur chiffre d'affaires des quatre trimestres de l'année 2021.

Tableau 12 : la décomposition des écarts sur chiffre d'affaires.

Tableau 13 : calcul de l'écart sur matière première des quatre trimestres de l'année 2021.

Liste des figures :

Figure 01 : triangle du contrôle de gestion.

Figure 02 : schéma du processus de contrôle de gestion.

Figure 03 : rattachement à la direction générale.

Figure 04 : rattachement à la direction financière.

Figure 05 : rattachement en réseau.

Figure 06 : le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise.

Figure 07 : présentation de la gestion budgétaire.

Figure 08 : l'écart sur chiffre d'affaires.

Figure 09 : évolution de l'effectif (2002-2020).

Listes des graphes

Liste des graphes

Graphe 01 : l'évolution des ventes durant les années 2018, 2019, 2020.

Graphe 02 : représentation graphique des réalisations et prévisions de l'année 2021.

Annex

Annex 01 : production de l'année 2021

Année/Mois	Production Réel 2018	Production Réel 2019	Production Réel 2020	Production Réel 2021	CA Réel 2021	prix de vente
Janvier	11 512	11 611	11 843	11 103	1 240 361 421	111 711,48
Février	10 124	10 768	10 984	11 034	1 260 318 033	114 217,51
Mars	11 110	9 869	10 067	14 302	1 667 352 062	116 583,03
Avril	12 324	13 826	14 102	12 799	1 538 509 655	120 208,99
Mai	11 499	10 763	10 978	12 715	1 571 966 677	123 626,78
Juin	9 992	10 630	10 842	12 423	1 664 803 621	134 011,78
Juillet	11 955	11 960	12 199	9 399	1 301 160 771	138 011,54
Août	10 355	9 748	9 943	10 322	1 430 125 651	138 550,24
Septembre	10 593	11 379	11 607	11 440	1 544 143 682	134 975,74
Octobre	12 723	13 605	13 877	13 011	1 897 515 786	145 836,00
Novembre	11 012	11 596	11 828	12 092	1 948 392 305	161 136,15
Décembre	11 603	11 351	11 578	11 458	1 764 459 171	153 999,08
	134 801	137 106	139 848	142 098	18 829 108 835	132 507,52

Note: on tient de vous informer que le prix de vente prévisionnel est de 111 361,80 DA/Tonne

Note: on tient de vous informer que le prix de vente réel est de 132507,52 DA/ Tonne

Annex 02 : les consommations de la production de l'année 2021

Lib/ DA	janvier-21	février-21	mars-21	avril-21	mai-21	juin-21	juillet-21	août-21	septembre-21	octobre-21	novembre-21	décembre-21
PMP Ction Prévisionnel 2021	62,50	61,99	61,95	62,14	62,29	62,51	62,94	63,49	63,74	63,91	63,89	64,02
PMP Sortie Réel 2021	64,78	66,68	70,07	71,69	74,42	79,92	81,41	89,75	93,25	96,59	100,11	104,05
Consommations réelles 2021	11 461,06	11 340,17	14 619,15	13 173,33	13 094,36	13 035,84	9 717,73	10 702,60	11 764,91	13 657,27	12 405,23	11 754,79

Note: Pour déterminer les consommations prévisionnelles de l'exercice 2021, il faut rajouter 3% des déchets aux prévisions.

Table de matières

Table des matières

Remercîment

Dédicace

Liste des abréviations

Introduction générale	1
Chapitre I : Dispositif du contrôle de gestion	4
Introduction :	4
Section 01 : Fondements de base du contrôle de gestion	4
1 Evolution du contrôle de gestion.....	4
2 Notion du contrôle de gestion	5
2.1 Le contrôle	6
2.2 Définition du contrôle de gestion.....	6
3 Objectif du contrôle de gestion	7
4 Les missions du contrôle de gestion	8
5 Processus du contrôle de gestion.....	11
6 La place du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.....	12
7 Le contrôleur de gestion :.....	15
7.1 Définition :	15
7.2 Rôle du contrôleur de gestion	15
7.3 Les missions de contrôleur de gestion	16
8 Les limites du contrôle de gestion	17
Section 2 : Les principaux outils du contrôle de gestion	18
1 La comptabilité générale	18
2 La comptabilité analytique	18
2.1 Définition de la comptabilité analytique.....	18
2.2 Les objectifs de la comptabilité analytique.....	18
2.3 Les concepts de base de la comptabilité analytique.....	19
2.4 Méthodes de calcul des coûts.....	19
2.4.1 Méthode du coût complet	20
2.4.2 Méthode des coûts partiels	22
3 La gestion budgétaire	23
3.1 Définition de la gestion budgétaire	23
3.2 La démarche de la gestion budgétaire.....	23
4 Les tableaux de bords	24
4.1 Définition d'un tableau de bord	25
4.2 La fonction de tableau de bord.....	25
4.3 Les objectifs du tableau de bord	25

Table des matières

4.4	Les types de tableaux de bord.....	26
5	Le reporting	27
6	Le système d'information.....	27
	Conclusion	28
	Chapitre II : la gestion budgétaire et le contrôle de gestion.....	31
	Introduction	31
	Section 01 : Notions capitales sur la gestion budgétaire	31
1	Définition de la gestion budgétaire	31
2	Les objectifs de la gestion budgétaire	32
3	Le rôle de la gestion budgétaire	32
4	La démarche de la gestion budgétaire	32
4.1	La prévision	32
4.1.1	La fixation des objectifs de l'entreprise	33
4.1.2	Les différentes techniques de prévision.....	33
4.2	La budgétisation.....	38
4.2.1	Définition du budget.....	38
4.2.2	Le rôle du budget.....	39
4.2.3	L'objectif des budgets :	39
4.2.4	Les types de budget	39
5	Limites de la gestion budgétaire	41
	Section 2 : Le contrôle budgétaire	43
1	Généralité sur le contrôle budgétaire	43
1.1	Définition du contrôle budgétaire	43
1.2	Objectifs du contrôle budgétaire	44
1.2.1	Rôle du contrôle budgétaire.....	44
2	Utilités et limites du contrôle budgétaire	44
2.1	Utilités du contrôle budgétaire	44
2.2	Les limites du contrôle budgétaire	45
3	Les conditions d'efficacité et les qualités d'un bon contrôle de gestion budgétaire.....	45
3.1	Les conditions d'efficacité d'un bon contrôle budgétaire.....	46
3.2	Les qualités d'un bon contrôle budgétaire	46
4	Les étapes et support du contrôle budgétaire	46
4.1	Les différentes étapes du contrôle budgétaire.....	47
4.2	Les supports du contrôle budgétaire	47
5	Définition et principes d'élaboration des écarts budgétaires.....	49
5.1	Définition d'un écart.....	49
5.2	Les principes d'élaboration des écarts	49

Table des matières

6	Calcul et analyse des écarts	51
6.1	Ecart sur chiffre d'affaires	51
6.2	L'analyse des écarts sur coût matière	52
6.3	Ecart sur marge :	54
6.4	Ecart sur résultat :	55
7	L'interprétation des écarts et la mise en œuvre des actions correctives :	55
7.1	L'interprétation des écarts :	55
7.2	La mise en œuvre des actions correctives :	55
7.3	Les caractéristiques d'une bonne action corrective :	56
	Conclusion du chapitre :	56
	Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise « GENERAL EMBALLAGE »	58
	Introduction :	58
	Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et du service "contrôle de gestion" au sein de l'entreprise « GENERAL EMBALLAGE »	58
1	Présentation de l'entreprise	58
1.1	Historique de GENERAL EMBALLAGE	59
1.2	Les valeurs de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE	62
1.3	La position de général emballage dans le marché national	63
1.3.1	Le chiffre d'affaires de général emballage	64
1.3.2	Gamme de produits fabriqués	64
1.3.3	Les partenaires et les concurrents de GENERAL EMBALLAGE	64
1.4	Les activités principales de GENERAL EMBALLAGE	67
1.5	Les objectifs de GENERAL EMBALLAGE	67
1.6	L'organisation de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE	68
2	Présentation du service "contrôle de gestion" :	70
2.1	Les missions et tâches effectuées par le service contrôle de gestion :	70
	Section 2 : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise « GENERAL EMBALLAGE » ..	75
1	Elaboration du budget des ventes	75
1.1	Calcul des prévisions de ventes	76
1.1.1	La méthode de prévision utilisée	76
1.2	Analyse des ventes des produits	76
2	Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise « Général emballage »	90
	Conclusion :	96
	Conclusion générale	97
	Bibliographie	
	Listes des tableaux et des figures	

Table des matières

Liste des graphes

Annex

Table de matières

Résumé

Le contrôle de gestion est un processus fondamental pour les managers afin de garantir l'utilisation efficace des ressources de l'organisation en vue d'atteindre les objectifs fixés.

La gestion budgétaire est l'un des outils utilisés dans ce processus, il occupe une place centrale en offrant une vision anticipée sur l'avenir et une allocation efficiente des ressources. La prévision constitue le premier concept clé de la gestion budgétaire, en élaborant un plan global du budget pour les années à venir. Ensuite, la budgétisation consiste à établir un lien entre les objectifs visés et les moyens disponibles pour les atteindre. Enfin, le contrôle budgétaire permet d'analyser les écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels.

Le but de notre de travail est de déterminer la place de la gestion budgétaire au sein des entreprises industrielles, pour cela en à effectuer un stage auprès de général emballage. Pour pouvoir améliorer son processus prévisionnel et de déminuer les écarts défavorables, nous avons opté pour la méthodes moindre carré pour l'élaboration des prévisions à venir.

Mots clé: contrôle de gestion, gestion budgétaire, budget, prévision et contrôle budgétaire, Générale Emballage.

Abstract :

Management control is a fundamental process for managers to ensure the efficient use of an organization's resources to achieve set objectives.

Budget management is one of the tools used in this process, and plays a central role in providing a forward-looking vision of the future and efficient resource allocation. Forecasting is the first key concept in budget management, by drawing up an overall budget plan for the coming years. Next, budgeting involves establishing a link between the objectives pursued and the means available to achieve them. Finally, budgetary control enables us to analyze the discrepancies between budget forecasts and actual results.

The aim of our work is to determine the role of budget management within industrial companies, by carrying out an internship in general packaging. In order to improve the forecasting process and eliminate unfavorable deviations, we have opted for the least squares method for drawing up future forecasts.

Key words: management control, budget management, budget, forecasting and budget control, Générale Emballage.