

**Université Abderrahmane mira de Bejaia**



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de  
Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

**MÈMOIRE DE FIN DE CYCLE**

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et  
Comptabilité

**Option :** Comptabilité, contrôle et Audit

**Thème :**

**L'analyse des écarts de gestion budgétaire  
par rapport à la performance financière  
Cas : CEVITAL Bejaïa**

**Réalisé par :**

- ❖ BRAHMI Hannia
- ❖ BOULARAOUI Yousra

**Encadré par :**

Mr. OUGHLISSI Mohand Akli

Promotion  
2023/2024



## *Remerciement*

Nous tenons a remercié Dieu tout puissant de nous avoir donné la santé, la volonté et la patience pour accomplir ce travail.

Nous remercier et reconnaissances a notre promoteur monsieur **OUGHLISSI MOHAND AKLI** pour ses conseils et orientations.

Nous tenons a remercié également tous les personnels de l'entreprise **CEVITAL**, surtout service (DFC) Département finance et comptabilité et Monsieur **TOUNES MOURAD** d'avoir accepté de nous recevoir autant qu'étudiants stagiaires au sein de l'entreprise.

Et enfin, nous remercions toute personne ayant participé de près ou de loin à l'élaboration ce travail.



## *Dédicace*

On dédie ce modeste travail : A nos parents qui n'ont soutenus tous

le temps

A nos frères et à nos sœurs

A toute la famille

Enfin à toutes les personnes qui nos soutenus et qui ont participé à

l'élaboration de ce travail

**HANNIA, & YOUSRA**

## Liste des abréviations

<b>B.F.R</b>	Besoin en fonds de roulement
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire.
<b>CAP</b>	Chiffre d'affaires prévisionnel.
<b>CAR</b>	Chiffre d'affaires réel.
<b>E</b>	Ecart.
<b>E/CA</b>	écart sur chiffre d'affaires.
<b>E/CV</b>	écart sur composition des ventes.
<b>E/M</b>	écart sur marge.
<b>E/Mu</b>	écart sur marge unitaire.
<b>E/P</b>	écart sur prix.
<b>E/Q</b>	écart sur quantité.
<b>E/Rt</b>	écart sur résultat.
<b>E/V</b>	écart sur volume.
<b>E/VG</b>	écart sur volume global.
<b>F.R.N</b>	Fond de Roulement Net
<b>M</b>	Marge.
<b>MCV</b>	Marge Sur Cout Variable.
<b>MP</b>	Marge prévu.
<b>MR</b>	Marge réelle.
<b>MUP</b>	Marge unitaire prévu.
<b>MUR</b>	Marge unitaire réelle.
<b>P</b>	Prix de vente.
<b>Pp</b>	Prix prévu.
<b>Pr</b>	Prix réel.
<b>PU</b>	Prix unitaire.
<b>PUB</b>	Prix unitaire budgété.
<b>PUR</b>	Prix unitaire réel.
<b>PMB</b>	prix moyen budgété.
<b>PMP</b>	Prix Moyen Préétabli.
<b>QP</b>	Quantité Prévvue.
<b>QR</b>	Quantité réelle.
<b>QM</b>	Quantité Moyenne.
<b>R</b>	Ratio
<b>R.A.F</b>	Ratio d'autonomie financière.
<b>R.F.I</b>	Ratio de financement des immobilisations.
<b>R.F.T</b>	Ratio de financement Total.
<b>R.L.I</b>	Ratio de liquidité immédiate.
<b>R.L.G</b>	Ratio de liquidité générale.
<b>R.L.R</b>	Ratio de liquidité réduite.
<b>R.R.E</b>	Le ratio de rentabilité économique.
<b>R.R.F</b>	Le ratio de rentabilité financière.
<b>R.S.G</b>	Ratio de solvabilité générale.
<b>TN</b>	Trésorerie Nette.
<b>Tx M</b>	Taux de marge.

## Liste des schémas

N°	Titre	Page
01	La démarche de la gestion budgétaire.	7
02	La hiérarchie budgétaire.	8
03	Présentation des différents budgets.	11
04	L'élaboration du budget des ventes.	12
05	L'élaboration du budget des investissements.	13
06	L'élaboration du budget de trésorerie.	15
07	Procédure d'élaboration du budget.	17
08	Le processus du contrôle budgétaire.	20
09	L'ensemble des écarts.	24
10	L'écart sur chiffre d'affaire.	26
11	L'écart sur la marge.	27
12	L'écart sur coût directes.	30
13	L'écart sur coût indirectes (centre d'analyse).	32

## Listes des figures

N°	Titre	Page
01	Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en quantités pour l'année 2020.	60
02	Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en valeur pour l'année 2020.	61
03	Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du résultat.	71
04	Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en quantités pour l'année 2021.	73
05	Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en valeur pour l'année 2021.	73
06	Comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel des trois produits.	82
07	Histogramme représentant l'évolution du résultat réel de 2020 et 2021.	83
08	Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en quantités pour l'année 2022.	85
09	Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en valeur pour l'année 2022.	85
10	Comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel des trois produits.	94
11	Histogramme représentant l'évolution du résultat réel de 2021 et 2022.	95
12	Représentation graphique du FRN.	102
13	Représentation graphique du BFR.	103
14	Représentation graphique du TN.	104

## Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Présentation quelques causes d'écart et leurs actions correctives.	34
02	Tableau comparatif entre les réalisations et les prévisions pour l'année 2020.	59
03	Tableau récapitulatif de l'écart sur prix pour l'année 2020.	62
04	Tableau récapitulatif de l'écart sur quantité pour l'année 2020.	62
05	Tableau représentant le CA préétabli pour l'année 2020	63
06	Tableau représentant le CA Budgété pour l'année 2020.	64
07	Tableau représentatif de l'écart sur composition des ventes pour l'année 2020.	64
08	La composition en % des quantités prévues pour l'année 2020.	65
09	Adaptation des % de la composition (prévue) aux quantités réelles et détermination des écarts sur composition pour l'année 2020.	66
10	Tableau représentatif de l'écart sur volume global pour l'année 2020.	66
11	Tableau représentant l'écart sur marge pour l'année 2020.	67
12	Tableau représentatif de l'écart sur marge unitaire pour l'année 2020.	68
13	Tableau représentatif de l'écart sur Quantité pour l'année 2020.	68
14	Calcul du résultat réel pour les trois produits pour l'année 2020.	69
15	Calcul du résultat prévisionnel pour les trois produits pour l'année 2020.	70
16	Tableau comparatif entre les résultats réels et les résultats prévisionnels pour l'année 2020.	70
17	Tableau comparatif entre les réalisations et les prévisions pour l'année 2021.	72
18	Tableau récapitulatif de l'écart sur prix pour l'année 2021.	74
19	Tableau récapitulatif de l'écart sur quantité pour l'année 2021.	75
20	Tableau représentant le CA préétabli pour l'année 2021.	76
21	Tableau représentant le CA Budgété pour l'année 2021.	76
22	Tableau représentatif de l'écart sur composition des ventes pour l'année 2021.	77
23	La composition en % des quantités prévues pour l'année 2021.	77
24	Adaptation des % de la composition (prévue) aux quantités réelles et détermination des écarts sur composition pour l'année 2021.	78
25	Tableau représentatif de l'écart sur volume global pour l'année 2021.	78
26	Tableau représentant l'écart sur marge pour l'année 2021.	79
27	Tableau représentatif de l'écart sur marge unitaire pour l'année 2021.	80
28	Tableau représentant l'écart sur quantité pour l'année 2021.	80
29	Calcul du résultat réel pour chaque produit pour l'année 2021.	81
30	Calcul du résultat prévisionnel pour chaque produit pour l'année 2021.	81
31	Comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel pour l'année 2021.	82
32	Evolution des résultats réalisés des deux années 2020 et 2021.	83
33	Tableau comparatif entre les réalisations et les prévisions pour l'année 2022.	84
34	Tableau récapitulatif de l'écart sur prix pour l'année 2022.	86
35	Tableau récapitulatif de l'écart sur quantité pour l'année 2022.	87
36	Tableau représentant le CA préétabli pour l'année 2022.	88
37	Tableau représentant le CA Budgété pour l'année 2022.	88
38	Tableau représentatif de l'écart sur composition des ventes pour l'année 2022.	89

<b>39</b>	La composition en % des quantités prévues pour l'année 2022.	89
<b>40</b>	Adaptation des % de la composition (prévue) aux quantités réelles et Détermination des écarts sur composition pour l'année 2022.	90
<b>41</b>	Tableau N°41: Tableau représentatif de l'écart sur volume global pour l'année 2022.	90
<b>42</b>	Tableau représentant l'écart sur marge pour l'année 2022.	91
<b>43</b>	Tableau représentatif de l'écart sur marge unitaire pour l'année 2022.	92
<b>44</b>	Tableau représentant l'écart sur quantité pour l'année 2022.	92
<b>45</b>	Calcul du résultat réel pour chaque produit pour l'année 2022.	93
<b>46</b>	Calcul du résultat prévisionnel pour chaque produit pour l'année 2022.	93
<b>47</b>	Comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel pour l'année 2022.	94
<b>48</b>	Evolution des résultats réalisés des deux années 2021 et 2022.	95
<b>49</b>	Présentation l'actif du bilan financier.	98
<b>50</b>	Présentation le Passif du bilan financier.	99
<b>51</b>	Bilan de Grande masse 2020.	100
<b>52</b>	Bilan de Grande masse 2021.	100
<b>53</b>	Bilan de Grande masse 2022.	101
<b>54</b>	Calcul le FRN par le haut du bilan.	101
<b>55</b>	Calcul FRN par le bas du bilan.	102
<b>56</b>	Calcul le BFR.	103
<b>57</b>	Calcul la TN.	104
<b>58</b>	Les Ratios de la structure financière.	105
<b>59</b>	Ratios de solvabilité.	106
<b>60</b>	Ratios de liquidité.	106
<b>61</b>	Ratios de rentabilités.	107

## **Sommaire**

*Remerciement*

*Dédicace*

Liste des abréviations

Liste des schémas

Listes des figures

Liste des tableaux

Introduction Générale..... 1

### **Chapitre I : La gestion budgétaire et l'analyse des écarts**

Section 01 : Concepts Clés de la Gestion Budgétaire ..... 3

Section 02 : Analyse des écarts ..... 21

### **Chapitre II: La performance financière**

Section 01 : La performance d'une entreprise ..... 37

Section 02 : Évaluation et Amélioration de la Performance Financière ..... 42

### **Chapitre III: L'application de l'Analyse des Écarts Budgétaires à la Performance Financière au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaïa**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil ..... 49

Section 02 : Le budget des ventes ..... 59

Section 03 : La performance financière ..... 97

Conclusion Générale ..... 111

Bibliographie

Table des matières

Résumé

# **Introduction Générale**

Dans le monde actuel des affaires, la gestion budgétaire est une composante essentielle de la planification et de la prise de décision stratégique des entreprises. Elle permet non seulement de fixer des objectifs financiers, mais également de surveiller la performance en temps réel et d'apporter les ajustements nécessaires pour garantir la pérennité et la croissance. L'analyse des écarts budgétaires, qui consiste à comparer les prévisions budgétaires aux résultats réels, joue un rôle crucial dans ce processus en identifiant les déviations significatives et leurs causes.

La gestion budgétaire efficace est au cœur de la santé financière de toute entreprise. Comme le soulignent (Johnson, Kaplan, & Robert, 1987), une bonne gestion budgétaire permet de mieux comprendre les dynamiques internes et externes qui influencent la performance de l'entreprise. Les entreprises utilisent les budgets comme des outils de contrôle pour aligner leurs ressources sur leurs objectifs stratégiques, ce qui est essentiel pour maintenir une compétitivité et une résilience accrues dans un environnement économique souvent turbulent.

L'analyse des écarts budgétaires n'est pas seulement un outil de contrôle mais également un moyen d'améliorer les performances financières futures. En identifiant les écarts entre les prévisions et les résultats réels, les gestionnaires peuvent comprendre les raisons de ces déviations et ajuster leurs stratégies en conséquence. Selon (Horngren, 2012), cette analyse permet de mettre en évidence les domaines nécessitant des améliorations, de réallouer les ressources de manière plus efficace et de prendre des décisions plus éclairées.

Ainsi, l'étude de l'analyse des écarts de la gestion budgétaire par rapport à la performance financière d'une entreprise est d'une importance capitale. Elle permet de comprendre comment les entreprises peuvent optimiser leurs processus budgétaires pour améliorer leur performance financière. Cette approche analytique est indispensable pour naviguer dans un marché concurrentiel et pour assurer la pérennité à long terme de l'entreprise.

La problématique de ce mémoire se concentre sur l'impact des écarts de la gestion budgétaire sur la performance financière d'une entreprise, en posant la question centrale :

« **Les écarts budgétaires influencent-ils la performance financière d'une entreprise ?** » Pour répondre à cette question, plusieurs interrogations secondaires sont explorées :

**Q01 :** Comment l'analyse des écarts de gestion budgétaire permet-elle d'optimiser la performance financière des entreprises ?

**Q02 :** L'utilisation des méthodes de l'équilibre financier et des ratios contribue-t-elle à la mesure de la performance financière ?

**Q03 :** Comment les écarts budgétaires chez CEVITAL Bejaïa affectent-ils la performance financière de l'entreprise ?

Afin de répondre aux questions posées précédemment, nous avons formulé des hypothèses permettant de préciser les axes d'investigation retenus dans cette étude :

**Hypothèse 01 :** L'analyse des écarts de gestion budgétaire, lui seule, pourrait potentiellement aider à identifier des zones problématiques.

**Hypothèse 02 :** Il est possible que l'utilisation des méthodes de l'équilibre financier et des ratios contribue à la mesure de la performance financière d'une entreprise.

**Hypothèse 03 :** Les écarts budgétaires chez CEVITAL pourraient affecter la performance financière de l'entreprise.

Pour atteindre notre objectif et obtenir des réponses à ces questions, nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à la gestion budgétaire et à l'analyse des écarts, comprenant une présentation des concepts clés, le contrôle budgétaire et les méthodes d'analyse des écarts. Le deuxième chapitre traite de la performance financière, en présentant les notions générales sur la performance et l'évaluation et l'amélioration de la Performance financière. Enfin, le troisième chapitre est une étude de cas appliquée à l'entreprise CEVITAL, où nous analysons la gestion budgétaire et la performance financière de cette entreprise.

## **Chapitre I :**

### **La gestion budgétaire et l'analyse des écarts**

## Introduction

Dans toute entreprise, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la bonne marche et la continuité de ses activités. La gestion budgétaire qui correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion est considérée comme l'outil de gestion le plus adéquat dans le processus de planification des activités de l'entreprise.

Cette dernière doit mettre en œuvre un système budgétaire pour une finalité de préparer l'entreprise à affronter l'avenir, donc l'amélioration de sa performance et facilite la communication entre les différents niveaux. A partir de ces budgets, se constitue un système d'alerte automatique, c'est ce que réalise un processus de contrôle budgétaire. Ce dernier peut être défini comme une comparaison des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets.

Ce chapitre sera subdivisé en deux sections. Dans la première section, nous présentons les concepts clés de la gestion budgétaire, du budget et du contrôle budgétaire. Enfin, dans la deuxième section, nous examinons l'analyse des écarts, son calcul et ses décompositions.

### Section 01 : Concepts Clés de la Gestion Budgétaire

Dans cette section, nous explorons les fondements de la gestion budgétaire, en définissant ses objectifs, son rôle, et les principes qui la sous-tendent. Nous abordons également le concept de budget, ses caractéristiques, et les procédures associées. Enfin, nous examinons le contrôle budgétaire, son utilité, et les étapes à suivre pour sa mise en œuvre efficace.

#### 1.1 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire constitue un processus essentiel dans la planification, le suivi et le contrôle des activités financières d'une organisation, fournissant un cadre précis pour la prise de décisions stratégiques.

##### 1.1.1 Notions sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire, telle que définie par (**Forget**, 2005) consiste en un ensemble de techniques permettant d'établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et de les comparer aux résultats effectivement constatés. Selon (**Béatrice et Francis**, 2014), elle se présente comme un mode de gestion prévisionnel à court terme, consistant à traduire en budgets les décisions prises par la direction et les responsables, en accord avec les objectifs stratégiques. Ainsi, 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.

### **1.1.2 Objectifs de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire vise à atteindre plusieurs objectifs essentiels pour assurer une gestion efficace et stratégique de l'entreprise. Selon (**Stephen**, 2001, p. 09), ces objectifs incluent :

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

La gestion budgétaire vise à planifier stratégiquement, coordonner les secteurs, faciliter la communication, motiver les responsables, contrôler les performances par rapport aux plans, et évaluer les réalisations. Ces objectifs permettent d'assurer une gestion efficace et alignée avec la stratégie de l'entreprise.

### **1.1.3 Le rôle de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire joue plusieurs rôles cruciaux au sein de l'entreprise, Selon (**Jean pierre**, 2014, p. 14), ces rôles incluent :

- Etablir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action ;
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour prise de décision ;
- Allocation des ressources et approbation des investissements ;
- Coordination interservices ;

- Gestion des coûts et des services centraux ;
- Préviation des résultats ;
- Mesure et contrôle de la performance ;
- Incitation, évaluation, sanction des performances.

La gestion budgétaire, joue un rôle essentiel dans l'établissement d'objectifs, la communication de la stratégie, et la délégation d'autorité. Elle facilite l'allocation des ressources, la coordination entre services, la gestion des coûts, la prévision des résultats, ainsi que la mesure et le contrôle des performances, incluant l'incitation, l'évaluation et la sanction des performances. Ces rôles sont cruciaux pour une gestion efficace et stratégique de l'entreprise.

#### **1.1.4 Les principes de la gestion budgétaires**

Six principes sont requis pour que le système budgétaire soit efficace, selon (**Gervais**, 2000) :

- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise.
- Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise.
- Le découpage et la présentation des budgets doit se claquer sur le système d'autorité (structure de l'entreprise).
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires.
- La politique du personnel doit avoir une orientation à peu près compatible avec la logique budgétaire.
- Les prévisions budgétaires seront révisées, chaque fois que de nouvelles informations significatives apparaissent.

Un système budgétaire efficace doit aligner avec la politique générale de l'entreprise, couvrir toutes ses activités, suivre la structure de l'autorité, encourager l'esprit d'équipe, aligner la politique du personnel, et réviser les prévisions selon les nouvelles informations.

#### **1.1.5 Les limites de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire présente certaines limites qui doivent être prises en compte pour éviter des inefficacités et des rigidités dans le système. Selon (**Doriath**, 2001, p. 03) :

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. c'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels.
- La désignation des responsabilités, 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 rigides qui s'imposent aux (responsables).
- à 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 vieille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

La gestion budgétaire présente des limites telles que la dépendance aux modèles passés, le risque de rigidité en cas de décentralisation non sincère, et les tensions liées à la désignation des responsabilités. Elle peut aussi engendrer des féodalités internes et devenir obsolète face aux évolutions de l'environnement. Une formation adéquate et une veille constante sont donc essentielles pour surmonter ces défis.

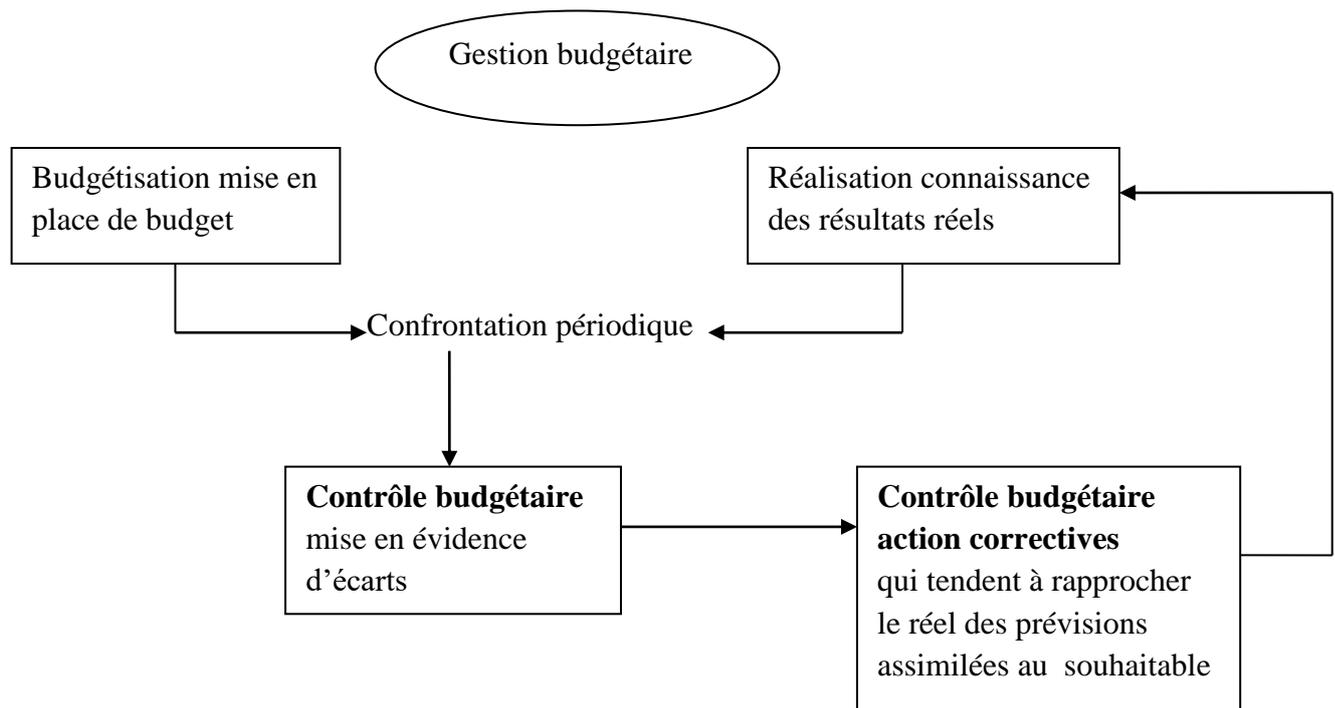
### 1.1.6 La démarche de la gestion budgétaire

Repose sur trois phases : la prévision, la budgétisation, et le contrôle budgétaire :

- a. **La prévision** : est le processus d'estimation ou de projection des résultats futurs d'une entreprise ou d'une organisation. Elle repose sur l'analyse des données historiques, des tendances actuelles et des facteurs externes pertinents. l'objectif principal de la prévision est d'aider à anticiper les performances financières et opérationnelles à venir, ce qui permet de prendre des décisions éclairées et de planifier efficacement les activités de l'entreprise.
- b. **La budgétisation** : est le processus d'établissement d'un budget, qui est un plan financier détaillé pour une période donnée, généralement un an. Le budget sert de guide pour allouer les ressources de l'entreprise, y compris les revenus, les dépenses, les investissements et les objectifs de performance. la budgétisation permet de déterminer comment les ressources seront utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés.

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

**Schéma N° 01** : La démarche de la gestion budgétaire



**Source** : (Alazard & Sépari, 2007, p. 342)

**Lecture de schéma** : Ce schéma illustre le cycle complet de la gestion budgétaire. Il commence par la budgétisation, où les budgets sont définis. Ensuite, la réalisation permet de comparer les résultats réels avec les prévisions budgétaires. Le contrôle budgétaire intervient ensuite, permettant d'identifier les écarts entre les prévisions et les résultats réels. Enfin, des actions correctives sont mises en place pour rapprocher les résultats réels des prévisions initiales, assurant ainsi une gestion proactive et ajustée de l'entreprise.

## 1.2 Le budget

Représente une projection financière détaillée des revenus et des dépenses prévues pour une période donnée, permettant ainsi à l'entreprise de planifier et d'allouer efficacement ses ressources.

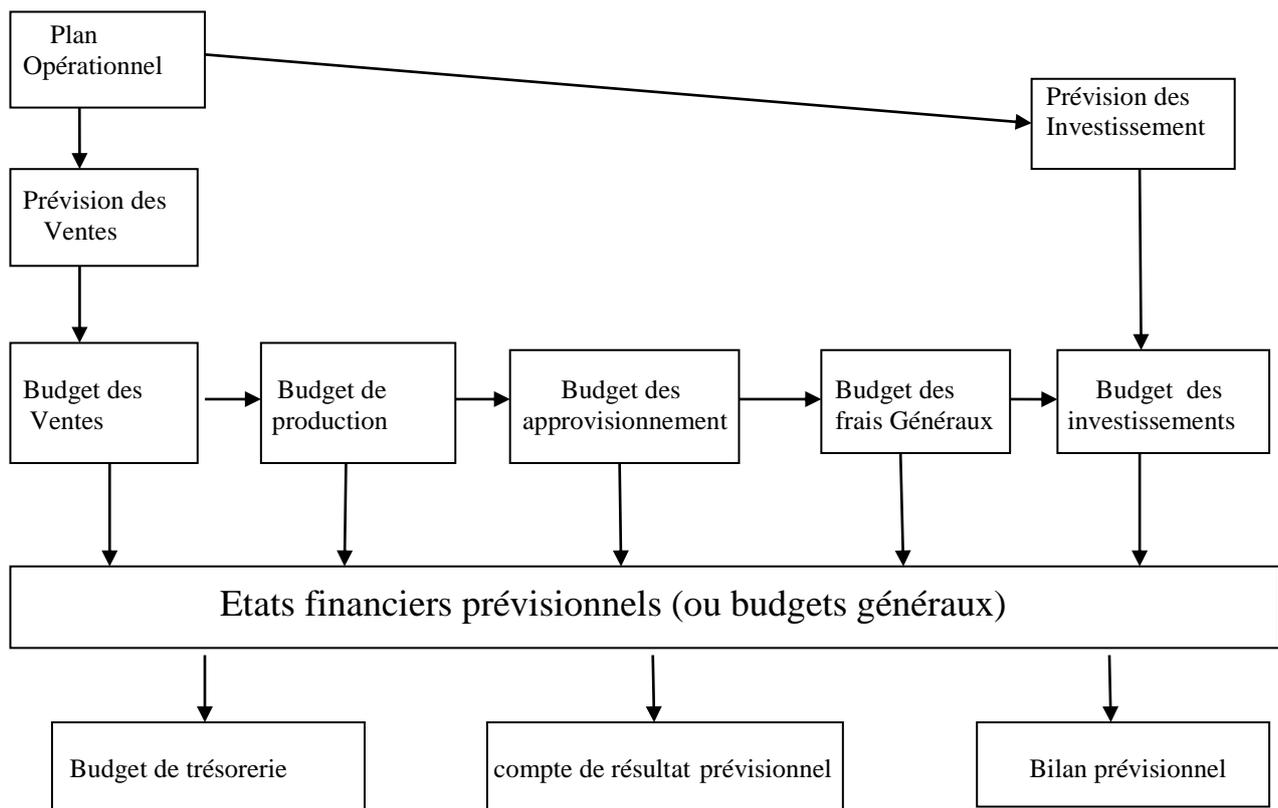
1.2.1 Définition de budget

Selon (Brigitte & Goujet, 2007) : « le budget est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable ; il définit les ressources que lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés. Les budgets sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus ou moins fine (trimestrielle, mensuelle, etc).

Selon (Lochard, 1998 ) : « Le budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé et établi, en fonction d'objectifs négociés et acceptés. Un budget d'exploitation est la traduction chiffrée de tous.»

Le budget est une représentation financière prévisionnelle des revenus et des dépenses d'une entreprise sur une période déterminée. Il permet de planifier et d'allouer de manière efficace les ressources disponibles en fonction des objectifs stratégiques fixés.

Schéma N°02 : La hiérarchie budgétaire



Source : (Nicolas, 2002 , p. 37)

**Lecture de schéma :** Ce schéma présente la structure hiérarchique des différents types de budgets au sein d'une entreprise. Au sommet se trouve le plan opérationnel, qui inclut les prévisions des ventes et des investissements. Ces prévisions sont déclinées en budgets spécifiques tels que les budgets des ventes, de production, d'approvisionnement, des frais généraux et des investissements. Enfin, ces budgets spécifiques alimentent les états financiers prévisionnels, comprenant le budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel. Cette hiérarchie montre comment les différents niveaux de budget sont interconnectés pour offrir une vue d'ensemble cohérente des finances de l'entreprise.

### 1.2.2 Objectif du budget

L'objectif du budget est multiple et essentiel pour la gestion efficace de l'entreprise, comme l'expliquent (**Brigitte & Goujet**, 2007, p. 105):

- Les budgets sont des outils essentiels pour piloter l'entreprise : Ils déterminent les moyens et ressources nécessaires pour atteindre les objectifs, en s'appuyant sur les prévisions des dirigeants. Ils permettent d'identifier à court terme les contraintes et opportunités, assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilités, et garantissent que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise, comme la trésorerie et le financement.
- Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation : Ils informent les responsables sur les objectifs de l'entreprise et leur déclinaison pour chaque centre de responsabilité. Ils favorisent la responsabilisation et la motivation des employés par la négociation des objectifs et des moyens, établissant ainsi de véritables contrats entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles, qui devront ensuite rendre compte de leurs résultats.
- Les budgets sont des outils de contrôle : Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisations et prévisions. C'est le contrôle budgétaire.

On constate ainsi que le processus budgétaire correspond à une volonté de maîtriser les décisions/et ou les actions à court terme dans l'objectif d'atteindre une performance souhaitée. Il correspond aussi à des choix organisationnels tournés vers la décentralisation des décisions avec responsabilisation des opérationnels. Le modèle budgétaire doit donc épouser le modèle organisationnel.

### 1.2.3 Les rôles du budget

Les rôles du budget sont multiples et cruciaux pour la gestion efficace des organisations, comme le soulignent (Berlad & Yves, 2012, p. 273) .

- **Le budget prévisionnel** : le budget doit permettre de prévoir ce qui va être fait dans l'organisation, les difficultés à venir et de choisir les programmes d'activité.

- **La coordination / communication** : le processus budgétaire conduit les différents services à coordonner, par exemple pour s'assurer que ce qui va être vendu par le service commercial aura bien été produit par les usines. C'est aussi l'occasion, pour la direction, de communiquer sur ses objectifs et, pour les responsables opérationnels, de faire remonter certaines informations du terrain.

-**La délégation /motivation** : il est possible d'utiliser le budget comme un contrat, passé entre un responsable et sa hiérarchie, sur les résultats à attendre et/ou les moyens à mettre en œuvre.

- **L'apprentissage au management** : le budget est une occasion privilégiée d'introduire la dimension économique et financière dans les choix opérationnels qui sont faits. Il est à ce titre un d'apprentissage au management.

Le budget joue plusieurs rôles clés : il prévoit les activités et difficultés futures, coordonne et communique entre les services, motive et délègue par des contrats de performance, et sert d'outil d'apprentissage au management en intégrant les dimensions économiques et financières dans les décisions opérationnelles.

### 1.2.4 Les Caractéristiques des budgets

Les caractéristiques des budgets définissent leur nature et leur fonctionnement dans la gestion budgétaire, comme le mettent en évidence (Alnoor, Horngren, Foster, & Datar, 2003, p. 172) :

-L'ensemble des budgets s'étend à toutes les fonctions et divisions de l'entreprise. C'est la coordination des budgets.

-Le découpage des différents budgets s'effectue en parallèle avec la répartition de l'autorité entre les responsables.

- Les budgets sont quantifiés en valeurs, tant en ce qui concerne les objectifs que les moyens. Ceci n'exclut pas que les valeurs soient complétées par une quantification en volume chaque fois que la nature d'un budget le permet.

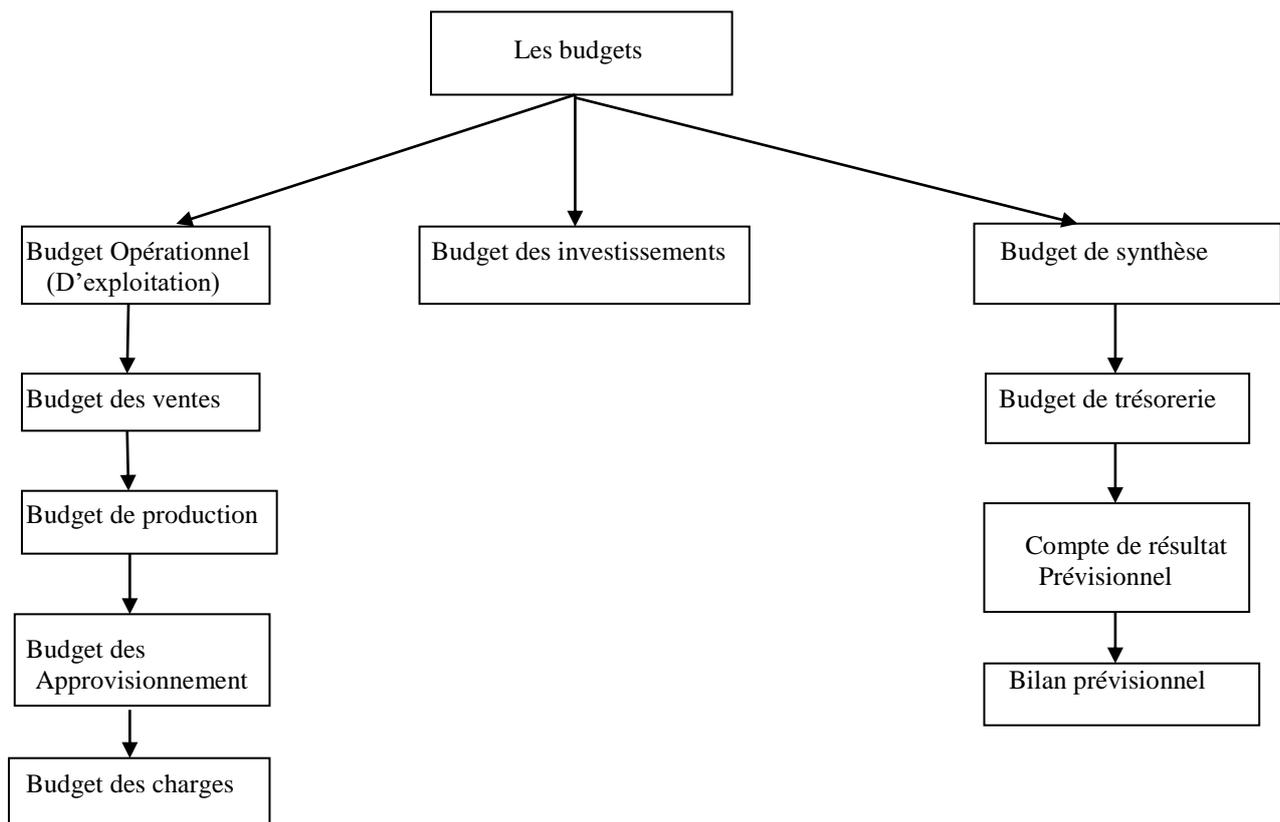
-L'horizon des budgets est généralement d'un an mais ils sont découpés en période plus courts (généralement mensuelles) ce qui permet de préciser le calendrier des actions au cours de l'année.

Le budget de l'entreprise s'étend à toutes les fonctions et divisions, assurant une coordination complète. Il est structuré en parallèle avec la répartition de l'autorité, quantifié en valeurs et en volumes, et couvre généralement une année, avec des périodes plus courtes pour un suivi précis des actions.

### 1.2.5 La typologie des budgets

Il y a trois types de budgets, les budgets opérationnels qui touchent toutes les démarches prévues dans le programme d'activité, le budget d'investissements et enfin le budget de synthèse.

**Schéma N°03** : Présentation des différents budgets



**Source** : (Kherri, 2011-2012)

**Lecture de schéma** : Ce schéma distingue les différents types de budgets utilisés dans la gestion budgétaire. Les budgets opérationnels, comme ceux des ventes, de production, d'approvisionnement et des charges, couvrent les opérations courantes de l'entreprise. Les

budgets des investissements détaillent les projets d'investissement à long terme. Enfin, les budgets de synthèse, comprenant le budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel, synthétisent les informations financières globales de l'entreprise. Cette classification permet une gestion détaillée et ciblée des ressources financières.

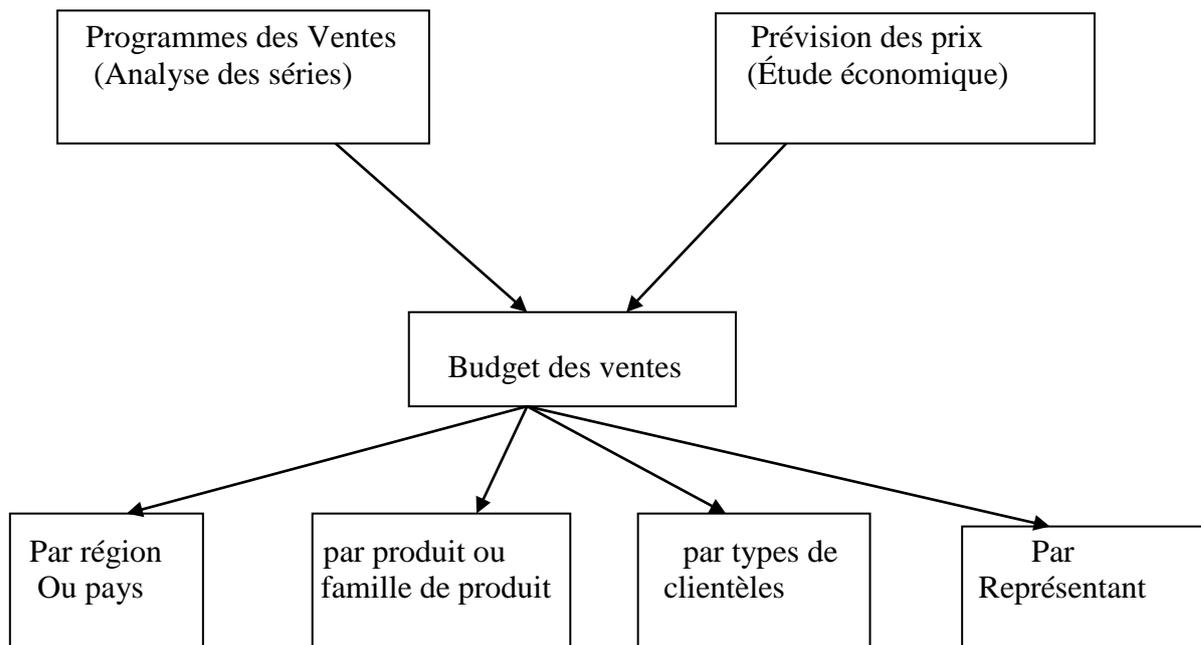
#### a) Les budgets opérationnels

Qui traduisent les opérations liées au cycle achat, production et vente. Il s'agit du budget des approvisionnements, et des charges d'approvisionnements, du budget de production, du budget des ventes et des charges commerciales.

##### ▪ Le budget des ventes

Est le premier de la construction budgétaire, il détermine le volume de l'activité de l'entreprise conditionnant ainsi les autres budgets, il permet aussi de prévoir la principale ressource d'exploitation de l'exercice et son étalement dans le temps.

**Schéma N°04** : L'élaboration du budget des ventes



**Source :** (Brigitte & Goujet, 2007)

**Lecture de schéma :** Ce schéma explique le processus d'élaboration du budget des ventes. Il commence par les programmes de vente basés sur l'analyse des séries historiques et les prévisions de prix issues des études économiques. Le budget des ventes est ensuite détaillé par région ou pays, par produit ou famille de produits, par types de clientèles et par

représentant. Cette segmentation permet une planification précise et adaptée aux différentes facettes du marché, assurant ainsi une meilleure anticipation des revenus.

#### ▪ Le budget de production

Deuxième budget à être élaboré après le budget des ventes, implique la planification à court terme de la production en quantités prévues. Il est ensuite valorisé et ventilé par unité d'exploitation et par période pour faciliter le contrôle budgétaire. Cette tâche, réalisée en collaboration entre les services techniques et le contrôle de gestion, vise à établir un programme chiffré de l'activité productive annuelle.

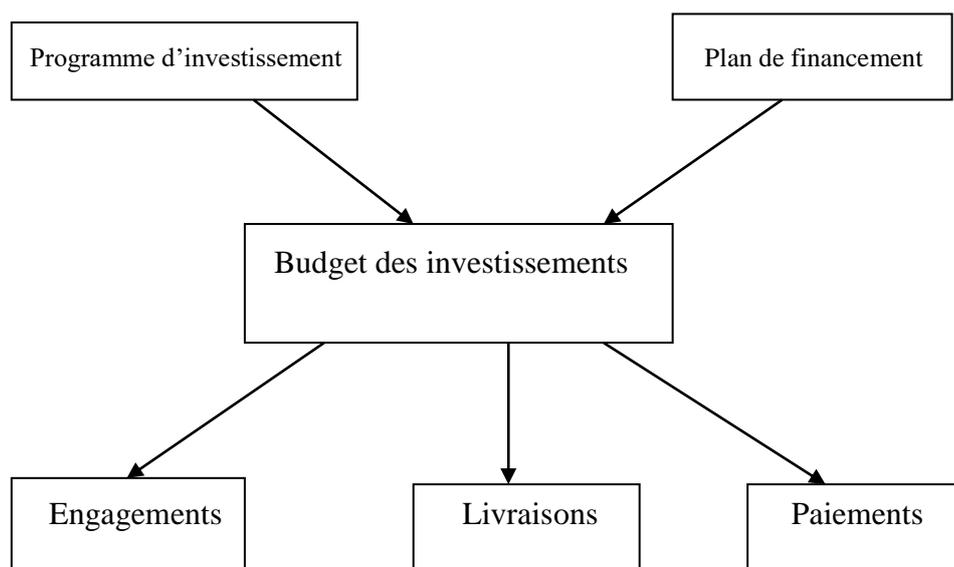
#### ▪ Le budget des approvisionnements

Consiste à prévoir les achats en quantité et en valeur pour assurer une gestion optimale des stocks, incluant des prévisions de dates de commande, de livraison et de consommation.

**b) Le budget des investissements :** est la partie la plus stratégique du budget.

Le budget des investissements détaille mois par mois les engagements, réceptions et règlements liés aux investissements planifiés dans le cadre de l'exercice budgétaire. Il permet à l'entreprise de vérifier sa capacité à atteindre ses objectifs de production en fonction des objectifs de ventes.

**Schéma N°05 :** L'élaboration du budget des investissements



Source : (Brigitte & Goujet, 2007, p. 110)

**Lecture de schéma :** Le schéma décrit le processus de création du budget des investissements, en partant du programme d'investissement et du plan de financement. Le budget des investissements est ensuite détaillé en engagements, livraisons et paiements. Cette approche permet une gestion rigoureuse des projets d'investissement, assurant que les ressources financières sont allouées efficacement et que les engagements financiers sont respectés.

**c) Le budget de synthèse (financière)**

Dans ce type de budget il existe trois éléments de budgets (le budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel) ils permettent aux responsables de mesurer la cohérence de la construction budgétaire.

▪ **Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie « c'est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements ».

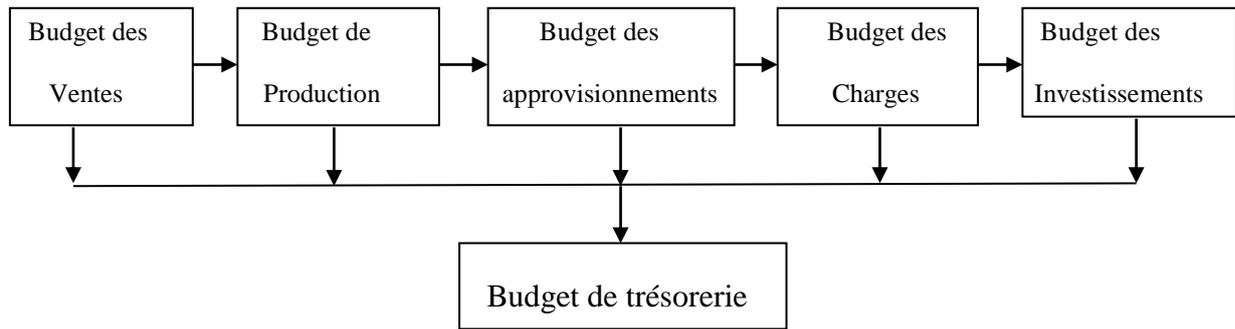
C'est un état mensuel des dépenses et des recettes découlant de la prévision budgétaire globale. Il permet de détecter des déficits ou des excédents de trésorerie qui nécessitent des ajustements. En anticipant ces variations, l'entreprise dispose de temps pour négocier sans urgence ni contrainte, ce qui constitue un avantage vis-à-vis des tiers.

▪ **Le compte de résultat prévisionnel**

C'est un document de synthèse important au niveau de la prévision, qui recense toutes les charges liées à l'activité et l'ensemble des recettes dans le but de déterminer la rentabilité de l'entreprise. À l'aide de ce compte on peut déterminer le résultat prévisionnel.

▪ **Le bilan prévisionnel :** anticipe l'impact des actions projetées sur la structure

Financière de l'entreprise, aidant à la communication avec les partenaires et offrant une vision générale de l'activité future. Établi annuellement à partir du bilan d'ouverture et des budgets, il fournit une perspective sur la situation financière à venir.

**Schéma N°06** : L'élaboration du budget de trésorerie

**Source :** (Brigitte & Goujet, 2007, p. 121)

**Lecture de schéma :** Ce schéma montre comment différents budgets, tels que ceux des ventes, de production, d'approvisionnement, des charges et des investissements, sont intégrés pour élaborer le budget de trésorerie. Le budget de trésorerie assure que l'entreprise dispose des liquidités nécessaires pour ses opérations courantes et ses investissements, en anticipant les flux de trésorerie entrants et sortants.

### 1.2.6 Procédures d'élaboration des budgets

L'élaboration des budgets implique un processus complexe composé de six phases, comme le décrit (Gervais, 1997, p. 274) :

**1- Prendre connaissance des objectifs pour l'année à venir :** il est essentiel de prendre connaissance des objectifs pour l'année à venir.

Si l'entreprise dispose d'un plan à moyen terme, les objectifs sont déjà établis et peuvent être repris pour la première année du plan.

Dans le cas contraire, la direction générale doit réfléchir aux orientations futures avant de prendre des décisions. Elle peut également attendre les premières esquisses budgétaires avant de se prononcer.

**2- Réaliser des études préparatoires :** implique une étude économique générale de la conjoncture pour l'année à venir et son impact sur l'entreprise, suivie d'analyses approfondies. Ces analyses comprennent les études de marché, les prévisions de ventes, les normes commerciales et techniques, l'évaluation des investissements, l'analyse des décisions stratégiques, et les prévisions des conditions sociales. Cette démarche, basée sur des données qualitatives et quantitatives, engage principalement les services fonctionnels et opérationnels pour renforcer leur implication et motivation.

**3- Elaborer des projets de budgets :** Le service de contrôle de gestion élabore les projets de budgets en se basant sur les données des études préparatoires et des hypothèses de prix. L'objectif est d'estimer les résultats potentiels pour l'année à venir afin de vérifier la faisabilité des objectifs fixés. Cette tâche implique de tester différents scénarios et de créer plusieurs projets de budget. Parfois, une simulation informatisée est utilisée pour simplifier les calculs.

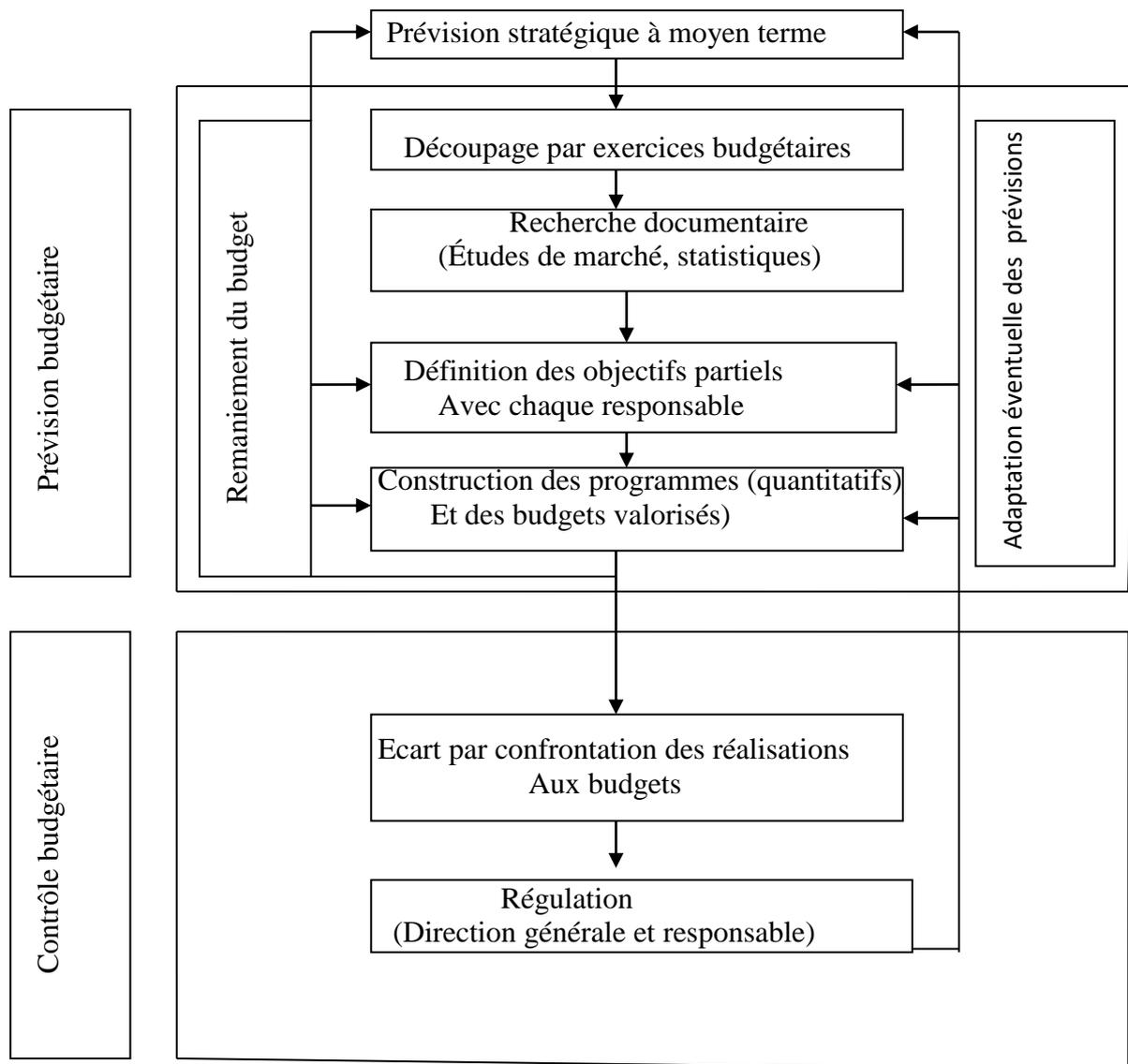
**4- Choisir le projet qui deviendra le « pré-budget :** Après la réalisation de la simulation, plusieurs projets de budgets sont souvent considérés. La décision finale revient à la direction générale réunie en comité budgétaire, qui choisit le projet qu'elle estime être le meilleur. Ce projet est parfois appelé le « pré-budget ».

**5- Construire et négocier des budgets détaillés :** Dans cette phase, les dirigeants évaluent l'impact du pré-budget, fixent des objectifs spécifiques, traduisent ces objectifs en plans d'action et en budgets, puis soumettent les propositions à chaque niveau pour discussion et ajustement. La négociation, guidée par le service de contrôle de gestion, vise à faciliter un consensus sans imposer de budget, ce processus pouvant prendre jusqu'à trois mois.

**6- Elaborer les prévisions définitives :** une fois les discussions de la phase cinq terminées, il est nécessaire de reprendre le projet budgétaire initial et d'y intégrer les ajustements nécessaires. Cette étape consiste à consolider les budgets détaillés. Le budget global ainsi obtenu devra ensuite être approuvé par la direction générale. L'efficacité globale de la gestion budgétaire dépend en grande partie de sa capacité à communiquer efficacement avec le système comptable.

On constate que la procédure d'élaboration des budgets comprend six phases essentielles : établir les objectifs, réaliser des études préparatoires, élaborer des projets de budgets, choisir le "pré-budget", négocier les budgets détaillés, et finaliser les prévisions. Ce processus structuré assure une planification efficace, une coordination interservices et une communication claire, permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Schéma N°07 : procédure d'élaboration du budget



Source : (Brigitte, 2008, p. 02)

**Lecture de schéma :** Ce schéma décrit les étapes détaillées de la procédure d'élaboration du budget, depuis la prévision stratégique à moyen terme jusqu'au contrôle budgétaire. Il inclut la prévision budgétaire, le remaniement des budgets, l'adaptation des prévisions, le découpage par exercices budgétaires, la recherche documentaire, la définition des objectifs partiels, la construction des programmes quantitatifs et des budgets valorisés, et enfin, le contrôle budgétaire et la régulation. Cette procédure assure une planification budgétaire détaillée et adaptable, permettant de répondre aux changements et d'optimiser la performance financière.

### 1.3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire joue un rôle crucial dans la gestion financière en permettant de comparer les résultats réels avec les prévisions budgétaires, d'identifier les écarts et de prendre les mesures nécessaires pour garantir l'alignement avec les objectifs fixés.

#### 1.3.1 Notion du contrôle budgétaire

Selon (**Berlad & Yves**, 2012, p. 300) : le contrôle budgétaire est « un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisés par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation ».

Selon (**Langlois, Bonnier, & Bringer**, 2010, p. 420) « 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 montants réalisés et les montants budgétés (ou montants préétablis), identifie les causes de ces écarts et propose des actions correctives.

D'après ces définitions, nous constatons que le contrôle budgétaire est un processus de comparaison et d'évaluation des résultats réels par rapport aux prévisions budgétaires, visant à identifier les écarts et à proposer des actions correctives pour assurer l'alignement avec les objectifs fixés.

#### 1.3.2 L'utilité du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un outil essentiel pour les opérationnels, en guidant leurs actions quotidiennes, et pour les dirigeants, en offrant une synthèse de l'activité de l'entreprise et une perspective sur les décisions opérationnelles. Il permet de mesurer et d'analyser les écarts par rapport aux prévisions, jouant ainsi un rôle d'alerte pour la direction. De plus, il facilite la coordination des différentes fonctions de l'entreprise tout en permettant la décentralisation des responsabilités. Enfin, il contribue à l'amélioration de la productivité et de la rentabilité de l'entreprise.

#### 1.3.3 Les objectifs du contrôle budgétaire

Pour comprendre l'importance du contrôle budgétaire, il est essentiel de connaître ses objectifs fondamentaux, comme l'explique (**Anthony**, 1998) :

- Permettre la comparaison des réalisations avec les prévisions ;

- Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre les mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion ;
- Permettre la vérification de la performance des différents centres de responsabilités.

### 1.3.4 Les étapes du contrôle budgétaire

Selon (Hervé, 2002, p. 679), le contrôle budgétaire passe par trois étapes successives qui peuvent être résumées comme suit :

- a. Le contrôle avant l'action :** vise à aligner les hypothèses budgétaires avec les objectifs à long terme et à envisager les conséquences des décisions budgétaires.
- b. Le contrôle pendant l'action :** son but est de détecter rapidement les écarts entre les prévisions et les réalisations pour mettre en place des actions correctives. L'analyse des écarts est utilisée pour comprendre les causes.
- c. Le contrôle après l'action :** permet de présenter un bilan final de la période budgétaire, expliquant les écarts et mettant à jour les normes techniques. Il contribue également à évaluer la performance des responsables.

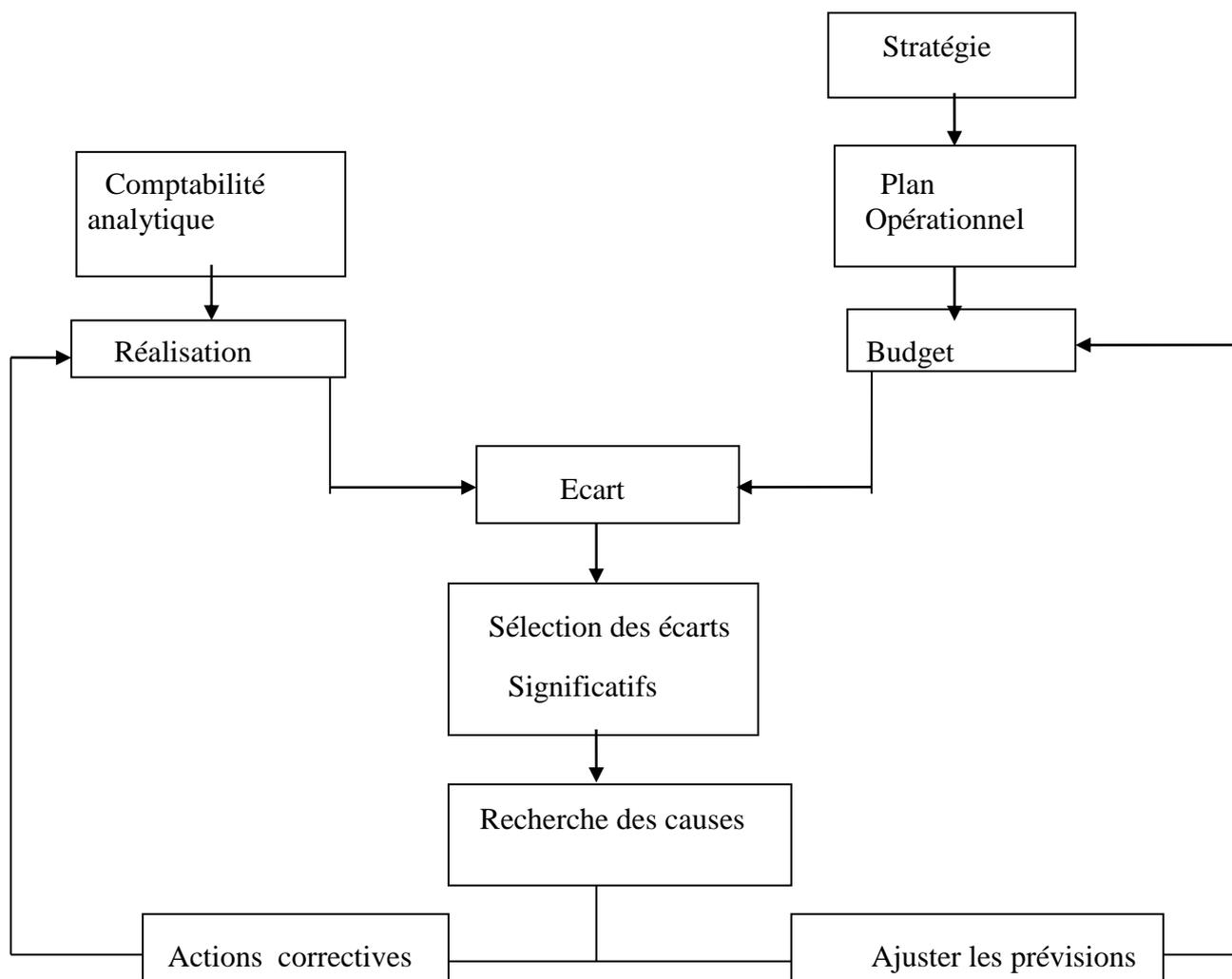
### 1.3.5 Les supports du contrôle budgétaire

Pour assurer un contrôle budgétaire efficace, divers supports sont utilisés, comme le souligne (Gervais, 1987, p. 162):

- **Budget :** le budget est le document central du contrôle budgétaire. Il s'agit d'un plan détaillé qui établit les objectifs financiers, les revenus attendus et les dépenses prévues pour une période donnée. Le budget sert de référence pour évaluer les performances réelles par rapport aux prévisions.
- **Tableau de bord financier :** est un outil de suivi qui présente les indicateurs financiers, clés tels que les revenus, les dépenses, les écarts, les ratios financiers, etc. il offre une vue d'ensemble concise et visuelle de la situation financière actuelle de l'organisation.
- **Rapports financiers :** les rapports financiers réguliers, tels que le compte de résultat, le bilan et le tableau des flux de trésorerie, fournissent des informations détaillées sur les performances financières passées et actuelles de l'organisation. Ces rapports aident à analyser les tendances, à évaluer les écarts par rapport au budget et à prendre des décisions basées sur les données financières concrètes.

- **Suivi des dépenses :** un suivi des dépenses réelles est essentiel dans le contrôle budgétaire. Cela peut se faire à l'aide de logiciels de gestion financières, de tableurs ou d'autres outils de suivi qui permettent d'enregistrer et de catégoriser les dépenses effectuées, facilitant ainsi la comparaison avec le budget prévu.
- **Analyse des écarts :** comparent les données réelles avec les prévisions budgétaires. Elles identifient les différences significatives et permettent d'analyser les raisons des écarts. Cela aide à prendre des décisions éclairées pour ajuster les dépenses ou les revenus afin de maintenir le budget sur la bonne voie.
- **Réunions de suivi budgétaire :** des réunions régulières sont souvent organisées pour discuter des résultats financiers, des écarts par rapport au budget et des mesures à prendre. Ces réunions permettent de garder les parties prenantes informées, d'obtenir des feedbacks et de coordonner les actions nécessaires pour atteindre les objectifs financiers.

Schéma N°08 : Le processus du contrôle budgétaire



Source : (Langlois, Bonnier, & Bringer, 2010, p. 420).

**Lecture de schéma :** Le schéma illustre le processus de contrôle budgétaire, qui commence par la définition de la stratégie et la comptabilité analytique. Les réalisations sont comparées aux budgets pour identifier les écarts. Les écarts significatifs sont analysés pour en déterminer les causes, et des actions correctives sont mises en place pour ajuster les prévisions. Ce processus assure une gestion proactive, permettant d'identifier rapidement les déviations et de les corriger.

Dans cette section, nous avons exploré les fondements de la gestion budgétaire en définissant ses objectifs et son rôle. Nous avons également examiné le concept de budget, ses caractéristiques, et les différentes procédures associées. Enfin, nous avons étudié le contrôle budgétaire, son utilité, et les étapes à suivre pour le mettre en œuvre efficacement.

Passons maintenant à l'analyse des écarts. Cette section se concentre sur le calcul des écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels, ainsi que sur la décomposition de ces écarts pour identifier les causes sous-jacentes et les actions correctives nécessaires.

## **Section 02 : Analyse des écarts**

Dans cette section, nous abordons l'analyse des écarts, en définissant ce concept et ses principes d'élaboration. Nous examinons les causes des écarts, les objectifs de leur analyse, et les méthodes de calcul et d'interprétation. Enfin, nous discutons des actions correctives et des étapes clés de l'analyse, ainsi que de ses limites. Cette section fournit une vue d'ensemble concise de l'analyse des écarts et de son importance pour la gestion budgétaire.

### **2.1 Définition d'un écart budgétaire**

Selon (**Le plan comptable général**, 1982), un écart est «la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : Ecart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée », Les écarts sont calculés par la différence entre les éléments réels et les éléments budgétés. Ils permettent de constater un écart favorable ou défavorable pour l'entreprise.

En somme, l'écart budgétaire se définit comme la différence entre les données prévues et les données réelles, permettant ainsi d'évaluer les performances et de déclencher des actions correctives pour garantir l'alignement avec les objectifs fixés.

### **2.2 Principe d'élaboration des écarts**

Pour saisir pleinement les principes d'élaboration des écarts, nous nous appuyons sur (**Alazard & Sépari**, 2004):

- **Principe1** : Un écart est la différence entre la valeur constatée d'une donnée et sa valeur de référence. La valeur constatée correspond généralement à la valeur réelle enregistrée dans la comptabilité de gestion. La valeur de référence peut être budgétée, standard ou prévisionnelle. Lors de la comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus ancien.
- **Principe2** : 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'un produit.
- **Principe3** : 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 écart.
- **Principe4** : Toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime en volume doit se décomposer en deux écarts (application du principe03) définit comme suite :

**Ecart/ éléments monétaires**= (élément monétaire réel – élément monétaire Prévu) × donnée volumique réelle.

**Ecart/ éléments volumiques**= (élément volumique réel – Élément Volumique Prévu) × élément monétaire prévu.

Ces règles simples permettent ainsi le calcul et la décomposition de n'importe. Quelle présentation du budget.

### 2.3 Les causes des écarts

(Lochard, 1998 , p. 301) Identifie les principales causes des écarts, qui peuvent être classées en interne et externe :

#### a. Les causes internes des écarts

- **Phase décisionnelle** : prévision irréaliste des ventes, des couts ;

- **Phase action** : accident, panne, grève, machines mal réglé, vieillesse des matériels, mauvaise qualité des approvisionnements, formation du personnel insuffisantes, implication insuffisante, condition de travail ;
- **Événement interne** : départ, décès, licenciement, embauche raté, changement de structure, climat social, ambiance, contrôle de gestion défaillant.

**b. Les causes externes des écarts** : Sont les suivantes :

- **Evolution technologique** : produit nouveau ou produits passant en quelque semaine en déclin ;
- **Lois de finance** : dont les effets sont loin d'être négligeables sur la gestion budgétaire, quel que soit le pays ;
- **Evolution technique** : immobilisation obsolète, méthodes et processus périmés ou coûteux ;
- **Événement politique** : les conflits politiques, les crises de guerres.

#### 2.4 Objectif de l'analyse des écarts

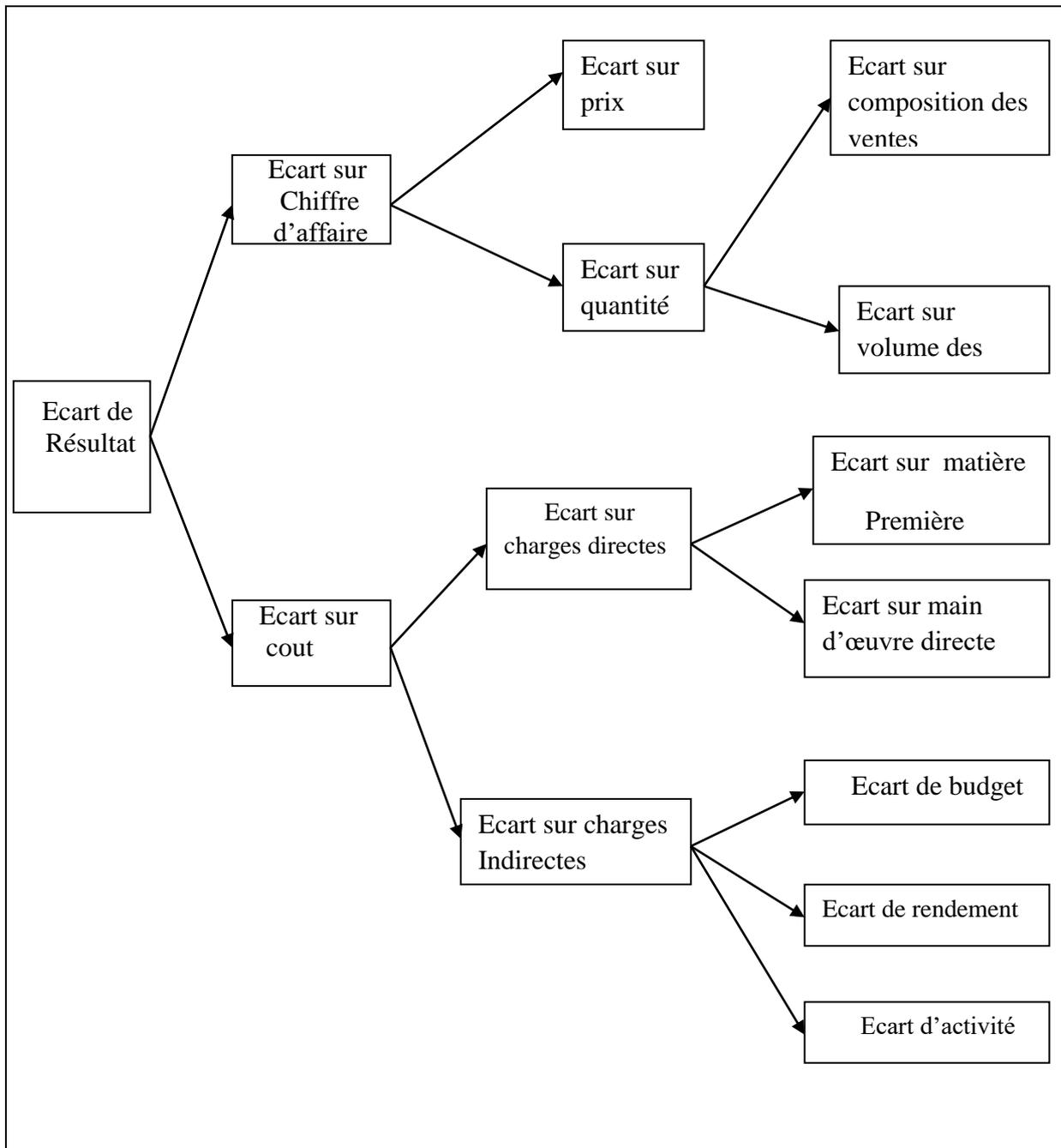
Les objectifs fondamentaux de l'analyse des écarts sont mis en lumière par (**Brigitte**, 2008, p. 72):

- Rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact ;
- Identifier les responsabilités (interne ou externe) ;
- Informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

#### 2.5 Calcul et analyse des écarts

Selon (**Brigitte**) L'analyse des écarts consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles afin de rechercher leurs causes et mesurer leurs impacts, d'identifier les responsabilités, et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires. L'ensemble des écarts du contrôle budgétaire sont présentés par le schéma suivant :

Schéma N°09 : L'ensemble des écarts



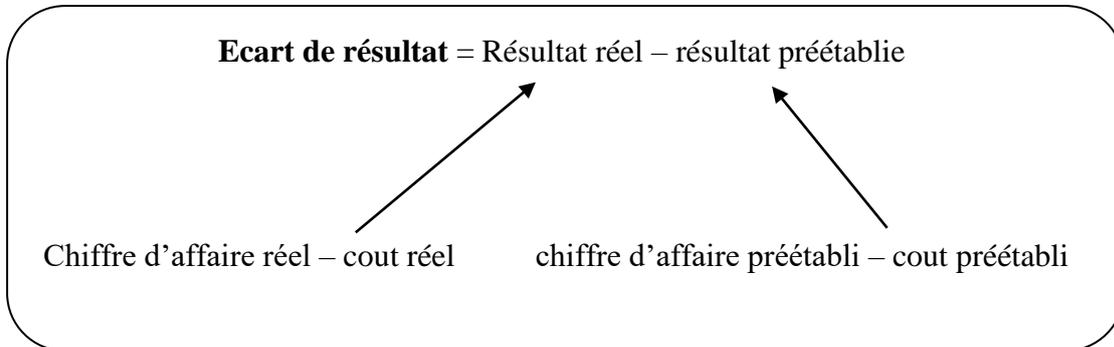
Source : (Brigitte, 2008, p. 73)

**Lecture de schéma :** Ce schéma détaille les différents types d'écarts qui peuvent survenir dans la gestion budgétaire, tels que les écarts sur la composition des ventes, les prix, les quantités, le volume des ventes, le résultat, les matières premières, les charges directes et indirectes, la main-d'œuvre et les budgets. La compréhension de ces écarts permet une analyse précise des performances financières et opérationnelles, facilitant la mise en place de mesures correctives appropriées.

### Ecart sur résultat

L'écart de résultat est la différence entre le résultat réel et Le résultat préétabli de référence. Il mesure la déviation de la performance globale à court terme.

Cet écart est calculé par la formule suivante :

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


$$\text{Chiffre d'affaire réel} - \text{cout réel} \qquad \text{chiffre d'affaire préétabli} - \text{cout préétabli}$$

L'écart sur résultat se décompose en trois sous-écarts, à savoir écart sur chiffre d'affaire, écart sur marge, et écart sur cout

#### 1) L'écart sur chiffre d'affaire :

L'écart sur le chiffre d'affaire « est la différence entre le chiffre d'affaire réel et le chiffre d'affaire prévu » (**Brigitte**, 2008)

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

Nous disons qu'un écart est favorable lorsqu'il est positif, c'est-à-dire que les Réalisations sont supérieures aux prévisions, contrairement un écart est défavorable lorsqu'il est négatif, c'est-à-dire que les réalisations sont inférieures Aux prévisions. Ainsi, chaque écart peut se décomposer en écart sur quantité et écart sur prix de façon suivante :

**-Ecart sur quantité :** correspond à la différence entre les ventes totales réalisées et les ventes totales prévues. Il est calculé comme suit :

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévu}) \times \text{prix prévu}$$

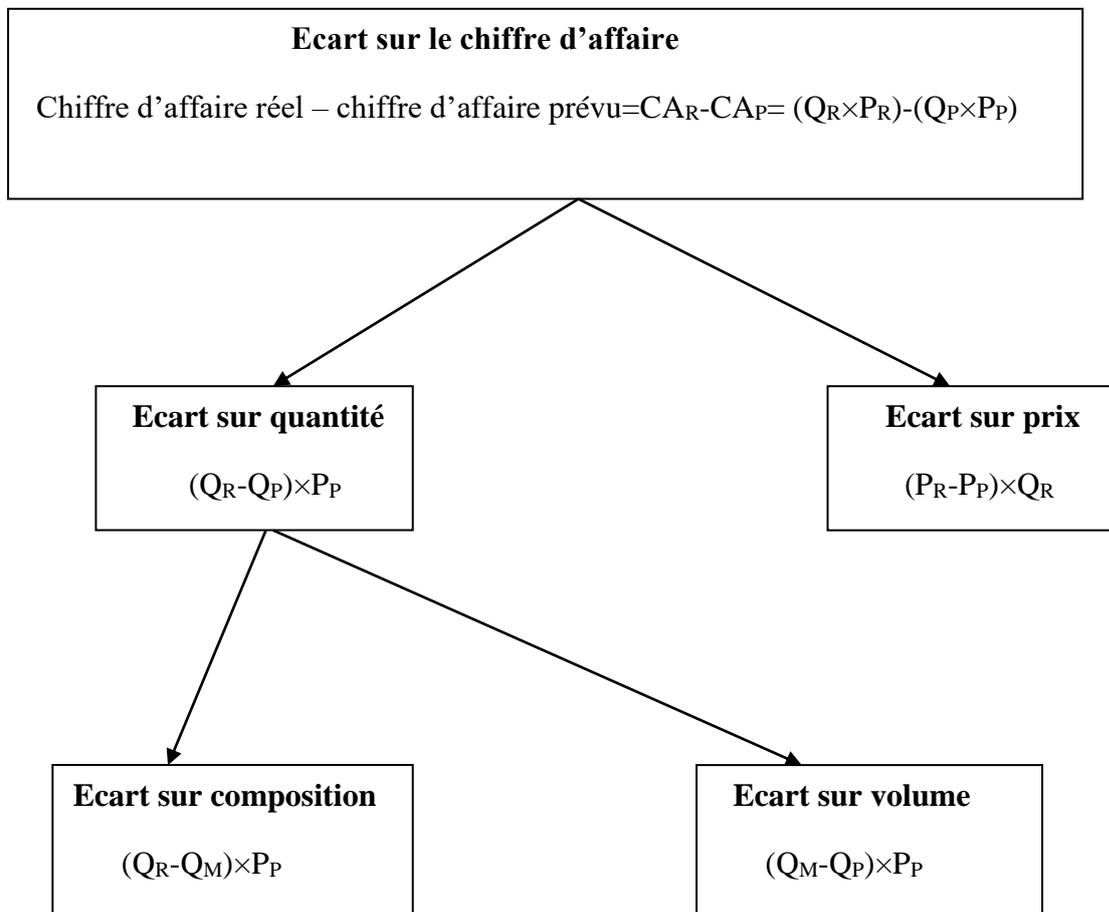
**-Ecart sur prix :** constitue la somme des écarts sur prix des différents Produits.

Il est calculé comme suit :

$$\text{Ecart sur prix} : (\text{prix réel} - \text{prix prévu}) \times \text{quantité réelle}$$

La décomposition de l'écart sur chiffre d'affaires est présentée par le schéma suivant :

**Schéma N°10** : L'écart sur chiffre d'affaire



**Source** : (Doriath, 2001, p. 76)

Symboles utilisés :

Indice R pour réel, P pour prévu

CU=cout unitaire

Q= quantité

P= prix de vente

$Q_M$ =quantité du produit qui auraient été vendues si la composition des ventes n'avait pas changé (calcul à partir du « mix »prévu).

**Lecture de schéma** : Ce schéma explique comment calculer et analyser les écarts sur le chiffre d'affaires, en décomposant l'écart total en écarts sur le prix, la quantité, le volume et la

composition des ventes. Cette analyse détaillée permet de comprendre les causes des écarts et de prendre des mesures pour améliorer les performances de vente.

**2) L'analyse d'écart sur la marge**

Selon (Brigitte, 2008) « L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli la production réelle et la marge sur coût préétablis de la production prévue ».

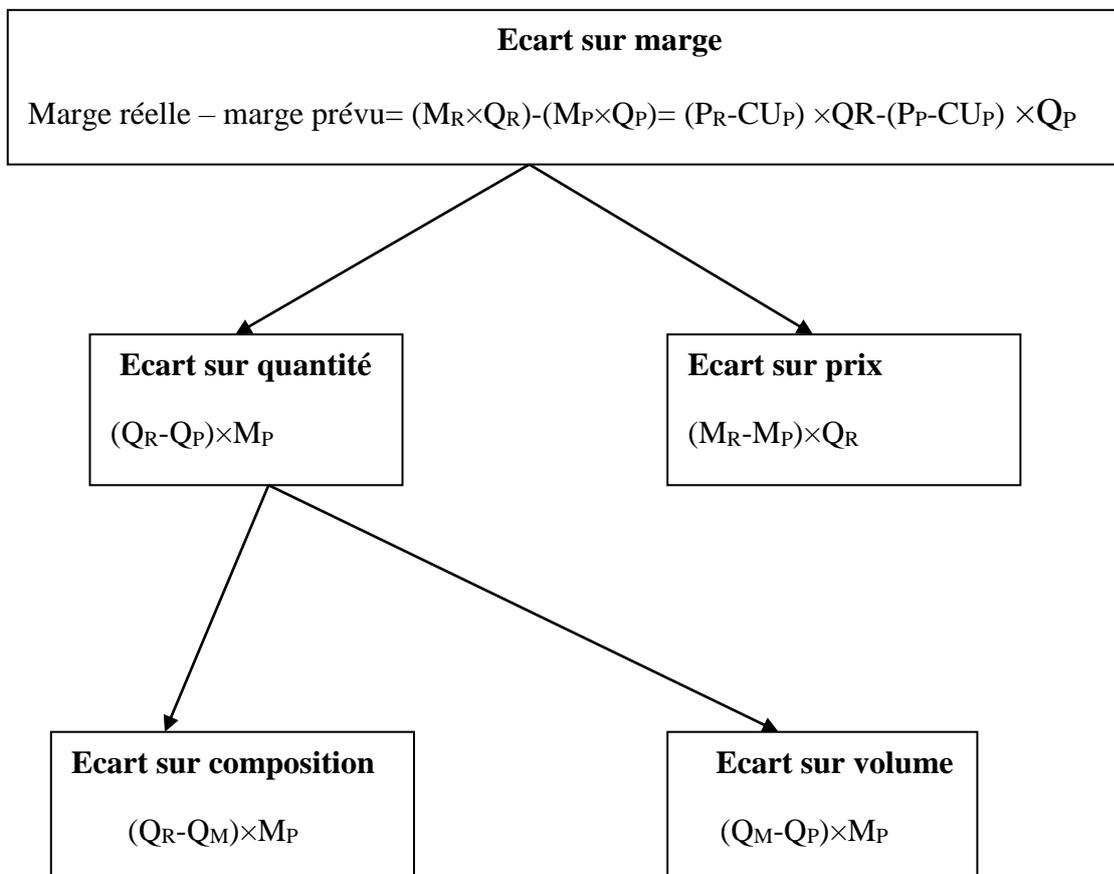
Cet écart est calculé par la formule suivante :

**Ecart sur marges**=marge sur coût préétabli réelle – marge sur cout préétabli prévue

L'écart total sur la marge peut être dû à :

- Des variations des quantités vendues ;
- Des variations des marges unitaires ;
- Une modification de la composition des ventes entre les prévisions et les Réalisations.

**Schéma N°11 : L'écart sur la marge**



Source : (Brigitte, 2008, p. 77)

Q= les quantités vendues

M=la marge unitaire sur le coût préétabli

P=le prix de vente unitaire

CU<sub>P</sub>=le coût unitaire préétabli

Les indices R pour réel et P pour prévu.

**Lecture de schéma :** Le schéma détaille l'analyse des écarts sur la marge, en les décomposant en écarts sur la quantité, le prix, la composition et le volume. Cette analyse permet de comprendre comment les variations des ventes et des coûts affectent la marge, et d'identifier les domaines nécessitant des ajustements.

### 3) L'analyse de L'écart sur coût

Selon (**Brigitte & Goujet, 2007**) « En contrôle budgétaire, un écart est la différence entre le réel et le prévu. En appliquant ce principe aux coûts ».

On obtient :

$$\text{Ecart sur le coût} = \text{cout réel} - \text{cout prévu}$$

Le coût prévu est préétabli à partir des coûts préétablis de production (coûts Standard, coûts prévisionnels) appliqués au volume réel de production.

On en déduit donc :

$$\text{Ecart sur coût} = \text{coût réel de la production} - \text{coût préétabli appliqué à la production réelle}$$

#### a. L'analyse des écarts sur coût directs

Les coûts directs sont principalement les matières premières et la main-d'œuvre.

- **L'analyse de l'écart globale sur matières :** cet écart mesure la différence entre le coût réel des matières premières utilisées et le coût standard ou budgété. Il peut être subdivisé en deux éléments :

-**Ecart de quantité** : La différence entre les quantités réellement utilisées et les quantités standard ou budgétées, souvent liée à des inefficacités dans l'utilisation des matières premières.

**Ecart sur quantité** = (quantité réelle – quantité préétablie) × coût unitaire Préétabli

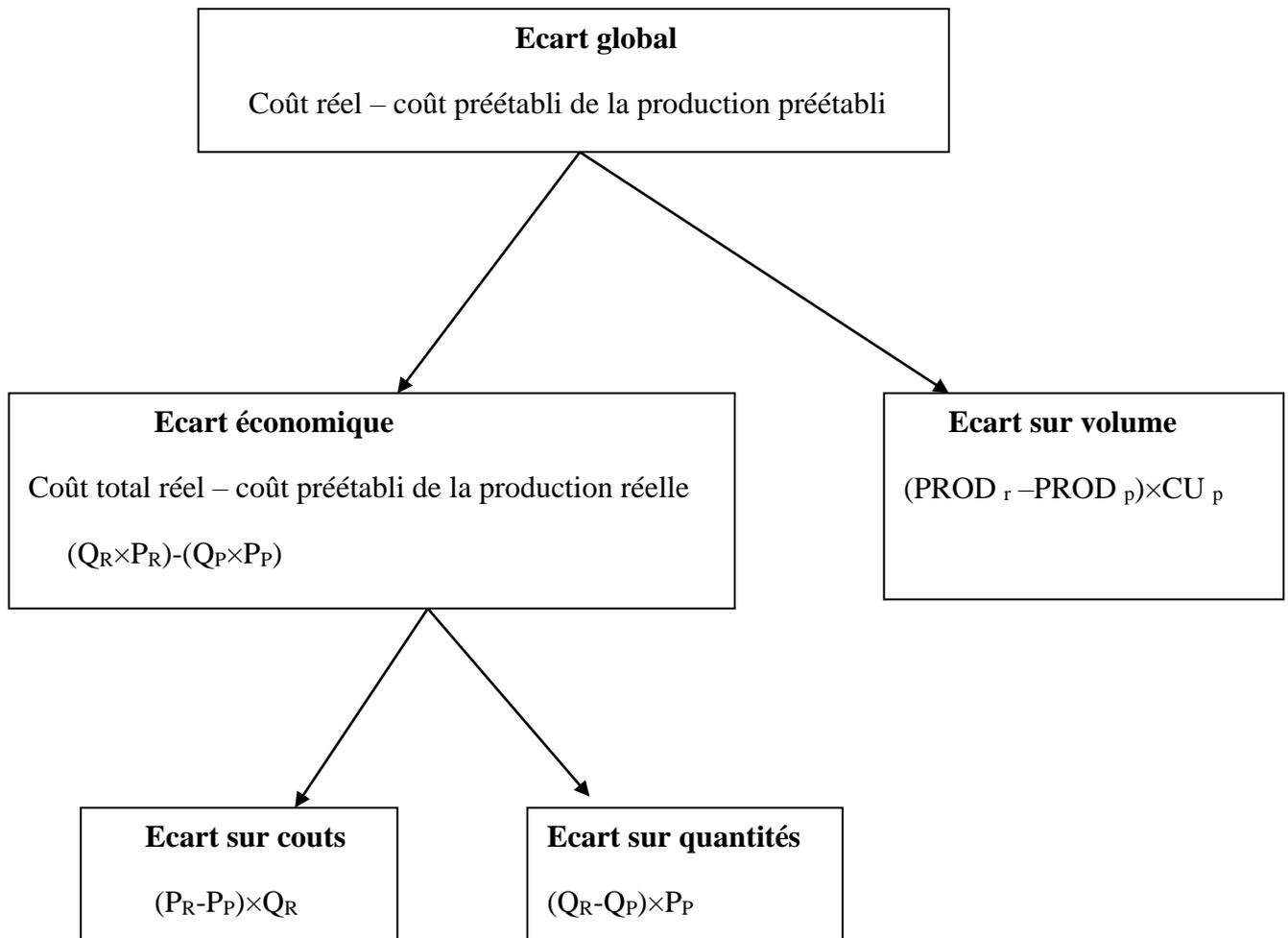
$$E/Q = (Q_R - Q_P) \times CU_P$$

-**Ecart de prix** : La variation des prix des matières premières par rapport Au prix standard ou budgété.

**Ecart sur coût** = (coût unitaire réelle - coût unitaire préétabli) × quantité réelle

- **L'analyse de l'écart global sur main d'œuvre** : cet écart mesure la différence entre les coûts réels de main-d'œuvre directe et les coûts standards ou budgété. Il peut également être divisé en deux éléments :
  - **Ecart sur nombre d'heures** : La différence entre les heures réellement travaillées et les heures standards ou budgétées, souvent liée à des inefficacités dans l'utilisation de la main-d'œuvre.
  - **Ecart de taux horaire** : La variation des taux de salaire par rapport au taux standard ou budgété.

Schéma N°12 : L'écart sur coût directes



Source : (Doriath, 2001, p. 90)

**Lecture de schéma :** Ce schéma présente l'analyse des écarts sur les coûts directs, en les décomposant en écarts globaux, de volume, économiques, de quantités et de coûts. Cette décomposition permet d'identifier les sources d'écarts et de mettre en place des actions pour améliorer l'efficacité des coûts.

#### b. Analyse des écarts sur charges indirectes (centre d'analyse)

**Ecart global d'un centre d'analyse** = écart/budget + écart/activité + écart/rendement

- **Ecart sur budget :** Exprime la différence de coût du centre d'analyse due à la variation du prix des facteurs consommés par ce centre, par exemple : la hausse du loyer des locaux industriels ou la variation du prix de l'énergie.

$$\text{Ecart sur budget} = \text{coût réels} - \text{coût budgété} = (Q_R \times C_{U_R}) - C_B$$

- **Ecart sur activité:** Mesure l'impact de la plus ou moins bonne absorption des charges fixes liée au niveau d'activité. C'est un écart de sous ou suractivité.

Son calcul est comme suit :

$$\text{Ecart sur activité} = \text{coût budgété de l'activité réelle} - \text{coût préétabli de l'activité réelle}$$

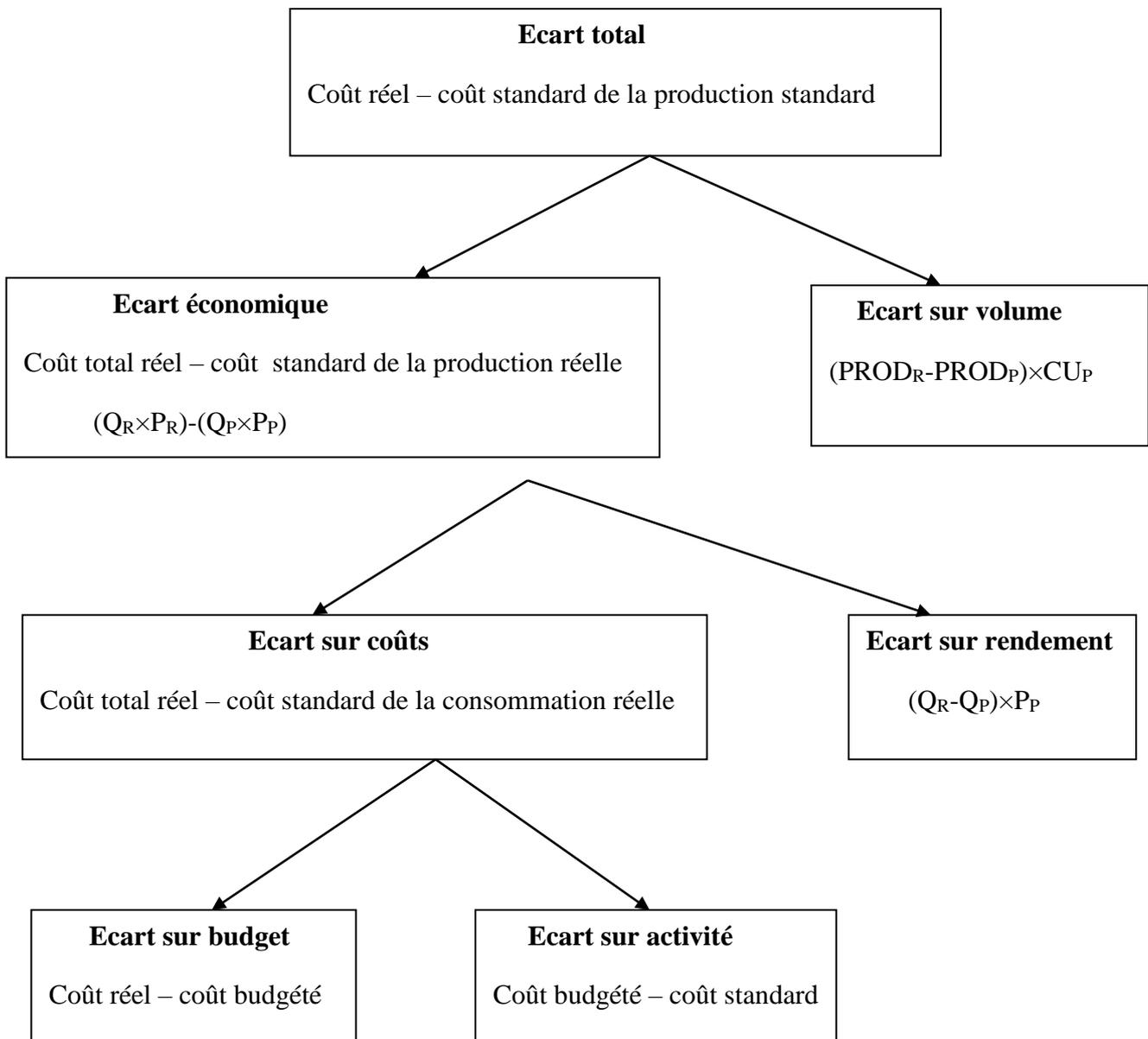
$$E/\text{Activité} = C_B - (Q_R \times C_{U_P})$$

- **Ecart sur rendement :** est un écart sur quantités, il exprime la plus ou moins bonne utilisation des factures de production mis en œuvre dans le Centre d'analyse.

$$\text{Ecart sur rendement} : (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévu}) \times \text{coût unitaire prévu}$$

$$E/\text{Rendement} : (Q_R - Q_P) \times C_{U_P}$$

Schéma N°13 : L'écart sur coût indirectes (centre d'analyse)



Source : (Doriath, 2001, p. 96)

**Lecture de schéma :** Le schéma décrit l'analyse des écarts sur les coûts indirects, en les décomposant en écarts totaux, économiques, de volume, de rendement, de coûts, de budget et d'activité. Cette analyse détaillée permet de comprendre les causes des écarts sur les coûts indirects et de prendre des mesures pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

## 2.6 Interprétation des écarts

L'interprétation des écarts est clarifiée par (**Brigitte**, 2008, p. 72)

- Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorables ou défavorables » selon qu'ils traduisent un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation, le signe obtenu lors de calculs de l'écart n'ayant pas toujours la même signification.

### Exemple :

- Ecart sur chiffre d'affaires = chiffre d'affaires (réel) – chiffre d'affaires (prévisionnel) > 0 favorable ;

- Ecart sur coût matière = coût réel – coût prévu >0 défavorable.

- L'action du contrôle de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs, permettant ainsi une gestion par exception.

### 2.1. Les actions correctives

(**Gervais**, 1987, p. 166) Examine les actions correctives en deux aspects : leur nature et leur propriété, offrant ainsi des perspectives importantes sur leur efficacité :

**a. Nature de l'action corrective :** deux types d'action corrective 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 ;
- L'action ne cherche qu'à influencer les réalisations ultérieures. Dans ce cas, l'écart n'est calculé qu'une fois la tâche accomplie (contrôle dit a posteriori) et l'action corrective ne portera que sur l'accomplissement d'une nouvelle tâche.

**b. Propriété de l'action corrective :** Pour être efficace, une action corrective doit être :

- **Rapide :** une mesure efficace après un laps de temps trop long peut conduire à une action corrective mal adaptée. En effet, en prenant compte des observations dépassé, elle risque d'amener des déséquilibres plus grands. L'élaboration d'un système budgétaire performant demandera donc : de s'avoir quel intervalle de temps acceptable entre l'apparition d'un Dérèglement et sa correction ; Et d'avoir, comme objectif constant, le souci de la réduire encore d'avantage.
- **Adaptée :** l'action corrective ne doit porter que sur des variables qui ont d'influence Déterminant sur le résultat et encore faut-il bien doser la face de correction. Si l'action ne

se fonde pas sur des points auxquels le résultat est sensible ou s'il est mal doser, des situations de moindre performance apparaitront.

Mais dans une entreprise à structure décentralisée, la réussite du contrôle budgétaire dépend également de la politique de fixation des prix de cessions internes.

**Tableau N°01** : Présentation quelques causes d'écarts et leurs actions correctives

<b>Causes d'écarts</b>	<b>Types d'actions</b>
<p><b>Défaut de prévision</b> Exemple : croissance de marché surévaluée.</p>	<p>Nouvelle action : lancement d'une Compagne commerciale agressive OU Nouvelle stratégie : concurrence par la Différenciation du produit et non plus par les prix.</p>
<p><b>Modification définitive de l'environnement</b> Exemple : loi sur la réduction de temps de travail.</p>	<p>Recrutement des nouveaux fonctionnaires ou motiver les salaries pour produire plus.</p>
<p><b>Erreur humaine</b> Exemple : défaut de réglage d'une Machine.</p>	<p>Erreur accidentelle non inertielle : aucune correction, erreur liée à l'incompétence d'un salarié, nouvellement recruté : formation de ce salarié.</p>
<p><b>Erreur matérielle</b> Exemple : important taux de rebut lié au manque de qualité des matières.</p>	<p>Changement de fournisseur.</p>

**Source** : (Brigitte & Goujet, 2007, p. 205)

**Lecture de tableau** : Ce tableau liste les principales causes d'écarts (défaut de prévision, modification de l'environnement, erreurs humaines ou matérielles) et propose des actions correctives adaptées pour chaque type de cause. Cette approche permet de mettre en place des mesures spécifiques pour corriger les écarts et améliorer la précision des prévisions et l'efficacité opérationnelle.

### 2.7 Les étapes clés de l'analyse des écarts

- **Collecte des données réelles** : la première étape consiste à rassembler les données réelles pertinentes, telles que les revenus réalisés, les dépenses engagées, les volumes de vente,

etc. Ces données peuvent être extraites des rapports financiers, des systèmes de gestion ou d'autres sources fiables.

- **Comparaison avec les prévisions :** les données réelles sont ensuite comparées aux prévisions ou aux objectifs établis dans le budget. Cela permet de calculer les écarts en termes de revenus, de dépenses, de marges, de quantités vendues, ou tout autre indicateur financier ou opérationnel pertinent.
- **Identification des écarts significatifs :** l'analyse vise à identifier les écarts qui sont considérés comme significatifs ou qui ont un impact important sur les performances financières ou opérationnelles. Les écarts importants peuvent varier en fonction de l'entreprise, du secteur ou des objectifs spécifiques.
- **Compréhension des écarts :** une fois les écarts identifiés, il est important de comprendre les raisons qui les sous-tendent. Cela peut impliquer une analyse approfondie des facteurs internes et externes qui ont influencé les performances réelles, tels que les changements de marché, les variations des coûts, les erreurs de prévision, les problèmes opérationnels, etc.
- **Evaluation des impacts :** il est également essentiel d'évaluer les impacts financiers et opérationnels des écarts identifiés. Cela peut inclure l'estimation des coûts supplémentaire, des pertes de revenus, des risques pour la rentabilité, ou d'autres conséquences liées aux écarts.
- **Prise de mesure corrective :** en fonction de l'analyse des écarts et de leur compréhension, des mesures correctives peuvent être mises en place. Cela peut impliquer des ajustements budgétaires, des changements dans les opérations, des stratégies de réduction des coûts, des initiatives de marketing ou toute autre action visant à corriger les écarts et améliorer les performances.

Donc les étapes clés de l'analyse des écarts sont les suivantes : rassembler les données réelles, les comparer aux prévisions budgétaires, identifier les écarts significatifs, comprendre leurs causes, évaluer leurs impacts financiers et opérationnels, puis prendre des mesures correctives. Ce processus vise à améliorer les performances en ajustant les budgets et les opérations en fonction des écarts observés.

## 2.8 Les limites des écarts

Examinons maintenant les limites de l'analyse des écarts telles que présentées par

(Doriath, 2001, p. 73) :

- L'analyse des écarts participe au contrôle posteriori, tardif dans un contexte économique qui exige une forte réactivité ;
- L'expression financière des causes des écarts n'est pas toujours traduisible au niveau des postes opérationnels. La communication, qui ne s'adresse qu'aux responsables, n'implique pas l'ensemble des acteurs ;
- La seule mesure financière de la performance peut être nuisible aux efforts d'amélioration de la quantité ou la réactivité ;
- L'analyse des écarts ne participe donc que pour une part au système de contrôle de gestion.

## **Conclusion**

La gestion budgétaire est le processus par lequel l'entreprise définit ses objectifs à court terme et les moyens pour les atteindre. La gestion budgétaire est une nécessité absolue dans l'entreprise, elle permet à la fois d'atteindre les objectifs et de ne pas laisser surprendre par des dérives éventuelles. Elle met en évidence une démarche qui consiste en la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. La gestion prévisionnelle permet de traduire les objectifs tracés par l'entreprise à des programmes à l'aide de différentes techniques de prévision. Ces programmes sont ensuite chiffrés et présentés sous forme de budgets. Ces derniers sont à la fois des instruments de prévision et de coordination entre les unités décentralisées, leur établissement implique des choix, puis le respect de ceux-ci lors de l'exécution. La démarche de la gestion budgétaire s'achève par un contrôle budgétaire qui permet à la direction de vérifier si les budgets ont été respectés par les centres de responsabilités.

Des écarts (favorables ou défavorables) sont déterminés puis analysés afin d'identifier leurs causes, et lancer les actions correctives appropriées. Le but de contrôle budgétaire n'étant pas de réduire ces écarts à néant, mais d'améliorer le processus prévisionnel.

La gestion budgétaire a pour objectif donc l'évaluation des performances des responsables des unités décentralisées. Le contrôle budgétaire concourt à cette évaluation.

## **Chapitre II**

# **La performance financière**

## Introduction

La performance financière est un pilier essentiel dans l'évaluation de la santé et de la pérennité d'une entreprise. Elle constitue un indicateur clé de sa capacité à générer des revenus, à dégager des bénéfices et à utiliser efficacement ses ressources financières. Au cœur de cette performance se trouvent divers indicateurs tels que la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement, qui fournissent des informations cruciales aux investisseurs, aux actionnaires et aux parties prenantes sur la viabilité financière de l'entreprise.

Ce chapitre sera subdivisé en deux sections. La première section vise à cerner la notion de performance, en mettant en avant ses objectifs et ses différentes typologies. La deuxième section est consacrée à l'évaluation et à l'amélioration de la performance financière, en abordant les méthodes de mesure, l'utilisation des ratios et de l'équilibre financier, la relation entre l'analyse des écarts budgétaires et la performance financière, ainsi que l'apport de la gestion budgétaire à l'amélioration de cette performance.

### Section 01 : La performance d'une entreprise

Dans cette section, nous explorerons la notion de performance, en détaillant ses objectifs et ses différentes typologies. Comprendre la performance est essentiel pour évaluer l'efficacité et la réussite d'une organisation.

#### 1.1 La Notion de la performance

Selon (**Bourguignon**, 2000, p. 934), « La performance se définit comme étant la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». Quant à (**Lorino**, 1998, p. 18), il définit la performance comme étant « l'ensemble des éléments qui contribuent à la création de la valeur de l'entreprise. Et plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individus ».

À travers ces définitions, on peut conclure que la performance est la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures pratiques et en valorisant ses ressources humaines et matérielles pour créer de la valeur, que ce soit par la réalisation de résultats concrets ou par l'optimisation des processus.

## 1.2 Objectifs de la performance

Selon (Caillat, 2008, p. 38), la mesure de la performance des entreprises englobe une multitude d'objectifs et de buts. Ces objectifs incluent le développement de produits innovants, la récompense des performances individuelles, l'amélioration des processus de fabrication et de l'ambiance de travail, et la réduction des coûts de fabrication. De plus, il s'agit de lancer de nouveaux produits tout en respectant les délais de livraison, de développer la créativité du personnel, et d'améliorer le traitement des réclamations.

Il est également crucial de développer les parts de marché et de fidéliser la clientèle, de renforcer et d'améliorer la sécurité du travail, et d'identifier et d'évaluer les compétences-clés. Enfin, anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité, ainsi que consolider et développer les savoir-faire, sont des objectifs tout aussi importants.

On constate que la performance des entreprises se mesure par l'innovation, l'efficacité opérationnelle, la reconnaissance des employés, la satisfaction client et la sécurité. Ces objectifs visent à optimiser les processus, réduire les coûts, encourager la créativité, et assurer une croissance durable en anticipant les besoins du marché et en développant les compétences internes.

## 1.3 Critères de la performance

Selon (Malo & Mathe, 2000) : la performance d'une entreprise donne naissance aux quatre critères essentiels : efficacité, efficience, pertinence et économie.

- a. **L'efficacité** : traduit l'aptitude à atteindre les objectifs. Elle est donc la capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé. Elle peut être quantifiable et mesurable (ex : le but de profit, de croissance) mais peut aussi parfois, s'apprécier de façon uniquement qualitative (ex : réussite ou échec du lancement d'un produit).

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

- b. **L'efficience** : vise à maximiser la production en utilisant le moins de ressources possible. Elle se mesure par l'absence de gaspillage dans l'utilisation des ressources, qu'elles soient humaines, techniques, financières ou autres. En d'autres termes, elle cherche à obtenir le meilleur rendement possible à partir des ressources disponibles.

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

- c. **La pertinence** : est l'adéquation des moyens aux objectifs. Il s'agit de créer un lien entre les objectifs et les moyens, pour qu'un système soit efficace.
- d. **L'économie** : renseigne sur le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixé. Les ressources doivent être procurées au moindre coût.

#### 1.4 Typologie de la performance

La typologie de la performance peut être classée en plusieurs catégories principales :

- **La Performance économique** : se concentre sur la manière dont une entreprise utilise ses ressources pour atteindre ses objectifs commerciaux. Elle englobe des aspects tels que l'efficacité opérationnelle, la productivité, et la gestion des coûts.
- **La Performance financière** : est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une institution en termes de rendement financier. Elle est définie comme la capacité d'une entreprise à pouvoir atteindre l'objectif qui est de maximiser sa création de valeur en assurant sa rentabilité au moyen de sa production. Autrement dit la performance financière est la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeur pour l'actionnaire. Elle vise à assurer la rentabilité du financement de l'entreprise afin de recouvrer le moins possibles à des crédits.
- **La Performance organisationnelle** : évalue l'efficacité globale de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs stratégiques. Elle englobe des éléments tels que la qualité de la gestion, l'innovation, la satisfaction des clients et des employés, ainsi que la capacité à s'adapter aux changements du marché.
- **La Performance sociale** : se réfère à l'impact d'une entreprise sur la société et l'environnement. Elle évalue la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), y compris ses pratiques en matière de durabilité, de diversité et d'inclusion, de santé et de sécurité des employés, ainsi que ses contributions à la communauté.
- **La Performance humaine** : se concentre sur le rendement et l'engagement des employés dans l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. Elle englobe des aspects tels que la motivation, la satisfaction au travail, le développement des compétences, et le leadership.
- **La Performance stratégique** : évalue la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs à long terme et à maintenir son avantage concurrentiel sur le marché. Elle englobe des

éléments tels que la vision stratégique, la prise de décision, et l'alignement des ressources avec les objectifs stratégiques.

### 1.5 Définition d'un indicateur de performance

Selon (Lorino, 2003, p. 130), un indicateur de performance « est une information devant aider un acteur individuel ou plus généralement collectif, à conduire les cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

### 1.6 Les indicateurs de la performance financière

Sont des outils essentiels pour évaluer la santé d'une entreprise. Ils comparent les résultats avec les ressources financières, aidant à identifier les opportunités d'investissement et les domaines d'amélioration. Les principaux indicateurs incluent la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

#### 1.6.1 La Rentabilité

Désigne la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices ou des rendements par rapport aux ressources ou aux investissements engagés. C'est un indicateur clé de la performance financière qui mesure l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs pour générer des profits.

On distingue alors les différents types de rentabilité :

- a. **La rentabilité économique** : mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices à partir de l'ensemble de ses actifs, indépendamment de la manière dont ces actifs sont financés. La rentabilité économique permet d'évaluer l'efficacité globale de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources pour générer des profits. on peut la mesuré comme suite :

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat} / \text{Total actif}$$

- b. **La Rentabilité Financière** : mesure la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires dans l'entreprise. La rentabilité financière indique le rendement des fonds investis par les actionnaires et permet d'évaluer la performance financière de l'entreprise du point de vue des actionnaires. Elle mesure comme suite :

$$\text{La Rentabilité financière} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux propres}$$

c. **La Rentabilité commerciale** : est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices à partir de ses ventes ou de son chiffre d'affaire, Elle évalue le rapport entre le résultat net réalisé et le chiffre d'affaires réalisé sur une période donnée. En d'autres termes, la rentabilité commerciale permet de déterminer le taux de marge que l'entreprise réalise sur ses ventes, ce qui est essentiel pour évaluer la rentabilité de son activité principale. Il se calcul comme suit :

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Résultat Net} / \text{Chiffre d'affaires}$$

### 1.6.2 La profitabilité

Désigne la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de ses activités commerciales ou opérationnelles. C'est un indicateur clé de la performance financière d'une entreprise, mesurant la rentabilité de ses opérations par à ses couts et investissements. En d'autres termes, la profitabilité évalue dans quelle mesure une entreprise peut convertir ses revenus en bénéfices nets, ce qui est essentiel pour assurer sa croissance, sa pérennité et sa compétitivité sur le marché.

La probabilité est toujours exprimée sous forme de ratio entre d'un côté un volume d'activité et de l'autre un volume de résultat comme suit :

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{résultat net} / \text{chiffre d'affaire} \times 100\%$$

### 1.6.3 L'autofinancement

Désigne la capacité d'une entreprise à financer ses activités et ses investissements en utilisant ses propres ressources internes, principalement les bénéfices accumulés. Cela évite à l'entreprise de recourir à des sources de financement externes telles que des emprunts ou des investisseurs. C'est un indicateur important de la santé financière de l'entreprise, car il démontre sa capacité à générer des profits suffisants pour soutenir sa croissance sans s'endetter davantage ou diluer la propriété des actionnaires.

Il se calcul comme suite :

$$\text{Autofinancement} = \text{capacité d'autofinancement} - \text{dividendes payé en N}$$

Les indicateurs de performance financière sont essentiels pour évaluer la santé d'une entreprise. La rentabilité (économique, financière et commerciale) mesure l'efficacité à générer des bénéfices. La profitabilité évalue la conversion des revenus en bénéfices nets. L'autofinancement indique la capacité de l'entreprise à soutenir ses activités sans recourir à des financements externes. Ensemble, ces indicateurs offrent une vue d'ensemble de la performance financière, cruciale pour les décisions stratégiques.

Dans cette section sur la performance d'une entreprise, nous explorons ce concept en détail. La performance se définit comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs, que ce soit par des résultats concrets ou par l'optimisation des processus internes. Pour évaluer cette performance, différents objectifs sont pris en compte, comme le développement de produits innovants et la fidélisation de la clientèle. Les critères de performance comprennent l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'économie. La performance peut être analysée selon différentes typologies telles qu'économique, financière, organisationnelle, sociale, humaine et stratégique. En résumé, la performance d'une entreprise est cruciale pour évaluer son efficacité et sa réussite dans un environnement commercial compétitif.

## **Section 02 : Évaluation et Amélioration de la Performance Financière**

Cette section explore les moyens d'évaluer et d'améliorer la performance financière des entreprises. Elle examine d'abord les méthodes de mesure telles que l'analyse d'équilibre financier et la méthode des ratios. Ensuite, elle met en lumière comment ces outils sont utilisés pour évaluer la santé financière. Enfin, elle aborde le rôle de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance financière des entreprises.

### **2.1 Les méthodes de mesure de la performance financière**

Pour évaluer la performance financière d'une entreprise, deux approches essentielles sont largement utilisées : l'analyse de l'équilibre financier et la méthode des ratios.

➤ **L'analyse d'équilibre financier** : Une entreprise peut utiliser plusieurs paramètres pour évaluer son équilibre financier, à savoir le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie nette.

**a. Le Fonds de Roulement Net (F.R.N)** : représente la différence entre les actifs circulants et les passifs circulants d'une entreprise. Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses activités courantes avec ses propres ressources à court terme.

Il peut se calculer par deux formules :

$$\mathbf{F.R.N} = \text{capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisé}$$

Ou

$$\mathbf{F.R.N} = \text{Actif circulants} - \text{dettes à court terme}$$

- b. Besoin en fonds de roulement (B.F.R) :** est la différence entre les actifs circulants et les passifs circulants hors trésorerie d'une entreprise. Il présente la quantité de fonds nécessaires pour financer les opérations courantes de l'entreprise.

La formule de son calcul est présentée comme suit :

$$\mathbf{B.F.R} = (\text{valeur d'exploitation} + \text{valeurs réalisables}) - (\text{dettes à court terme} - \text{dettes financière})$$

Ou

$$\mathbf{B.F.R} = (\text{Actifs circulants} - \text{valeurs disponibles}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{dettes financières})$$

dettes à court terme de l'entreprise. Elle mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme avec ses liquidités disponibles, son calcul :

$$\mathbf{La\ trésorerie\ Nette} = \text{Fond de Roulement Net} - \text{Besoin en Fond de roulement}$$

Ou

$$\mathbf{La\ Trésorerie\ Nette} = \text{Actif de Trésorerie} - \text{passif de Trésorerie}$$

### ➤ La méthode des ratios

Un ratio est un indicateur permettant de porter un jugement objectif sur le fonctionnement d'une entreprise. Nous retenons quatre grandes catégories de ratios : les ratios de structure,

Les ratios de solvabilité, ratios de liquidités, ratios de rentabilité.

**a. Les ratios de la structure financière**

- **Ratio de financement permanent** : évalue la proposition des ressources stables par rapport aux ressources totales de l'entreprise, fournissant des indications sur la structure du financement à long terme par rapport au financement à court terme.

$$\mathbf{R.F.Permanent} = \text{Capitaux permanents} / \text{Actif Immobilisé}$$

- **Ratio de financement propre** : mesure la part des capitaux propres dans le financement total de l'entreprise, indiquant dans quelle mesure elle dépend de ses propres ressources plutôt que de l'endettement.

$$\mathbf{R.F.Propri} = \text{Capitaux propres} / \text{actif immobilisé}$$

- **Ratio de financement des immobilisations** : compare les fonds utilisés pour financer les actifs immobilisés au montant total des actifs immobilisés de l'entreprise, indiquant la proportion des immobilisations financées par les capitaux propres.

$$\mathbf{R.F.I} = \text{Actif immobilisé} / \text{Total actif}$$

- **Ratio de financement Total** : mesure la proportion des capitaux permanents par rapport aux actifs totaux de l'entreprise, évaluant sa stabilité financière en comparant ses sources de à ses investissements totaux.

$$\mathbf{R.F.T} = \text{Capitaux propre} / \text{Total passif}$$

**b. Les ratios de solvabilité**

- **Ratio d'autonomie financière** : mesure la part des capitaux propres dans le financement total de l'entreprise, reflétant son degré d'indépendance financière.

$$\mathbf{R.A.F} = \text{capitaux propres} / \text{totales des dettes}$$

- **Ratio de solvabilité générale** : évalue la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs liquides, démontrant sa solidité financière à court terme.

$$\mathbf{R.S.G} = \text{Total actif} / \text{Total des dettes}$$

**c. Les ratios de liquidités**

- **Ratio de liquidité générale** : évalue la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations à court terme en comparant ses actifs liquides (ou facilement convertibles en liquidités) à ses passifs courants (ou dettes à court terme).

$$\mathbf{R.L.G} = \text{Actif Circulant} / \text{Dettes à court Terme}$$

- **Ratio de liquidité réduite** : Mesure la capacité d'une entreprise à faire à ses dettes à court terme en tenant compte de ses actifs liquides ainsi que des actifs rapidement convertibles en liquidités, tels que les comptes clients.

$$\mathbf{R.L.R} = (\text{valeur disponible} + \text{valeur réalisable}) / \text{dettes à court terme}$$

- **Ratio de liquidité immédiate** : Ce ratio estime la couverture des dettes exigibles par des valeurs disponibles. Son intérêt est d'évaluer la part des dettes échues qui pourront être honorées dans l'immédiat moyennant la trésorerie active disponible.

$$\mathbf{R.L.I} = \text{valeur disponible} / \text{dettes à court terme}$$

**d. Ratios de rentabilité**

- **Le ratio de rentabilité économique** : mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices à partir de l'ensemble de ses actifs, indépendamment de la manière dont ces actifs sont financés.

$$\mathbf{R.R.E} = \text{Résultat net} / \text{Total actif}$$

- **Le ratio de rentabilité financière** : évalue le rendement des capitaux investis par les actionnaires dans l'entreprise. Il compare les bénéfices réalisés par l'entreprise avec les capitaux propres ou d'autres mesures de l'investissement des actionnaires.

$$\mathbf{R.R.F} = \text{Résultat Net} / \text{capitaux propre}$$

## 2.2 Utilisation des méthodes de l'équilibre financier et des ratios pour la mesure de la performance financière

Les méthodes d'analyse de l'équilibre financier et la méthode des ratios offrent des outils précieux pour évaluer la performance financière des entreprises :

- L'analyse de l'équilibre financier, en particulier à travers l'examen du fonds de roulement net, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette, permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à gérer ses activités courantes avec ses ressources à court terme.
- La méthode des ratios offre une approche systématique pour évaluer divers aspects de la performance financière. Les ratios de structure fournissent des indications sur la stabilité et la proportion des différentes sources de financement. Les ratios de solvabilité évaluent la capacité d'une entreprise à couvrir ses obligations financières. Les ratios de liquidité mesurent la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à court terme. Enfin, les ratios de rentabilité fournissent des informations sur la performance économique et financière de l'entreprise.

Ces méthodes sont utilisées par les gestionnaires financiers, les investisseurs et d'autres parties prenantes pour évaluer la santé financière d'une entreprise, identifier les tendances, prendre des décisions d'investissement et de financement, et évaluer la performance par rapport à des objectifs financiers et stratégiques. En combinant ces différentes approches, les parties prenantes peuvent obtenir une image plus complète de la performance financière d'une entreprise et prendre des décisions éclairées pour son avenir.

## 2.3 La relation entre l'analyse des écarts de gestion budgétaire et la performance financière

L'analyse des écarts de la gestion budgétaire joue un rôle crucial dans la gestion budgétaire d'une entreprise. Elle permet de comparer les prévisions budgétaires avec les résultats réels, identifiant ainsi les divergences entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé. Cette comparaison permet à l'entreprise de comprendre où elle se situe par rapport à ses objectifs financiers et opérationnels.

La performance financière d'une entreprise dépend en grande partie de sa capacité à atteindre ses objectifs budgétaires. L'analyse des écarts fournit des informations essentielles pour évaluer cette capacité. Les écarts positifs, où les résultats réels dépassent les prévisions, peuvent indiquer une performance exceptionnelle, tandis que les écarts négatifs peuvent signaler des problèmes de gestion ou des obstacles imprévus.

En identifiant les écarts et en comprenant leurs causes, les entreprises peuvent prendre des mesures correctives pour améliorer leur performance financière. Par exemple, si les ventes sont inférieures aux prévisions en raison d'une demande plus faible que prévu, l'entreprise peut ajuster sa stratégie marketing ou réviser ses prévisions de ventes pour mieux répondre à la demande réelle.

En résumé, l'analyse des écarts de la gestion budgétaire fournit un mécanisme crucial pour évaluer et améliorer la performance financière d'une entreprise en identifiant les écarts entre les objectifs budgétaires et les résultats réels.

## 2.4 Quel est l'apport de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance financière ?

L'analyse des écarts de gestion budgétaire par rapport à la performance financière est un processus essentiel qui permet de comprendre les différences entre les prévisions budgétaires et les résultats réels de l'entreprise. Cette analyse met en lumière les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réellement réalisé, ce qui permet à l'entreprise d'identifier les zones de performance forte et faible et d'apporter les ajustements nécessaires. Voici comment cette relation fonctionne :

- **Identification des écarts :** L'analyse des écarts compare les données financières réelles avec les prévisions budgétaires établies précédemment. Les écarts peuvent être positifs (lorsque les résultats réels sont meilleurs que prévu) ou négatifs (lorsque les résultats réels sont inférieurs aux prévisions). Cette comparaison révèle les écarts entre ce qui était anticipé et ce qui s'est réellement produit dans différentes activités et fonctions de l'entreprise.
- **Compréhension des causes :** Une fois les écarts identifiés, l'étape suivante consiste à comprendre les causes de ces écarts. Les écarts peuvent être dus à divers facteurs tels que des fluctuations de la demande, des changements dans les coûts des matières premières, des problèmes de production, des fluctuations des taux de change, des erreurs dans la planification budgétaire, etc. L'analyse des écarts permet d'identifier ces causes sous-jacentes et de les examiner en détail.
- **Mesures correctives :** Sur la base de l'analyse des écarts et de la compréhension de leurs causes, des mesures correctives peuvent être prises pour aligner les performances réelles sur les objectifs budgétaires. Cela peut inclure des ajustements dans les processus

opérationnels, des révisions des prévisions budgétaires, des changements dans les stratégies commerciales ou des décisions concernant l'allocation des ressources.

- **Optimisation des performances :** En utilisant les informations tirées de l'analyse des écarts, l'entreprise peut optimiser ses performances en identifiant les domaines d'amélioration potentielle et en mettant en œuvre des actions correctives ciblées. Cela permet d'optimiser l'utilisation des ressources et d'améliorer la rentabilité, ce qui contribue à une meilleure performance financière globale de l'entreprise.

En résumé, l'analyse des écarts de gestion budgétaire par rapport à la performance financière permet à l'entreprise d'identifier les lacunes, de comprendre leurs causes et de prendre des mesures correctives pour améliorer ses performances. C'est un outil puissant pour la gestion financière et opérationnelle, qui contribue à renforcer la compétitivité et la durabilité de l'entreprise sur le marché.

## Conclusion

La performance financière demeure un aspect fondamental de la gestion d'entreprise, essentiel à sa croissance et à sa prospérité à long terme. Elle va au-delà de simples chiffres financiers et reflète la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires, à investir dans son développement futur, et à relever les défis d'un environnement commercial en constante évolution.

Ce chapitre a exploré les généralités de la performance et ses typologies, ainsi que les méthodes de mesure, telles que l'analyse d'équilibre financier et l'utilisation des ratios. Nous avons également examiné la relation entre l'analyse des écarts de la gestion budgétaire et la performance financière, ainsi que l'apport de la gestion budgétaire à cette amélioration.

En évaluant régulièrement et de manière exhaustive sa performance financière, une entreprise peut identifier ses forces et ses faiblesses, ajuster ses stratégies et ses tactiques, et rester compétitive sur le marché. Une approche holistique de la performance financière est cruciale pour assurer une croissance durable et une pérennité à long terme. Ainsi, la performance financière demeure un impératif pour toute entreprise souhaitant prospérer dans un monde des affaires dynamique et exigeant.

### **Chapitre III**

**L'application de l'Analyse des Écarts Budgétaires à la  
Performance Financière au sein de l'entreprise CEVITAL  
Bejaïa**

**Introduction**

Dans le monde des affaires, la gestion budgétaire joue un rôle crucial dans la prise de décision et la planification stratégique des entreprises. Afin d'illustrer de manière concrète les concepts théoriques, nous avons choisi de réaliser notre stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaïa, un acteur majeur dans divers secteurs d'activité. Cette entreprise offre une opportunité unique d'observer et d'analyser l'application de la gestion budgétaire dans un contexte réel, compte tenu de la diversité de ses opérations.

Ce chapitre est dédié à une étude approfondie de l'analyse des écarts budgétaires au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaïa. Dans la première section, nous présenterons l'organisme d'accueil. Ensuite, la deuxième section sera consacrée à l'examen du budget de vente de la SPA CEVITAL Bejaïa. Enfin, dans la troisième section, nous nous pencherons sur une analyse approfondie de la performance financière de l'entreprise CEVITAL Bejaïa.

**Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

L'évaluation de l'économie Algérienne et l'ouverture de ses systèmes, pour s'intégrer en économie du marché, a permis la naissance de nouveau projet d'entreprise. Parmi cela, on retrouve la société par action CEVITAL. Qui a su faire valoir par sa taille et son volume de production sur le marché Algérien d'agroalimentaire.

**1.1 Historique et évolution de CEVITAL**

CEVITAL est l'un des plus importants complexes agroalimentaires en Algérie, c'est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. REBRAB, Et FILS, au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle a été créée en 1998, implanté à proximité du port de Bejaïa. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. Ce complexe est composé d'une Raffinerie d'huile de 570000 T/An, d'une Margarinerie de 180000 T/An et deux Raffineries de sucre (25000 T/An de sucre liquide et 2.5Millions T /An de sucre blanc) ainsi que des silos d'une capacité de stockage d'environ 400000 tonnes. Actuellement le complexe de Bejaïa emploi environ 4300 salariés, CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3850 salariés en 2023. Depuis sa création à ce jour, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de leader dans le domaine de l'agroalimentaire et

entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position. La diversification des activités de CEVITAL, dans le secteur agroalimentaire, s'est enrichi par l'acquisition de deux nouvelles unités conformément à sa stratégie d'affaire, la première est une unité d'eau minérale sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou, aujourd'hui connu sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation CEVITAL Lala Khadidja ; Elle est entrée en production en mars 2007 après qu'elle ait subi une rénovation radicale avec une capacité de 330 000 T/an quant à la deuxième c'est la conserverie d'EL-Kseur(ex COJEK) sise à 25 km du chef-lieu de la wilaya de Bejaïa avec une capacité de production de 212 000 T/an.

### **1.2 Les unités de production de CEVITAL**

Il existe trois unités de production de CEVITAL qui se répartissent comme suit :

- **A Bejaïa**

Ils ont entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

- **A El Kseur**

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000 T/an en 2010.

- **A Tizi Ouzou à AgouniGueghrane**

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres : L'Unité d'Eau Minérale LallaKhedidja a été inaugurée en juin 2007.

### **1.3 Activités de CEVITAL**

L'activité principale de l'entreprise CEVITAL est la production et la commercialisation des huiles, margarinerie et sucres, elle a principalement porté ces efforts sur le développement des

technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes.

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

**a. Huiles Végétales :** Les huiles de tables sont connues sous les appellations suivantes : Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) ; (Elio et Fridor) : Ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 828 000 T /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, et l'Europe.

**b. Margarinerie et graisses végétales**

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

La capacité de production s'élève à 180.000 tonnes/an et la part du marché national est de 30%. Sachant qu'ils exportent une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le MoyenOrient.

**c. Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1 kg. Entrée en production 2ème semestre 2009.

- Capacité de production : 2 340 000 T/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 600 000 tonnes/an en 2018.

**d. Sucre liquide**

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.

Exportations : 25 000 T/an en prospection.

**e. Silos Portuaires**

Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale 182000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120000 T en 24 silos verticaux et de 50000T en silos horizontaux.

**f. Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas)**

L'eau minérale LallaKhedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

- L'eau minérale LallaKhedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.
- Lancement de la gamme d'eau minérale « LallaKhedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

**1.4 L'organisation générale des composantes et les missions des directions**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

**1.4.1 Les différentes directions de la SPA CEVITAL**

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

➤ **La direction Marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale**

Elle a pris en charge la commercialisation de toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations**

-Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise ;

-Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité ;

-Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité**

-Préparer et mettre à jour les budgets ;

-Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;

-Pratiquer le contrôle de gestion ;

-Faire le Reporting périodique.

**➤ La direction Industrielle**

- Chargée de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site ;
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail ;
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation..) ;
- Est responsable de la politique environnement et sécurité ;
- Participe aux études de faisabilité de nouveaux produits.

**➤ La direction des Ressources Humaines**

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food ;
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

**➤ La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

**➤ La direction Logistique**

-Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions, à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique ;

-Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients ;

-Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS...) ;

-Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

**➤ La direction des Silos**

-Elle décharge les matières première vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;

-Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;

-Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;

-Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

**➤ La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

-Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-Gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK ;

-Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

-Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et

Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en oeuvre d'un important plan de développement.

➤ **La direction Corps Gras**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El Kseur. La mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous les produits de CEVITAL sont destinés à la consommation, d'où leur préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **La direction Pôle Sucre**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui est mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Leurs produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

➤ **La direction QHSE**

-Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;

-Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;

-Garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;

-Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences clients.

➤ **La direction Energie et Utilités**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

**➤ La direction Maintenance et travaux neufs**

-Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;

-Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations ;

-Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) ;

-Rédige les cahiers des charges en interne ;

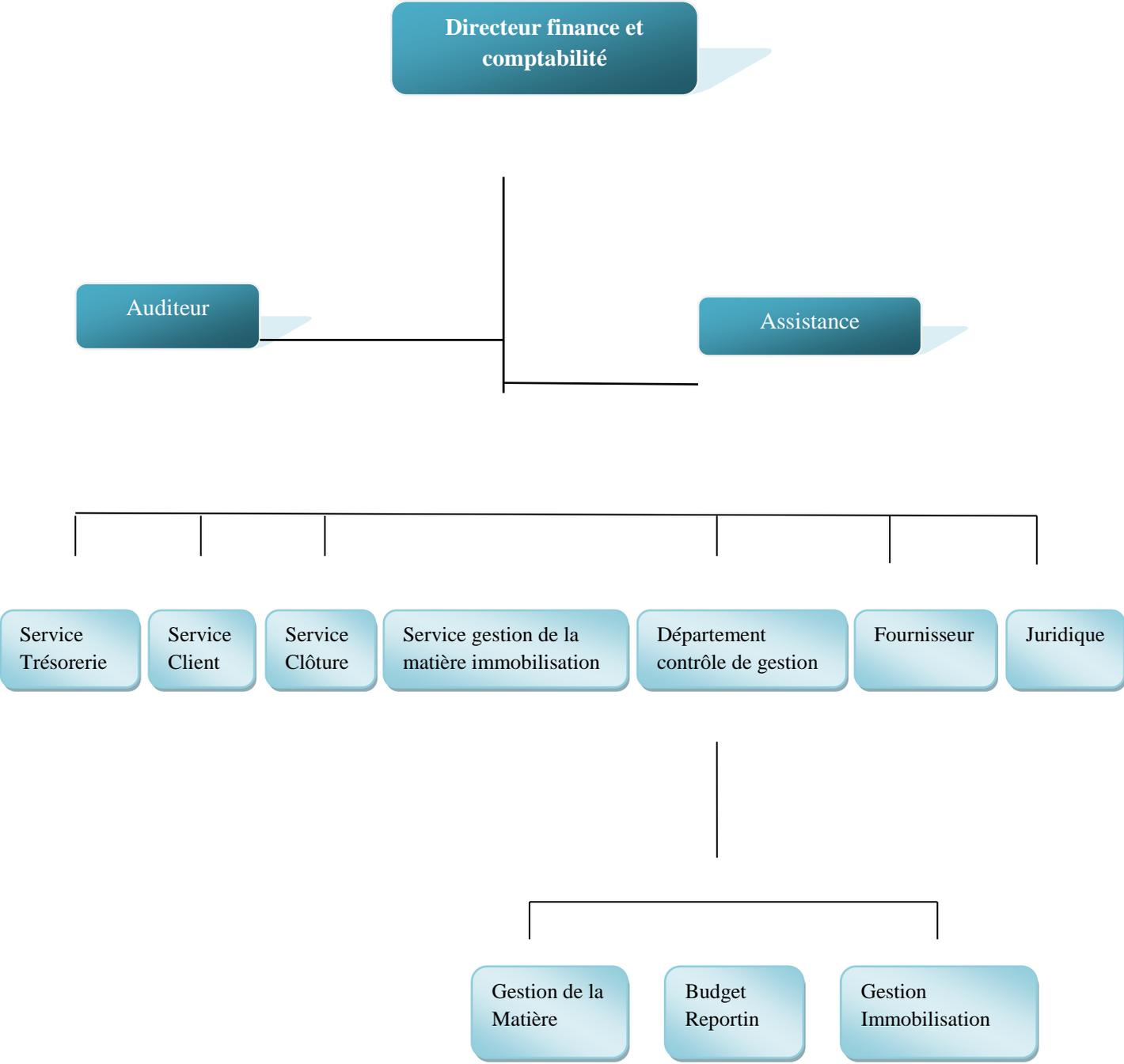
-Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

**1.1.1. Présentation de la Direction des finances et de la Comptabilité– (Bejaia)**

La direction finances et comptabilité (DFC) assure la fonction de gestion des finances et de la comptabilité de la filiale du CEVITAL Agro-industrie. Elle est composée de cinq sous fonctions avec des missions pour chacune d'elle :

- La comptabilité financière
- Le contrôle de gestion
- La gestion de la trésorerie
- La gestion des immobilisations
- Le juridique et assurances
- Audit comptable et financier

❖ L'organigramme de la direction finance et comptabilité



Source: Document de la direction finance et comptabilité de l'entreprise CEVITAL.

## Section 02 : Le budget des ventes

Dans cette section nous allons présenter le contrôle budgétaire des ventes de CEVITAL Bejaïa, tout en calculant et analysant les différents écarts (E/CA, E/M, E/RT), et par la suite nous allons commenter, et expliquer les écarts obtenus dans les tableaux.

### A. Le contrôle budgétaire des ventes pour l'année 2020

Il s'agit de la comparaison des réalisations aux prévisions pour l'année 2020, 2021, 2022 au sein de CEVITAL et la détermination des différents écarts sur ventes. Nous avons choisi pour notre étude les quatre produits suivants : sucre (50kg et big bag), huile conditionnée et margarine, EN calculant en premier lieu E/CA décomposé en E/P et E/Q puis E/M décomposé en E/MU et E/Q et enfin E/Rt.

#### 1. Ecart sur chiffre d'affaires (E/CA)

Il s'agit d'une comparaison entre CA réel et le CA prévisionnel des trois produits.

**Tableau N°02 : tableau comparatif entre les réalisations et les prévisions pour l'année 2020**

Produits	Réalizations			Prévisions			écart global
	Qté	PU	CA	Qté	PU	CA	
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	662 090	71	46 794 508	760 000	72	54 625 292	-7 830 784
Huile conditionnées	338 924	124	41 925 266	320 000	114	36 506 715	5 418 551
Margarine	19 236	152	2 921 896	31 000	143	4 431 313	-1 509 417
<b>Total</b>	<b>1 020 250</b>	<b>90</b>	<b>91 641 670</b>	<b>1 111 000</b>	<b>86</b>	<b>95 563 320</b>	<b>-3 921 650</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

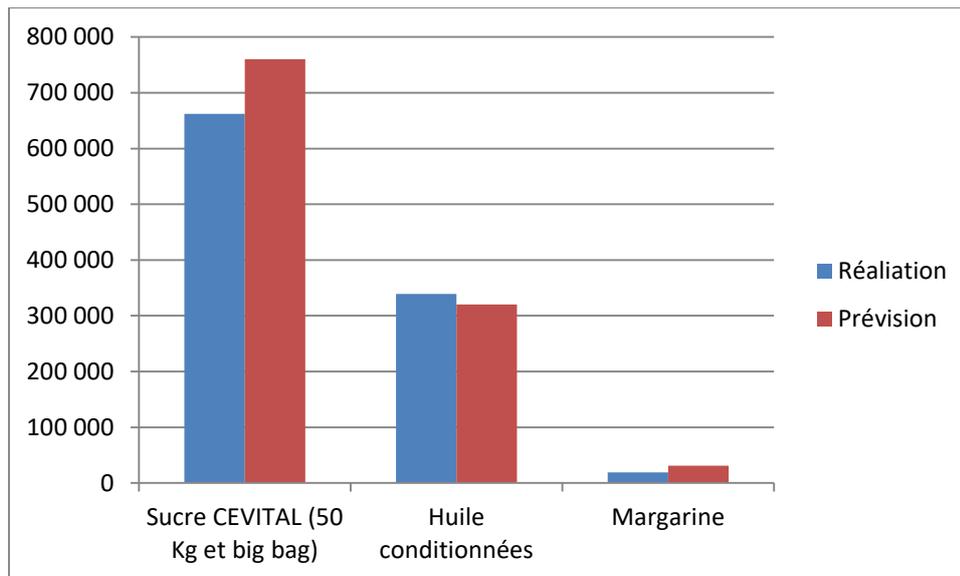
#### Interprétation :

Selon le tableau, nous constatons que les deux produits « Sucre 50 Kg » et « Margarine » ont réalisé des écarts **défavorable** d'une valeur de **-7 830 784 KDA** et **-1 509 417 KDA** respectivement, car les réalisations sont inférieures aux prévisions. Alors que le produit «

huile conditionnées » a enregistré un écart **favorable** d'une valeur **5 418 551 KDA**, car les réalisations sont supérieures aux prévisions.

Nous avons présenté les données du tableau ci-dessus dans les figures suivantes, la première représente les réalisations et les prévisions du CA en quantités, et la deuxième en valeurs.

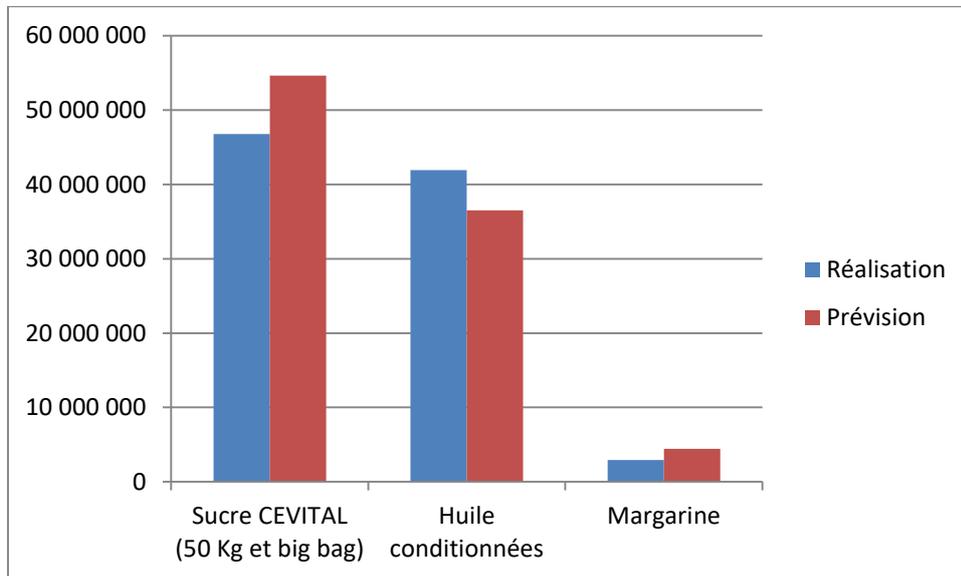
**Figure N°01 : Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en quantités pour l'année 2020.**



**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Lecture de Figure :** L'histogramme montre que les quantités réalisées de Sucre CEVITAL et de Margarine sont inférieures aux prévisions, tandis que les quantités réalisées d'Huile conditionnées sont supérieures aux prévisions.

**Figure N°02 : Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en valeur pour l'année 2020.**



**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Lecture de Figure :** L'histogramme montre que les valeurs du CA réalisées pour le Sucre CEVITAL et la Margarine sont inférieures aux prévisions, alors que celles pour l'Huile conditionnées sont supérieures.

Pour mieux comprendre les causes des différents écarts constatés, il est nécessaire de décomposer les écarts de CA en écart sur prix et écart sur quantité.

➤ **Décomposition de l'écart sur CA :** la décomposition de l'écart sur CA nous permet de calculer un écart sur prix (E/P) et un écart sur quantité (E/Q).

$$E/P = (P_R - P_P) \times Q_R$$

$$E/Q = E/V = (Q_R - Q_P) \times P_P$$

-Le calcul de l'écart sur prix nous fournit les données suivantes :

Tableau N° 03 : Tableau récapitulatif de l'écart sur prix pour l'année 2020

Produits	Pr	Pp	Qr	E/P	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	70	72	662 090	-793 449	défavorable
Huile conditionnées	124	114	338 924	3 259 635	favorable
Margarine	152	143	19 236	172 195	favorable
<b>Total</b>				<b>2 638 382</b>	<b>favorable</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### Analyse des écarts :

L'entreprise a enregistré des écarts sur prix ; **défavorable** pour le produit « sucre 50kg » d'une valeur de **-793 449 KDA** et cela est dû principalement à l'insatisfaction des clients et la mauvaise estimation des coûts prévisionnels (c'est-à-dire, les couts sont plus élevés que ce que le budget estimait qu'il serait) durant l'exercice 2020,et deux écarts **favorable** pour les produits « Huile conditionnées »et « Margarine » des valeurs respectives de

**3 259 635 KDA** et **172 195 KDA**, et cela est dû principalement à la satisfaction des clients, ainsi qu'à la bonne estimation des coûts prévisionnels du produit.

- Le calcul de l'écart sur volume nous fournit les données suivantes :

Tableau N° 04 : Tableau récapitulatif de l'écart sur quantité pour l'année 2020

Produits	Qr	Qp	Pp	E/Q	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	662 090	760 000	72	-7 037 320	défavorable
Huile conditionnées	338 924	320 000	114	2 158 916	favorable
Margarine	19 236	31 000	143	-1 681 612	défavorable
<b>Total</b>				<b>-6 560 016</b>	<b>défavorable</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Analyse des écarts :**

L'entreprise a enregistré des écarts sur volume **favorable** pour le produit « huile conditionnées » d'une valeur **2 158 916 KDA**, et cela est dû principalement à la satisfaction des clients, ainsi qu'à la bonne estimation des quantités à vendre, et elle a enregistré des écarts **défavorable** pour les deux produits « sucre 50kg » et « margarine » respectivement de **-7 037 320 KDA** et **-1 681 612 KDA**, et cela est dû à l'insatisfaction des clients et la mauvaise estimation des quantités à vendre (c'est-à-dire, les quantités réellement vendues sont moins élevés que ce que le budget estimait qu'il serait) durant l'exercice 2020.

➤ L'écart sur quantité peut être décomposé en deux sous écarts : un écart sur composition des ventes (E/CV) et un écart de volume global (E/VG).

❖ **Ecart sur composition des ventes (E/CV)**

$$E/CV = (PMP - PMB) \times \sum Q_r$$

$$PMP = \sum (CA_p / Q_r)$$

$$PMB = \sum (CA_b / Q_b)$$

Nous allons d'abord calculer le CA préétabli :

$$CA_p = \sum (Q_r \times P_b)$$

**Tableau N°05 : tableau représentant le CA préétabli pour l'année 2020**

Produits	Q <sub>r</sub>	P <sub>p</sub>	Cap
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	662 090	72	47 587 984
Huile conditionnées	338 924	114	38 665 636
Margarine	19 236	143	2 749 702
<b>Total</b>	<b>1 020 250</b>	<b>87</b>	<b>89 003 321</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Le chiffre d'affaires préétabli représente les prévisions initiales de revenus que l'entreprise espérait atteindre. Celles-ci sont basées sur les quantités et les prix prévisionnels de chaque

produit. Ces chiffres servent de base pour comparer les performances réelles et ajuster les stratégies.

Après avoir calculé le CA préétabli, nous allons procéder au calcul de PMP

$$\text{PMP} = 89\,003\,321 / 1\,020\,250 = 87.$$

Nous allons d'abord calculer le CA Budgété :

$$\text{CAb} = \sum(\text{Qb} \times \text{Pb})$$

**Tableau N°06 : tableau représentant le CA Budgété pour l'année 2020**

Produits	Qp	Pp	CA Budgété
sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	760 000	72	54 625 304
huile conditionnées	320 000	114	36 506 720
Margarine	31 000	143	4 431 314
<b>Total</b>	<b>1 111 000</b>	<b>86</b>	<b>95 563 338</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

$$\text{PMB} = 95\,563\,338 / 1\,111\,000 = 86.$$

### Interprétation :

Les chiffres d'affaires budgétés prennent en compte des ajustements basés sur les changements de marché, les capacités de production et d'autres facteurs économiques. Ils montrent une réévaluation des objectifs financiers de l'entreprise.

**Tableau N°7 : Tableau représentatif de l'écart sur composition des ventes pour l'année 2020**

PMP	PMB	$\sum \text{Qté r}$	E/CV	Qualification
<b>87</b>	<b>86</b>	<b>1 020 250</b>	<b>1 245 929</b>	<b>Favorable</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Un écart **favorable** indique que la composition des ventes réelles a généré plus de revenus que prévu. Cela peut être dû à des ventes plus élevées de produits à marges plus élevées.

Nous pouvons analyser la composition des ventes par produit, nous cherchons d'abord en pourcentage (%) de la composition (prévue) de portefeuille produit puis nous Adaptons ces % de la composition (prévue) aux quantités réelles et nous déterminons des écarts sur composition.

**Tableau N°8 : la composition en % des quantités prévues pour l'année 2020**

Produits	QP	%de composition
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	760 000	0,68
Huile conditionnées	320 000	0,29
Margarine	31 000	0,03
<b>Total</b>	<b>1 111 000</b>	<b>1</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

Pour calculer l'écart sur la composition, nous calculer d'abord la quantité qui respect la composition.

$$\text{Quantité si respecte de la composition} = \sum \text{Quantité réelle} \times \% \text{ de la composition}$$

**Tableau N°09 : Adaptation des % de la composition (prévue) aux quantités réelles et détermination des écarts sur composition pour l'année 2020**

Produits	Qr	Qté si respect de la composition	E/Qté	Pb	écart en KDA
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	662 090	697 921	-35 831	72	-2 575 353
Huile conditionnées	338 924	293 861	45 063	114	5 140 901
Margarine	19 236	28 468	-9 232	143	-1 319 648
<b>Total</b>	<b>1 020 250</b>	<b>1 020 250</b>	<b>0</b>		<b>1 245 900</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### **Analyse des écarts :**

Dans notre analyse de la composition des ventes, nous notons que l'huile présente un écart favorable, indiquant des ventes supérieures aux prévisions. Cependant, le sucre et la margarine affichent des écarts défavorables, suggérant des ventes en-deçà des attentes. Malgré ces écarts individuels, l'écart global demeure **favorable** d'une valeur de **1 245 900 KDA**, ce qui suggère que malgré les performances mitigées de certains produits, d'autres ont compensé et ont permis d'atteindre un résultat positif au niveau global des ventes.

#### **❖ Écart sur volume global**

$$E/VG = (\sum Q_r - \sum Q_b) \times PMB$$

**Tableau N°10 : Tableau représentatif de l'écart sur volume global pour l'année 2020**

$\sum Q_r$	$\sum Q_b$	PMB	E/VS	Qualification
<b>1 020 250</b>	<b>1 111 000</b>	<b>86</b>	<b>-7 805 916</b>	<b>Défavorable</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### **Interprétation :**

Un écart **défavorable** sur le volume global indique que les ventes réelles étaient inférieures aux prévisions, ce qui a entraîné une baisse des revenus par rapport aux attentes budgétaires.

## 2. Écart sur marge (E/M)

La SPA CEVITAL réalise une marge bénéficiaire différente pour ces produits. Pour les produits choisis, nous avons un taux de marge de 7% pour le sucre, et 6,5% Pour les deux autres produits et ils sont fixes pour les trois années.

$$\text{Écart sur marge} = \text{Marge réelle} - \text{Marge prévisionnelle}$$

$$\text{Marge prévisionnelle} = \text{CA Prévisionnel} \times \text{Marge bénéficiaire}$$

$$\text{Marge Réelle} = \text{CA Réel} \times \text{Marge bénéficiaire}$$

**Tableau N°11 : Tableau représentant l'écart sur marge pour l'année 2020**

Produits	CA R	Tx Marge	MR	CAP	Tx marge	MP	E/M	Qualification
sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	46 794 508	0,07	3275616	54 625 292	0,07	3823770	-548155	défavorable
huile conditionnées	41 925 266	0,065	2725142	36 506 715	0,065	2372936	352206	favorable
Margarine	2 921 896	0,065	189923	4 431 313	0,065	288035	-98112	défavorable
<b>Total</b>							<b>-294061</b>	<b>défavorable</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

### Analyse des écarts :

L'entreprise a réalisé un écart sur marge **favorable** pour le produit « Huile conditionnées » d'une valeur **352 206 KDA**, et cela est dû à la bonne estimation des quantités à vendre, ainsi qu'à la satisfaction des clients, et cela signifie que l'entreprise a bien atteint ses objectifs envisagés en termes de vente car elle a vendu plus que prévu.

Et elle a réalisé des écarts sur marge **défavorable** pour les produits « sucre 50kg » et « margarine » respectivement de **-548 155 KDA** et **-98 112 KDA** et cela est dû à la mauvaise estimation des marges prévisionnelles et des quantités à vendre (manque d'étude avant-projet), ainsi qu'à l'insatisfaction des clients, et cela signifie que l'entreprise n'a pas atteint

ses objectifs envisagés ni en termes de marge car elle est inférieure à celle prévue d'où l'écart sur marge unitaire est négatif ni en termes de quantité à vendre car elle a vendu moins que prévu d'où l'écart sur quantité est négatif (tableau 12 et 13).

➤ **Décomposition de l'écart sur marge :** en écart sur marge unitaire et écart sur quantité

$$E/Mu = (Mru - Mpu) \times Qr$$

$$E/Q = (Qr - Qp) \times Mpu$$

**Tableau N°12 : Tableau représentatif de l'écart sur marge unitaire pour l'année 2020**

Produits	PUR	Tx de marge	MUR	PP	Tx M	MUP	QR	E/Mu	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	71	0,07	5	72	0,07	5	662 090	-55541	défavorable
Huile conditionnées	124	0,065	8	114	0,065	7	338 924	211 876	favorable
Margarine	152	0,065	10	143	0,065	9	19 236	11 193	favorable
<b>Total</b>								<b>167 528</b>	<b>favorable</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Les écarts sur marge unitaire **favorables** pour l'huile conditionnée et la margarine indiquent que ces produits ont généré des marges plus élevées que prévu, tandis que le sucre CEVITAL a eu une marge inférieure à celle attendue

Tableau N°13 : Tableau représentatif de l'écart sur Quantité pour l'année 2020

Produits	QR	QP	MUP	E/q	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	662 090	760 000	5	-489 550	défavorable
Huile conditionnées	338 924	320 000	7	132 468	favorable
Margarine	19 236	31 000	9	-105 876	défavorable
Total				-462 958	défavorable

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

### Interprétation :

Un écart **défavorable** sur les quantités pour le sucre CEVITAL et la margarine indique des ventes inférieures aux prévisions, ce qui a un impact négatif sur les revenus. L'écart **favorable** pour l'huile conditionnée montre une performance supérieure aux attentes.

### 3. Écart sur le résultat (E/Rt)

Il s'agit d'une comparaison entre le résultat effectivement réalisé et le résultat prévu des trois produits de la SPA CEVITAL.

$$\text{Résultat} = \text{Résultat réel} - \text{Résultat prévisionnel}$$

#### ❖ Résultat réel

$$\text{Résultat réel} = \text{CA} - \text{coût de revient réel}$$

$$\text{Coût de revient} = \text{CA} - \text{marge bénéficiaire}$$

Tableau N°14 : Calcul du résultat réel pour les trois produits pour l'année 2020

	Sucre	Huile	Margarine
CA	46 794 508	41 925 266	2 921 896
Coût de revient	43 518 892	39 200 124	2 731 973
<b>Résultat réel</b>	<b>3 275 616</b>	<b>2 725 142</b>	<b>189 923</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Ces résultats montrent la rentabilité réelle des produits après déduction des coûts de revient. Ils permettent de mesurer la performance financière effective de chaque produit.

**Tableau N°15 : Calcul du résultat prévisionnel pour les trois produits pour l'année 2020**

	Sucre	Huile	Margarine
CA	54 625 292	36 506 715	4 431 313
Cout de revient	50 801 522	34 133 779	4 143 278
<b>Résultat prévisionnel</b>	<b>3 823 770</b>	<b>2 372 936</b>	<b>288 035</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Les résultats prévisionnels servent de référence pour évaluer la performance attendue de chaque produit. Ils permettent de comparer les performances réelles et d'identifier les écarts.

**Tableau N°16 : tableau comparatif entre les résultats réels et les résultats prévisionnels pour l'année 2020**

Produits	Résultat Réel	Résultat Prévisionnel	écart
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	3 275 616	3 823 770	<b>-548 154</b>
Huile conditionnées	2 725 142	2 372 936	<b>352 206</b>
Margarine	189 923	288 035	<b>-98 112</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Analyse des écarts :**

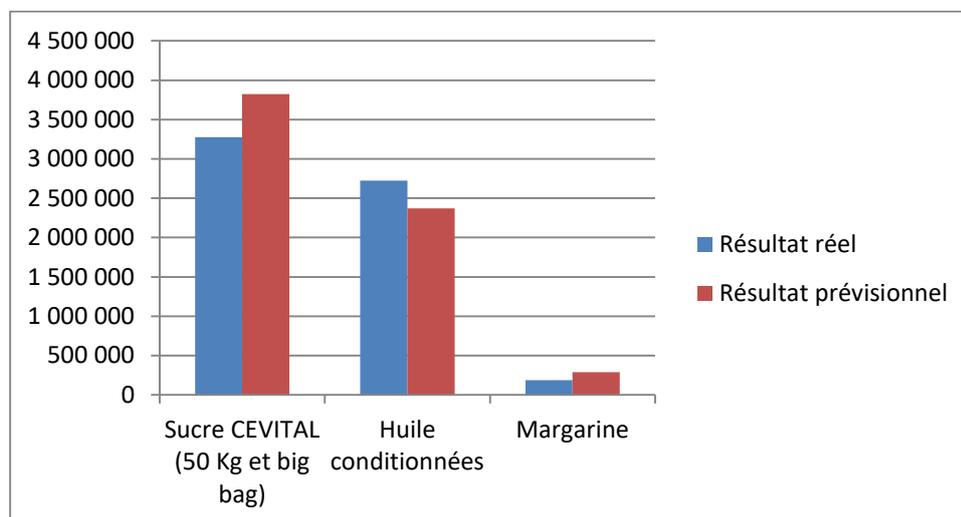
Dans notre analyse, nous constatons que l'écart sur résultat pour le produit « huile conditionnées » est **favorable** d'une valeur de **352 206 KDA**, ce qui indique que l'entreprise a dépassé ses objectifs de vente pour ce produit, avec un impact positif sur son activité.

Alors que, les produits « sucre 50kg » et « margarine » présentent des écarts **défavorables**, de valeurs de **-548 154 KDA** et **-98 112 KDA** respectivement, ce qui signifie que les ventes de

ces produits sont inférieures aux attentes, ayant un effet négatif sur les résultats financiers de l'entreprise.

Nous allons traduire le tableau ci-dessus en graphe.

**Figure N°03 : Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du résultat.**



**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Lecture de figure :** L'histogramme révèle que le résultat réel pour l'Huile conditionnées est supérieur au résultat prévisionnel, alors que pour le Sucre CEVITAL et la Margarine, le résultat réel est inférieur aux prévisions.

## B. Le contrôle budgétaire des ventes pour l'année 2021

Comparaison des réalisations aux prévisions pour l'année 2021 au sein de CEVITAL et la détermination des différents écarts sur ventes.

### 1. Ecart sur chiffre d'affaires (E/CA)

Il s'agit d'une comparaison entre CA réel et le CA prévisionnel des trois produits.

Tableau N°17 : tableau comparatif entre les réalisations et les prévisions pour l'année 2021 :

Produits	Réalizations			Prévisions			écart global
	Qté	PU	CA	Qté	PU	CA	
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	657 766	75	49 137 773	629 500	75	46 932 630	2 205 143
Huile conditionnées	369 187	124	45 760 944	352 800	125	44 237 051	1 523 893
Margarine	20 670	154	3 182 769	27 494	156	4 292 684	-1 109 915
<b>Total</b>	<b>1 047 623</b>	<b>94</b>	<b>98 081 486</b>	<b>1 009 794</b>	<b>95</b>	<b>95 462 365</b>	<b>2 619 121</b>

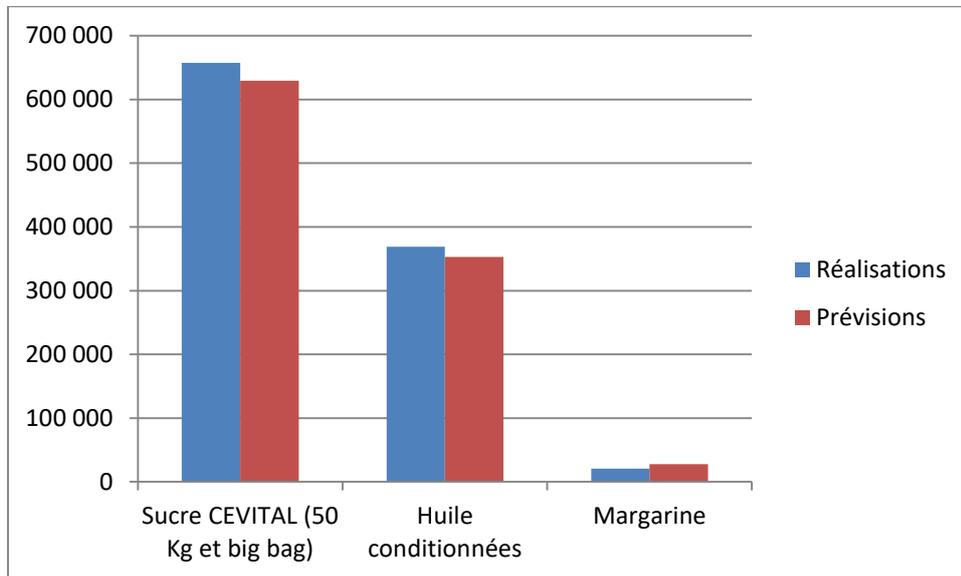
Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### Interprétation :

Selon le tableau et les figures, nous constatons que le produit « margarine » a réalisé un écart **défavorable** d'une valeur **-1 109 915 KDA**, car les réalisations sont inférieures aux prévisions. Alors que les produits « sucre 50kg » et « huile conditionnées » ont réalisé des écarts **favorable** d'une valeur **2 205 143 KDA** et **1 523 893 KDA** respectivement, car les réalisations sont supérieures aux prévisions.

La traduction du tableau ci-dessus en deux graphes le premier représente les réalisations et les prévisions du CA en quantités, et le deuxième en valeurs.

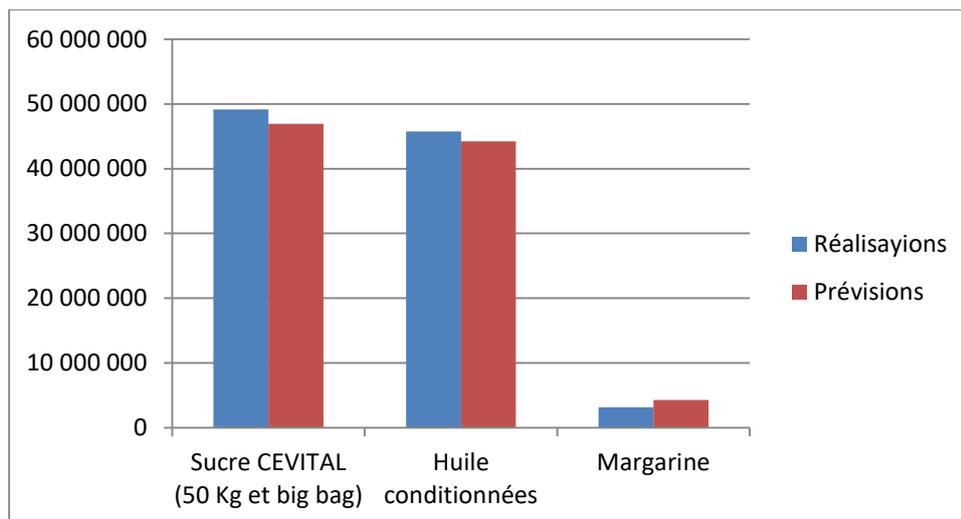
**Figure N°04 : Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en quantités pour l'année 2021.**



**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Lecture de figure :** L'histogramme montre que les quantités réalisées de la Margarine sont inférieures aux prévisions, tandis que les quantités réalisées de Sucre CEVITAL et l'Huile conditionnées sont supérieures aux prévisions.

**Figure N°05 : Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en valeur pour l'année 2021**



**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Lecture de figure :** L'histogramme montre que les valeurs du CA réalisées pour la Margarine sont inférieures aux prévisions, alors que celles pour le Sucre CEVITAL et l'Huile conditionnées sont supérieures.

➤ **Décomposition de l'écart sur CA :** Nous allons présenter dans les tableaux ci-dessous la décomposition de l'E/CA en deux sous écarts : E/P et E/V.

- Le calcul de l'écart sur prix nous fournit les données suivantes :

**Tableau N° 18 : Tableau récapitulatif de l'écart sur prix pour l'année 2021**

Produits	Pr	Pp	Qr	E/P	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	75	75	657 766	97 744	favorable
Huile conditionnées	124	125	369 187	-530 854	défavorable
Margarine	154	156	20 670	-44 474	défavorable
<b>Total</b>				<b>-477 584</b>	<b>défavorable</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### **Analyse des écarts :**

L'entreprise a enregistré des écarts sur prix ; **favorable** pour le produit « sucre 50kg » d'une valeur de **97 744 KDA**, et cela est dû principalement à la satisfaction des clients, ainsi qu'à la bonne estimation des coûts prévisionnels du produit, et deux écarts **défavorables** pour les produits « huile conditionnées » et « margarine » des valeurs respectives de **-530 854 KDA** et **-44 474 KDA**, et cela est dû principalement à l'insatisfaction des clients et la mauvaise estimation des coûts prévisionnels (c'est-à-dire, les couts sont plus élevés que ce que le budget estimait qu'il serait) durant l'exercice 2021.

- Le calcul de l'écart sur volume nous fournit les données suivantes :

Tableau N° 19: Tableau récapitulatif de l'écart sur quantité pour l'année 2021

Produits	Qr	Qp	Pp	E/Q	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	657 766	629 500	75	2 107 383	favorable
Huile conditionnées	369 187	352 800	125	2 054 741	favorable
Margarine	20 670	27 494	156	-1 065 443	défavorable
<b>Total</b>				<b>3 096 682</b>	<b>favorable</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### Analyse des écarts :

L'entreprise a enregistré des écarts sur volume **favorables** pour les deux produits « sucre 50kg » et « huile conditionnées » respectivement de **2 107 383 KDA** et **2 054 741 KDA**, et cela est dû principalement à la satisfaction des clients, ainsi qu'à la bonne estimation des quantités à vendre, et elle a enregistré un écart **défavorable** pour le produit « margarine » d'une valeur de **-1 065 443 KDA** et cela est dû à l'insatisfaction des clients et la mauvaise estimation des quantités à vendre (c'est-à-dire, les quantités réellement vendues sont moins élevés que ce que le budget estimait qu'il serait) durant l'exercice 2021.

➤ **L'écart sur quantité peut être décomposé en deux sous écarts :** un écart sur composition des ventes (E/CV) et un écart de volume global (E/VG).

#### ❖ Ecart sur composition des ventes (E/CV)

$$E/CV = (PMP - PMB) \times \sum Qr$$

$$PMP = \sum (CAp / Qr)$$

$$PMB = \sum (CAb / Qb)$$

Nous allons d'abord calculer le CA préétabli :

$$CAp = \sum (Qr \times Pb)$$

**Tableau N°20 : tableau représentant le CA préétabli pour l'année 2021**

Produits	Qr	Pp	Cap
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	657 766	75	49 040 007
Huile conditionnées	369 187	125	46 291 804
Margarine	20 670	156	3 227 242
<b>Total</b>	<b>1 047 623</b>	<b>94</b>	<b>98 559 054</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des éléments interne de CEVITAL.

Après avoir calculé le CA préétabli, nous allons procéder au calcul de PMP

$$PMP=98\ 559\ 054/1\ 047\ 623=94.$$

#### **Interprétation :**

Le chiffre d'affaires préétabli représente les prévisions initiales de revenus que l'entreprise espérait atteindre. Celles-ci sont basées sur les quantités et les prix prévisionnels de chaque produit. Ces chiffres servent de base pour comparer les performances réelles et ajuster les stratégies.

Nous allons d'abord calculer le CA Budgété :

$$CAb=\sum(Qb\times Pb)$$

**Tableau N°21 : tableau représentant le CA Budgété pour l'année 2021**

Produits	Qp	Pp	Cab
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	629 500	75	46 932 624
Huile conditionnées	352 800	125	44 237 063
Margarine	27 494	156	4 292 685
<b>Total</b>	<b>1 009 794</b>	<b>95</b>	<b>95 462 372</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

PMB=95 462 372/1 009 794=95.

### Interprétation :

Les chiffres d'affaires budgétés prennent en compte des ajustements basés sur les changements de marché, les capacités de production et d'autres facteurs économiques. Ils montrent une réévaluation des objectifs financiers de l'entreprise.

**Tableau N°22: Tableau représentatif de l'écart sur composition des ventes pour l'année 2021**

PMP	PMB	$\Sigma$ Qté r	E/CV	Qualification
<b>94</b>	<b>95</b>	<b>1 047 623</b>	<b>-479 602</b>	<b>défavorable</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

### Interprétation :

Un écart **défavorable** indique que la composition des ventes réelles a généré moins de revenus que prévu. Cela peut être dû à des ventes plus élevées de produits à marges plus faibles.

Nous pouvons analyser la composition des ventes par produit, nous cherchons d'abord en pourcentage (%) de la composition (prévue) de portefeuille produit puis nous Adaptons ces % de la composition (prévue) aux quantités réelles et nous déterminons des écarts sur composition.

**Tableau N°23 : la composition en % des quantités prévues pour l'année 2021**

Produits	QP	%de composition
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	629 500	0,6234
Huile conditionnées	352 800	0,3494
Margarine	27 494	0,0272
<b>Total</b>	<b>1 009 794</b>	<b>1</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Tableau N°24 : Adaptation des % de la composition (prévue) aux quantités réelles et détermination des écarts sur composition pour l'année 2021**

Produits	Qr	Qté si respect de la composition	E/Qté	Pb	écart en KDA
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	657 766	653 082	4 684	75	349 188
Huile conditionnées	369 187	366 017	3 170	125	397 528
Margarine	20 670	28 524	-7 854	156	-1 226 256
<b>Total</b>	<b>1 047 623</b>				<b>-479 539</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### **Analyse des écarts :**

Dans notre analyse de la composition des ventes, nous remarquons que l'huile et le sucre présentent un écart favorable, indiquant des ventes supérieures aux prévisions. Cependant, la margarine affiche des écarts défavorables, suggérant des ventes en-deçà des attentes. Cela contribue à un écart global **défavorable** d'une valeur **-479 539 KDA**, mettant en évidence la nécessité d'ajustements pour améliorer les performances globales des ventes.

**Tableau N°25: Tableau représentatif de l'écart sur volume global pour l'année 2021**

$\sum Qr$	$\sum Qb$	PMB	E/VS	qualification
1 047 623	1 009 794	95	3 576 221	favorable

**Source :** élaboré par nous même à partir des éléments interne de CEVITAL.

#### **Interprétation :**

Un écart **favorable** sur le volume global indique que les ventes réelles étaient supérieures aux prévisions, ce qui a entraîné une augmentation des revenus par rapport aux attentes budgétaires.

## 2. Écart sur marge (E/M)

Pour l'année 2021, CEVITAL a gardé les mêmes marges bénéficiaires que celles de 2020 pour les produits étudiés.

Tableau N°26 : Tableau représentant l'écart sur marge pour l'année 2021

Produits	CA R	Tx Marge	M R	CAP	Tx marge	MP	E/M	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	49 137 773	0,07	3 439 644	46 932 630	0,07	3 285 284	154 360	favorable
Huile conditionnées	45 760 944	0,065	2 974 461	44 237 051	0,065	2 875 408	99 053	favorable
Margarine	3 182 769	0,065	206 880	4 292 684	0,065	279 024	-72 144	défavorable
<b>Total</b>							<b>181 269</b>	<b>favorable</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Analyse des écarts :**

L'entreprise a réalisé deux écarts sur marge **favorables** pour les deux produits « sucre 50kg » et « huile conditionnées » des valeurs respectives de **154 360KDA** et de **99 053 KDA**, et cela est dû à la bonne estimation des quantités à vendre, ainsi qu'à la satisfaction des clients, et cela signifie que l'entreprise a bien atteint ses objectifs envisagés en termes de vente car elle a vendu plus que prévu.

Et elle a réalisé un écart sur marge **défavorable** pour le produit « margarine » d'une valeur de **-72 144 KDA**, et cela est dû à la mauvaise estimation des marges prévisionnelles et des quantités à vendre (manque d'étude avant-projet), ainsi qu'à l'insatisfaction des clients, et cela signifie que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs envisagés ni en termes de marge car elle est inférieure à celle prévue d'où l'écart sur marge unitaire est négatif et ni en termes de quantité à vendre car elle a vendu moins que prévu d'où l'écart sur quantité est négatif (tableau 26 et 27).

➤ **Décomposition de l'écart sur marge** : en écart sur marge unitaire et écart sur quantité

$$E/Mu = (Mr_u - Mp_u) \times Q_r$$

$$E/Q = (Q_r - Q_p) \times Mp_u$$

**Tableau N°27 : Tableau représentatif de l'écart sur marge unitaire pour l'année 2021**

Produits	PUR	Tx de marge	MUR	PP	Tx M	MUP	QR	E/Mu	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	75	0,07	5	75	0,07	5	657 766	6 842	favorable
Huile conditionnées	124	0,065	8	125	0,065	8	369 187	-34 506	défavorable
Margarine	154	0,065	10	156	0,065	10	20 670	-2 891	défavorable
<b>Total</b>								<b>-30 554</b>	<b>défavorable</b>

**Source** : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### **Interprétation :**

Les écarts sur marge unitaire **favorables** pour le sucre CEVITAL, indique que ce produit a généré une marge plus élevées que prévu, tandis que l'huile conditionnée et la margarine ont des marges **inférieurs** à celles attendues.

-Le calcul de l'écart sur quantité nous fournit les données suivantes :

**Tableau n°28 : Tableau représentant l'écart sur quantité pour l'année 2021.**

Produits	QR	QP	MUP	E/q	Qualification
sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	657 766	629 500	7	210 737	favorable
huile conditionnées	369 187	352 800	10	164 380	favorable
Margarine	20 670	27 494	12	-85 235	défavorable
<b>Total</b>				<b>289 882</b>	<b>favorable</b>

**Source** : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Un écart **défavorable** sur les quantités pour la margarine indique des ventes inférieures aux prévisions, ce qui a un impact négatif sur les revenus. Les écarts **favorables** pour le sucre CEVITAL et l'huile conditionnée montrent une performance supérieure aux attentes.

**3. Écart sur le résultat (E/Rt)**

Calcul et analyse de l'écart sur résultat pour les trois produits (sucre conditionné, huile conditionnée, margarine).

**Tableau n°29 : calcul du résultat réel pour chaque produit pour l'année 2021.**

	Sucre	Huile	Margarine
CA	49 137 773	45 760 944	3 182 769
Cout de revient	45 698 129	42 786 483	2 975 889
<b>Résultat Réel</b>	<b>3 439 644</b>	<b>2 974 461</b>	<b>206 880</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Ces résultats montrent la rentabilité réelle des produits après déduction des coûts de revient. Ils permettent de mesurer la performance financière effective de chaque produit.

**Tableau n°30 : calcul du résultat prévisionnel pour chaque produit pour l'année 2021**

	Sucre	Huile	Margarine
CA	46 932 630	44 237 051	4 292 684
Cout de revient	43 647 346	41 361 643	4 013 660
<b>Résultat prévisionnel</b>	<b>3 285 284</b>	<b>2 875 408</b>	<b>279 024</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Les résultats prévisionnels servent de référence pour évaluer la performance attendue de chaque produit. Ils permettent de comparer les performances réelles et d'identifier les écarts.

**Tableau n°31 : comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel pour l'année 2021.**

Produits	Résultat réel	Résultat prévisionnel	écart
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	3 439 644	3 285 284	<b>154 360</b>
Huile conditionnées	2 974 461	2 875 408	<b>99 053</b>
Margarine	206 880	279 024	<b>-72 144</b>

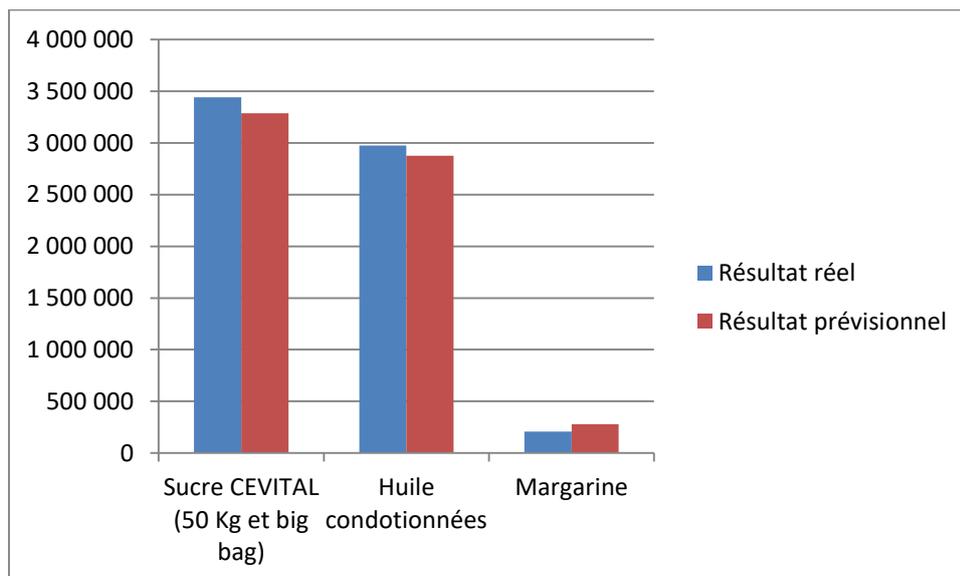
**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

### Interprétation :

Dans notre analyse de l'écart sur résultat, nous constatons que le sucre et l'huile présentent des écarts **favorables** de valeurs de **154 360 KDA** et **99 053 KDA** respectivement, indiquant des performances financières supérieures aux prévisions pour ces produits. En revanche, la margarine affiche un écart **défavorable** d'une valeur de **-72 144 KDA**, suggérant des résultats financiers inférieurs aux attentes pour ce produit.

Traduction du tableau ci-dessus en histogramme

**Figure n°06 : comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel des trois produits.**



**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Lecture de figure :** L'histogramme indique que le résultat réel pour le Sucre CEVITAL et l'Huile conditionnées est **supérieur** au résultat prévisionnel, alors que pour la Margarine le résultat réel est **inférieur** au prévisionnel.

❖ **Etude de la variation des résultats de CEVITAL entre les deux années 2020 et 2021 :**

Nous allons étudier la variation du résultat réel des produits (sucre (50kg et big bag), huile conditionnée et margarine) entre les deux années 2020 et 2021, ainsi que la détermination du taux de cette variation.

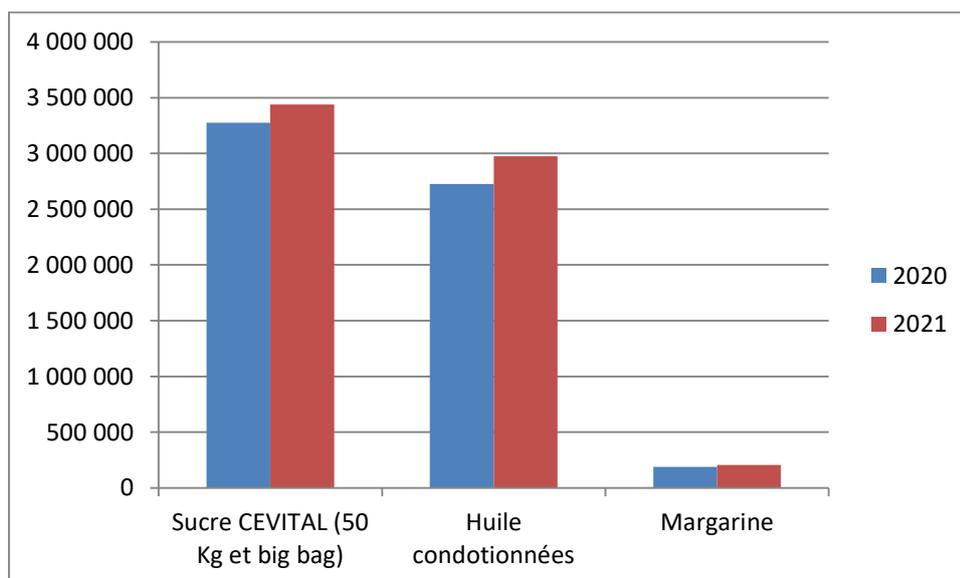
**Tableau n° 32 : Evolution des résultats réalisés des deux années 2020 et 2021.**

	2020	2021	taux de variation en %
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	3 275 616	3 439 644	<b>0,05</b>
Huile conditionnées	2 725 142	2 974 461	<b>0,08</b>
Margarine	189 923	206 880	<b>0,08</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

Traduction du tableau ci-dessus en histogramme

**Figure n°07 : histogramme représentant l'évolution du résultat réel de 2020 et 2021.**



**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation**

Nous constatons que les trois produits « sucre 50kg », « huile conditionnées » et « margarine » ont enregistré une augmentation du résultat réel durant l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2020.

**C. Le contrôle budgétaire des ventes pour l'année 2022**

Comparaison des réalisations aux prévisions pour l'année 2022 au sein de CEVITAL et la détermination des différents écarts sur ventes.

**1. Ecart sur chiffre d'affaires (E/CA)**

Il s'agit d'une comparaison entre CA réel et le CA prévisionnel des trois produits.

**Tableau n°33 : tableau comparatif entre les réalisations et les prévisions pour l'année 2022.**

Produits	Réalizations			Prévisions			écart global
	Qté	PU	CA	Qté	PU	CA	
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	506 699	72	36 478 052	460 331	75	34 567 809	1 910 243
Huile conditionnées	390 592	124	48 388 405	385 000	124	47 789 127	599 278
Margarine	22 901	152	3 471 397	23 750	155	3 675 018	-203 621
Total	920 192	96	88 337 854	869 081	99	86 031 954	2 305 900

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

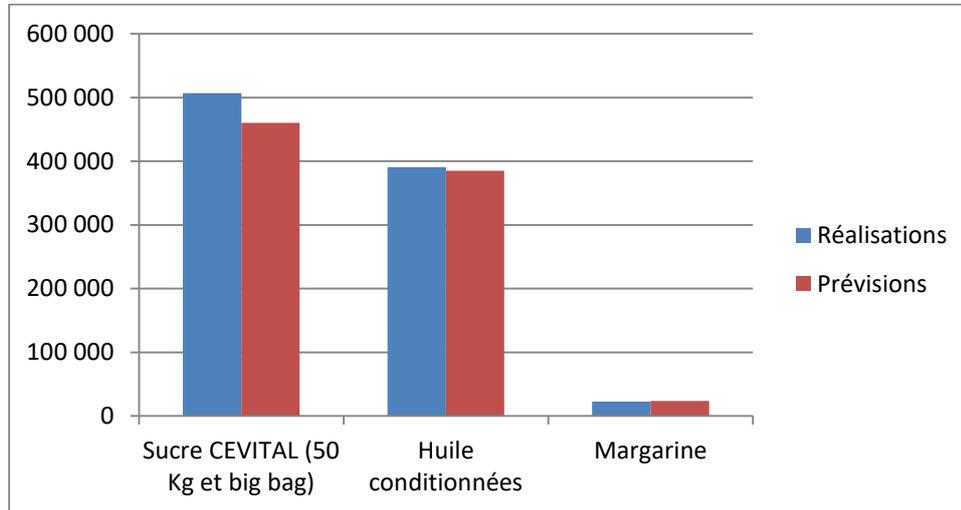
**Interprétation :**

Selon le tableau, nous constatons que le produit « margarine » a réalisé un écart **défavorable** d'une valeur **-203 621KDA**, car les réalisations sont inférieures aux prévisions.

Alors que les produits « sucre 50kg » et « huile conditionnées » ont réalisé des écarts **favorable** d'une valeur **1 910 243 KDA** et **599 278 KDA** respectivement, car les réalisations sont supérieures aux prévisions.

La traduction du tableau ci-dessus en deux graphes le premier représente les réalisations et les Prévisions du CA en quantités, et le deuxième en valeurs.

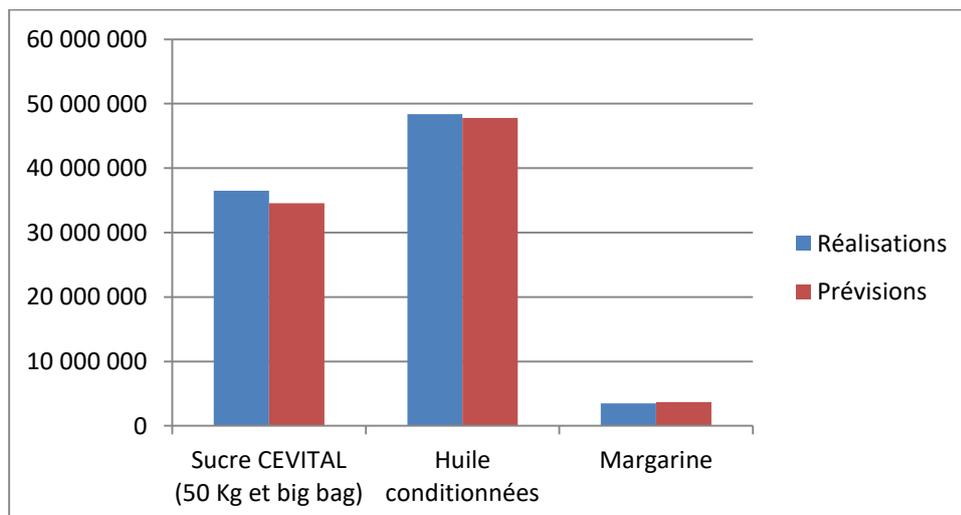
**Figure N°08 : Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en quantités pour l'année 2022.**



**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Lecture de figure :** L'histogramme montre que les quantités réalisées de la Margarine sont **inférieures** aux prévisions, tandis que les quantités réalisées de Sucre CEVITAL et l'Huile conditionnées sont **supérieures** aux prévisions.

**Figure N°09 : Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en valeur pour l'année 2022**



**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Lecture de figure :** L'histogramme montre que les valeurs du CA réalisées pour la Margarine sont **inférieures** aux prévisions, alors que celles pour le Sucre CEVITAL et l'Huile conditionnées sont **supérieures**.

➤ **Décomposition de l'écart sur CA**

Nous allons présenter dans les tableaux ci-dessous la décomposition de l'E/CA en deux sous écarts : E/P et E/V.

- Le calcul de l'écart sur prix nous fournit les données suivantes :

**Tableau N° 34 : Tableau récapitulatif de l'écart sur prix pour l'année 2022**

Produits	Pr	Pp	Qr	E/P	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	72	75	506 699	-1 571 679	défavorable
Huile conditionnées	124	124	390 592	-94 836	défavorable
Margarine	152	155	22 901	-72 248	défavorable
<b>Total</b>				<b>-1 738 763</b>	<b>défavorable</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Analyse des écarts :**

L'entreprise a enregistré des écarts sur prix **défavorables** pour les trois produits « sucre 50kg », « huile conditionnées » et « margarine » des valeurs respectives de **-1 571 679 KDA**, **-94 836 KDA**, et **-72 248 KDA**, et cela est dû principalement à l'insatisfaction des clients et la mauvaise estimation des coûts prévisionnels (c'est-à-dire, les couts sont plus élevés que ce que le budget estimait qu'il serait) durant l'exercice 2022.

- Le calcul de l'écart sur volume nous fournit les données suivantes :

Tableau N° 35: Tableau récapitulatif de l'écart sur quantité pour l'année 2022

Produits	Qr	Qp	Pp	E/Q	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	506 699	460 331	75	3 481 931	favorable
Huile conditionnées	390 592	385 000	124	694 122	favorable
Margarine	22 901	23 750	155	-131 372	défavorable
<b>Total</b>				<b>4 044 680</b>	<b>favorable</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

### L'analyse des écarts :

L'entreprise a enregistré des écarts sur volume favorables pour les deux produits « sucre 50kg » et « huile conditionnées » respectivement de **3 481 931 KDA** et **694 122 KDA**, et cela est dû principalement à la satisfaction des clients, ainsi qu'à la bonne estimation des quantités à vendre, et elle a enregistré un écart défavorable pour le produit « margarine » d'une valeur de **-131 372 KDA** et cela est dû à l'insatisfaction des clients et la mauvaise estimation des quantités à vendre (c'est-à-dire, les quantités réellement vendues sont moins élevés que ce que le budget estimait qu'il serait) durant l'exercice 2022.

➤ L'écart sur quantité peut être décomposé en deux sous écarts : un écart sur composition des ventes (E/CV) et un écart de volume global (E/VG).

### ❖ Ecart sur composition des ventes (E/CV)

$$E/CV = (PMP - PMB) \times \sum Qr$$

$$PMP = \sum (CAp / Qr)$$

$$PMB = \sum (CAb / Qb)$$

Nous allons d'abord calculer le CA préétabli :

$$CAp = \sum (Qr \times Pb)$$

**Tableau N°36 : tableau représentant le CA préétabli pour l'année 2022**

Produits	Qr	Pp	Cap
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	506 699	75	38 049 751
Huile conditionnées	390 592	124	48 483 248
Margarine	22 901	155	3 543 646
<b>Total</b>	<b>920 192</b>	<b>98</b>	<b>90 076 644</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Le chiffre d'affaires préétabli représente les prévisions initiales de revenus que l'entreprise espérait atteindre. Celles-ci sont basées sur les quantités et les prix prévisionnels de chaque produit. Ces chiffres servent de base pour comparer les performances réelles et ajuster les stratégies.

Après avoir calculé le CA préétabli, nous allons procéder au calcul de PMP

$$PMP=90\,076\,644/920\,192=98$$

Nous allons d'abord calculer le CA Budgété :

$$CA_b = \sum(Q_b \times P_b)$$

**Tableau N°37: tableau représentant le CA Budgété pour l'année 2022**

Produits	Qp	Pp	Cab
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	460 331	75	34 567 820
Huile conditionnées	385 000	124	47 789 126
Margarine	23 750	155	3 675 018
<b>Total</b>	<b>869 081</b>	<b>99</b>	<b>86 031 964</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

$$PMB=86\,031\,964/869\,081=99$$

**Interprétation :**

Les chiffres d'affaires budgétés prennent en compte des ajustements basés sur les changements de marché, les capacités de production et d'autres facteurs économiques. Ils montrent une réévaluation des objectifs financiers de l'entreprise.

**Tableau N°38: Tableau représentatif de l'écart sur composition des ventes pour l'année 2022.**

PMP	PMB	ΣQté r	E/CV	Qualification
98	99	920 192	-1 014 880	défavorable

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Un écart **défavorable** indique que la composition des ventes réelles a généré moins de revenus que prévu. Cela peut être dû à des ventes plus élevées de produits à marges plus faibles.

Nous pouvons analyser la composition des ventes par produit, nous cherchons d'abord en pourcentage (%) de la composition (prévue) de portefeuille produit puis nous Adaptons ces %de la composition (prévue) aux quantités réelles et nous déterminons des écarts sur composition.

**Tableau N°39 : la composition en % des quantités prévues pour l'année 2022**

Produits	QP	%de composition
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	460 331	0,53
Huile conditionnées	385 000	0,44
Margarine	23 750	0,03
<b>Total</b>	<b>869 081</b>	<b>1</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Tableau N°40 : Adaptation des % de la composition (prévue) aux quantités réelles et Détermination des écarts sur composition pour l'année 2022**

Produits	Qr	Qté si respect de la composition	E/Qté	Pb	écart en KDA
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	506 699	487 403	19 296	75	1 448 984
Huile conditionnées	390 592	407 642	-17 050	124	-2 116 376
Margarine	22 901	25 147	-2 246	155	-347 501
<b>Total</b>	<b>920 192</b>				<b>-1 014 894</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### **Analyse des écarts :**

Dans notre analyse de la composition des ventes, nous constatons que le sucre affiche un écart **favorable** d'une valeur **1 448 984 KDA**, ce qui signifie que les ventes ont dépassé les prévisions, tandis que l'huile et la margarine présentent des écarts **défavorables** des valeurs respectives de **-2 116 376 KDA** et **-347 501 KDA**, Cela signifie que les ventes sont inférieures aux attentes. Cela contribue à un écart global **défavorable** d'une valeur

**-1014 894KDA**, mettant en évidence la nécessité d'ajustements pour améliorer les performances globales des ventes.

**Tableau N°41: Tableau représentatif de l'écart sur volume global pour l'année 2022**

$\sum Qr$	$\sum Qb$	PMB	E/VS	qualification
920 192	869 082	99	5 059 476	favorable

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Un écart **favorable** sur le volume global indique que les ventes réelles étaient supérieures aux prévisions, ce qui a entraîné une augmentation des revenus par rapport aux attentes budgétaires.

**2. Écart sur marge (E/M) :**

Pour l'année 2022, CEVITAL a gardé les mêmes marges bénéficiaires que celles de 2021 pour les produits étudiés.

**Tableau N°42 : Tableau représentant l'écart sur marge pour l'année 2022**

Produits	CA R	Tx Marge	M R	CAP	Tx marge	MP	E/M	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	36 478 052	0,07	2 553 464	34 567 809	0,07	2 419 747	133 717	favorable
Huile conditionnées	48 388 405	0,065	3 145 246	47 789 127	0,065	3 106 293	38 953	favorable
Margarine	3 471 397	0,065	225 641	3 675 018	0,065	238 876	-13 235	défavorable
<b>Total</b>								<b>favorable</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Analyse des écarts :**

L'entreprise a réalisé deux écarts sur marge **favorables** pour les deux produits « sucre 50kg » et « huile conditionnées » des valeurs respectives de **133 717 KDA** et de **38 953 KDA**, et cela est dû à la bonne estimation des quantités à vendre, ainsi qu'à la satisfaction des clients, et cela signifie que l'entreprise a bien atteint ses objectifs envisagés en termes de vente car elle a vendu plus que prévu.

Et elle a réalisé un écart sur marge **défavorable** pour le produit « margarine » d'une valeur de **-13 235 KDA**, et cela est dû à la mauvaise estimation des marges prévisionnelles et des quantités à vendre (manque d'étude avant-projet), ainsi qu'à l'insatisfaction des clients, et cela signifie que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs envisagés ni en termes de marge car

elle est inférieure à celle prévue d'où l'écart sur marge unitaire est négatif et ni en termes de quantité à vendre car elle a vendu moins que prévu d'où l'écart sur quantité est négatif (tableau 42 et 43).

➤ **Décomposition de l'écart sur marge** : en écart sur marge unitaire et écart sur quantité

$$E/Mu = (Mru - Mpu) \times Qr$$

$$E/Q = (Qr - Qp) \times Mpu$$

**Tableau N°43 : Tableau représentatif de l'écart sur marge unitaire pour l'année 2022**

Produits	PUR	Tx de marge	MUR	PP	Tx de Marge	MUP	QR	E/Mu	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	72	0,07	5	75	0,07	5	506 699	-110 018	défavorable
Huile conditionnées	124	0,065	8	124	0,07	8	390 592	-6 164	défavorable
Margarine	152	0,065	10	155	0,07	10	22 901	-4 696	défavorable
<b>Total</b>								<b>-120 878</b>	<b>défavorable</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Les écarts sur marge unitaire **défavorables** pour les trois produits sucrés l'huile et la margarine, cela signifie que ces produits ont généré des marges plus faible que prévu.

-Le calcul de l'écart sur quantité nous fournit les données suivantes :

**Tableau N°44: Tableau représentant l'écart sur quantité pour l'année 2022.**

Produits	QR	QP	MUP	E/q	Qualification
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	506 699	460 331	5	231 840	favorable
Huile conditionnées	390 592	385 000	8	44 736	favorable
Margarine	22 901	23 750	10	-8 490	défavorable
<b>Total</b>				<b>268 086</b>	<b>favorable</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Un écart **défavorable** sur les quantités pour la margarine indique des ventes inférieures aux prévisions, ce qui a un impact négatif sur les revenus. Les écarts favorables pour le sucre CEVITAL et l'huile conditionnée montrent une performance supérieure aux attentes.

**3. Écart sur le résultat (E/Rt)**

Calcul et analyse de l'écart sur résultat pour les trois produits (sucre conditionné, huile conditionnée, margarine).

**Tableau N°45: calcul du résultat réel pour chaque produit pour l'année 2022.**

	Sucre	Huile	Margarine
CA	36 478 052	48 388 405	3 471 397
Cout de revient	33 924 588	45 243 159	3 245 756
<b>Résultat Réel</b>	<b>2 553 464</b>	<b>3 145 246</b>	<b>225 641</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Ces résultats montrent la rentabilité réelle des produits après déduction des coûts de revient. Ils permettent de mesurer la performance financière effective de chaque produit.

**Tableau N°46 : calcul du résultat prévisionnel pour chaque produit pour l'année 2022**

	Sucre	Huile	Margarine
CA	34 567 809	47 789 127	3 675 018
Cout de revient	32 148 062	44 682 834	3 436 142
<b>Résultat Prévisionnel</b>	<b>2 419 747</b>	<b>3 106 293</b>	<b>238 876</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Les résultats prévisionnels servent de référence pour évaluer la performance attendue de chaque produit. Ils permettent de comparer les performances réelles et d'identifier les écarts.

**Tableau N°47 : comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel pour l'année 2022.**

Produits	Résultat réel	Résultat prévisionnel	écart
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	2 553 464	2 419 747	133 717
Huile conditionnées	3 145 246	3 106 293	38 953
<b>Margarine</b>	<b>225 641</b>	<b>238 876</b>	<b>-13 235</b>

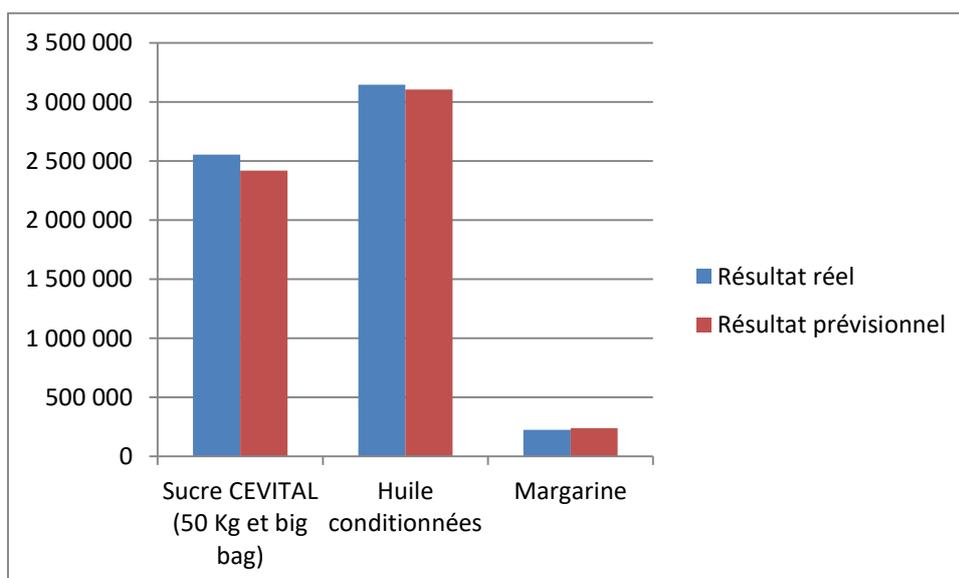
**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

### Interprétation :

Dans notre analyse de l'écart sur résultat, nous constatons que le sucre et l'huile présentent des écarts **favorables** de valeurs de **133 717KDA** et **38 953KDA** respectivement, indiquant des performances financières supérieures aux prévisions pour ces produits. En revanche, la margarine affiche un écart **défavorable** d'une valeur de **-13 235 KDA**, suggérant des résultats financiers inférieurs aux attentes pour ce produit.

La traduction du tableau ci-dessus en graphe

**Figure n°10 : comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel des trois produits.**



**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Lecture de figure :** L'histogramme indique que le résultat réel pour le Sucre CEVITAL et l'Huile conditionnées est **supérieur** au résultat prévisionnel, alors que pour la Margarine le résultat réel est **inférieur** au prévisionnel.

❖ **Etude de la variation des résultats de CEVITAL entre les deux années 2021 et 2022**

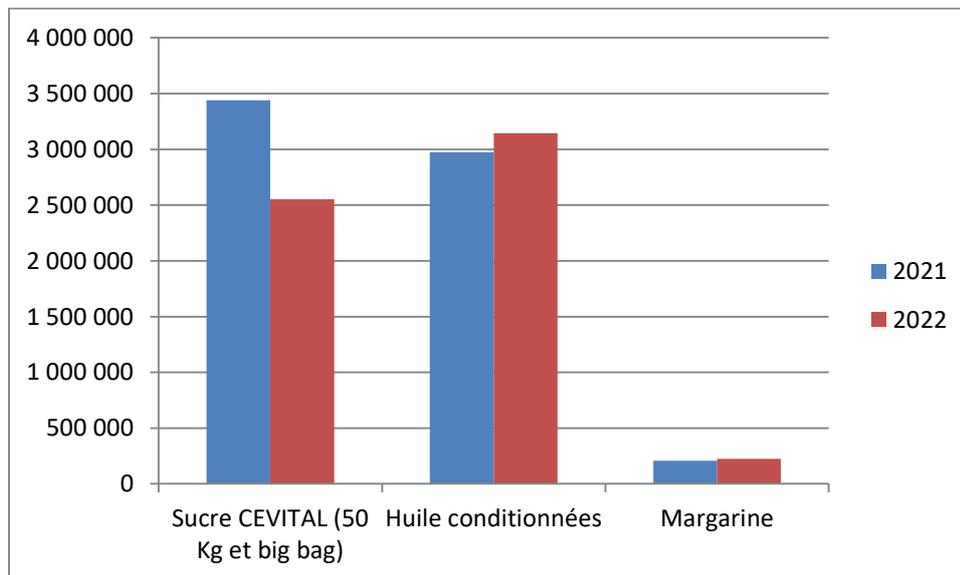
Nous allons étudier la variation du résultat réel des produits (sucre (50kg et big bag), huile conditionnées et margarine) entre les deux années 2021 et 2022, ainsi que la détermination du taux de cette variation.

**Tableau n° 48 : Evolution des résultats réalisés des deux années 2021 et 2022.**

	2021	2022	taux de variation en %
Sucre CEVITAL (50 Kg et big bag)	3 439 644	2 553 464	-0,35
Huile conditionnées	2 974 461	3 145 246	0,05
Margarine	206 880	225 641	0,08

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Figure n°11 : histogramme représentant l'évolution du résultat réel de 2021 et 2022.**



**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

Nous constatons que les deux produits « huile conditionné » et « margarine » ont enregistré une augmentation du résultat réel durant l'exercice 2022 par rapport à l'exercice 2021, contrairement au produit « sucre 50 kg » qui a enregistré une diminution du résultat réel en 2022 par rapport à 2021.

**Interprétation global****▪ Année 2020 :**

En 2020, CEVITAL a enregistré des écarts variés selon les produits. Pour le sucre, les écarts sur volumes et marges ont été majoritairement **favorables**, indiquant des ventes et des marges **supérieures** aux prévisions, probablement grâce à une meilleure estimation des coûts et à une satisfaction accrue des clients. Cependant, pour l'huile conditionnée et la margarine, les écarts **défavorables** sur les volumes et les marges ont révélé des ventes **inférieures** aux attentes et des marges réduites, soulignant des défis dans la gestion des coûts et la satisfaction des clients.

**▪ Année 2021:**

En 2021, la tendance a montré des améliorations pour certains produits. Le sucre a continué d'afficher des écarts **favorables**, consolidant sa performance positive de l'année précédente. L'huile conditionnée a également enregistré des écarts sur volume **favorables**, mais des écarts sur marges **défavorables** ont persisté, indiquant que malgré des ventes accrues, les marges n'ont pas été optimisées. La margarine a de nouveau montré des écarts **défavorables**, suggérant la nécessité d'améliorations continues dans les prévisions et la gestion des coûts.

**▪ Année 2022:**

En 2022, les écarts **favorables** pour le sucre ont encore une fois confirmé la bonne gestion de ce produit. L'huile conditionnée a montré des améliorations significatives avec des écarts **favorables** sur les volumes et des marges plus stables. Pour la margarine, les écarts **défavorables** ont diminué, indiquant que des mesures correctives ont commencé à porter leurs fruits, bien qu'il reste encore du travail à faire pour atteindre les performances budgétaires prévues.

Après avoir analysé en détail les écarts budgétaires sur les trois dernières années, il est essentiel de se pencher sur l'impact de ces écarts sur la performance financière globale de

l'entreprise CEVITAL. La section suivante se concentrera sur les ratios financiers clés et l'équilibre financier de l'entreprise, en évaluant comment ces indicateurs ont évolué au cours des années 2020, 2021, et 2022.

### **Section 03 : La performance financière**

Dans cette section nous allons présenter les différents indicateurs de la performance appliqués dans la majorité des entreprises à savoir les indicateurs de l'équilibre financier et les ratios de : rentabilité, de solvabilité, de liquidité et de gestion.

## 1. Elaboration d'un Bilan financier : 2020,2021 et 2022

Tableau N°49 : présentation l'actif du bilan financier.

Actif	2020	2021	2022
<b>Actif non courant</b>	<b>99 260 261</b>	<b>104 019 744</b>	<b>113 946 449</b>
immobilisation incorporelles	21 878	20 229	42 870
<b>immobilisation corporelles</b>	<b>43 593 915</b>	<b>40 486 915</b>	<b>38 036 645</b>
Terrains	298 233	340 295	3 541 925
Bâtiments	13 748 122	13 909 115	13 111 905
Autres immobilisation corporelles	23 613 610	23 172 088	19 693 230
immobilisation en concession	222 070	186 597	268 837
immobilisation en cours	5 711 880	2 878 820	4 620 744
<b>immobilisation financières</b>	<b>55 644 468</b>	<b>63 512 600</b>	<b>75 866 934</b>
titres mis en équivalence -entreprise associées	-	-	-
autres participations et créances rattachées	54 371 260	60 433 477	70 107 434
autres titres immobilisés	369 680	2 270 057	4 449 618
Prêts et autres actifs financiers non courants	745 380	628 003	868 184
Impôts différés actif	158 148	181 063	441 698
Comptes de liaison	-	-	-
<b>Actif courant</b>	<b>65 251 030</b>	<b>158 656 836</b>	<b>118 078 943</b>
Stocks et en cours	17 248 626	27 199 508	31 492 835
<b>Total valeurs d'exploitation</b>	<b>17 248 626</b>	<b>27 199 508</b>	<b>31 492 835</b>
Créances et emplois assimilés			
Clients	5 693 241	8 503 143	9 450 828
Autres débiteurs	6 620 302	11 619 507	14 347 627
Impôts et assimilés	4 995 954	5 148 973	6 825 786
Autres créances et emplois assimilés	16 426	7 965	-
<b>Total valeurs réalisables</b>	<b>17 325 923</b>	<b>25 279 588</b>	<b>30 624 241</b>
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-
Trésorerie	30 676 481	106 177 740	55 961 867
<b>Total valeurs disponibilités</b>	<b>30 676 481</b>	<b>106 177 740</b>	<b>55 961 867</b>
<b>Total Général Actif</b>	<b>164 511 291</b>	<b>262 676 580</b>	<b>232 025 392</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

Tableau N°50 : présentation le Passif du bilan financier

passif	2020	2021	2022
<b>Total des capitaux permanents</b>	<b>121 539 277</b>	<b>130 561 367</b>	<b>149 749 356</b>
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	68 760 000	68 760 000	68 760 000
Primes et réserves (Réserves consolidées)	27 347 634	28 028 962	28 614 457
Résultat net ( Résultat part du groupe )	14 947 859	11 709 900	19 182 730
Autres capitaux propres-Report à nouveau	32 858	11 978 087	22 102 491
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>111 088 351</b>	<b>120 476 949</b>	<b>138 659 678</b>
Emprunts et dettes financières	9 925 401	9 362 621	9 533 004
Impôts (différés et provisionnés)	487 966	525 845	723 628
Autres dettes non courantes	-	50 000	50 000
Provisions et produits comptabilisés d'avance	37 559	145 952	783 046
<b>Total passif non courant</b>	<b>10 450 926</b>	<b>10 084 418</b>	<b>11 089 678</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	10 856 119	18 186 263	15 901 315
Impôts	158 261	2 153 177	1 743 780
Autres dettes	3 178 661	3 932 241	5 874 482
Trésorerie Passif	28 778 973	107 843 532	58756459
<b>Total passif courant</b>	<b>42 972 014</b>	<b>132 115 213</b>	<b>82 276 036</b>
<b>Total Général passif</b>	<b>164 511 291</b>	<b>262 676 580</b>	<b>232 025 392</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

## 2. Elaboration des bilans de grandes masses

A travers les résultats obtenus dans l'élaboration des bilans financier, nous allons procéder maintenant au regroupement des grandes rubriques de l'actif et de passif pour construire une vue plus globale dressé dans ce qu'on appelle le bilan des grandes masses établi en double partie actif-passif .

**Tableau N°51 : Bilan de Grande masse 2020.**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>Actif non courant</b>	<b>99 260 261</b>	<b>60,34</b>	<b>capitaux permanents</b>	<b>121 539 277</b>	<b>73,88</b>
<b>Actif circulation</b>	<b>65 251 030</b>	<b>39,66</b>	capitaux propres	111 088 351	67,53
valeur d'exploitation	17 248 626	10,48	dettes à L et M terme	10 450 926	6,35
valeur réalisable	17 325 923	10,53	<b>Dettes à court terme</b>	<b>42 972 014</b>	<b>26,12</b>
valeur disponible	30 676 481	18,65			
<b>Total actif</b>	<b>164 511 291</b>	<b>100</b>	<b>Total passif</b>	<b>164 511 291</b>	<b>100</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Tableau N°52 : Bilan de Grande masse 2021.**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>actif non courant</b>	<b>104 019 744</b>	<b>40</b>	<b>capitaux permanents</b>	<b>130 561 367</b>	<b>49,7</b>
<b>actif circulation</b>	<b>158 656 836</b>	<b>60,4</b>	capitaux propres	120 476 949	45,87
valeur d'exploitation	27 199 508	10,35	dettes à L et M terme	10 084 418	3,83
valeur réalisable	25 279 588	9,62	<b>dettes à court terme</b>	<b>132 115 213</b>	<b>50,3</b>
valeur disponible	106 177 740	40,42			
<b>Total actifs</b>	<b>262 676 580</b>	<b>100</b>	<b>Total passif</b>	<b>262 676 580</b>	<b>100</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

Tableau N°53 : Bilan de Grande masse 2022

Actif	Montant	%	passif	Montant	%
actif non courant	113 946 450	49,11	capitaux permanents	149 749 357	64,5
actif circulation	118 078 943	50,89	capitaux propres	138 659 658	59,76
valeur d'exploitation	31 492 835	13,57	dettes à L et M terme	11 089 678	4,74
valeur réalisable	30 624 241	13,2	dettes à court terme	82 276 036	35,46
valeur disponible	55 961 867	24,12			
<b>Total actif</b>	<b>232 025 393</b>	<b>100</b>	<b>Total passif</b>	<b>232 025 393</b>	<b>100</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

### 3. Analyse de l'équilibre financier

a. **Fond de roulement net (FRN)** : représente la différence entre les actifs circulants et les passifs circulants d'une entreprise.

➤ **Calcul par le haut du bilan :**

$FRN = \text{capitaux permanents} - \text{actif immobilisé}$

Tableau N°54 : calcul le FRN par le haut du bilan.

Désignation	2 020	2 021	2 022
capitaux permanent	121 539 277	130 561 367	149 749 356
actif non courant	99 260 261	104 019 744	113 946 449
<b>FRN</b>	<b>22 279 016</b>	<b>26 541 623</b>	<b>35 802 907</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

➤ **Calcul par le bas du bilan :**

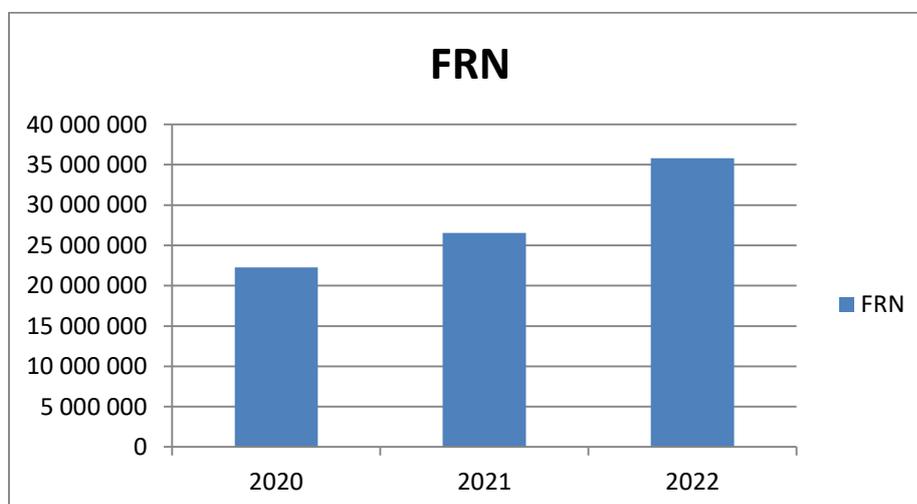
$FRN = \text{actif circulant} - \text{les dettes à court terme}$

Tableau N°55 : calcul FRN par le bas du bilan.

Désignation	2020	2021	2022
actif circulant	65 251 030	158 656 836	118 078 943
dettes à court terme	42 972 014	132 115 213	82 276 036
<b>FRN</b>	<b>22 279 016</b>	<b>26 541 623</b>	<b>35 802 907</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

Figure n°12 : représentation graphique du FRN.



Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### Interprétation :

Le FRN dans les 3 années est **positif** avec un montant de **22 279 016KDA** en 2020, **26 541 623KDA** en 2021, et **35 802 907KDA** en 2022, indique que l'entreprise dispose suffisamment de liquidités pour couvrir ses dettes à court terme.

**b. Besoins en fond de roulement (BFR) :** représente la quantité de liquidités nécessaires pour financer les activités courantes d'une entreprise.

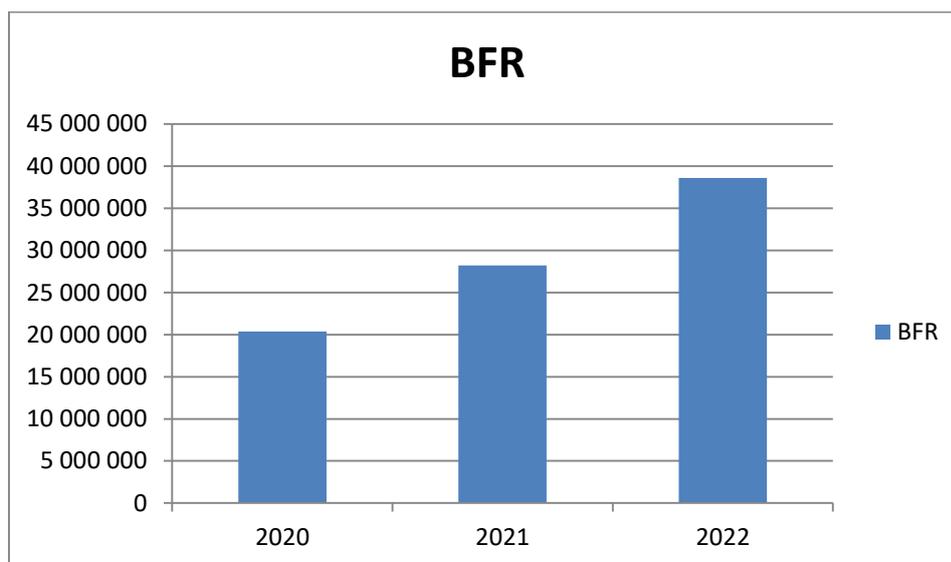
$$\text{BFR} = (\text{valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisable}) - (\text{dette à court terme} - \text{dettes financière})$$

Tableau N°56 : Calcul le BFR

Désignation	2020	2021	2022
valeur d'exploitation	17 248 626	27 199 508	31 492 835
valeur réalisable	17 325 923	25 279 588	30 624 241
dette à court terme	42 972 014	132 115 213	82 276 036
dette financière	28 778 973	107 843 532	58 756 459
<b>BFR</b>	<b>20 381 508</b>	<b>28 207 415</b>	<b>38 597 499</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

Figure n°13 : Représentation graphique du BFR.



Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### Interprétation :

Le BFR dans les 03 années est **positif**, d'un montant **20 381 508 KDA** en 2020, **28 207 415 KDA** en 2021, et **38 597 499 KDA** en 2022, cela indique que l'entreprise dépend fortement du financement externe pour ses opérations courantes, ce qui peut augmenter son risque financier.

c. **Trésorerie Nette(TN)** : représente la différence entre les disponibilités (liquidités) de l'entreprise et ses dettes financières à court terme.

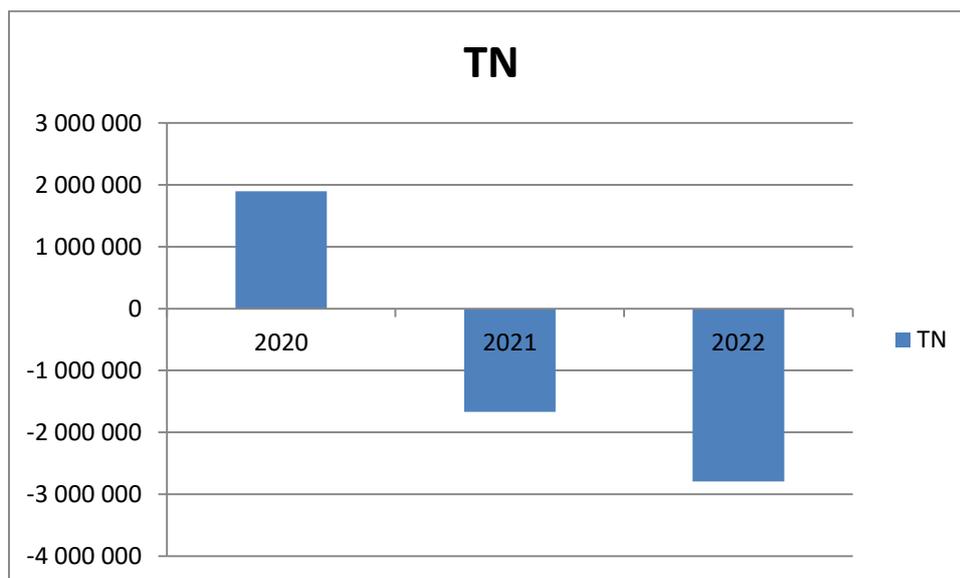
**TN**= Fond de roulement net - Besoins en fond de roulement.

**Tableau N°57 : Calcul la TN**

Désignation	2020	2021	2022
FRN	22 279 016	26 541 623	35 802 907
BFR	20 381 508	28 207 415	38 597 499
<b>TN</b>	<b>1 897 508</b>	<b>-1 665 792</b>	<b>-2 794 592</b>

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Figure n°14 : représentation graphique du TN.**



Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

#### Interprétation :

-La TN dans l'année 2020 est **positive** d'une valeur de **1 897 508 KDA**, indique que l'entreprise dispose de liquidités excédentaires pour répondre à ses obligations à court terme.

-La TN dans les années 2021 ; 2022 est **négative** de valeurs de **-1 665 792 KDA** et de **-2 794 592KDA** respectivement, cela signifie que l'entreprise a plus de dettes à court terme

que de liquidités disponibles, ce qui peut entraîner des difficultés de trésorerie et augmenter le risque de défaut de paiement.

#### 4. Analyse des ratios

##### a) Les Ratios de la structure financière

Tableau N°58 : Les Ratios de la structure financière.

Désignation	Formule	2020	2021	2022
R. Financement permanent (R.F.P)	capitaux permanent / Actif immobilisé	1,22	1,26	1,31
R. Financement propre (R.F.Propre)	capitaux propres/actif immobilisé	1,12	1,16	1,22
R. financement des immobilisations (R.F.I)	Actif immobilisé/ total actif	0,60	0,40	0,49
R. financement Total (R.F.T)	capitaux propre / total passif	0,68	0,46	0,60

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

##### Interprétation :

- **Le ratio de financement permanent (R.F.P) :** est **supérieur** à **1** durant les trois années 2020, 2021, et 2022 donc l'équilibre financier minimum est vérifié durant cette période ce qui signifie que l'entreprise a financé son actif immobilisé par ses propres capitaux ce qui nous donne un fonds de roulement positif.
- **Le Ratio de financement propre (R.F.P) :** est **supérieur** à **0.5** durant les trois exercices 2020, 2021, et 2022 cela signifie que l'actif immobilisé est financé par les capitaux propres et l'entreprise possède des capitaux permanents supplémentaires pour financer ses besoins d'exploitation.
- **Le ratio de financement des immobilisations (R.F.I) :** a été de **0,60** en 2020, **0,40** en 2021, et **0,49** en 2022. Cela indique que, durant ces trois années, les immobilisations de l'entreprise n'ont pas été entièrement financées par des capitaux permanents, reflétant une dépendance accrue aux financements à court terme pour couvrir ses actifs à long terme.
- **Le ratio de financement total (R.F.T) :** pour les années 2020, 2021 et 2022 est respectivement de **0,68**, **0,46** et **0,60**, tous **inférieurs** à **1**. Cela indique une dépendance

partielle aux financements à court terme pour les immobilisations, signalant un risque financier accru.

#### b) Ratios de solvabilité

Tableau N°59 : Ratios de solvabilité.

Désignation	Formule	2020	2021	2022
R. d'autonomie financière (R.A.F)	capitaux propres / Total des dettes	2,08	0,85	1,49
R. solvabilité générale (R.S.G)	Total actif / Total des dettes	3,08	1,85	2,49

Source : élaboré par nous même à partir des éléments interne de CEVITAL.

#### Interprétation :

- **Le ratio d'autonomie financière (R.A.F)** est **supérieur** à **1** en 2020 et 2022, indiquant une solide base financière avec une faible dépendance à l'endettement. En 2021, le ratio est **inférieur** à **1**, montrant une plus grande utilisation de dettes, ce qui peut indiquer un risque accru et des difficultés financières ou un changement de stratégie de financement.
- **Le Ratio de solvabilité générale (R.S.G)** est **supérieur** à **1** dans les 03 années 2020, 2021, et 2022, ce qui signifie que l'entreprise dispose d'actifs suffisants pour couvrir ses dettes, reflétant une situation financière solide et une faible probabilité de faillite.

#### c) Ratios de liquidité

Tableau N°60 : Ratios de liquidité.

Désignation	Formule	2020	2021	2022
R. Liquidité générale (R.L.G)	Actif circulant / dettes à court terme	1,52	1,20	1,44
R. Liquidité réduite(R.L.R)	(valeur disponibles +valeur réalisable)/ dettes à court terme	1,12	1,00	1,05
R. Liquidité immédiate (R.L.I)	valeur disponible / dettes à court terme	0,71	0,80	0,68

Source : élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

- **Le ratio de liquidité générale** est **supérieur** à **1** durant les 03 années 2020, 2021, et 2022, cela indique que l'entreprise dispose d'actifs liquides suffisants pour couvrir ses dettes à court terme.
- **Le Ratios de liquidité réduite(R.L.R) :** est **supérieur** à **1**, durant les trois années 2020, 2021, et 2022, cela indique que l'entreprise dispose de suffisamment de liquidités pour honorer ses obligations à court terme, reflétant une bonne santé financière et une gestion efficace de la trésorerie.
- **Le Ratio de liquidité immédiate (R.L.I)** est **inférieur** à **1**, durant les trois années 2020,2021 et 2022, cela indique que l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de liquidités immédiates pour couvrir ses obligations à court terme.

**d) Ratios de rentabilités****Tableau N°61 : Ratios de rentabilités.**

Désignation	Formule	2020	2021	2022
R. la rentabilité économique (R.R.E)	Résultat Net / Total Actif ×100	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>
R. de la rentabilité financière (R.R.F)	Résultat Net / Capitaux propres×100	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de CEVITAL.

**Interprétation :**

- **Le ratio de rentabilité économique (R.R.E) :** est **positif** durant les trois années 2020,2021 et 2022. Ce qui indique que l'entreprise CEVITAL peut gérer son cycle d'exploitation et dégager une rentabilité à partir de ses ressources.
- **Le ratio de la rentabilité financière (R.R.F) :** est **positif** durant les trois années 2020,2021 et 2022, ce qui montre la solidité et l'efficacité de la gestion de l'entreprise, inspire la confiance des investisseurs, et suggère une base solide pour une croissance durable.

### Synthèse

Les écarts budgétaires jouent un rôle crucial dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise. Ils offrent une mesure des déviations entre les performances réelles et les prévisions budgétaires, ce qui permet de détecter les zones où la performance est en deçà des attentes et d'ajuster les stratégies en conséquence. Cette analyse permet une meilleure allocation des ressources, une gestion financière plus rigoureuse et une optimisation de la rentabilité, contribuant ainsi à une performance financière améliorée.

Dans notre étude de cas pratique sur CEVITAL Bejaïa, nous avons examiné comment l'entreprise utilise l'analyse des écarts budgétaires pour identifier les divergences entre les prévisions et les résultats réels, et comment ces écarts influencent sa performance financière.

Des écarts défavorables ont été observés dans les ventes de margarine, où la demande était inférieure aux prévisions, entraînant des revenus inférieurs aux attentes. En revanche, des écarts favorables ont été constatés pour les volumes de sucre et d'huile conditionnée, où les résultats réels ont dépassé les prévisions, améliorant ainsi les revenus de l'entreprise.

La compréhension des causes de ces écarts a permis à CEVITAL Bejaïa d'envisager des mesures correctives. Pour les écarts défavorables, des ajustements aux stratégies marketing et aux processus opérationnels pourraient aider l'entreprise à mieux aligner ses performances réelles sur ses objectifs budgétaires.

En parallèle, l'utilisation des ratios financiers et de l'équilibre financier a complété l'analyse des écarts budgétaires. Les ratios de liquidité ont montré que CEVITAL Bejaïa maintient une bonne capacité à couvrir ses obligations à court terme, malgré les écarts budgétaires. Les ratios de solvabilité ont indiqué que l'entreprise reste solide à long terme, et les ratios de rentabilité ont mis en évidence la capacité de l'entreprise à générer des profits, même avec des écarts défavorables.

Les chiffres concrets renforcent cette analyse :

- Sucre : les écarts favorables pour le sucre ont contribué à un revenu supérieur aux prévisions, reflétant une gestion efficace et une forte satisfaction client.
- Huile Conditionnée et Margarine : les écarts défavorables dans ces segments ont révélé des défis dans la gestion budgétaire et la satisfaction des clients, nécessitant des ajustements stratégiques.

- Ratios Financiers : un ratio de financement permanent supérieur à 1 indique une base financière solide, mais les ratios de liquidité révèlent une dépendance accrue aux financements à court terme. Le ratio d'autonomie financière supérieur à 1 en 2020 et 2022 souligne une base financière solide, tandis qu'un ratio inférieur à 1 en 2021 indique une plus grande utilisation de la dette, signalant un risque accru.

Ainsi, l'analyse des écarts budgétaires et l'utilisation des ratios financiers ont permis à CEVITAL Bejaïa d'optimiser ses ressources et de prendre des décisions stratégiques éclairées. Cette double approche a conduit à une amélioration globale de la performance financière de l'entreprise, démontrant que la gestion rigoureuse des écarts budgétaires et l'évaluation financière intégrée sont essentielles pour la compétitivité et la durabilité de l'entreprise.

En conclusion, notre étude de cas sur CEVITAL Bejaïa montre que les écarts budgétaires, lorsqu'ils sont analysés et gérés efficacement, peuvent offrir des opportunités d'amélioration continue. L'exemple de CEVITAL Bejaïa illustre comment une entreprise peut utiliser l'analyse des écarts et les outils financiers pour optimiser sa performance financière et atteindre ses objectifs stratégiques.

## **Conclusion**

À travers ce chapitre, nous avons d'abord pris connaissance de l'entreprise CEVITAL en présentant son contexte général et ses principales activités. Ensuite, nous avons procédé à un contrôle budgétaire des ventes en calculant les différents écarts et en comparant les réalisations aux prévisions des trois exercices 2020, 2021, et 2022. Cette analyse a permis de repérer les causes des variations et de prendre les mesures correctives nécessaires. Pour CEVITAL, les résultats montrent que les ventes ont globalement dépassé les prévisions, indiquant une performance favorable et une bonne gestion des produits, notamment le sucre et l'huile conditionnée.

En troisième lieu, nous avons analysé les ratios financiers afin d'évaluer la performance et la solvabilité de l'entreprise. Les principaux ratios de CEVITAL montrent une capacité de financement adéquate, une indépendance financière, une structure équilibrée des ressources stables et une solvabilité à court terme. Ces indicateurs financiers soulignent la robustesse de CEVITAL et sa capacité à maintenir une stabilité financière, même en période de fluctuations économiques.

En somme, l'analyse des écarts budgétaires et des ratios financiers sur les trois années étudiées a mis en évidence la capacité de CEVITAL à surmonter les défis et à optimiser sa performance financière. La continuité des efforts pour ajuster les prévisions et améliorer les stratégies de gestion des coûts et des ventes est essentielle pour assurer une croissance durable et une performance financière solide à long terme.

# **Conclusion Générale**

La gestion budgétaire est un pilier central de la planification et de la prise de décision stratégique au sein des entreprises modernes. Elle permet de fixer des objectifs financiers clairs et de surveiller la performance en temps réel, facilitant ainsi les ajustements nécessaires pour garantir la pérennité et la croissance. L'analyse des écarts, qui compare les prévisions budgétaires aux résultats réels, joue un rôle crucial en identifiant les déviations significatives et leurs causes. Cette analyse aide non seulement à corriger les écarts, mais aussi à optimiser les processus internes et à améliorer la performance financière globale des entreprises.

En examinant de près les résultats de notre étude, nous pouvons maintenant confirmer les hypothèses formulées précédemment présentées :

Premièrement, nous avons confirmé que l'analyse des écarts de gestion budgétaire permet effectivement d'identifier des zones problématiques en mettant en évidence les différences entre les budgets prévus et les résultats réels. Mais, cette analyse seule ne suffit pas pour optimiser la performance financière. Elle doit être complétée par d'autres méthodes telles que les ratios financiers et l'analyse de l'équilibre financier, permettant ainsi une évaluation complète de la santé financière de l'entreprise. Ce qui confirme la première hypothèse.

Deuxièmement, nous avons démontré que l'utilisation des méthodes de l'équilibre financier et des ratios a été essentielle pour évaluer la santé financière. Les ratios de liquidité, de solvabilité et de rentabilité ont permis de mesurer la capacité de l'entreprise à couvrir ses obligations et à générer des profits, contribuant ainsi à une évaluation complète et précise de sa performance financière. Ce qui confirme la deuxième hypothèse.

Enfin, notre analyse approfondie des écarts budgétaires chez CEVITAL a révélé une corrélation entre ces écarts et la performance financière de l'entreprise. Nous avons constaté que ces écarts ont servi de révélateurs des domaines nécessitant des améliorations, ce qui a facilité la mise en place de mesures correctives. Cependant, une évaluation approfondie de l'efficacité de ces mesures est nécessaire pour déterminer leur impact à long terme sur la performance financière de l'entreprise. Ce qui confirme la troisième hypothèse.

À la lumière des résultats obtenus, nous pouvons maintenant répondre à la problématique initiale : « **Les écarts budgétaires influencent-ils la performance financière d'une entreprise ?** »

Notre réponse selon ce travail, est **oui** les écarts budgétaires influencent significativement la performance financière d'une entreprise. Les écarts budgétaires, qu'ils soient favorables ou défavorables, fournissent une mesure des déviations entre les performances réelles et les

prévisions budgétaires. Par exemple, un écart défavorable dans les ventes de margarine chez CEVITAL a entraîné des revenus inférieurs aux attentes, ce qui a eu un impact négatif sur la performance financière de l'entreprise. En revanche, des écarts favorables sur le volume de sucre et d'huile conditionnée ont amélioré les revenus de l'entreprise en dépassant les prévisions budgétaires.

L'étude de cas appliquée à l'entreprise CEVITAL Bejaia a fourni une illustration concrète de nos hypothèses. En analysant la gestion budgétaire et la performance financière de CEVITAL, nous avons observé comment une entreprise peut utiliser les techniques d'analyse des écarts pour améliorer ses résultats. CEVITAL Bejaia a mis en place des pratiques de gestion budgétaire rigoureuses et une analyse régulière des écarts, ce qui lui a permis de réagir rapidement aux déviations et d'ajuster ses stratégies en conséquence. Cela a conduit à une meilleure performance financière et à une croissance soutenue.

En conclusion, notre travail a démontré que les écarts budgétaires, lorsqu'ils sont correctement analysés et gérés, peuvent offrir des opportunités d'amélioration continue et de renforcement de la performance financière. La gestion budgétaire, par son rôle de surveillance et d'ajustement, est donc un outil indispensable pour assurer la pérennité et la croissance des entreprises. L'exemple de CEVITAL Bejaia montre que les entreprises peuvent effectivement tirer parti de l'analyse des écarts pour optimiser leur performance et atteindre leurs objectifs financiers.

# **Bibliographie**

- Afryad, M. « Cour de contrôle de gestion et tableau de bord PDF.
- Alazard, C., & Sépari, S. (2007). " Contrôle de gestion, manuel et application ". Dunod, Paris.
- Alazard, C., & Sépari, S. (2004). DECF 7 " contrôle de gestion" manuel & applications. Dunod, paris 6ème Edition.
- Alnoor, B., Horngren, C., Foster, G., & Datar, S. (2003). « contrôle de gestion et gestion budgétaire ». édition Pearson.
- Anthony, R. (1998). « Management et contrôle de gestion ». Edition Donod, Paris.
- Béatrice et Francis, G. (2014). « l'essentiel du contrôle de gestion ». 8eme édition L'extenso, Paris.
- Berlad, N., & Yves, D. R. (2012). « contrôle de gestion : perspectives stratégique et managériales ».
- Bourguignon, A. ( 2000). « Mesure de la performance globale des entreprises ». Edition Economica.
- Bragg, S. M. (2012). « A Comprehensive Guide ».
- Brigitte, D. ( 2008). « Contrôle de gestion en 20 fiches ». 5ème Edition, Dunod, Paris.
- Brigitte, D., & Goujet, C. (2007). « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ». 3ème Edition, Dunod, paris.
- Caillat, A. (2008). « Management des entreprises ». Edition hachette livre.
- Doriath, B. (2001). « Contrôle de gestion ». Dunod, paris 2eme édition .
- Forget, J. (2005). « Gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise ». Paris,France.: Edition d'organisation.
- Gervais, M. (1997). Contrôle de gestion. 6ème édition, ECONOMICA, Paris.
- Gervais, M. (1987). « Contrôle de gestion ».
- Gervais, M. (2000). « Contrôle de gestion ». 7ème éd ECONOMICA, Paris.
- Giraud, F., & Saulpic, O. (2004). « contrôle de gestion et pilotage de la performance ». 2ème Edition ou Gualino. Editeur 80, Paris.
- Hervé, H. (2002). « toute la finance d'entreprise ». 2ème édition d'organisation, France,.
- Horngren, C. T. (2012). Cost Accounting: A Managerial Emphasis.

Jean pierre, g. (2014). cour processus d'élaboration des budgets escp Europe contrôle de gestion.

Johnson, H., Kaplan, T. e., & Robert, s. (1987). Relevance Lost:The Rise and Fall of Management Accounting. Harvard Business Review Press.

Khemakhem, A., & Ardoin, J. (1971). « introductions au contrôle de gestion ». BORDAS, Paris.

Kherri, A. (2011-2012). cours : « Gestion budgétaire ». école supérieure de commerce.

Langlois, G., Bonnier, C., & Bringer, M. (2010). « contrôle de gestion manuelle et application ». Foucher, Paris.

Le plan comptable général. (1982).

Lochard, J. (1998 ). «La Gestion Budgétaire : outil de pilotage des managers». édition d'organisation, Paris.

Lorino, P. (1998). " Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage". Edition d'ORGANISATION.

Lorino, P. (2003). « Méthodes et pratiques de la performance ». 3ème édition, Edition d'organisation, Paris .

Malo, J. L., & Mathe, J.-C. (2000). « l'essentiel du contrôle de gestion ». édition d'organisation, 2eme édition. Paris.

Nicolas, B. (2002 ). contrôle budgétaire.

Stephen, B. (2001). « Gérer un budget ». édition Mango pratique, paris.

### **Mémoire**

1. CHELHAB Thamila , LADOUL Rania « La gestion budgétaire outil du contrôle de gestion et sa contribution à l'amélioration de la performance : Cas SPA Cevital »2020/2021.
2. DJELLOUAH Imad Eddine,OUARET Rabah « Le contrôle de gestion par la méthode budgétaire Au sein de l'entreprise SONATRACH RTC Béjaia »,2022/2023.
3. ZEKRINI FADHILA« Le rôle de la gestion budgétaire dans le pilotage de la performance d'une entreprise,Cas : Entreprise Spa SONITEX KHERRATA » ,2022/2023.

# **Annexes**

Cevital Agro-Industrie

Bejaïa

## Tableau de bord – Décembre 2020

## 1/ventes en volume

Désignation	Cumul de la période			Objectif 2020	Réal. Objectif (%)
	Cumul 11	Cumul 10	Tx Evo. (%)		
<b>Ventes local</b>					
Sucre Cevital (50 Kg et Big Bag)	662 090	654 498	1,2	760 000	87,1
Sucre Importé	299	103 318	- 99,7		
Sucre liquide	57 472	69 326	- 17,1	68 630	83,7
Sucre en morceau 1Kg	1 501	1 597	- 6,0	-	
Sucre conditionné 1kg	138 695	22 225		138 000	100,5
Sucre conditionné 5kg	3 145				
Huile conditionnées	338 924	300 848	12,7	320 000	105,9
Huile Vrac	7 980	11 707	- 31,8	6 500	122,8
Margarine	19 236	20 354	- 5,5	31 000	62,1
Graisse	5 265	14 149	- 62,8	14 000	37,6
Smen	11 344	12 771	- 11,2	18 000	63,0
Beurre	1 420	901			
Eau Minérale	182 266	164 505	10,8	230 000	79,2
Boissons Gazeuse	1 067	-			
Jus	14 740	3 654	303,4	15 200	97,0
Produits Pateux	202				
Céréales	97 632				
<b>Ventes Export</b>					
Sucre Cevital	327 164	374 361	- 12,6	802 000	40,8
Sucre liquide	-	72			
Mélasse	14 450	19 350	- 25,3		
Huile acide	2 921	2 850	2,5		
Huile Conditionnée	4 836	2 748	75,9	22 354	21,6
Huile en vrac	-	2 000			
Smen et Margarine	8	92			

## 2/CA (en KDA)

Désignation	Cumul de la période			Objectif 2020	Réal. Obectif (%)
	Cumul 11	Cumul 10	Tx Evo. (%)		
<b>Ventes local</b>	<b>114 262 329</b>	<b>93 568 033</b>	<b>22</b>	<b>118 843 881</b>	<b>96</b>
Sucre Cevital (50 Kg et Big Bag)	46 794 508	42 539 058	10	54 625 292	86
Sucre Importé	20 355	6 621 100			
Sucre liquide	3 927 918	3 769 007	4	4 939 262	80
Sucre en morceau 1Kg	113 303	124 961	9	-	
Sucre conditionné 1kg	10 241 074	1 748 986		10 548 785	97
Sucre conditionné 5kg	230 474				
Huile conditionnées	41 925 266	31 817 586	32	36 506 715	115
		634			
Huile Vrac	718 328	003	13	678 770	106
Margarine	2 921 896	2 443 383	20	4 431 313	66
			-		
Graisse	715 079	1 337 182	47	1 579 620	45
Smen	2 090 257	1 744 685	20	2 478 700	84
Beurre	629 324	255 587			
Eau Minérale	1 947 982	1 658 148	17	2 504 577	78
Boissons Gazeuse	29 312	- 4			
Jus	483 300	79 094		550 848	88
Produits Pateux	19 023				
Céréales	2 858 918				
Autres (Préstation et remises)	- 1 403 989	- 1 204 743	17		
<b>Ventes Export</b>	<b>19 838 907</b>	<b>17 918 323</b>	<b>11</b>	<b>51 030 923</b>	<b>39</b>
Sucre Cevital	18 375 029	17 084 932	8	48 120 000	38
Sucre liquide	-	1 992			
Mélasse	156 462	198 679			
Huile acide	164 488	148 404			
Huile Conditionnée	541 744	256 783		2 910 923	19
Huile en vrac		214 596			
Autres (Fret sur Export)	599 689	848			
Smen et Margarine	1 495	12 089			
<b>Total CA</b>	<b>134 101 235</b>	<b>111 486 356</b>	<b>20</b>	<b>169 874 804</b>	<b>79</b>

Cevital Agro Industrie

Bejaïa

## Tableau de bord – Décembre 2021

## 1/ventes en volume

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2021	Réal. Objectif
	Cumul Déc 12	Cumul Déc 11		(%)
<b>Ventes local</b>				
Sucre conditionné (50 kg et big bag)	657 766	662 580	629 500	104,49
Sucre Importé	34 862			
Sucre liquide	70 884	56 318	103 000	68,82
Sucre en morceau 1Kg	-	1 501		
Sucre conditionné 1kg	285 445	138 695	240 000	118,94
Sucre conditionné 5kg	9 914	3 145	2 500	396,54
Huile conditionnées	369 187	337 861	352 800	104,64
Huile Vrac	6 793	7 980	7 200	94,35
Margarine	20 670	19 222	27 494	75,18
Graisse	7 949	5 265	8 502	93,50
Smen	13 710	11 344	15 004	91,37
Beurre	795	1 435		
Eau Minérale	233 368	181 373	224 500	103,95
Boissons Gazeuse	1 092	1 961	5 500	19,85
Jus et Eaux fruité	32 489	14 503	23 220	139,92
	-			
Produits Pateux	3	202		
Céréales	255 972	97 632	325 000	78,76
<b>Ventes Export</b>	-			
Sucre conditionné (50 kg et big bag)	304 749	327 164	600 000	50,79
Skor	54			
Mélasse	21 824	14 450		
Huile acide	4 096	2 921		
Huile Conditionnée	3 591	4 849	35 000	10,26
	-			
Huile en vrac	-			
Smen et Margarine	8	8		

## 2/CA (en KDA)

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 12	Cumul Déc 11		
<b>Ventes local</b>	<b>142 658 403</b>	<b>114 262 328</b>	<b>134 808 204</b>	<b>105,82</b>
Sucre conditionné(50kg et big bag)	49 137 773	46 814 863	46 932 630	<b>104,70</b>
Sucre Importé	2 551 667			
Sucre liquide	5 208 491	3 927 918	5 262 126	<b>98,98</b>
Sucre en morceau 1Kg	-	113 303		
Sucre conditionné 1kg	22 075 738	10 241 074	18 480 000	<b>119,46</b>
Sucre conditionné 5kg	736 477	230 474	191 250	<b>385,09</b>
Huile conditionnées	45 760 944	41 925 265	44 237 051	<b>103,44</b>
Huile Vrac	562 855	718 328	781 920	<b>71,98</b>
Margarine	3 182 769	2 918 952	4 292 684	<b>74,14</b>
Graisse	914 964	715 079	1 039 163	<b>88,05</b>
Smen	2 498 120	2 090 257	2 799 636	<b>89,23</b>
Beurre	430 350	632 268		
Eau Minérale	2 640 466	1 934 816	2 443 470	<b>108,06</b>
Boissons Gazeuse	20 362	42 479	171 232	<b>11,89</b>
Jus et Eaux fruité	1 226 653	483 300	858 909	<b>142,82</b>
Produits Pateux	- 284	19 023		
Céréales	7 838 670	2 858 918	9 371 050	<b>83,65</b>
Autres (Préstation ,remise et mélasse)	- 2 127 614	- 1 403 990	- 2 052 917	<b>103,64</b>
<b>Ventes Export</b>	<b>16 761 600</b>	<b>19 838 907</b>	<b>39 240 000</b>	<b>42,72</b>
Sucre conditionné(50kg et big bag)	15 375 237	18 375 029	35 040 000	<b>43,88</b>
Skor	3 205			
Mélasse	249 108	156 462		
Huile acide	199 001	164 488		
Huile Conditionnée	447 593	541 744	4 200 000	<b>10,66</b>
Huile en vrac	-			
Autres (Fret sur Export)	488 952	599 689		
Smen et Margarine	- 1 495	1 495		
<b>Total CA</b>	<b>159 420 002</b>	<b>134 101 235</b>	<b>174 048 204</b>	<b>91,60</b>

Cevital Agro Industrie

Bejaïa

## Tableau de bord – Décembre 2022

## 1/ventes en volume

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2 022	Réal. Objectif (%)
	Cumul 13	Cumul 12		
<b>Ventes local</b>				
Sucre conditionné (50 kg et big bag)	506 699	657 766	460 331	110,07
Sucre Importé	99 130	34 862	110 000	90,12
Sucre liquide	129 182	105 481	134 328	96,17
Sucre conditionné 1kg	369 247	285 311	371 183	99,48
Sucre conditionné 5kg	18 680	9 872	18 486	101,05
Huile conditionnées	390 592	368 729	385 000	101,45
Huile Vrac	15 185	6 620	10 000	151,85
Margarine	22 901	20 579	23 750	96,42
Graisse	7 319	7 949	8 850	82,70
Smen	13 114	13 677	19 400	67,60
Beurre	1 406	794	-	
Eau Minérale	243 341	233 368	265 000	91,83
Boissons Gazeuse	804	1 092	35 000	2,30
Jus et Eaux fruité	46 446	32 489	82 054	56,60
Produits Pateux	-	-	-	
Céréales	326 163	254 306	300 000	108,72
<b>Ventes Export</b>	-			
Sucre conditionné (50kg et big bag)	429 011	304 749	606 000	70,79
Sucre en vrac	36 000			
Skor	-	54		
Mélasse	16 093	21 824	36 000	44,70
Huile acide	3 950	4 096	5 200	75,96
Huile Conditionnée	682	3 432	7 200	9,47
Huile en vrac	-			
Smen et Margarine	-	8		
Jus et Eaux fruité	82			
	-			

## 2/CA (en KDA)

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2 022	Réal. Objectif (%)
	Cumul 13	Cumul 12		
<b>Ventes local</b>	<b>148 359 578</b>	<b>142 658 403</b>	<b>149 276 267</b>	<b>99%</b>
Sucre conditionné(50kg et big bag)	36 478 052	49 137 773	34 567 809	<b>106%</b>
Sucre Importé	6 894 936	2 551 667	8 272 500	<b>83%</b>
Sucre liquide	5 979 340	5 208 491	6 750 000	<b>89%</b>
Sucre conditionné 1kg	27 541 480	22 075 738	28 581 091	<b>96%</b>
Sucre conditionné 5kg	1 372 945	736 477	1 404 936	<b>98%</b>
Huile conditionnées	48 388 405	45 760 944	47 789 127	<b>101%</b>
Huile Vrac	1 167 331	562 855	1 128 100	<b>103%</b>
Margarine	3 471 397	3 182 769	3 675 018	<b>94%</b>
Graisse	749 098	914 964	1 002 263	<b>75%</b>
Smen	2 361 386	2 498 120	3 535 396	<b>67%</b>
Beurre	841 215	430 350		
Eau Minérale	2 817 677	2 640 466	3 708 143	<b>76%</b>
Boissons Gazeuse	12 340	20 362		
Jus et Eaux fruité	1 831 632	1 226 369	3 457 168	<b>53%</b>
Produits Pateux	-			
Céréales	11 334 609	7 838 670	10 770 000	<b>105%</b>
Autres (Préstation ,remise et mélasse)	- 2 882 266	- 2 127 614	- 5 365 282	<b>54%</b>
<b>Ventes Export</b>	<b>21 809 634</b>	<b>16 761 600</b>	<b>33 424 032</b>	<b>65,25</b>
Sucre conditionné (50kg et big bag)	19 187 694	15 375 237	30 393 952	<b>63,13</b>
Sucre en vrac	1 428 742			
Skor	-	3 205		
Mélasse	224 769	249 108	460 800	
Huile acide	184 527	199 001	291 200	
Huile Conditionnée	85 554	447 593	823 680	<b>10,39</b>
Huile en vrac	-			
Autres (Fret sur Export)	695 100	488 952	1 454 400	
Smen et Margarine	-	- 1 495		
Jus et Eaux fruité	3 248			
<b>Total CA</b>	<b>170 169 212</b>	<b>159 420 002</b>	<b>182 700 299</b>	<b>93,14</b>

Cevital Agro Industrie

Bejaïa

## Le Bilan financier : 2020,2021 et 2022

## 1/L'actif du bilan financier

Actif	2020	2021	2022
<b>Actif non courant</b>	<b>99 260 261</b>	<b>104 019 744</b>	<b>113 946 449</b>
<b>immobilisation incorporelles</b>	<b>21 878</b>	<b>20 229</b>	<b>42 870</b>
<b>immobilisation corporelles</b>	<b>43 593 915</b>	<b>40 486 915</b>	<b>38 036 645</b>
Terrains	298 233	340 295	3 541 925
Bâtiments	13 748 122	13 909 115	13 111 905
Autres immobilisation corporelles	23 613 610	23 172 088	19 693 230
immobilisation en concession	222 070	186 597	268 837
immobilisation en cours	5 711 880	2 878 820	4 620 744
<b>immobilisation financières</b>	<b>55 644 468</b>	<b>63 512 600</b>	<b>75 866 934</b>
titres mis en équivalence -entreprise associées	-	-	-
autres participations et créances rattachées	54 371 260	60 433 477	70 107 434
autres titres immobilisés	369 680	2 270 057	4 449 618
Prêts et autres actifs financiers non courants	745 380	628 003	868 184
Impôts différés actif	158 148	181 063	441 698
Comptes de liaison	-	-	-
<b>Actif courant</b>	<b>65 251 030</b>	<b>158 656 836</b>	<b>118 078 943</b>
Stocks et en cours	17 248 626	27 199 508	31 492 835
<b>Total valeurs d'exploitation</b>	<b>17 248 626</b>	<b>27 199 508</b>	<b>31 492 835</b>
Créances et emplois assimilés			
Clients	5 693 241	8 503 143	9 450 828
Autres débiteurs	6 620 302	11 619 507	14 347 627
Impôts et assimilés	4 995 954	5 148 973	6 825 786
Autres créances et emplois assimilés	16 426	7 965	-
<b>Total valeurs réalisables</b>	<b>17 325 923</b>	<b>25 279 588</b>	<b>30 624 241</b>
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-
Trésorerie	30 676 481	106 177 740	55 961 867
<b>Total valeurs disponibilités</b>	<b>30 676 481</b>	<b>106 177 740</b>	<b>55 961 867</b>
<b>Total Général Actif</b>	<b>164 511 291</b>	<b>262 676 580</b>	<b>232 025 392</b>

## 2/Passif du Bilan financier

passif	2020	2021	2022
<b>Total des capitaux permanents</b>	<b>121 539 277</b>	<b>130 561 367</b>	<b>149 749 356</b>
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	68 760 000	68 760 000	68 760 000
Primes et réserves (Réserves consolidées)	27 347 634	28 028 962	28 614 457
Résultat net ( Résultat part du groupe )	14 947 859	11 709 900	19 182 730
Autres capitaux propres-Report à nouveau	32 858	11 978 087	22 102 491
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>111 088 351</b>	<b>120 476 949</b>	<b>138 659 678</b>
Emprunts et dettes financières	9 925 401	9 362 621	9 533 004
Impôts (différés et provisionnés)	487 966	525 845	723 628
Autres dettes non courantes	-	50 000	50 000
Provisions et produits comptabilisés d'avance	37 559	145 952	783 046
<b>Total passif non courant</b>	<b>10 450 926</b>	<b>10 084 418</b>	<b>11 089 678</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	10 856 119	18 186 263	15 901 315
Impôts	158 261	2 153 177	1 743 780
Autres dettes	3 178 661	3 932 241	5 874 482
Trésorerie Passif	28 778 973	107 843 532	58756459
<b>Total passif courant</b>	<b>42 972 014</b>	<b>132 115 213</b>	<b>82 276 036</b>
<b>Total Général passif</b>	<b>164 511 291</b>	<b>262 676 580</b>	<b>232 025 392</b>

# **Table des matières**

## **Table des matières**

*Remerciement*

*Dédicace*

Liste des abréviations

Liste des schémas

Listes des figures

Liste des tableaux

Introduction Générale..... 1

### **Chapitre I : La gestion budgétaire et l'analyse des écarts**

Introduction ..... 3

Section 01 : Concepts Clés de la Gestion Budgétaire ..... 3

1.1 La gestion budgétaire ..... 3

1.1.1 Notions sur la gestion budgétaire..... 3

1.1.2 Objectifs de la gestion budgétaire..... 4

1.1.3 Le rôle de la gestion budgétaire ..... 4

1.1.4 Les principes de la gestion budgétaires ..... 5

1.1.5 Les limites de la gestion budgétaire..... 5

1.1.6 La démarche de la gestion budgétaire..... 6

1.2 Le budget..... 7

1.2.1 Définition de budget ..... 8

1.2.2 Objectif du budget..... 9

1.2.3 Les rôles du budget ..... 10

1.2.4 Les Caractéristiques des budgets ..... 10

1.2.5 La typologie des budgets ..... 11

1.2.6 Procédures d'élaboration des budgets..... 15

1.3 Le contrôle budgétaire..... 18

1.3.1 Notion du contrôle budgétaire .....	18
1.3.2 L'utilité du contrôle budgétaire .....	18
1.3.3 Les objectifs du contrôle budgétaire .....	18
1.3.4 Les étapes du contrôle budgétaire .....	19
1.3.5 Les supports du contrôle budgétaire .....	19
Section 02 : Analyse des écarts .....	21
2.1 Définition d'un écart budgétaire .....	21
2.2 Principe d'élaboration des écarts.....	21
2.3 Les causes des écarts .....	22
2.4 Objectif de l'analyse des écarts .....	23
2.5 Calcul et analyse des écarts .....	23
2.6 Interprétation des écarts .....	33
2.7 Les étapes clés de l'analyse des écarts .....	34
2.8 Les limites des écarts.....	35
Conclusion.....	36

## **Chapitre II: La performance financière**

Introduction .....	37
Section 01 : La performance d'une entreprise .....	37
1.1 La Notion de la performance.....	37
1.2 Objectifs de la performance .....	38
1.3 Critères de la performance .....	38
1.4 Typologie de la performance.....	39
1.5 Définition d'un indicateur de performance .....	40
1.6 Les indicateurs de la performance financière.....	40
1.6.1 La Rentabilité.....	40
1.6.2 La profitabilité .....	41

1.6.3 L'autofinancement .....	41
Section 02 : Évaluation et Amélioration de la Performance Financière .....	42
2.1 Les méthodes de mesure de la performance financière.....	42
2.2 Utilisation des méthodes de l'équilibre financier et des ratios pour la mesure de la performance financière.....	46
2.3 La relation entre l'analyse des écarts de gestion budgétaire et la performance financière.	46
2.4 Quel est l'apport de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance financière ? .....	47
Conclusion.....	48

### **Chapitre III: L'application de l'Analyse des Écarts Budgétaires à la Performance Financière au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaïa**

Introduction .....	49
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	49
1.1 Historique et évolution de CEVITAL .....	49
1.2 Les unités de production de CEVITAL.....	50
1.3 Activités de CEVITAL.....	50
1.4 L'organisation générale des composantes et les missions des directions .....	52
1.4.1 Les différentes directions de la SPA CEVITAL.....	52
Section 02 : Le budget des ventes .....	59
A. Le contrôle budgétaire des ventes pour l'année 2020 .....	59
B. Le contrôle budgétaire des ventes pour l'année 2021 .....	71
C. Le contrôle budgétaire des ventes pour l'année 2022 .....	84
Section 03 : La performance financière .....	97
1. Elaboration d'un Bilan financier : 2020,2021 et 2022 .....	98
2. Elaboration des bilans de grandes masses.....	100
3. Analyse de l'équilibre financier .....	101
4. Analyse des ratios.....	105

Conclusion.....	110
Conclusion Générale .....	111
Bibliographie	
Table des matières	
Résumé	

## **Résumé**

L'analyse des écarts de gestion budgétaire est cruciale pour améliorer la performance financière, comme le montre le cas de CEVITAL Bejaïa. La gestion budgétaire compare les prévisions aux résultats réels, permettant d'identifier les écarts et de prendre des mesures correctives, optimisant ainsi la performance financière.

Les indicateurs de rentabilité, solvabilité et liquidité aident à aligner les objectifs budgétaires avec les résultats financiers, assurant une gestion efficace et une santé financière améliorée.

L'étude de cas de CEVITAL Bejaïa illustre comment l'analyse des écarts permet d'identifier les causes des déviations et de mettre en place des mesures correctives, renforçant la compétitivité et assurant une croissance durable. Cela démontre l'importance de la gestion budgétaire pour planifier, contrôler et améliorer la performance financière, permettant des décisions stratégiques éclairées.

**Mots clé :** gestion budgétaire, contrôle budgétaire, performance financière, analyse des écarts, CEVITAL Bejaïa.

## **Abstract**

The analysis of budget management variances is crucial for improving financial performance, as demonstrated by the case of CEVITAL Bejaïa. Budget management compares forecasts to actual results, allowing for the identification of variances and the implementation of corrective measures, thereby optimizing financial performance.

Indicators of profitability, solvency, and liquidity help align budgetary goals with financial outcomes, ensuring effective management and improved financial health

The CEVITAL Bejaïa case study illustrates how variance analysis can identify the causes of deviations and implement corrective actions, enhancing competitiveness and ensuring sustainable growth. This highlights the importance of budget management for planning, controlling, and improving financial performance, enabling informed strategic decisions.

**Key words:** budget management, budget control, financial performance, variance analysis, CEVITAL Bejaïa.