

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**

**Département des Sciences Financières et Comptabilité**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et**  
**Comptabilité**

**Option : Comptabilité-Contrôle et Audit**

Thème

**La gestion budgétaire : Un outil de la**  
**performance de l'entreprise**  
**(Cas de l'entreprise IFRI)**

**Soutenu le :**

**Réalisé par**  
KACHER Kaouthar  
HAMAD Houda

**Encadré par**  
M<sup>me</sup> AISSAT née Lasla Yamina

**Devant le jury composé de :**

**Président:** M<sup>me</sup> Mebarki N

**Examineur:** M<sup>me</sup> Ziani Lila

**Rapporteur:** M<sup>me</sup> Aissat Yamina

**Année universitaire (2023-2024)**

## **Remerciements**

*Au-dessus de tout, nous remercions le bon Dieu tout puissant de nous avoir incarné le courage et la foi afin de réaliser ce travail.*

*Nous tenons à remercier **Mme AISSAT** pour avoir accepté de nous encadrer ainsi que pour sa disponibilité, ses conseils et ses orientations.*

*Nous tenons à remercier vivement les membres de jury d'avoir accepté d'examiner notre travail.*

*On remercie tout particulièrement notre encadrant de stage **Mr FEDDAD ADEL** pour l'aide qu'il nous a apporté, sans oublier le directeur de service de contrôle **Mr BELKADI** pour nous avoir accepté.*

*Nous tenons à rendre hommage à **Mr IBRAHIM LAID** le créateur de l'entreprise IFRI que son âme se repose en paix.*

*Nous remercions également l'ensemble des enseignants ayant contribué à notre formation durant notre cycle d'étude et plus particulièrement **Mr OUGHLISSI** le responsable de notre spécialité.*

*Nos remerciements les plus sincères et les plus chaleureux vont, également, à toutes les personnes qui ont cru en nous et qui nous ont aidés de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

## ***Dédicace***

*Au terme de toutes ces années d'études je dédie ce modeste travail en  
signe de remerciement*

*A ceux qui ont donné un sens pour mon existence, A ceux qui  
m'ont tout donné sans rien en retour, A qui m'a soutenu jour et nuit  
durant tout mon parcours*

**« A vous mes chers et adorables parents »**

*A qui j'ai partagé avec eux tous les moments de ma vie*

*En reconnaissance de leurs efforts, de leurs précieux conseils, leur  
amour, je ne les remercierai jamais assez pour tout ce qu'ils m'ont  
fait.*

*A ma sœur ASMA, et mon frère LYES*

*A mes copines : HANANE, THAFATH, FAHIMA, LILIA, MERYEM*

*A mon binôme HOUDA pour sa patience, d'avoir partagé avec moi  
ces moments de travail ainsi qu'à toute sa famille.*

*A Tous ceux qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire de*

*Près ou de loin.*

*A toute la promotion CCA (2024)*

**KAOUTHAR**

## ***Dédicace***

*Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu pour la force qu'il m'a donné, c'est grâce à lui que je suis là aujourd'hui pour dédier mon projet de fin d'études.*

*A l'âme de mon père, que dieu le garde dans son paradis, je suis sûre que tu es fier de ta fille **papa**.*

*A Mon ange, celle qui m'a appris que la vie est un combat et son arme est la connaissance, celle qui m'a soutenue dans ses prières, celle qui a éclairé mon chemin, celle qui a sacrifié beaucoup pour que je sois là aujourd'hui*

**« A toi ma chère maman »**

*A ceux qui sont un soutien béni dans ma vie, ceux qui m'ont accompagné à travers les épreuves difficiles*

**« A vous mes chers frères MIMIH et DIDINE »**

*A celle qui m'aime comme sa propre fille, qui m'a soutenu, et à qui je retourne lorsque j'en ai besoin, je te dédie ces mots pour te dire combien ta présence est précieuse pour moi.*

**« Chère tante SOUAD ».**

*A ceux qui sont heureux de ma réussite et attristés par mon échec.*

*A mon binôme KAOUTHAR pour son entente et sa sympathie*

*A mes copines « HANANE, LILIA, MERYEM »*

*A toute la promotion CCA (2024)*

**HOUDA**

## ***Liste des abréviations***

---

**ABC** : Activity Based Costing.

**CAR**: Chiffre d'Affaires Réel.

**CAP**: Chiffre d'Affaires Prévu.

**E/Q** : Ecart sur Quantité.

**E/P** : Ecart sur Prix.

**EVA** : Valeur Ajoutée Economique.

**EBE** : L'Excédent Brut d'Exploitation.

**GB** : gestion budgétaire.

**MP** : Matière Première.

**PR**: Prix Réel.

**PP**: Prix Prévu.

**PE** : Production de l'Exercice.

**QR**: Quantité Réelle.

**QP**: Quantité Prévue.

**R Exp** : Le Résultat d'Exploitation.

**RF** : Le Résultat Financier.

**RE** : Le Résultat Exceptionnel.

**R Net** : Le Résultat Net.

**ROI** : Taux de rendement des capitaux investis.

**ROE** : Taux de rentabilité financière.

**SA**: Stock Actif.

**SR**: Stock d'Alerte.

**VA** : La Valeur Ajoutée.

**Remerciements**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale.....1**

**Chapitre I: Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire**

**Introduction.....3**

**Section 01 : La gestion budgétaire : Eléments de définition.....3**

**Section 02 : La démarche budgétaire dans l'entreprise.....8**

**Section 03 : Budget et contrôle budgétaire.....19**

**Conclusion .....29**

**Chapitre II: Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise**

**Introduction.....30**

**Section 01 : Quelques notions de base sur la performance.....30**

**Section 02 : Le processus budgétaire.....40**

**Section03 : Gestion et interprétation des écarts .....44**

**Conclusion.....56**

**ChapitreIII : Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance**

**Introduction.....57**

**Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....57**

**Section02 : Essai d'évaluation de la performance de l'entreprise IFRI.....66**

**Conclusion.....84**

**Conclusion générale.....85**

**Références bibliographiques.....86**

**Annexes.....89**

**Liste des tableaux, des figures et des schémas.....97**

**Table des matières.....98**

# *Introduction générale*

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'entreprise est un lieu de création de richesses. Elle assure la mise en œuvre de moyens intellectuels, humains, matériels et financiers pour, produire, transformer, et distribuer des biens et services conformément aux objectifs fixés par la direction. L'entreprise est confrontée à un environnement complexe, ainsi qu'à divers défis et situations concurrentielles, exerçant une influence sur son activité et sa performance.

La gestion budgétaire est un outil crucial du contrôle de gestion, et joue un rôle dans la prise de décision stratégique, et dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle aide, à formuler des prévisions à court terme, et à analyser les résultats par rapport aux objectifs fixés. Ces derniers qui seront traduits en budgets prévisionnels, servent tout d'abord de références pour orienter les actions de l'entreprise, puis sont utilisés pour effectuer des comparaisons avec les réalisations.

Le processus budgétaire est un enchaînement d'activité et décisions qui visent à établir un budget initial et assurer le suivi et le contrôle, ainsi qu'à mesurer la performance de l'entreprise. Son efficacité repose à la fois sur, une évaluation rationnelle du budget et une diligence du suivi et du contrôle, pendant et après l'exécution ou la réalisation des prévisions. Dans cette perspective, il est important d'explorer le rôle crucial de la gestion budgétaire dans l'évaluation continue de la performance des entreprises.

L'objet de notre travail est de tenter d'apprécier le rôle de la gestion budgétaire, dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est :

- **Dans quelle mesure, la mise en place d'un système budgétaire au sein de l'entreprise, constitue un instrument de mesure de sa performance ?**

De cette question centrale découle d'autres interrogations à savoir :

- Comment se conçoit la démarche budgétaire au sein de l'entreprise ?
- Comment s'effectue la mesure de la performance à travers la gestion budgétaire au sein de l'entreprise ?

Pour aborder cette problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** La gestion budgétaire permet le suivi et le contrôle régulier de budgets à travers le calcul des écarts, permettant ainsi, d'identifier et reconnaître les points forts et les points faibles de l'entreprise.

**Hypothèse 02 :** La mise en place d'un processus budgétaire au sein de l'entreprise est indispensable. Il permet d'évaluer sa performance et constitue un outil à la disposition des gestionnaires.

Dans ce présent travail, la démarche à entreprendre se base sur, une recherche bibliographique et documentaire à travers, la consultation d'ouvrages au niveau de différentes bibliothèques, d'articles scientifiques et de divers sites internet. Un stage pratique d'une durée d'un mois effectué au niveau de l'entreprise SARL IBRAHIM ET FILS IFRI, complétera notre analyse.

Notre travail sera présenté en trois chapitres :

Dans le premier chapitre nous présentera le cadre conceptuel de la gestion budgétaire. Dans le deuxième, on s'intéressera à la performance et au processus budgétaire au sein de l'entreprise. Dans le dernier chapitre, nous examinerons le cas de l'entreprise IFRI. Nous présenterons l'organisme d'accueil dans une première étape et dans une deuxième étape, nous tenterons d'évaluer la performance de l'entreprise à travers le rapprochement entre prévisions et réalisations, le calcul de quelques indicateurs de la performance, et enfin la présentation des résultats de l'entretien par questionnaire effectué auprès du chef de service budget de l'entreprise IFRI.

# *Chapitre I*

**LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION BUDGETAIRE**

## **CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION BUDGETAIRE**

### **Introduction**

Avec l'économie du marché, la concurrence, et la liberté d'activité qui s'en suivra, la gestion budgétaire devient parmi les techniques de gestion qui devra le plus se développer dans l'entreprise. La gestion budgétaire a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

La gestion budgétaire est un processus essentiel pour les entreprises. Elle consiste à mettre en œuvre des ressources pour atteindre des objectifs fixés au préalable. Elle assure la comparaison des réalisations avec les prévisions, et le contrôle des performances. La gestion budgétaire vise à planifier, coordonner et contrôler les activités financières des entreprises, à moyen et à long terme et de s'adapter aux changements à court terme.

Dans ce chapitre on présentera dans une première section quelques notions sur la gestion budgétaire, et dans une deuxième la démarche budgétaire dans l'entreprise. La troisième section s'intéressera au budget et au contrôle budgétaire.

### **SECTION 01 : LA GESTION BUDGETAIRE : ELEMENTS DE DEFINITION**

Dans cette section, on s'intéressera à quelques notions de base relative à la gestion budgétaire

#### **1.1 Définition de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est l'ensemble de mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus, et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminée<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Introduction à la gestion budgétaire, cours de l'ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES, 2011  
In : [www.gb-ehec.jimdo.com](http://www.gb-ehec.jimdo.com)

Il existe plusieurs définitions différentes de la gestion budgétaire :

« La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévision chiffrées». <sup>2</sup> Elle est définie également comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés<sup>3</sup>.

La gestion budgétaire est une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre ». <sup>4</sup>

Selon BERLAND.N« La gestion budgétaire, technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, s'appuie sur des prévisions, à partir desquelles les responsables de l'organisation reçoivent des attributions sous forme de programmes et moyens pour une durée limitée en valeur et en quantité si possible ».

La gestion budgétaire suppose également « la participation des acteurs qui vont la faire vivre et l'animer, c'est un mode de gestion participative qui s'appuie sur le principe de décentralisation des décisions. Elle concerne tous les niveaux de l'entreprise ». <sup>5</sup>

En résumé, la gestion budgétaire permet de :

- ✓ Analyser les besoins de l'entreprise en matière de ressources humaines, financières et matérielles.
- ✓ Evaluer la rentabilité des différents postes de l'entreprise.
- ✓ Comparer les résultats obtenus avec les prévisions établies.
- ✓ Identifier les écarts et mettre en place des mesures correctives.

---

<sup>2</sup>Hamini.A, « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERTI, Algérie, 2001, P 5.

<sup>3</sup>Forget.J, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, France, 2005, P 6.

<sup>4</sup>Adel.M, « Cours de la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle », Royaume du Maroc, 2005, P 9.

<sup>5</sup>Mykita P et Tuszynski. J, « Contrôle de gestion prévision et gestion budgétaire mesure et analyse de la performance », 2002, p 15.

**1.2 Les Objectifs de la GB**

- Instrument de contrôle de gestion : Le budget est un outil qui permet d'assurer une gestion efficace qui traduit la stratégie en terme monétaire.
- Instrument de simulation et d'aide à la décision : Est un outil puissant qui permet de planifier de manière logique et systémique et de garantir une gestion saine et efficace, la gestion budgétaire offre la possibilité d'anticiper aux différentes situations et permet au dirigeants de prendre des décisions éclairées et de réagir rapidement aux évènements externe et interne .
- Instrument de motivation et de gestion des conflits : permet de fixer des objectifs clairs et mesurables, comme elle peut servir à réduire les conflits potentiels en facilitant la communication efficace entre les différentes parties prenantes au sien de l'entreprise.
- Sécuriser l'avenir et optimiser la rentabilité.
- Avoir une ouverture d'esprit vers les dialogues, la négociation et la formation.
- Améliorer les performances économiques.
- Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité.

**1.3 L'importance de la GB**

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par<sup>6</sup> :

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

**1.4 Le rôle de la gestion budgétaire**

Le rôle principal de la gestion budgétaire est de piloter et d'élaborer les budgets qui permettent la réalisation des objectifs de l'entreprise et de garantir sa performance.

---

<sup>6</sup>Hutin.H, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, France, 2002, P 387.

Selon LOCHARD.JEAN, « la gestion budgétaire peut être un instrument de pilotage, de motivation et prévention des conflits ». <sup>7</sup>

Le système budgétaire est un élément de contrôle de gestion conçu pour mettre les fonctions de finalisation de pilotage et post évaluation sur un horizon de court terme généralement annuelle. <sup>8</sup>

- **Planification financière** : La gestion budgétaire permet à une organisation de planifier ses activités financières sur une période donnée, généralement sur une base annuelle. Cela implique d'estimer les revenus et les dépenses attendus, ainsi que d'identifier les besoins en financement.
- **Contrôle des coûts** : Un aspect important de la gestion budgétaire est le contrôle des coûts. En établissant des budgets pour chaque département ou activité, une organisation peut surveiller ses dépenses et s'assurer qu'elles restent dans les limites prévues.
- **Allocation efficace des ressources** : La gestion budgétaire aide à allouer efficacement les ressources financières disponibles en identifiant les priorités, et en affectant les fonds là où ils sont le plus nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- **Évaluation de la performance** : Les budgets servent de référence pour évaluer la performance réelle par rapport aux objectifs fixés. En comparant les résultats réels avec les prévisions budgétaires, les gestionnaires peuvent identifier les écarts et prendre des mesures correctives si nécessaire.
- **Aide à la prise de décision** : Les budgets fournissent aux gestionnaires des informations financières essentielles pour prendre des décisions éclairées sur l'allocation des ressources, le développement de nouveaux projets et la planification stratégique à long terme.
- **Communication interne** : Les budgets servent également de moyen de communication interne au sein de l'organisation, en clarifiant les objectifs financiers et en fournissant des repères pour les différentes équipes et départements.

---

<sup>7</sup>Lochard.J, « La gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers, édition d'organisation, P.28

<sup>8</sup>Bouquin.H, «La maîtrise des budgets dans l'entreprise », édition edicef, 1992, P15.

- **Motivation du personnel :** En fixant des objectifs budgétaires clairs et en récompensant les performances, la gestion budgétaire peut motiver le personnel à atteindre les objectifs de l'organisation et à contribuer à sa réussite financière globale.

### 1.5 Les principes de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire a des principes à respecter <sup>9</sup> :

#### a. Principe d'annualité :

Le budget est établi pour une année et ne peut être modifié qu'en cours d'année par des lois de finances rectificatives.

#### b. Principe d'universalité :

L'universalité budgétaire suppose que l'intégralité des dépenses et des recettes sont décrites au budget.

Ce principe se rapproche de l'idée de sincérité du budget. Il se décline par deux règles:

- Il n'est pas possible de contracter les recettes et les dépenses, c'est-à-dire d'effectuer des compensations entre les unes et les autres. Cela permet à l'assemblée d'avoir une connaissance détaillée de toutes les opérations financières prévues.
- Il n'est pas non plus possible d'affecter des recettes. Cela signifie que les recettes doivent financer indifféremment les dépenses, sans qu'il n'y ait de corrélation entre certaines dépenses et certaines recettes. Des exceptions existent, notamment à travers les budgets annexes.

#### c. Principe d'unité :

L'unité du budget signifie que toutes les dépenses et recettes doivent figurer dans un budget unique. Ce principe complète donc celui de l'universalité, en précisant le cadre (un seul document). On qualifie ce document de budget général de la collectivité. L'unité budgétaire permet à l'assemblée locale de se prononcer sur un budget présenté de manière lisible. Du point de vue technique, elle sert également à s'assurer que le budget est bien à l'équilibre.

#### d. Principe de spécialité :

La spécialité consiste à n'autoriser une dépense qu'en l'affectant à un service (ou plusieurs services) en particulier, et dans un but défini.

---

<sup>9</sup> Goliard. F, « Principe budgétaire en France », édition 2022, France, 2021/2022, P48.

- ❖ Le non-respect de ces principes peut entraîner l'annulation ou la rectification du budget. Les budgets locaux font l'objet d'un contrôle budgétaire et de légalité par le représentant de l'État.
- ❖ Pour s'assurer que les principes de la gestion budgétaire sont respectés en utilisant divers outils et procédures, tels que la nomenclature budgétaire, le contrôle budgétaire et la reddition des comptes.

### 1.6 Les limites de la gestion budgétaire

Malgré ses nombreux avantages, la gestion budgétaire présente certaines limites qu'il est important de connaître pour une utilisation optimale de cet outil.<sup>10</sup>

- ✚ 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 » ;
- ✚ Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

## SECTION 02 : LA DEMARCHE BUDGETAIRE DANS L'ENTREPRISE

La démarche budgétaire dans une entreprise représente le pilier fondamental de sa gestion financière. Elle consiste en un processus méthodique de planification, d'allocation et de contrôle des ressources financières pour atteindre les objectifs organisationnels. À travers cette approche, l'entreprise élabore des projections financières détaillées, établit des priorités budgétaires et suit de près l'évolution de ses performances économiques.

- La définition de la gestion budgétaire fait apparaître trois phases dans le processus budgétaire : La prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

---

<sup>10</sup>Doriath. B « Contrôle de gestion », édition Dunod, paris, 2001, p 03.

## 2.1 La prévision

Se base sur la prise en compte des données historiques pour fournir un plan budgétaire globale pour une période à venir. On peut dire que la prévision est la projection des résultats futurs d'une entreprise. Son objectif principal est d'aider à anticiper les performances financières et opérationnelles à venir, ce qui permet de prendre des décisions et de planifier les activités de l'organisation.

### 2.1.1 Fixation des objectifs de l'entreprise

Le système budgétaire est un outil de planification et de prise de décision visant à définir les objectifs de l'entreprise ainsi que les actions précises nécessaires pour les atteindre.

Ces objectifs sont souvent négociés par les responsables des centres de responsabilité avec leur hiérarchie, afin de recueillir les informations nécessaires pour lancer la campagne budgétaire et établir le cadre de préparation des budgets. Ces informations doivent inclure notamment :

- Les objectifs financiers et opérationnels de l'entreprise pour l'année à venir.
- Des prévisions chiffrées sur l'environnement économique.
- Les politiques à mettre en œuvre.

Ces informations peuvent par une étude préparatoire qui consiste à déterminer un aperçu globale, précis en détectant les différentes entraver et cela par<sup>11</sup> :

- ✚ Une prévision des ventes en quantités pour l'ensemble des activités et une détermination de la norme commerciale et techniques qui en découlent.
- ✚ Une étude économique générale, analysant quelle sera l'évolution de la conjoncture globale pour l'année à venir et son incidence sur l'entreprise.
- ✚ Un examen de toutes les décisions risquant de modifier la répartition des tâches et de l'autorité dans l'entreprise et, par la même, la structure des budgets.
- ✚ Une analyse de la mise en fonctionnement de la tranche d'investissements stratégiques prévue pour le prochain exercice et une étude d'éventuels investissements complémentaires qui permettraient de mieux coller à la demande ou d'améliorer le fonctionnement des ateliers.

---

<sup>11</sup> Gervais M., « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Paris, 1987, P.31

### 2.1.2 Les différentes techniques de prévision

Dans un environnement commercial de plus en plus complexe, les dirigeants d'entreprise cherchent à améliorer la qualité de leurs informations et, par conséquent, de leurs décisions. Pour ce faire, il est indispensable de mettre en place, en amont des prévisions de vente et de production, une démarche de synthèse de l'ensemble des coûts. Cette démarche doit s'appuyer sur des techniques et des modèles qui reflètent les choix stratégiques de l'entreprise.

Il est donc nécessaire « d'établir, en amont des prévisions d'activité, de vente, de production et de synthétiser tous les éléments de coûts grâce à des techniques et des modèles qui représentent les choix de gestion de l'entreprise ».<sup>12</sup>

Nous nous concentrerons ici sur les prévisions relatives aux trois fonctions clés de l'entreprise : la vente, la production et l'approvisionnement.

#### a. Les prévisions de vente :

Dans une économie de marché la production est uniquement orientée vers la satisfaction de la demande. Ce principe s'applique également au niveau de chaque entreprise, ce qui explique pourquoi la prévision des ventes occupe une position centrale dans le processus global de prévision.

Le caractère turbulent des marchés rend aujourd'hui l'exercice particulièrement difficile en raison <sup>13</sup>:

- ✚ Du rythme rapide des innovations technologiques ;
- ✚ De l'évolution des goûts des consommateurs ;
- ✚ Du développement de la concurrence nationale et internationale.
- ✚ De la politique des prix et le budget publicitaire.

Au cœur de la planification financière des entreprises, le budget des ventes se démarque comme un élément important. En effet, il sert de base à l'élaboration des autres budgets de l'entreprise, tels que ceux de la production, des investissements et de l'approvisionnement. Ces prévisions des ventes, essentielles au pilotage de l'activité, découlent d'une analyse approfondie des ventes passées et s'appuient sur différentes techniques mathématiques rigoureuses.

<sup>12</sup> Alazard .C, Sépari. S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », Paris, 2007, P 257.

<sup>13</sup>Doriath. B, « Contrôle de gestion en 20 fiches »,5 éme édition, paris, 2008, P 03.

Le succès commercial d'une entreprise ne repose pas uniquement sur ses propres actions et décisions. Cependant, il est crucial que l'entreprise dispose d'informations précises<sup>14</sup> : qualitatives (lignes de produit, types de clientèle...), quantitatives (quantité vendues, chiffre d'affaires...), interne (statistiques, comptabilité générale, comptabilité de gestion...) et externe (concurrence, parts de marché, conjoncture...) ainsi que des informations passées et actuelles<sup>15</sup>.

### **b. Les prévisions de production :**

Dans le processus global de prévision, les prévisions des ventes des commerciaux jouent un rôle primordial. « Elles expriment une demande potentielle de la fonction commerciale à la fonction de production dans le cadre d'une relation client-fournisseur »<sup>16</sup>, la fonction de production doit anticiper et planifier sa réponse à cette demande.

Le but du programme de production est de déterminer, pour la période budgétaire en cours et dans les meilleures conditions possibles, les rythmes de production. « Ce programme n'en découle cependant pas de manière direct, il prend en compte les prévisions des ventes, les contraintes de gestion des stocks et les contraintes techniques du système productif (capacité productives, effectifs, qualifications de main d'œuvre) »<sup>17</sup>

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

$$\text{Production Prévisionnelles} = \text{ventes désiré} + \text{Niveau de stock désiré} - \text{Niveau de stock Prévisionnelles}$$

Une entreprise efficace cherche à élaborer le programme de production optimal qui répond au mieux aux objectifs financiers tout en tenant compte des contraintes techniques et commerciales. Pour ce faire, elle recourt à divers outils mathématiques et informatiques.

Le programme de production doit répondre à plusieurs objectifs à savoir :

- ✓ Contrôler les flux de matières premières, de composants utilisés dans le processus de fabrication et de produits finis.
- ✓ Maximiser l'utilisation des capacités de production.
- ✓ Structurer le travail en fonction des choix stratégiques appropriés.

<sup>14</sup>Grandguillot. F et Béatrice, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, paris, 2009, P45.

<sup>15</sup>Tighilet. A et Yachi. K, « Le Système budgétaire et son incidence sur la performance de l'entreprise. Cas : Entreprise portuaire de Béjaia (EPB) », option : finance d'entreprise, université de Bejaia, (2015/2016).

<sup>16</sup>Doriath B., Goujet C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2011, P3.

<sup>17</sup> Gautier F. Peset A, « Contrôle de gestion », 2006, P 48.

- ✓ Améliorer la qualité des produits.
- ✓ Réduire les coûts au minimum.
- ✓ Répondre aux besoins des clients, en adaptant rapidement les capacités de production à l'évolution de la demande.

Pour atteindre ces objectifs, il est possible d'utiliser la technique de programmation linéaire, laquelle permet d'établir le programme de production optimal.

« De façon générale, un programme linéaire comprend »<sup>18</sup> :

- ✚ Un certain nombre de variables dont on à déterminer la valeur, s'agissant d'unités physique, ces variables ne peuvent être que positives ou nulles.
- ✚ Des contraintes exprimées sous forme d'inéquations (éventuellement d'équation) reliant ces variable.
- ✚ Une fonction économique que l'on veut optimiser (maximiser ou minimiser). Dans les contraintes comme dans la fonction économique, l'expression des variables doit être du premier degré (précision induite par le terme linéaire).

Résoudre un programme linéaire implique de déterminer les valeurs des variables qui maximisent la fonction économique. Deux méthodes sont utilisées : la résolution graphique, lorsque le programme ne comporte que deux variables, et la méthode du simplexe, qui peut être appliquée quel que soit le nombre de variables.

### c. Les Prévisions d'approvisionnement

Les prévisions de production consistent à déterminer les besoins en matières premières d'une entreprise de production. Les prévisions d'approvisionnement est une fonction qui fournit ces matières premières nécessaires à la production au bon moment et à moindre cout pour mettre à la disposition de l'entreprise « les matières premières satisfaisant les objectifs du cout minimale, de qualité optimale et de sécurité maximale »<sup>19</sup>.

La prévision des approvisionnements doit inclure la consommation des articles stockés au fil du temps, et les modèles de gestion leur ont apporté la valeur des paramètres optimaux.

<sup>18</sup>Doriath B, Goujet C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, Paris, 2007, P.37

<sup>19</sup>Mikita P, Tussinski J, « comptabilité analytique », 2ème édition, 1996, P187

Le rôle de la fonction d'approvisionnement peut être défini comme l'obligation de fournir matières premières et composants en qualité et quantité suffisantes, au moment voulu et au coût le plus bas possible<sup>20</sup>

Il existe plusieurs méthodes de la gestion des stocks, nous allons aborder deux classifications de base : la méthode classique et la méthode moderne<sup>21</sup>.

- La méthode classique : considère que le délai d'approvisionnement auprès de fournisseurs, le rythme de différentes ventes, la fabrication, et la nécessité d'avoir toujours des produits disponibles obligent à la constitution de stocks. Le problème est d'essayer d'en limiter les coûts associés à la politique d'approvisionnement.
- La méthode moderne : dites juste à temps (JAT) le stock en soi engendre des coûts de stockage et un besoin en financement ce qui le rend peu attractif, donc l'idée de travailler à stock nul remet en question la nécessité d'immobiliser des ressources sous forme de stocks. L'objectif ultime serait donc de tendre vers une situation où les stocks disparaissent complètement.

#### **A. Catégories des coûts engendrés par les stocks : en à trois grands types**

##### **➤ Les coûts liés à la commande :**

Passer une commande veut dire créer des charges, les coûts de passation de la commande comprennent des coûts administratifs (direct) comme les frais de téléphone, salaires, frais de personnel, en a aussi les frais indirects comme le suivi de la commande que le service technique doit contrôler chez le fournisseur.

##### **➤ Les coûts liés à la possession du stock**

Ce coût de possession comprend divers éléments, tels que les coûts de logement et les coûts financiers : le loyer des entrepôts, le coût de climatisation, les assurances, le gardiennage, le coût des ressources nécessaires au financement des besoins en fonds de roulement générés par l'existence du stock.

##### **➤ Les coûts de rupture du stock**

Appelé aussi coût de pénurie, représente l'ensemble des frais engendrés par l'entreprise lorsqu'un produit n'est plus disponible à la vente. Cette situation engendre les « coûts

<sup>20</sup> Alazard c, Sépari S, « Contrôle de gestion : Manuel et applications », 6<sup>ème</sup> édition, 2004, P421

<sup>21</sup> Gervais.M, « contrôle de gestion », 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, P461, 462

d'opportunité liés à la vente perdue, le paiement de pénalités, l'achat de fournitures à prix majorés, les coûts supplémentaires liés à la désorganisation de la production »<sup>22</sup>.

## **B. Les différents types de stock**

### ➤ **Le stock actif (SA)**

Le stock actif est « la quantité de produit qui entre en stock à chaque livraison et qui est consommée. Elle est aussi appelée quantité économique »<sup>23</sup>, son niveau décroît en fonction du nombre de commandes.

### ➤ **Le stock du réapprovisionnement (le stock d'alerte SR)**

Le stock de réapprovisionnement est « le niveau du stock qui entraîne le déclenchement de la commande. Il inclut le stock de sécurité s'il existe »<sup>24</sup>. Il se calcule différemment selon la durée du délai de livraison.

$$SR = (\text{vitesse de consommation} * \text{délai de livraison}) + Ss$$

### ➤ **Le stock de sécurité (stock de protection)**

Avec une demande irrégulière, un stock de sécurité est nécessaire, afin de parer aux ruptures de stock dues à des demandes supérieures à la demande prévue. Le stock de sécurité constitue en matelas qui permet de faire face aux aléas<sup>25</sup>.

## **C. Les modèles de gestion des approvisionnements**

Le but principal d'approvisionnement est de minimiser les coûts liés à la gestion des stocks, tout en tenant compte des situations spécifiques à chaque entreprise. C'est pourquoi de nombreux modèles de gestion des stocks ont été élaborés pour intégrer les cas particuliers rencontrés, ainsi le but de ces méthodes est de déterminer les stocks qui feront l'objet d'un suivi précis de la part des services d'approvisionnements<sup>26</sup>.

<sup>22</sup> Bruel O., « Politique d'achat et gestion d'approvisionnement », 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 1996.

<sup>23</sup> Alazard C., Sépari S « Contrôle de gestion manuel et applications », 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2016, P. 280.

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Gervais M., « Contrôle de gestion », 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, P468.

<sup>26</sup> Alazard C., Sépari S « Contrôle de gestion manuel et application », 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2016, P. 279.

**❖ Le modèle de 20/80 :**

La gestion d'un stock repose sur le principe de distribution de Pareto, selon lequel « très souvent un petit nombre d'article importants domine les résultats, alors, qu'à l'autre bout de la gamme de produits, il y a un grand nombre d'articles dont le volume est si petit qu'ils n'ont que peu d'effet sur le résultat <sup>27</sup>». Ce model permet de vérifier que dans certains cas que « vingt pour cent des articles en nombre représentent 80% des articles en valeur : Ces références seront suivies de façon approfondie afin de limiter le coût de gestion de ces stocks, les autres subiront une gestion plus souple<sup>28</sup> », La méthode consiste à <sup>29</sup> :

- Ordonner les consommations des articles dans l'ordre décroissant ;
- Exprimer les valeurs et les quantités en pourcentage cumulés croissant ;
- Déterminer les groupes d'articles d'après la loi 20/80 ;
- Effectuer une représentation graphique.

**❖ Le modèle ABC :**

La méthode ABC est une technique de gestion des stocks qui permet de classer les articles en fonction de leur valeur annuelle consommée, afin d'optimiser l'utilisation des ressources limitées allouées à la gestion des stocks et des approvisionnements. « Le principe est identique à celui de la méthode des 20/80 toutefois, l'analyse est plu fine puisqu'on distingue trois groupes d'articles<sup>30</sup> :

- ✚ Groupe A : 10% du nombre d'articles représentent 70% de la consommation, ils font l'objet d'une gestion précise ;
- ✚ Groupe B : 30% du nombre des articles représentent 20% de la consommation, leur importance est moyenne ;
- ✚ Groupe C : 60% du nombre des articles représentent 10% de la consommation, leur importance est moindre, leur gestion moins précis.

---

<sup>27</sup> Gervais. M « Contrôle de gestion »,7ème édition, Paris, 2000, P. 380.

<sup>28</sup> Alazard C., Sépari S « Contrôle de gestion manuel et application »,4 ème édition, paris, 2016, P. 380.

<sup>29</sup>Grandguillot. F et Béatrice. « Essentiel de contrôle de gestion », 4 ème édition, Paris, P. 70.

<sup>30</sup>Idem, P. 70-71.

### ❖ Le modèle de Wilson :

Le modèle de Wilson est une méthode mathématique utilisée pour déterminer la quantité optimale à commander qui minimise le coût de gestion du stock, ainsi la période idéale de réapprovisionnement,

- C : consommation en quantité sur une (période généralement par un an) ;
- F : coût d'obtention d'une commande ;
- T : taux de possession du stock par an ;
- P : coût d'un article stocké
- Q : quantité économique ;
- N : nombre de commande ;
- K : le coût ou la gestion de stock est minimum
- $Q = \frac{\sqrt{2 * C * F}}{P * T}$
- $N = \frac{C}{Q}$
- $K = \sqrt{2 * C * T * P * F}$

### ❖ Le mode à flux tendus (Just à temps) :

La méthode de la gestion à flux tendus ou le juste à temps, est un mode de gestion, «dit en flux tirés, car la demande génère les flux de production s'oppose à la conception traditionnelle en flux poussés et tend à réduire les stocks »<sup>31</sup>. La production dans ce mode se fait par une commande du client. On a pour objectif de produire<sup>32</sup> :

- La demande juste au moment où la vente doit avoir lieu.
- De la juste quantité et qualité demandées.

Ce mode de gestion vise à réduire voire éliminer la production sur stock, pour ce faire, elle nécessite une gestion précise des délais, une collaboration étroite avec les fournisseurs et une flexibilité dans l'organisation de la production. Bien qu'elle réduise considérablement les coûts de stockage, elle n'élimine pas tout le stockage intermédiaire. Cependant, elle entraîne des contraintes telles que le risque de panne pouvant perturber l'ensemble du processus de production.

<sup>31</sup>Doriath. B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, P.33.

<sup>32</sup>Doriath B., Goujet C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, P. 71.

## 2.2 La budgétisation

La budgétisation se définit comme étant «la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur le double plan des objectifs et des moyens<sup>33</sup>.

C'est le rapport entre les objectifs fixés et les moyens disponibles pour mener à bien les activités de l'entreprise pour une période donnée généralement un an. Le budget est un outil qui permet d'élaborer un plan financier détaillé à différents niveaux, tels que le budget global, les budgets de projet spécifique.

La budgétisation est un outil de contrôle des recettes pour qu'elle soit utilisée de manière optimale pour atteindre les objectifs.

## 2.3 Le contrôle budgétaire

C'est une modalité financière du contrôle de gestion, Le contrôle budgétaire est une étape incontournable de la gestion budgétaire. Il s'agit de comparer les prévisions établies aux résultats réels afin de mesurer les écarts. Cette analyse permet d'identifier les causes des variations et de mettre en place des actions correctives.

Trois paramètres sont pris en considération<sup>34</sup> :

- les quantités,
- les prix,
- les rendements.

L'analyse des écarts est effectuée par les responsables d'activité. Ils vérifient si les objectifs fixés ont été atteints. Si ce n'est pas le cas, ils doivent proposer des mesures correctives. Il est important de définir un seuil d'alerte pour déclencher une analyse approfondie en cas d'écart significatif.<sup>35</sup>

**Pilotage par boucle fermée,** Le contrôle budgétaire s'appuie sur un mode de pilotage par boucle fermée avec rétroaction. Cela signifie que les résultats réels sont utilisés pour ajuster les prévisions et les actions futures. Ce processus permet d'améliorer la performance et l'efficacité de l'organisation.

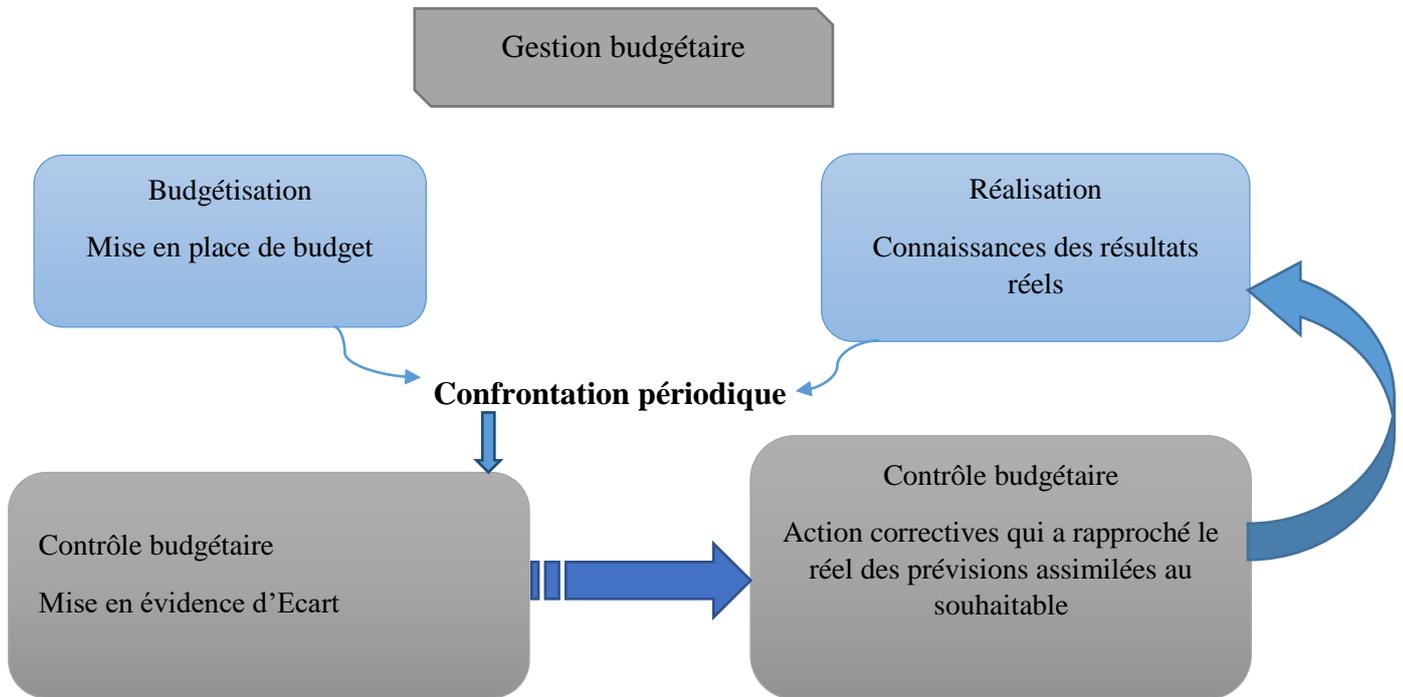
---

<sup>33</sup>Leclère. D, «L'essentiel de la gestion budgétaire», 2<sup>e</sup> édition, paris, 2012, P.86.

<sup>34</sup>Forget.J, « Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Edition d'organisation, 2005

<sup>35</sup>Alazard C, Sabine S, op. cit, P. 342.

Schéma 1 : La démarche de la gestion budgétaire



Source : Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2010, P. 225.

## SECTION 03 : BUDGET ET CONTROLE BUDGETAIRE

L'entreprise au début de son activité a besoin d'un budget pour réaliser ses différentes fonctions et atteindre ses objectifs. Le budget et le contrôle budgétaire sont des outils de pilotage essentiel pour améliorer la performance de l'entreprise.

Le budget permet de déterminer les moyens et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs, comme le contrôle budgétaire permet de comparer périodiquement les prévisions et réalisations et de corriger les erreurs.

Le budget et le contrôle budgétaire ne constituent pas de simples formalités administratives. Ils s'avèrent des outils stratégiques essentiels pour la bonne gouvernance et la pérennité de l'entreprise.

### 3.1 Le budget

Le terme " budget " est un mot anglais qui vient d'un mot de l'ancien français "la bougette" ou "la petite bouge" qui désignait au moyen âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels<sup>36</sup>.

Au moyen âge, dans un sens plus restreint, la bougette signifiait aussi et surtout la bourse dans laquelle le marchand serrait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer pour se rendre, par exemple aux célèbres foires.

Avoir la bougette c'est donc en fait à la fois ne pas pouvoir rester en place, évoluer avec dynamisme, entreprendre, mais également avoir prévu et programmé les dépenses, et disposer de la somme d'argent nécessaire pour mettre en œuvre son projet.

#### 3.1.2 La définition de budget

Selon B. DORIATH et C. GOUJET, le budget est « la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable, il définit les ressources qui lui sont délégués pour atteindre les objectifs qu'il a négociés. Les budgets sont, généralement, annuels». <sup>37</sup>

---

<sup>36</sup>Leclère.D, « Gestion budgétaire », édition Eyrolles université, Paris, France, 1994, P 5.

<sup>37</sup>Doriath. B, et Goujet. C, «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», 3ème Edition Dunod, paris, 2007, p.104.

C.SELMER définit le budget comme « un ensemble cohérent d'hypoesthésies et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité ». <sup>38</sup>

Le budget est un document de la gestion financière qui récapitule les prévisions de recettes et de dépenses pour une période définie.

### **3.1.3 Les types de budget**

En à plusieurs types de budget qui sont utilisés par les entreprise pour gérer leurs activités financières en distinguons :

#### **Budget des ventes**

C'est un document essentiel qui prévoit les ventes futures en quantité et en valeur, permettant ainsi la source de recettes indispensable pour le fonctionnement de l'entreprise. il est basé sur les estimations de la demande du marché, des tendances passées, et des objectifs commerciaux de l'entreprise.

« Le budget des ventes est le premier budget de la constructions du réseaux des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux». <sup>39</sup>

#### **Budget de production**

Est une présentation chiffrée de la productivité annuelle de l'entreprise, résultant des décisions prises au niveau du budget des ventes et de la politique de stockage, il sert à optimiser les ressources humains, matériels et organisationnels, impliquant la programmation linéaire, méthode du simplexe et la méthode de goulot d'étranglement.

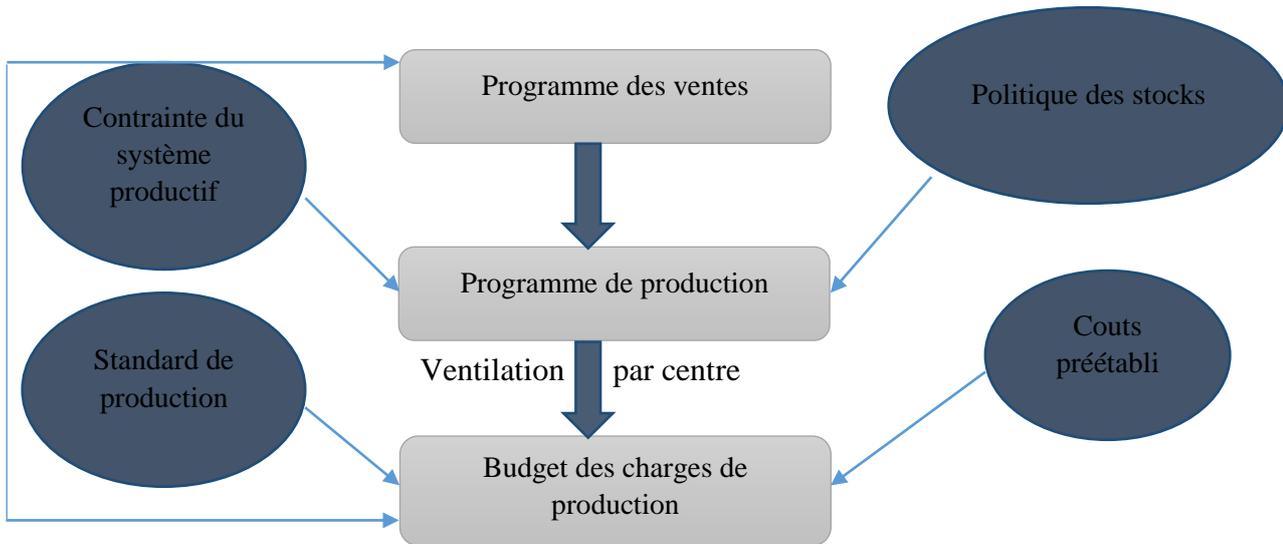
---

<sup>38</sup>Selmer.C, « Construire et défendre son budget», 2ème édition, paris, 2009, p.02.

<sup>39</sup>Alazard.C et Separi.S, «Contrôle de gestion, manuel et application», édition Dunod, paris, 2007, p.440.

**Schéma 2** : La démarche de détermination du budget de production.

Interaction



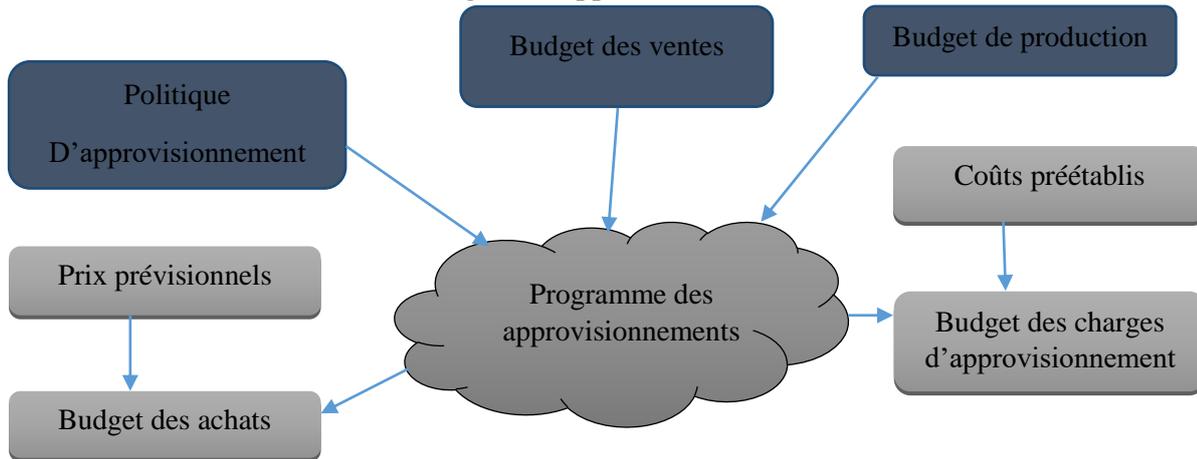
Interaction

Source: Alazard.C et Separi.S, «Contrôle de gestion, manuel et application», édition Dunod, paris, 2007,P111.

### ✚ Le budget d'approvisionnement

Ce budget est utilisé par les entreprises qui produisent et vendent des biens. Ce budget est un outil crucial qui permet de planifier d'une manière efficace, en évitant les ruptures de stock et en optimisant les coûts liés au stock, assurer la disposition des matières nécessaires à la production au moment voulu avec un moindre coût et maintenir un équilibre entre l'offre et la demande.

Schéma 3 : La démarche de budget des approvisionnements



Source: Doriath B., Goujet C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2011, P. 113.

### ✚ Budget des investissements

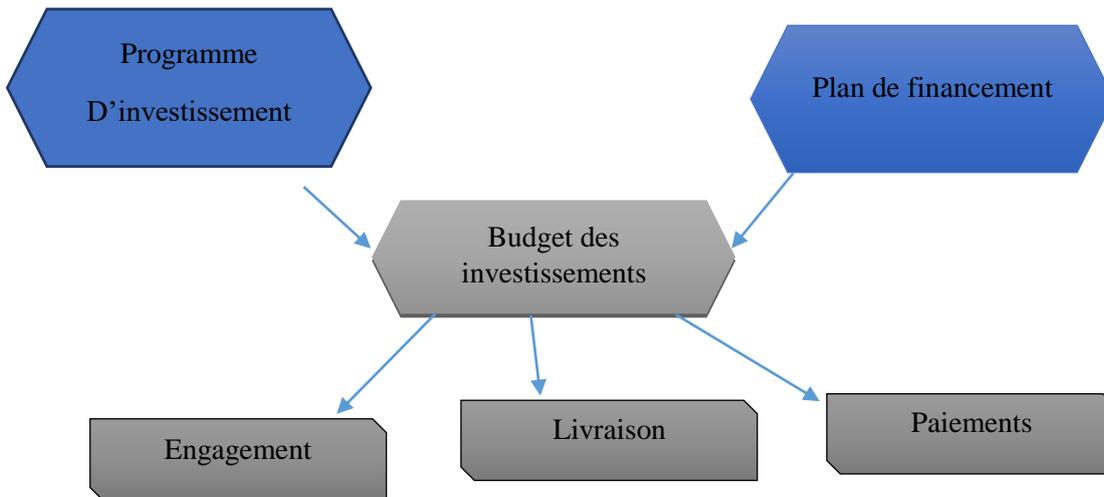
L'investissement est une dépense dont la finalité d'augmenter la richesse de l'entreprise au future.

Le suivi des investissements s'organise en trois temps<sup>40</sup> :

- ✓ **Les dates d'engagements** : ce sont les dattes à partir desquelles il n'est plus possible de revenir sur les décisions d'investissement, car la décision d'investissement est irréversible.
- ✓ **Les dates de décaissements** : ce sont les différents moments où il faut régler les travaux engagé, il est important de vérifier la cohérence entre les moments facturés et ceux budgétés.
- ✓ **Les dates de réceptions** : permettent de savoir quand les opérations de fabrication ou de commercialisation pourront débutées, elles conditionnent le démarrage des activités de fabrication et donc la rentabilité des projets envisagés.

<sup>40</sup>Alazard.C, et Separi.S «contrôle de gestion, manuel et application», 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2010, P.340.

**Schéma 4 :** La démarche de détermination de budget investissement

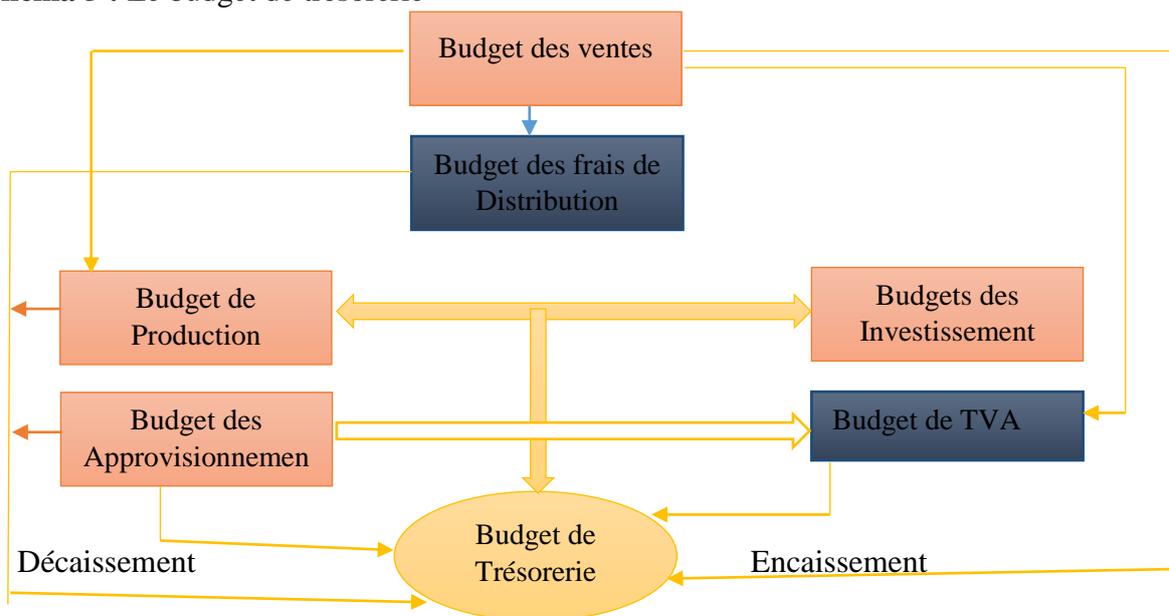


Source: Doriath B, Goujet C, 2007, « Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance », 3ème Édition Dunod, Paris, P114.

**Le budget de trésorerie**

C'est un budget qui reprend mensuellement, tous les encaissements et les décaissements prévisionnels de l'entreprise sur une période défini, généralement 12 mois. Il permet d'anticiper les difficultés ponctuelles de trésorerie et de dégager mois par mois les impasses ou les excédents de trésorerie qui nécessitent des ajustements.

**Schéma 5 :** Le budget de trésorerie



Source : Benaïem J, Benaïem J-J, Tuszynski J, « Gestion Budgétaire et analyse de la performance », Fontaine Picard, Paris, 2014/2015, P. 129.

## Le budget général

Ce sont des documents de synthèses essentiels mise en place par l'entreprise, Il permet :

- de vérifier la cohérence et sa compatibilité avec le plan opérationnel de l'entreprise.
- de contrôler le respect des grands équilibres financiers.

### 3.1.4 Les objectifs de budget

La construction du budget répond à plusieurs objectifs <sup>41</sup>:

- ✓ Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise : Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation en fonction de ses prévisions. Il s'agit donc d'une politique volontariste de la part des dirigeants. Les budgets permettent de repérer à court terme les contraintes externes ou internes, et les opportunités. Ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilité.
- ✓ Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et démotivation : Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité. La procédure budgétaire revient à établir de véritables contrats négociés entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles.
- ✓ 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.

## 3.2 Le contrôle budgétaire

### 3.2.1 Définition

Le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions. Déceler les écarts significatifs, les analyses et prendre des mesures correctrices. Le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification. il permet de mettre en évidence la performance des différents centre de responsabilité ». <sup>42</sup>

---

<sup>41</sup>Doriath.B et Goujet. C. « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, paris, 2007, p.105.

<sup>42</sup>Dumenil, M. « Le contrôle de gestion », 3 ème édition, 2018, p. 93

Le contrôle budgétaire est défini comme une « comparaison périodique des prévisions budgétaires et des réalisations afin de <sup>43</sup> :

- Déterminer les écarts.
- Rechercher les causes de ces écarts.
- Informer les différents niveaux hiérarchiques.
- Prendre les mesures correctives.
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires ».

Ceci permettra de :

- Piloter les activités et maîtriser le budget.
- Gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés.
- Faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile acceptable et compréhensible par tous et optimiser l'utilisation des ressources.

Il s'agit d'un outil de pilotage permettant de réparer les anomalies et favoriser le choix des actions correctives appropriées.

Le contrôle budgétaire se résume par l'équation suivante :

$$\text{Écart (positive ou négative)} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

### 3.2.2 Les objectifs de contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire a pour objectif de <sup>44</sup>:

- ✓ Le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions.
- ✓ Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctives qui

Regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion.

- ✓ Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.

<sup>43</sup>Grandguillot. F et Béatrice, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, 2009, paris, p.17.

<sup>44</sup> Contrôle de gestion et le tableau de bord, p.8. In : [www.doe.etudiant.fr](http://www.doe.etudiant.fr) consulter 12/03/2024.

### 3.2.3L'utilité du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire a plusieurs utilités qui sont <sup>45</sup> :

- Il est tout d'abord utile aux opérationnels, car il constitue un guide dans leur action quasi quotidienne ;
- Il permet également aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles ;
- Il permet d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise ;
- Il permet de connaître le sens et l'importance des écarts par rapport aux prévisions dans les domaines essentiels de la gestion ;
- Il favorise la coordination des différentes fonctions de l'entreprise tout en autorisant une décentralisation des responsabilités.

### 3.2.4 Le rôle de contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire à principalement par rôle <sup>46</sup> :

- Consiste à agir pour améliorer les performances. Il impose à toute entreprise un « code de bon conduite ».
- Il responsabilise la hiérarchie à tous les niveaux par le jeu de délégations successives.
- Le contrôle budgétaire est un moyen de prévision et de communication au sein de l'entreprise.
- Le contrôle budgétaire est un outil de gestion essentiel qui permet à une entreprise de planifier, piloter et contrôler son activité. Il se base sur la comparaison des résultats réels avec les prévisions budgétaires afin d'identifier les écarts, d'en analyser les causes et de prendre les mesures correctives nécessaires.

---

<sup>45</sup>Afryad M, «Cours de contrôle de gestion et le tableau de bordpdf», page.116. In : <http://www.academia.edu>, consulté le 12/03/2024.

<sup>46</sup> Alazard C et Separi S, « Contrôle de Gestion, manuel et application », édition DUNOD, Paris, 2007, p 393.

### 3.2.5 Les caractéristiques du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire se distingue par plusieurs caractéristiques clés <sup>47</sup>:

- Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion : le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts ;
- Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif : le contrôle budgétaire s'intéresse à la période passée (le mois le plus souvent) en comparant les réalisations aux prévisions traduites dans les budgets et en analysant les causes des écarts ;
- il a une dominante financière : le contrôle budgétaire s'appuie sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers (exprimés en unités monétaires) ;
- Il informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets, permet ainsi d'évaluer la performance des acteurs et aussi de procéder aux régulations nécessaires.
- Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs.

### 3.2.6 Les principes du contrôle budgétaire

- ✓ Un contrôle budgétaire pertinent s'appuie sur l'ensemble des budgets établis pour formaliser le fonctionnement à court terme de l'entité.
- ✓ Il nécessite des données pour l'élaboration des budgets, et aussi pour le calcul des réalisations. Celles-ci font appel à tous les systèmes d'information comptable de l'entreprise.
- ✓ L'instauration d'un budget implique souvent une décentralisation des responsabilités. cela se traduit par la création de centres de responsabilité distincts, chacun ayant des missions spécifiques.
- ✓ Chaque responsable est ensuite évalué sur sa capacité à atteindre ses objectifs.

Exemples d'objectifs selon le type de centre de responsabilité :

---

<sup>47</sup>Doriath B, Goujet C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2011, p 199.

Centres de coûts : respecter les budgets alloués aux ressources consommées.

Centres de profit : dégager des excédents financiers tout en respectant les objectifs de volume.

Et Selon GERVAIS <sup>48</sup> :

- Le découpage et la présentation des budgets doit se calquer sur le système d'autorité (structure de l'entreprise).
- Les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisés lorsqu'apparaissent de nouvelles informations...etc.

### 3.2.7 Les étapes du contrôle budgétaire

On distingue trois étapes pour effectuer un contrôle budgétaire<sup>49</sup> :

#### a. Contrôle avant l'action (contrôle à priori)

Ce contrôle intervient lors de l'élaboration du budget, Il permet :

- **Aux cadres opérationnels** d'évaluer les conséquences de leurs décisions avant de les mettre en œuvre.
- **Aux supérieurs hiérarchiques** de fixer les limites de leurs délégations de pouvoir en simulant le fonctionnement de leur domaine de responsabilité.

Ce type de contrôle est étroitement lié à la fonction de simulation, qui est aujourd'hui l'une des fonctions essentielles de la budgétisation.

#### b. Contrôle pendant l'action (contrôle concomitant)

Ce contrôle est un contrôle opérationnel qui vise à fournir aux responsables les informations nécessaires pour mener à bien les actions en cours.

#### c. Contrôle après l'action (contrôle à posteriori)

Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire. Il consiste à :

- Mesurer les résultats
- Evaluer les performances

---

<sup>48</sup> Gervais. M, « contrôle de gestion », 7ème édition, Paris, 2000, p 275.

<sup>49</sup><https://www.memoireonline.com>, consulté le 28/03/2024.

Il s'appuie sur deux types d'informations :

- Informations systématiques : comparaison entre les réalisations et les prévisions.
- Informations potentielles ou conjoncturelles : identification des événements imprévus, de leurs causes et de leurs conséquences.

### **3.2.8 Les limites du contrôle budgétaire**

Les principales limites du contrôle budgétaire sont les suivant <sup>50</sup> :

- ❖ C'est un contrôle effectué a posteriori qui peut être trop tardif dans un contexte qui exige de la réactivité.
- ❖ Les objectifs budgétaires peuvent ne jamais être atteints étant donné que l'avenir est imprévisible.
- ❖ Il peut être source de démotivation dès lors que la performance est mal évaluée ou si des acteurs sont rendus responsables d'écart défavorables sur lesquels ils ne peuvent pas agir.
- ❖ Il fournit une expression financière de la performance qui met de côté les performances qualitatives telles que la qualité, la réactivité, le climat sociale.

## **Conclusion**

La gestion budgétaire ne se résume pas à un simple suivi des finances. Elle s'avère un véritable outil de pilotage, permettant à l'entreprise de naviguer avec succès dans un environnement économique en constante évolution. En effet, elle offre une vision claire des objectifs à atteindre et met en place un plan d'action concret pour les concrétiser.

La gestion budgétaire se pose comme une arme redoutable pour anticiper les difficultés futures. En identifiant les risques potentiels et en élaborant des stratégies préventives, l'entreprise se dote d'une résilience accrue face aux aléas du marché.

---

<sup>50</sup>Doriath B et Goujet C. Op.cit., P 203/204

# *Chapitre II*

**LE PROCESSUS BUDGETAIRE, UN LEVIER DE  
PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE**

## **CHAPITRE II : LE PROCESSUS BUDGETAIRE, UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE**

### **Introduction**

Dans le monde des affaires dynamique et concurrentiel d'aujourd'hui, la performance de l'entreprise est cruciale pour sa survie et sa prospérité à long terme. Que ce soit pour répondre aux attentes des actionnaires, satisfaire les clients ou rester en tête de la concurrence. Une performance solide est la clé du succès.

La performance de l'entreprise est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs en utilisant ses ressources de manière optimale. Il est important de mesurer la performance de l'entreprise pour suivre son évolution et identifier les points d'amélioration.

Dans ce chapitre, on présentera dans la première section les notions de base sur la performance, dans la deuxième, sur le processus budgétaire et la troisième section s'intéresse à la relation entre le processus budgétaire et la performance.

### **SECTION 01 : QUELQUES NOTIONS DE BASE SUR LA PERFORMANCE**

Dans cette section nous allons aborder quelque généralité sur la performance.

#### **1.1 Définition de la performance**

« La performance est la réalisation des objectifs organisationnels quelques 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 ».<sup>51</sup>

« La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche, etc...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait accepté ».<sup>52</sup>

« La performance de l'entreprise également se définit comme le degré de réalisation du but recherché ».<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Bourguignon A, « Peut-on définir la performance », Revue française de la comptabilité, 1995, P. 61.

<sup>52</sup> Khemakhem A, « la dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992, P.311

<sup>53</sup> Machensy.J, « économie d'entreprise », édition eyrolles, Paris, 1991, P380.

« La performance dans une entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur –coût »<sup>54</sup>.

### **1.2 Les caractéristiques de la performance**

La performance présente les caractéristiques suivantes<sup>55</sup>:

- ✓ Elle se traduit par une réalisation ou un résultat : La performance est le résultat d'une planification rigoureuse, d'une exécution efficace et d'une utilisation optimale des ressources disponibles.
- ✓ Elle s'apprécie par une comparaison : La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non, la comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépassé les concurrents.
- ✓ La comparaison traduit le suc de l'action : La notion de performance étant positive, Elle implique l'idée de réussite, d'accomplissement et d'atteinte des objectifs. Cependant, il est important de noter que la performance est également une notion relative, multiple et subjective.

### **1.3 La mesure de la performance**

La mesure de la performance est un élément crucial pour tout système organisationnel. Elle permet d'analyser et de suivre l'évolution et la progression vers l'objectif fixé. Trois critères principaux sont généralement utilisés pour évaluer la performance : l'efficacité, l'efficience et la rentabilité.

- ❖ **L'efficacité** : Se réfère à la capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle mesure le degré de réalisation des résultats escomptés.

Efficacité= résultats atteints / objectifs visé

---

<sup>54</sup>Doriath. B, Op.cit., P03

<sup>55</sup>Doriath. B, et Goujet C, « Gestion prévisionnelle et mesure de performance », 3eme édition, Dunod, Paris, 2007, P 172.

## Chapitre II Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise

- ❖ **L'efficience** : Se réfère à la manière dont les ressources sont utilisées pour atteindre les objectifs. Elle mesure le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.

Efficience= objectifs visés/ moyens mis en œuvre

- ❖ **La rentabilité économique** : La rentabilité économique évalue la performance d'une entreprise à générer des profits en utilisant l'ensemble de ses capitaux employés, pas seulement aux capitaux propres, cet indicateur est utile pour comparer la performance entre différentes entreprises, la rentabilité est un élément essentiel pour la pérennité d'une entreprise.

**Tableau 1** : Comparaison entre la performance interne et la performance externe

La performance externe	La performance interne
Se concentre principalement sur les actionnaires et les institutions financières.	Est axée sur les managers.
Elle se focalise sur les résultats actuels ou futurs.	Se concentre sur les processus de création de résultats à partir des ressources de l'organisation.
Se concentre sur les processus de création de résultats à partir des ressources de l'organisation	Elle nécessite la fourniture d'informations pour la prise de décision.
Elle engendre des analyses financières des principaux équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Suscite des débats entre les différentes parties prenantes.	Elle exige une vision unifiée de la performance pour coordonner les actions de chacun vers un objectif commun.

**Source** : DORIATH, B et GOUJET, C, « gestion prévisionnel et mesure de la performance " », 3ème édition Dunod, paris, 2007, P.173.

### **1.4 La performance interne et externe**

La performance d'une entreprise peut être distinguée en performance interne et performance externe<sup>56</sup>.

**La performance interne :** C'est tous qui concernent l'environnement interne de l'entreprise tels que l'ensemble du personnel et les moyens mis en œuvre.

**La performance externe :** La performance externe s'adresse généralement aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, tandis que la performance interne elle concerne seulement les acteurs internes à l'organisation.

### **1.5 Les objectifs de la performance**

La mesure de la performance des entreprises est une multitude d'objectifs et de buts

Qui se regroupent comme suit<sup>57</sup> :

- ✓ Développer les produits innovants.
- ✓ Récompenser les performances individuelles.
- ✓ Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail.
- ✓ Réduire les coûts de fabrication.
- ✓ Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison.
- ✓ Développer la créativité du personnel.
- ✓ Améliorer le traitement des réclamations.
- ✓ Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité du travail.
- ✓ Identifier et évaluer les compétences -clés.
- ✓ Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité.
- ✓ Consolider et développer les savoir-faire.

---

<sup>56</sup>Doriath. B &Goujet. C «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», Dunod, Paris, 2002. P.166 à 175.

<sup>57</sup> Caillant. A, « Management des entreprises », Edition Hachette Livre, 2008, p 38.

### **1.6 Les outils de pilotage**

Pour piloter la performance, divers outils sont à la disposition des managers qui se diffèrent selon les objectifs de l'entreprise<sup>58</sup> :

#### **1. Prix de cession interne (PCI)**

Permet de Garantir la cohérence des prix de vente entre différentes unités d'une même entité (entreprise, groupe, etc.). Son objectif est de Piloter les charges et optimiser la performance globale.

#### **2. Coût cible**

Détermine le coût de production maximal d'un produit pour rester compétitif sur le marché. Son Intérêt elle aide à la prise de décision stratégique en matière de production et de prix.<sup>59</sup>

$$\text{Cout cible} = \text{prix de vente (prix de marché)} - \text{profit cible (souhaité)}$$

#### **3. Analyses d'écarts**

Son rôle est de comparer les résultats réels aux objectifs fixés et identifient les écarts. Elle permet de comprendre les causes des variations de performance et de mettre en place des actions correctives.

### **1.7 Les indicateurs de la performance**

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cour d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>60</sup>

➤ **Les indicateurs économiques:** Sont les soldes intermédiaires de la gestion qui permettent d'analyser le résultat net de l'entreprise. On distingue:

---

<sup>58</sup>Doriath. B et Goujet C « Gestion prévisionnelle et mesure de performance », 3eme édition Dunod, Paris, 2007, P 178.

<sup>59</sup> De Rongè. Y, « Comptabilité de gestion », Boeck, Bruxelles, 1998, p 414.

<sup>60</sup>Lorine. P, « Méthode et pratique de la performance », 3éme édition d'organisation, paris, 2003, P.130.

## Chapitre II Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise

---

- **La marge commerciale :** Est une mesure cruciale utilisée par les entreprises commerciales pour évaluer leurs rentabilités, c'est la différence entre le prix de vente et le prix d'achat d'un bien.

**Marge commerciale** = vente des marchandises – coût d'achat des marchandises

- **La production de l'exercice :** C'est un indicateur qui mesure la valeur des biens et services produits par l'entreprise utilisé pour évaluer la performance et l'activité d'une entreprise.

**P.E** = production vendue + production stockée + production immobilisée

- **La valeur ajoutée :** Est un indicateur économique qui mesure la richesse et la valeur économique créée par l'entreprise.

**V.A** = valeur de la production – consommations intermédiaires

- **L'excédent brut d'exploitation :** C'est un indicateur qui mesure la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie.

**E.B.E** = valeur ajoutée + subvention d'exploitation – charge du personnel – impôts et taxes

- **Le résultat d'exploitation :** Appelé le résultat opérationnel, c'est la différence entre les produits d'exploitations (la vente des produits), et les charges d'exploitation (achat de marchandises). Lorsque le résultat est positif, on parle de bénéfice, lorsque le résultat est négatif, il s'agit d'une perte.

**Rexp** = E.B.E + autres produits d'exploitation – autres charges d'exploitation + reprise sur amortissements et provisions d'exploitation + transfert de charges d'exploitation – dotation aux amortissements et provisions

## Chapitre II Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise

---

Ou bien :

$$\mathbf{Rexp} = \text{Total produits d'exploitation} - \text{Total Charges d'exploitation}$$

- **Le résultat financier** : Le résultat financier représente le résultat réalisé par l'entreprise. C'est la différence entre les produits et les charges financier.

$$\mathbf{RF} = \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

- **Le résultat courant avant l'impôt** : C'est un indicateur financier utilisé par les entreprises pour mesurer leurs rentabilités, en additionnant le résultat d'exploitation et le résultat financier.

$$\mathbf{Résultat\ courant\ avant\ impôt} = \text{Résultat d'Exploitation} + \text{Quote-part de résultat sur opération faites en commun} + \text{Produits financiers} - \text{Charges financières}$$

- **Le résultat exceptionnel** : C'est indicateur qui mesure le profit ou la perte réalisé par une entreprise en raison des évènements non récurrents qui ont pris naissance au cours de l'exercice considéré.

$$\mathbf{RE} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}$$

- **Le résultat net** : Le résultat final est un indicateur qui permet à l'entreprise d'analyser sa performance et sa rentabilité. Le résultat net est le cumule des résultats d'exploitation, financière et exceptionnelle.

$$\mathbf{R\ net} = \text{Résultat Courant Avant Impôt} + \text{Résultat Exceptionnel} - \text{participations des salariés} - \text{l'IBS}$$

## Chapitre II Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise

---

➤ **Les indicateurs financiers:** Les indicateurs financiers sont des données financières essentielles pour évaluer et mesurer la performance d'une entreprise et suivre sa santé financière. On trouve le taux de Rendement des capitaux (RC), le Résultat Résiduel (RR), et la Valeur Ajoutée Economique (EVA).

▪ **Taux de rendement des capitaux investis :** C'est un indicateur utilisé dans l'analyse de la performance de l'entreprise pour évaluer son efficacité à générer des bénéfices à partir du capital investi.

$$\text{ROI} = \text{résultats} / \text{capitaux investis}$$

▪ **La valeur ajoutée économique :** L'EVA est une mesure qui reflète la performance réelle d'une entreprise, elle vise à définir la richesse qu'une entreprise crée à partir des capitaux investis.

$$\text{EVA} = \text{bénéfice opérationnel} - \text{coût du capital (en \%)} \times \text{actifs nets}$$

▪ **Le taux de rentabilité financière ROE (return on equity):** C'est un indicateur qui mesure la capacité de générer des profits à partir des capitaux propres investis par les actionnaires.

$$\text{ROE} = \text{résultat de l'exercice} / \text{capitaux propres}$$

▪ **Le résultat résiduel :** Est le résultat diminué du rendement minimal exigé des capitaux.

$$\text{Rr} = \text{résultat} - (\text{taux de rendement exigé} \times \text{capitaux investis})$$

▪ **Le taux de marge bénéficières :** Est un indicateur qui permet d'évaluer la capacité d'une société à protéger ses marges tant parce qu'elle parvient à répercuter les hausses de coûts sur ses clients, que parce qu'elle arrive à réduire les coûts d'achat auprès de ses fournisseurs<sup>61</sup> :

$$\text{Taux de marge bénéficiaire} = \text{résultat de l'exercice} / \text{chiffre d'affaires}$$

<sup>61</sup> <https://comptabilite.pagesjaunes.fr/astuce/voir/589687/taux-de-marge-beneficiaire>

### 1.8 Les dimensions de la performance

Les dimensions de la performance font référence aux différents aspects que l'on peut analyser pour évaluer la réussite d'une organisation. Il ne s'agit pas d'un point unique, mais plutôt d'une vision globale de la santé et de l'efficacité de l'entreprise. Voici quelques-unes des principales dimensions de la performance<sup>62</sup> :

#### Performance économique

Correspond aux résultats présentés par la comptabilité il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion.

#### Performance financière

La mesure de la performance financière est obligatoire pour les entreprise, le bilan et le compte de résultat sont les documents clés pour cette mesure, réaliser des tableaux de bord décisionnels, la performance financière est mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs tels que : le taux de rendement des capitaux investis (ROI), le résultat résiduel (RR) et la valeur ajoutée économique (VAE)<sup>63</sup>.

- ✓ **La rentabilité** : Est un indicateur essentiel qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des profits

**La rentabilité économique** : Mesure l'utilisation des capitaux investis par l'entreprise sans tenir compte de la façon dont ils sont financés (emprunt, apports des actionnaires ou autofinancement).

$$\text{Taux de rentabilité économique} = (\text{résultat d'exploitation} / \text{capitaux permanents}) \times 100$$

**La rentabilité financière** : Compare les bénéfices générés par l'organisation avec les capitaux propres de l'entreprise.

$$\text{Taux de rentabilité financière} = (\text{résultat net comptable} / \text{capitaux propres}) \times 100$$

---

<sup>62</sup> Marie. C Morand « la performance globale et ses déterminants », 2008.

<sup>63</sup> Aliouche.H et Ait saadi. K, « Le rôle de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise. Cas : Générale Emballage », option : comptabilité, contrôle et audit, université de Bejaïa, (2021/2022).

- ✓ **La profitabilité** : Est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaire hors taxe de l'exercice comptable.

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

### **Performance organisationnel**

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité, de la production, de flexibilité, des délais..., « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquence éventuelles de nature économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effet induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »<sup>64</sup>

### **Performance social**

La performance sociale se définit généralement comme le rapport entre l'effort social d'une organisation et l'attitude de ses salariés. En d'autres termes, elle vise à mesurer l'impact des actions sociales de l'entreprise sur le bien-être et la motivation de ses employés.

### **Performance humain**

La performance humaine est un élément clé du succès des entreprises. En investissant dans le développement et la motivation de leurs employés, les organisations peuvent améliorer leur performance globale et créer un environnement de travail plus favorable à l'épanouissement individuel et collectif.

### **Performance stratégique**

Pour assurer sa continuité, l'entreprise doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performance<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup>Kalika. M, « structure d'entreprise, réalités, déterminants et performances », édition, ECONOMICA, Paris, 1988.

<sup>65</sup> Jacques. B et Jocelyn. B, « gestion de la performance : liée la stratégie aux opérations, revue internationale de gestion », 2000, p 15.

## **SECTION 02 : LE PROCESSUS BUDGETAIRE**

Dans cette section, on s'intéressera dans une première étape au processus budgétaire puis sa relation avec la performance dans une deuxième étape.

### **2.1 Définition du processus budgétaire**

- Le processus budgétaire est une démarche organisationnelle et décisionnelle. Il désigne l'ensemble des étapes et des activités par lesquelles une organisation élabore, examine, approuve, met en œuvre, surveille et évalue son budget. Il permet d'apprécier la réalisation d'un budget, « classiquement, le processus de budgétisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budget, correspondants au découpage de l'entreprise en centres de responsabilités ». <sup>66</sup>
- "Le processus budgétaire est un processus par lequel les managers, expriment leurs plans stratégiques sous forme de budgets, communiquent les objectifs de performance à leurs subordonnés, et motivent leurs subordonnés à atteindre ces objectifs." <sup>67</sup>

Cette définition met l'accent sur le fait que le processus budgétaire va au-delà de la simple préparation d'un plan financier. Il s'agit également d'un outil de communication et de motivation pour aligner les objectifs stratégiques de l'organisation avec les activités opérationnelles quotidiennes.

- "Le processus budgétaire représente également un ensemble d'étapes formalisées et séquentielles qui aboutissent à l'élaboration d'un budget, à son suivi et à son contrôle." <sup>68</sup>
- "Le processus budgétaire est une série de procédures et d'activités qui aident une entreprise à élaborer des plans financiers détaillés pour l'avenir." <sup>69</sup>

---

<sup>66</sup>Loning. H et al, « Le contrôle de gestion: organisations, outils et pratiques », édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008, P95.

<sup>67</sup> Anthony. A et al, "Management Accounting", 5ème édition, 2007, P176.

<sup>68</sup>Chevalier. A, J.-M. « Le contrôle de gestion », 12ème édition. Dunod, Paris, 2012.

<sup>69</sup>Larry M. Walther. « Principales of Accounting », 2ème Edition. 2018.

### **2.2 Les étapes du processus budgétaire**

Les principales étapes du processus budgétaire sont les suivantes <sup>70</sup> :

#### **1. Préparation du budget**

Cette étape consiste à définir les objectifs de l'entreprise pour la période budgétaire et à identifier les moyens nécessaires pour les atteindre. Elle comprend également l'estimation des recettes et des dépenses pour chaque ligne budgétaire.

#### **2. Discussion et négociation du budget**

Le budget est ensuite discuté et négocié entre les différents services de l'entreprise. Cette étape permet de s'assurer que le budget est réaliste et qu'il répond aux besoins de tous les services.

#### **3. Approbation du budget**

Le budget final est ensuite soumis à la direction pour approbation, une fois approuvé, le budget devient officiel et sert de guide pour les décisions de l'entreprise pendant la période budgétaire.

#### **4. Suivi et contrôle du budget**

Le budget est ensuite suivi et contrôlé tout au long de la période budgétaire. Des rapports réguliers sont produits pour comparer les résultats réels aux prévisions budgétaires.

#### **5. Révision du budget (optionnelle)**

Le budget peut être révisé en cas d'événements imprévus ou de changements significatifs. La révision du budget est un processus formel qui suit les mêmes étapes que l'élaboration du budget initial.

### **2.3 Le rôle de processus budgétaire**

Le processus budgétaire joue un rôle essentiel dans la gestion financière d'une entreprise. Il permet de définir des objectifs clairs et précis et planifier les ressources nécessaires au fonctionnement des activités, analyser les résultats obtenus et fournir un cadre pour le suivi et le contrôle des coûts.

---

<sup>70</sup> Chevalier. A, J.-M. « Le contrôle de gestion » 12<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2012.

## ***Chapitre II Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise***

---

Le processus budgétaire joue un rôle essentiel dans la gestion financière de l'entreprise<sup>71</sup> :

- Il permet de définir les objectifs de l'entreprise et planifier les ressources nécessaires et les répartir au fonctionnement de ses objectifs clairs, pour assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace, il permet aussi d'assurer la meilleure coordination entre les différents services de l'entreprise pour atteindre des objectifs communs.
- Il permet d'analyser les résultats obtenus et fournir un cadre pour le suivi à travers le suivi de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés et dégager les points forts et les points faibles pour prendre les mesures correctives nécessaires, et le contrôle des coûts pour s'assurer que les dépenses restent dans les limites fixés pour éviter les gaspillages, la suivi de la performance et contrôle des coûts permet d'améliorer la prise de décision au sien de l'entreprise.
- Un outil de motivation, dans l'élaboration du budget permet de les responsabiliser et de les motiver à atteindre les objectifs, et un outil de communication qui permet de partager la vision et les priorités de l'entreprise avec l'ensemble des employés à travers un langage commun.

### **2.4 Objectifs du processus budgétaire**

L'objectif que vise le processus budgétaire, est la mise en place d'un réseau de budgets qui couvre toutes les activités de l'entreprise, et respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la constituent. Dans le cadre du processus budgétaire, les objectifs sont définis annuellement par la direction générale. D'après Boisvert (2007,12) le processus budgétaire avait aussi pour objectif de gérer et de responsabiliser les employés. Il pouvait également être perçu comme un facteur de satisfaction<sup>72</sup> .

### **2.5 La relation entre le processus budgétaire et la performance**

Les responsables établissent des budgets pour accomplir les objectifs de l'entreprise. Ces budgets servent de guide à chaque membre du personnel en regroupant toutes les ressources de l'entreprise et en expliquant comment les utiliser de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés. Le processus budgétaire, y compris la création des budgets pour

---

<sup>71</sup> Couillard. A, Tremblay. M, «La gestion budgétaire : concepts, outils, et applications », édition, presses de l'université du Québec, 2018.

<sup>72</sup>Ouedraogo Yves-Léon W, « Diagnostic de la gestion budgétaire : Cas de la SONATEL », Mémoire de master professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'études supérieures en gestion, 2010-2012, P17.

## ***Chapitre II Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise***

---

les différents services et départements, est un outil de contrôle préalable sur lequel les responsables s'appuient pour s'organiser et prendre des décisions.

Enfin, le budget sert de référence pour évaluer l'entreprise, car il mesure sa performance en fonction de la réalisation ou non des budgets prévus.

### **2.6 La contribution du processus budgétaire comme outil de la performance**

Après avoir élaboré leurs plans pour atteindre les objectifs, les dirigeants doivent veiller à ce que les ressources aient été mises en œuvre conformément à ces plans. Ensuite, ils doivent comparer les résultats réels avec ceux prévus afin d'entreprendre les actions correctives nécessaires, cette comparaison met généralement en évidence des écarts résultant de normes non respectées, de programmes non exécutés et de normes irréalistes.

Indépendamment de l'origine de ces écarts, un facteur systématique peut être le facteur humain. De plus, comprendre la motivation des individus est un élément crucial dans l'évaluation de la performance<sup>73</sup>.

#### **➤ La contrôlabilité**

Un élément clé dans l'évaluation de la performance d'un individu repose sur la quantification d'éléments spécifiques servant de base à cette mesure. Ces éléments, qu'il peut effectivement contrôler, ne se limitent pas aux seules charges variables. En effet, toute dépense, quel que soit son niveau hiérarchique, doit faire l'objet d'un contrôle par un responsable au sein de l'entreprise.

#### **➤ Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart**

Les standards servent à mesurer la performance et à en évaluer le niveau d'atteinte. Cependant, pour que cette évaluation soit la plus objective possible, la qualité de la quantification doit être irréprochable. Cela implique la mise en place d'un dispositif d'évaluation rigoureux, caractérisé par trois principes fondamentaux : la fidélité, la sensibilité et l'exactitude.

---

<sup>73</sup>Alain.C et Christian.P, « Maitriser le contrôle de gestion : outils et méthodes pour piloter la performance des entreprises », édition DUNOD, 2016.

## **Chapitre II Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise**

---

- **Fidélité** : Exigence de cohérence dans la mesure

La fidélité d'un indicateur repose sur son aptitude à fournir des résultats constants pour des situations mesurées identiques.

Cette qualité essentielle dépend de deux facteurs clés :

- Précision de la définition des éléments constitutifs.
- Rigueur des procédures de saisie et de traitement

- **Exactitude** : Mesurer la performance avec justesse

L'exactitude d'une mesure de la performance repose sur la fiabilité de la référence utilisée. Pour garantir une évaluation objective, il est crucial d'éliminer toute information erronée du standard de référence, Le calcul des résultats permet de déterminer un intervalle de performance acceptable, plutôt qu'une valeur absolue.

- **Sensibilité** : Signification des écarts

Pour qu'un écart de performance soit interprétable, il doit être significatif. L'estimation de cette signification dépend souvent de l'expérience et du jugement des responsables. En effet, la portée d'un écart peut varier considérablement d'une activité à l'autre.

### **SECTION 03 : GESTION ET INTERPRETATION DES ECARTS**

Dans cette section, nous présentons la signification d'un écart budgétaire, les principes, typologies et les causes des écarts. Puis nous passons à leur calcul et l'analyse.

#### **3.1 Définition de l'écart**

L'écart est «la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée»<sup>74</sup>

- ✓ Les écarts sont calculés en comparant les valeurs réelles et les valeurs budgétées, ce qui permet de déterminer si l'écart est favorable ou défavorable pour l'entreprise. Pour mesurer l'écart, on utilise la formule suivante :

$$\text{Ecart} = \text{Donnée réelle} - \text{Donnée préétablie}$$

---

<sup>74</sup>Doriath. B op.cit., .P71.

- ✓ La signification du résultat dépend du type d'écart constaté :

### **a. Écart favorable**

- ✓ Lorsque les recettes réelles sont supérieures aux recettes prévues
- ✓ Lorsque les dépenses réelles sont inférieures aux dépenses prévues

### **b. Écart défavorable**

- ✓ Lorsque les recettes réelles sont inférieures aux recettes prévues
- ✓ Lorsque les dépenses réelles sont supérieures aux dépenses prévues
- ✓ Analyse des écarts de gestion budgétaire:
  - L'analyse des écarts de gestion budgétaire est un processus important pour les entreprises. Elle permet de comprendre les causes des écarts et de prendre des mesures correctives pour les éviter à l'avenir.

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

Parmi les principes d'élaboration des écarts On trouve<sup>75</sup> :

**Principe 1 :** Un écart est la différence entre la valeur constaté de la donnée et la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée reflète la réalité comptable, est la valeur de référence peut être un budget, une norme ou une prévision. Dans le cas d'une comparaison de données entre deux exercices successifs, on utilise la valeur de référence de la période la plus ancienne.

**Principe 2 :** Un écart se définit par le signe (+) ou (-). Il indique la nature de l'écart, qu'il soit positif ou négatif. La valeur représente l'ampleur de la différence entre la valeur constatée et la valeur de référence, le sens (favorable ou défavorable) détermine l'impact de l'écart sur la performance de l'entreprise. Il est crucial de souligner que l'analyse des écarts ne se limite pas à une simple lecture du signe et de la valeur. En effet, le sens d'un écart de même valeur algébrique peut différer selon qu'il s'agisse d'une charge ou d'un produit.

**Principe 3 :** Lorsqu'on décompose un écart, on vise toujours à isoler l'impact d'une seule composante en calculant des sous-écarts distincts. Ainsi, lorsqu'une donnée est composée de plusieurs éléments, cela nécessite l'identification de plusieurs sous-écarts correspondants au nombre de composantes.

---

<sup>75</sup>Alazard C, Separi S, op, cit, 2001, p 483.

**Principe 4 :** Toute donnée qui résulte de la multiplication d'une valeur monétaire par une mesure de volume doit être décomposée en deux écarts distincts, définis comme suit :

**Ecart /éléments monétaires** = (éléments monétaires réels – éléments monétaires prévus) x données volumique réelle.

**Ecart /éléments volumiques** = (éléments volumiques réels – éléments volumiques prévus) x Eléments monétaires prévus.

- ❖ Grâce à ces règles simples, il est possible de calculer et de décomposer n'importe quelle présentation budgétaire.

### **3.3 Les causes des écarts**

Chaque différence trouve son origine dans deux facteurs principaux : le prix/coût et la quantité. Il est essentiel de comprendre les fluctuations des prix, des coûts, de la consommation, ainsi que des volumes produits et vendus. Pour prendre des mesures et décisions efficaces, il est nécessaire d'identifier les raisons de ces écarts en effectuant une analyse approfondie. Cela permettra de faciliter la mise en place d'actions correctives, les causes principales peuvent être internes ou externes<sup>76</sup>.

#### **a. Causes internes des écarts**

- ✓ La phase décisionnelle : des prévisions irréalistes concernant les ventes et les coûts.
- ✓ La phase d'action : des accidents, des pannes, des grèves, des machines mal réglées, la vétusté des équipements, une mauvaise qualité des approvisionnements, une formation insuffisante du personnel, un manque d'implication, des conditions de travail défavorables.
- ✓ Les événements internes : tels que les départs, les décès, les licenciements, les mauvaises embauches, les changements structurels, le climat social, l'ambiance et les défaillances dans le contrôle de gestion.

#### **b. Causes externes des écarts**

- ✓ L'évolution technologique: l'introduction de nouveaux produits ou la rapide obsolescence de certains produits.

---

<sup>76</sup>Lochard J, «La Gestion Budgétaire : outil de pilotage des managers», édition d'Organisation, Paris, 1998, P.301.

## Chapitre II Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise

- ✓ Les lois financières : qui ont un impact significatif sur la gestion budgétaire, quel que soit le pays.
- ✓ L'évolution technique : des immobilisations obsolètes, des méthodes et des processus dépassés ou coûteux.
- ✓ Les événements politiques : tels que les conflits politiques ou les crises et guerres.

### 3.4 Calcul et analyse des écarts (typologie des écarts)

Le calcul et l'analyse des écarts sont des outils de gestion qui permettent de comparer les prévisions et les résultats réels d'une entreprise. Cette analyse vise à identifier les écarts entre les objectifs fixés et les performances obtenues, afin de :

- Comprendre les raisons des différences constatées
- Mettre en évidence les points faibles et les opportunités d'amélioration
- Prendre les mesures correctives nécessaires pour atteindre les objectifs.

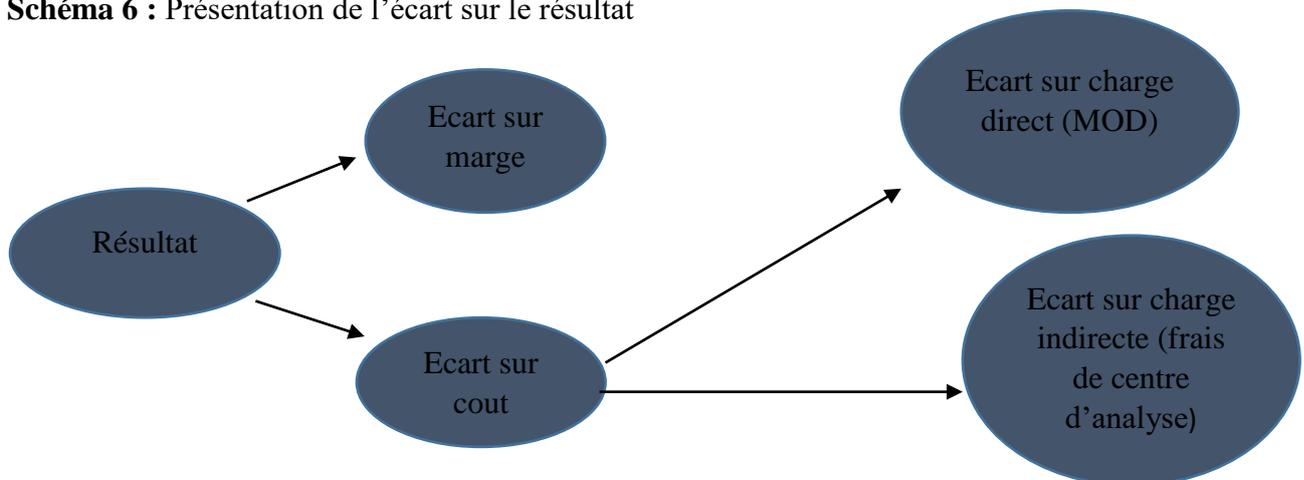
**3.4.1 Ecart sur résultat :** Cet écart est provient de la différence entre les résultats réelles et les résultats préétablis. Il mesure l'irrégularité de la performance globale à court terme.

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

Avec :

- **Résultat réel** = Chiffre d'affaires réel – Coût réel
- **Résultat préétabli** = Chiffre d'affaires préétabli – Coût préétabli

**Schéma 6 :** Présentation de l'écart sur le résultat



Source : DORITH. B, LOZATO. M, et al, « Comptabilité et gestion des organisations », 6eme Edition, DUNOD, PARIS, 2008, P318.

## Chapitre II Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise

---

❖ L'écart sur résultat se décompose en trois sous écarts :

- A. Ecart sur chiffre d'affaire
- B. Ecart sur marge
- C. Ecart sur coût

**A. Ecart de chiffre d'affaire :** Provient de la différence entre le chiffre d'affaire réalisé et le chiffre d'affaire prévisionnel, il peut être dû à des variations des quantités vendues ou des prix de ventes.

$$\begin{aligned}\text{Ecart de chiffre d'affaire} &= \text{chiffre d'affaire réel} - \text{chiffre d'affaire prévu} \\ &= \text{CAR} - \text{CAP} = (\text{PR} \times \text{QR}) - (\text{PP} \times \text{QP})\end{aligned}$$

Ecart sur chiffre d'affaire se divise en deux types

**Ecart sur quantité**

$$E/Q = (\text{QR} - \text{QP}) \text{PP}$$

**Ecart sur prix**

$$E/P = (\text{PR} - \text{PP}) \text{QR}$$

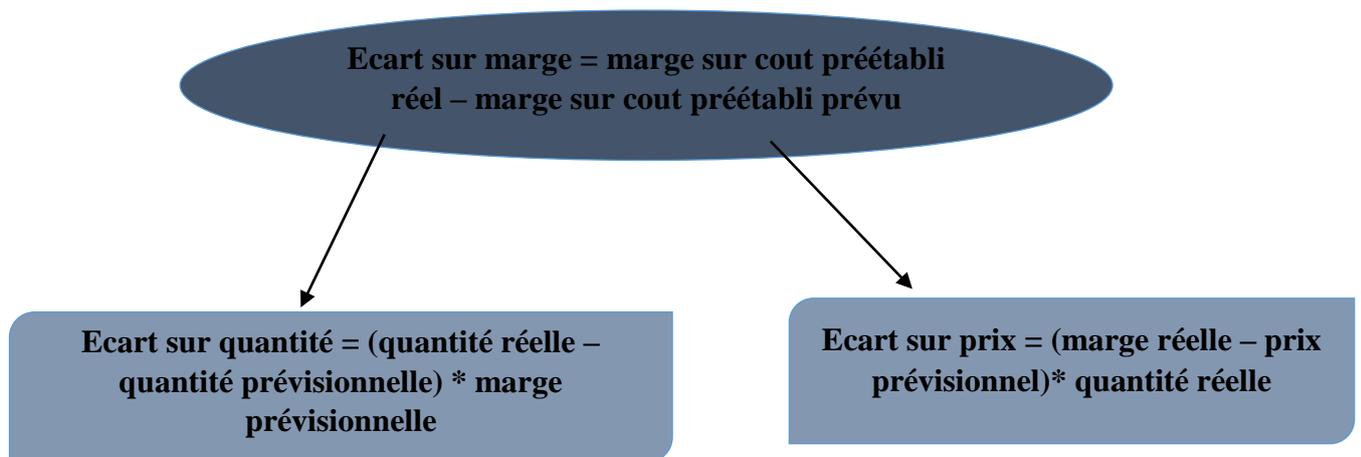
Avec :

- **CAR** : Chiffre d'affaires réel.
- **CAP** : Chiffre d'affaires prévu.
- **PR** : Prix réel.
- **PP** : Prix prévu.
- **QR** : Quantité réelle.
- **QP** : Quantité prévue.
- **Ecart sur quantité** : C'est la différence entre les ventes totales réalisées et les ventes prévus.
- **Ecart sur prix** : C'est la différence entre la somme des écarts sur prix de différents produits.

### ❖ Analyse d'écart sur chiffre d'affaire :

Nous disons qu'un écart est (positif) lorsque les ventes réelles sont supérieures aux ventes prévus, et le contraire pour un écart défavorable (négatif).

**B. Ecart sur marge :** Cet écart provient de la différence entre la marge brute réalisée et la marge brut prévisionnelle, il peut être dû à des variations des couts de production ou des prix de vente.



Source :Doriath B, « Contrôle de gestion » ; 5ème édition ; DUNOD ; Paris ; 2008 ; P.77

Sachant que :

$$\text{MR} = \text{R} - \text{coût de revient réel} * \text{QR}$$

$$\text{MP} = (\text{PP} - \text{coût de revient prévisionnel}) * \text{QP}$$

Avec :

- **MR** : Marge réelle.
- **MP** : Marge prévue.
- **QR** : Quantité réelle.
- **QP** : Quantité prévue.
- **PR** : Prix réel.
- **PP** : Prix prévu.

❖ **Analyse des écarts sur marge**

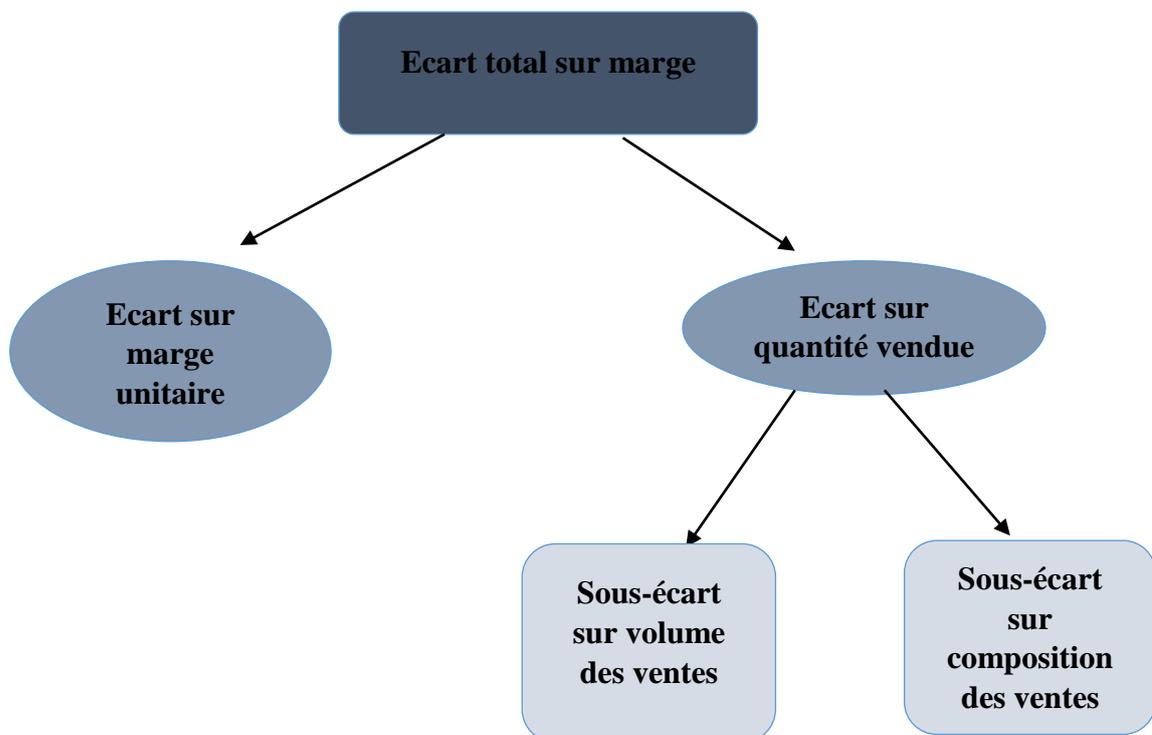
✚ **Un écart favorable (positif) :** Un écart sur marge favorable indique que l'entreprise a réussi à générer des bénéfices plus élevés que prévu en peut s'exprimer cet écart par deux (2) facteurs :

1. **Un écart sur le prix de vente :** Cela veut dire que les prix de ventes réels sont supérieurs aux prix budgétés.
2. **Un écart sur le volume des ventes :** Cela veut dire que le volume ou la quantité des ventes dépasse le volume ou la quantité budgétisée.

✚ **Un écart défavorable (négatif) :** Un écart défavorable indique que l'entreprise n'a pas réussi à atteindre ses objectifs de rentabilité prévus en exprime cet écart par

1. **Un écart sur le prix de vente :** Lorsque les prix de vente réels sont inférieurs aux prix budgétés.
2. **Un écart sur le volume des ventes :** Lorsque le volume réel des ventes est inférieure au volume budgétisé.

**Schéma 7 :** La décomposition de l'écart sur marge



## *Chapitre II Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise*

---

- c. **Ecart sur le coût** : Provient de la différence entre le coût réel d'un projet et le coût prévisionnel, on distingue écarts sur coût direct, et écarts sur coût indirect.

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

On peut vérifier les calculer avec :

$$\text{Ecart sur résultat} = \text{Ecart sur marge} - \text{Ecart sur cout}$$

- ❖ **Analyse des écarts sur charges directes**: S'analysent comme suit

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{QR} - \text{QP}) * \text{CUP}$$

$$\text{Ecart sur prix} = (\text{CUR} - \text{CUP}) * \text{QR}$$

Avec :

- **QR** : quantité réelle.
- **QP** : quantité prévisionnel.
- **CUP** : coût unitaire prévisionnel.
- **CUR** : coût unitaire réel.

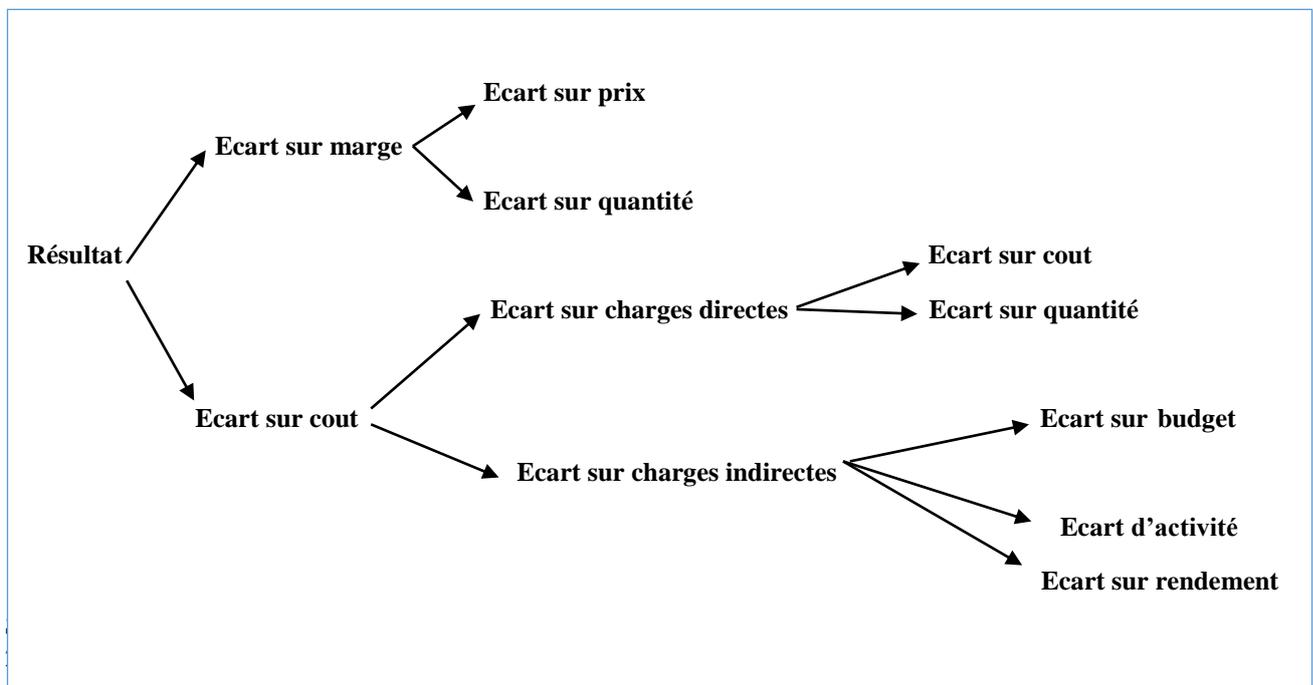
### ❖ Analyse des écarts sur charges indirectes :

S'analysent de la façon suivante :

Le coût d'un centre de travail se divise en trois sous écarts <sup>77</sup>

- Ecart sur coût des charges (salaires et autres charges de structures), appelé écart sur budget il valorise le surcout ou l'économie dus à la variation du prix des charges consommées dans le centres ;
- Ecart sur activité (ou sur imputation du cout fixe) du centre pendant la période. Cet écart valorise un coût de chômage ou un boni de suractivité, du fait de l'existence de charges fixes dans le centre.
- Ecart sur rendement (main d'œuvre, matériel) qui traduit la plus au moins bonne utilisation ou qualité des facteurs mis en œuvre. C'est l'équivalent de l'écart sur quantité des charges opérationnelles

**Schéma 8** : La décomposition des écarts



**Source** : Béatrice, Grandguillot F, « L'essentiel du contrôle de gestion », Lextonso, paris, 2009, P3

<sup>77</sup>Doriath.B, op, cit, p.89.

### **3.5 Les actions correctives**

Les actions correctives englobent la nature de l'action correctives, et les caractéristiques d'une bonne action corrective.

#### **3.5.1 Nature et propriété de l'action corrective**

##### **✓ Nature de l'action corrective**

Elle peut consister tout d'abord à réviser le niveau du standard (révision de la prévision devenue irréaliste) ensuite à mettre en œuvre des actions d'amélioration visant<sup>78</sup> :

- +** Influencer le résultat anticipé par le biais d'un contrôle anticipé, où les résultats sont prédits et des mesures correctives sont prises avant la fin totale de l'opération.
- +** Affecte les accomplissements futurs (appelé contrôle a posteriori : les résultats sont comparés à des normes une fois la tâche terminée, et toute action corrective ne concerne que le déroulement d'une nouvelle tâche).
- +** Enfin, il est possible de choisir de ne rien faire. L'écart observé est simplement dû à un phénomène accidentel ou conjectural qui n'a aucun lien avec le processus contrôlé. Ainsi, pour prendre une mesure appropriée, il est essentiel d'identifier dès la détection de l'écart les causes probables qui y sont liées.

##### **✓ Propriété de l'action corrective**

Pour être efficace, une action corrective doit être<sup>79</sup> :

**Rapide** : Une mesure corrective prise après un laps de temps trop long peut entraîner une correction inadaptée. En effet, en se basant sur des observations dépassées, elle risque d'aggraver les déséquilibres. Ainsi, pour élaborer un système budgétaire performant, il est essentiel de déterminer un intervalle de temps acceptable entre la détection d'un dysfonctionnement et sa correction, tout en visant constamment à le réduire davantage.

**Adaptée** : L'action corrective ne doit se concentrer que sur les variables ayant une influence déterminante sur le résultat, et il est essentiel de doser correctement la correction. Si l'action n'est pas basée sur des facteurs sensibles au résultat ou si elle est mal dosée, cela peut entraîner une performance moindre.

---

<sup>78</sup> Gervais. M, 6eme édition ECONOMICA, paris, 1997, P. 550, 554 et 555.

<sup>79</sup> Gervais. M, op.cit. , P167.

## Chapitre II Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise

### 3.5.2 Mise en œuvre des actions correctives

Plutôt que de punir les échecs, le contrôle vise à les prévenir. L'accent ne doit pas être mis uniquement sur les écarts défavorables. Les écarts positifs, source de motivation, doivent être identifiés et analysés afin d'envisager la diffusion des réussites. Le type d'action corrective doit correspondre au type de cause identifiée<sup>80</sup>

**Tableau 2 :** Présentation de quelques causes d'écarts et leurs actions correctives

<b>Cause des écarts:</b>	<b>Actions correctives:</b>
<b>Erreurs d'estimation:</b> <b>Exemple :</b> Des données inexactes, des hypothèses erronées ou des méthodes de prévision inadéquates peuvent entraîner des écarts significatifs.	<b>Améliorer les méthodes de prévision:</b> Utiliser des données plus précises, affiner les hypothèses et employer des techniques de prévision avancées.
<b>Changements environnementaux:</b> <b>Exemple :</b> des événements imprévus ou des modifications des conditions du marché peuvent avoir un impact considérable sur les performances.	<b>Renforcer la surveillance de l'environnement:</b> Rester informé des tendances du secteur, des conditions du marché et des facteurs externes potentiels.
<b>Inefficacités opérationnelles:</b> <b>Exemple :</b> une conception médiocre des processus, une mauvaise allocation des ressources ou des erreurs humaines peuvent contribuer aux écarts.	<b>Optimiser les processus opérationnels:</b> Rationaliser les flux de travail, améliorer l'allocation des ressources et mettre en place des mesures de contrôle qualité.
<b>Facteurs externes:</b> <b>Exemple :</b> les réglementations gouvernementales, les fluctuations économiques ou les progrès technologiques peuvent influencer les résultats.	<b>S'adapter aux facteurs externes:</b> Évaluer l'impact des facteurs externes et développer des stratégies pour les atténuer ou les exploiter.

**Source :** Doriath B, Goujet C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Donod, Paris, P.206

<sup>80</sup>Doriath.B et Goujet.C, op.cit, P.205.

### **Conclusion**

Le processus budgétaire joue un rôle crucial dans la gestion et l'amélioration de la performance de l'entreprise. L'analyse et le calcul des écarts jouent un rôle fondamental dans la gestion de la performance d'une entreprise. Les écarts révèlent les points forts et les faiblesses de l'organisation. Cette analyse permet d'identifier les causes des écarts, qu'elles soient liées à des erreurs de planification, des variations inattendues ou des inefficacités opérationnelles. En comprenant ces écarts, les entreprises peuvent prendre des mesures correctives pour améliorer leurs processus, optimiser l'utilisation des ressources et atteindre plus efficacement leurs objectifs. Ainsi, l'analyse et le calcul des écarts sont des outils essentiels pour favoriser l'apprentissage organisationnel, stimuler l'innovation et garantir une performance durable et compétitive.

Pour mieux cerner les enjeux de la gestion budgétaire et sa capacité à contribuer à l'amélioration des performances, le chapitre suivant présentera un cas pratique réalisé au sein de l'entreprise "SARL IBRAHIM ET FILS-IFRI" et approfondira les liens étroits entre la gestion budgétaire et la performance.

# *Chapitre III*

*LE PROCESSUS BUDGETAIRE AU SEIN DE  
L'ENTREPRISE IFRI ET SON ROLE DANS L'EVALUATION  
DE LA PERFORMANCE*

## *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

---

### **CHAPITRE III : LE PROCESSUS BUDGETAIRE AU SEIN DE L'ENTREPRISE IFRI ET SON RÔLE DANS L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE**

#### **Introduction**

Dans ce chapitre, on présentera dans une première section notre organisme d'accueil, dans la deuxième section on tentera d'évaluer la performance de l'entreprise IFRI à travers le calcul des écarts et de quelques indicateurs de la performance.

Cette analyse sera complétée par un entretien par le biais d'un petit questionnaire, adressé au chef de service budget au niveau de notre organisme d'accueil.

#### **SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL**

Dans cette section nous présenterons notre organisme d'accueil en s'intéressant à, sa création, sa situation géographique et son cadre juridique, ses filières et en fin à sa mission et son environnement.

##### **1.1 Création, et situation géographique**

La SARL Ibrahim et fils « IFRI » est une société porteuse du nom d'une région historique, où s'est déroulé le congrès de la Soummam, ce qui contribué d'avantage à la notoriété de l'entreprise.

###### **1.1.1 Historique**

L'entreprise Ibrahim et fils est une société familiale créée en 1986 à OUZELLAGUEN. Elle est la première entreprise privée à mener une expérience de production d'eaux minérales.

Ce n'est que dix ans plus tard en 1996 que l'entreprise hérite du statut juridique d'une Société en Nom Collectif (SNC) puis du statut de Société à Responsabilité Limité (SARL) composée d'ensemble d'associés.

IFRI, inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) le 20 juillet 1996. A cette date, plus de (20) millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national, ce chiffre atteint 48

## ***Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance***

---

millions d'unités en 1999, puis 252 millions de litres en 2004. La production franchira le cap des 541 378 351 millions de litres dans toute la gamme des produits IFRI en 2012.

L'évolution rapide du chiffre d'affaire de la société, de ces dernières années est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés, ayant couvert une partie de la demande du marché national. La société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger, cependant, elle ne cesse d'influencer ses investissements afin d'étendre son réseau vers d'autres pays.

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier l'eau minérale, les boissons gazeuses et les jus.

### **1.1.2 Situation géographique**

La « SARL Ibrahim & FILS » est une société industrielle qui opère dans l'agro-alimentaire, spécialisée dans le domaine des boissons diverses.

Elle est située à IGHZER AMOKRANE, dans la commune d'IFRI OUZELLAGUEN dans la wilaya de Bejaia dans le nord de l'Algérie. Elle est localisée au sud-ouest de l'agglomération D'IGHZER AMOKRANE, soit à 400 mètres de la R.N. n°26. Elle est implantée à l'entrée-Est de la vallée de la Soummam, en contre bas du massif montagneux de Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.

Zone d'activité TAHARACHT AKBOU : l'activité secondaire de production de JUS IFRUIT est implanté à la zone TAHARACHT AKBOU sur un site de 20 hectares destiné à recevoir les projets d'extension dans la gamme sodas ; jus...etc.

## **1.2. Cadre juridique, filière, et missions d'IFRI**

### **1.2.1 Cadre juridique**

La société prend la forme juridique : Société à Responsabilité Limitée (SARL)

- Son capital est de 1,293, 000, 000,00 DA.
- Son numéro de registre de commerce est : 98b01856 du 18/02/98.
- Numéro d'article d'imposition : 06360646615.
- Numéro d'identifiant fiscale : 099806018261598.

### *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

---

**Figure n°1** : Fiche signalétique de la SARL « IBRHIM&FILS »

**Raison sociale** : SARL « IBRAHIM&FILS »IFRI.

**Forme juridique**: Société à responsabilité limitée (SARL)

**Capital** : 1 293 000 000 ,00 DA

**Le fondateur de la SARL IFRI** : IBRAHIM LAID

**Date de création** : 1996

**Effectifs** : 1171 au 30 /02/2018

**Mission** : production d'eau minérale et de boisson diverses

**Siege sociale** : IGHEZER- AMOKRANE-IFRI OUZELLAGEN\_06010 BEJAIA-ALGERIE

**Téléphone** : 00213 34 35 12 66

**E-mail** : ifri@ifri-dz.com

**Source** : Document interne de la SARL IFRI.

#### **1.2.2 Filière**

La SARL IFRI a diversifié ses filières comme suit :

- **IFRI** : Eaux minérales naturel et gazéifiés, sodas et boisson fruitées.
- **GENERAL PLAST** : Préforme en PET et bouchons en PEHD en col 38 mm avec différents grammages.
- **BEJAIA LOGISTIQUE** : Extension du parc roulant.
- **SARL NUMIDIA HUILERIE D'OUZELAGUEN**: Activité agricole, transformation d'olive et mise en bouteille de ce dernier.

## ***Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance***

---

### **1.2.3 Missions d'IFRI**

La société travail 24/24 heures avec les lignes de productions automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production. Grace aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, « IFRI » accroît sans cesse ses capacités .Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme à savoir :

- L'eau minérale naturelle : actuellement leader sur le marché algérien, l'entreprise produit deux types :
  - Non gazeuses.
  - Gazéifiée
- L'eau minérale naturelle au bouchon sport : l'entreprise est conduite uniquement en pet, car il est destiné aux sportifs.
- L'eau minérale naturelle gazéifiée aromatisée : l'entreprise dispose de trois types de produits (citron, orange, menthes).
- Les sodas : Dans cette catégorie, « infra » la développe à côté des sodas normaux, les sodas light.
  - Les sodas : orange, pomme, citron, fraise.
  - Les sodas light : orange, citron, pomme, et pomme verte.
- Les boissons fruitées : leader dans ce créneau, par l'élargissement de la gamme, notamment dans le segment des jus en pet, cette dernière filière verra sa gamme élargie par des produits innovant sur le marché.

### **1.3. L'environnement de l'entreprise**

La « SARL IBRAHIM & FILS » comme toute entreprise moderne établit des relations avec un environnement de consommateurs constitue essentiellement de consommateur ou client et ses fournisseurs avec toutes les contraintes en amont et en aval .la société « IFRI » opéré avec les acteurs économiques tant nationaux qu'étrangers suivants :

- Le marché des fournisseurs :
- Les fournisseurs des biens (matières premières, pièce de rechange)
- Les fournisseurs de services (répartition et maintenance).

## ***Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance***

---

- Le marché de consommateurs : Il représente la clientèle de la société IFRI, qui couvre la quasi-totalité du pays, car elle a mis à disposition plusieurs marques et de qualités. Elle dispose de 1500 clients diverses.
- Les objectifs de l'organisme :

La réalisation des objectifs de l'entreprise est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels, celui de la gestion par objectif. Présenté selon cette classification :

### **1.3.1 Classification des objectifs par catégorie**

- **Economique**
  - Développement de la région.
  - Amélioration du pouvoir d'achat.
- **Social**
  - Le taux de chômage dans cette localité a énormément baissé plus de (1600 postes de travail).
- **Environnement**
  - Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchets polluants).

### **1.3.2 Classification par terme**

- **Les objectifs stratégiques**
  - Etre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses).
  - Avoir plus de postes sur le marché international.
  - Assurer la durabilité de l'entreprise et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons diverses.

- **Les objectifs opérationnels**

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plan.

- **Aspect financier**
  - Amélioration de la rentabilité de la société.
  - Augmentation des bénéfices.
  - Amélioration de la trésorerie.

## ***Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance***

---

- **Aspect commercial**
  - Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing.
  - Augmenté le chiffre d'affaire, par augmentation des ventes.
  - Etre compétitif sur le marché sur en améliorant le rapport qualité /prix.
- **Aspect production**
  - La maîtrise des outils de production.
  - La maîtrise des coûts.
- **Aspect approvisionnement**
  - Maitrise les coûts d'achat en améliorant le rapport qualité-prix.
  - Développer et améliorer la gestion des stocks.

### **1.4. Les différents services de l'organisme**

La structure organisationnelle des différents services et fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions est représentées par organigramme.

#### ➤ **Direction générale**

L'entreprise est dirigée par un directeur générale qui applique les décisions prises par les différents conseils d'administration et s'assure de l'exécution parfaite des travaux.

#### ➤ **Secrétariat**

Par sa nature d'organe d'accueil, il est chargé de :

- Orientation et réception des clients et des fournisseurs par voies de communication soit verbale, écrite ou téléphonique.
- Organisation des différents rendez-vous.

#### ➤ **Service informatique**

- Développement et réalisation des projets informatique.
- Maintenance du système informatique.
- Sauvegarde et archive des données de la société.
- Formation du personnel dans les techniques informatiques.

#### ➤ **Service commercial**

- Etablir les formats et les ordres de versements pour clients.
- Recevoir les bons de commande des clients.
- Etablir et viser les factures et les bons de livraison.

### ***Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance***

---

#### ➤ **Services approvisionnement**

- Prendre en charge la gestion des achats.
- Assure le suivi des commandes juste à leur satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence de besoins et à moindre cout.

#### ➤ **Service de gestion des stocks**

- Veille à la bonne tenue des stocks.
- Coordonne les activités des magasiniers.
- Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandises des diverse magasiniers

#### ➤ **Service (HSE)**

- Veille à la prévention en matière de sécurité.
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident.
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle

#### ➤ **Service technique**

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production.
- Réglage des machines.
- Assurer la maintenance des machines.
- Assurer la maintenance et l'entretien des véhicules.

#### ➤ **Service finance et comptabilité**

- Assure la conformité des opérations comptable.
- Planifie les financements et les investissements
- Gérer les recettes et les dépenses.
- Etablissement des situations financières

#### ➤ **Service de production**

- Le contrôle et suivi de la satisfaction de la production.
- Chargé de la gestion du carnet de bord de la production.
- Responsable du personnel de la production.

#### ➤ **Service de qualité**

- Mise en place des procédures de travail de chaque structure.
- Assure que les processus nécessaires au système de management de qualité sont établit, mis en œuvre et entretenus.
- Représenter l'organigramme de la qualité.

### ***Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance***

---

#### **➤ La direction des ressources humaines**

Ses fonctions sont : paie, suivi de carrière, formation, ce service en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, élabore également les paies.

#### **Objectif du département ressource humaine**

L'objectif du département de ressources humaines est la prospection et le recrutement du potentiel humain et de son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible.

#### **➤ Ses objectifs sont :**

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain.
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi.
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

#### **➤ L'organigramme général**

## Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance

**schéma 9 :** Organigramme de la direction générale SARL IFRI



Source : Document interne de la SARL IFRI

## **SECTION 02 : ESSAI D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE IFRI**

Dans cette section on tentera d'évaluer la performance de l'entreprise IFRI, à travers le rapprochement prévision et réalisation ; Le calcul de quelques indicateurs de la performance de l'entreprise et enfin la présentation des résultats de l'entretien par questionnaire.

### **1. La performance à travers le rapprochement prévision réalisation**

Le budget est un outil de gestion qui permet de prévoir et d'autoriser les dépenses et les recettes d'une entreprise sur une période donnée. Il s'agit d'un document essentiel pour piloter les finances et assurer une gestion saine et durable. La performance de l'entreprise exprime également le degré d'accomplissement des objectifs visés. L'observation des écarts permet de savoir si les objectifs fixés préalablement ont été tenu ou non pour les différents budgets.

#### **1.1 Le budget des ventes**

Le budget des ventes est le budget moteur du processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI. Les données du tableau ci-dessous nous renseignent sur le taux des réalisations et de variations pour les années 2021/2022, en ce qui concerne les différents produits vendus : eaux minérales, eaux fruitées, jus, sodas et boisson énergisante.

Les écarts et le taux de réalisation et de variations budgétaire de l'entreprise 2020, 2021 et 2022 se présentent comme suit :

- **Le calcul des écarts**

Ecart= réalisation 2020 – prévision 2021

- **Calcul du taux de réalisation et de variation**

Taux de réalisation = (réalisation / prévision) x 100

### *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

**Tableau 3 :** Les ventes réelles et prévisionnelles pour l'année 2021

Désignation	Réalisation (DA)	Prévision (DA)	Ecart (DA)	Taux réalisation
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	836962168,8	934 453 786,43	-97491617,7	90%
EAUX FRUITEES VERRE	285363534,3	305 412 908,78	-20049374,5	93%
JUS PURS VERRE	48032030,35	71 236 533,82	-23204503,5	67%
BOISSON ENIRGISANTE VERRE	79454176,7	90 488 737,29	-11034560,6	88%
SODAS CANETTE	253583484,4	252 952 537,14	630947,2112	100%
EAUX FRUITEES CANETTE	69276794,35	49 977 002,13	19299792,22	139%
EAUX MINERALES PET	7226280018	6 961 711 809,11	264568209,3	104%
EAUX MINERALES GAZEIFIEES PET	521376660,1	421 799 518,63	99577141,47	124%
SODAS PET	1864070568	1 703 031 537,40	161039030,9	109%
EAUX FRUITEES LACTEES PET	1094732376	690 267 411,85	404464963,9	159%
EAUX FRUITEES PET	7189906467	6 479 212 697,72	710693768,8	111%
JUS PURS PET	299086440	416 684 018,05	-117597578	72%
EAUX MINERALES VERRE	32282291,1	37 945 956,76	-5663665,66	85%
EAUX MINERALES GAZEIFIEES VERRE	64657264,5	83 924 767,76	-19267503,3	77%
SODA VERRE	83183244,85	77 815 969,15	5367275,701	107%
<b>TOTAL</b>	<b>19948247518</b>	<b>18 576 915 192,01</b>	<b>1371332326</b>	<b>107%</b>

**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI.

Les données du tableau n°3 indiquent qu'un écart global favorable sur ventes a été enregistré (1 371 332 326 DA). Le chiffre d'affaire réel a dépassé celui prévu en raison notamment de la demande supplémentaire enregistrée sur le marché.

Les écarts négatifs enregistrés pour certains produits sont justifiés par le manque de gamme produit à cause de la haute/basse saison et l'importance des retours produits.

### *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

**Tableau 4 :** Les ventes réelles et prévisionnelles pour l'année 2022

Désignation	Réalisation (DA)	Prévision (DA)	Ecart (DA)	Taux réalisation
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	1005888675	987320244,7	18568430,2	102%
EAUX FRUITEES VERRE	269249475,7	332105584,3	-62856108,6	81%
BOISSON ENIRGISANTE VERRE	168170033,3	95684510,94	72485522,36	176%
SODAS CANETTE	298810140,7	482551037,3	-183740897	62%
EAUX FRUITEES CANETTE	58229612,1	128638715	-70409102,9	45%
EAUX MINERALES PET	8070796354	8055601271	15195083	100%
EAUX MINERALES GAZEIFIEES PET	718053412,9	646127523,8	71925889,07	111%
SODAS PET	2563768524	2764205807	-200437283	93%
EAUX FRUITEES LACTEES PET	1711146748	1389124179	322022568,9	123%
EAUX FRUITEES PET	8031750515	8473321265	-441570750	95%
EAUX MINERALES VERRE	42427607,2	68899099,14	-26471491,9	62%
EAUX MINERALES GAZEIFIEES VERRE	68782494,7	87961645,27	-19179150,6	78%
SODA VERRE	100040154,2	115465308,1	-15425153,9	87%
BOISSONS LACTEES TETRA PACK	1260545672	1118047808	142497864	113%
BOISSONS FRUITEES TETRA PACK	1677287725	1577579591	99708134,88	106%
<b>TOTAL</b>	<b>23107113746</b>	<b>23627006190</b>	<b>-519892444</b>	<b>98%</b>

**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI.

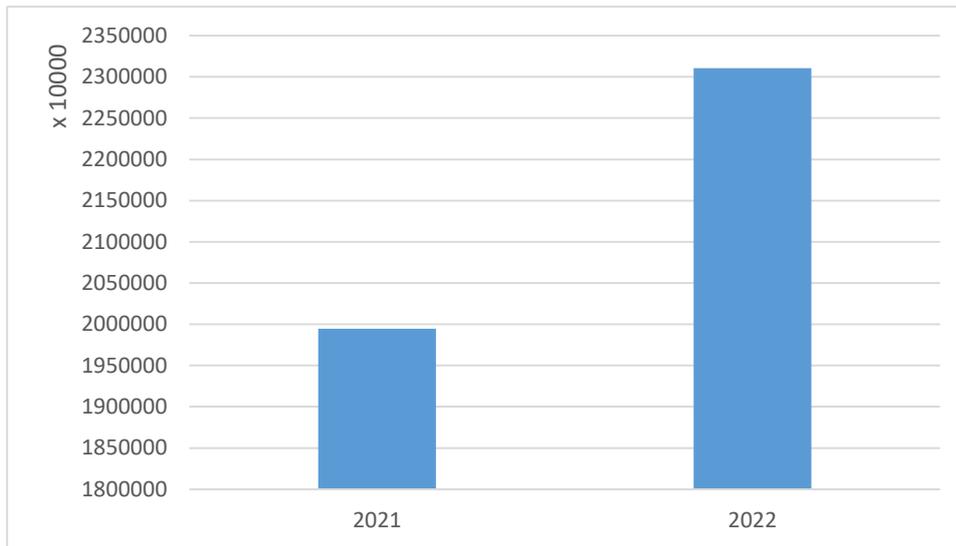
L'entreprise a enregistré un écart sur ventes défavorable en 2022 de (-519 892 444DA) et un taux de réalisation de 98%. Cela est dû principalement au non atteint des objectifs en matière de production pour certains produits. Pour ceux dont l'écart était positif des commandes supplémentaires de la part de nouveaux clients ont été enregistrées

### *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

---

La figure 1 représente le chiffre d'affaires réelles de l'entreprise IFRI en 2021 et 2022 et indique l'importance de celui enregistré en 2022 avec 23107113746 DA.

**Figure 1 :** Evolution des ventes réelles (2021-2022)



**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI.

L'analyse des écarts obtenus sur les ventes est un processus essentiel pour l'entreprise qui souhaite améliorer ses performances commerciales. Elle consiste à analyser les données et les écarts relatifs aux ventes, pour pouvoir prendre des décisions plus éclairées ; Augmenter les ventes ; Améliorer la rentabilité, et renforcer la satisfaction client. Dans ce qui suit, on procédera à l'analyse des écarts sur ventes, pour la catégorie Boisson. (BOISSON ENERGISANTE VERRE, BOISSON LACTEES TETRA PACK, BOISSON FRUITEES TETRA PACK).

### *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

**Tableau 5 :** Comparaison entre prévisions et réalisations des trois produits pour l'année 2022

Valeur : DZD

Unité : PACK

Désignation	Prévision			Réalisation			Ecart global
	Q	P	totale	Q	P	totale	
BOISSON ENIRGISANTE VERRE	189 550,00	504,798264	95 684 510,94	333 143,05	504,798264	168 170 033,30	72 485 522,36
BOISSONS LACTEES TETRA PACK	2 544 050,00	439,475564	1 118 047 807,79	2 868 295,25	439,475564	1 260 545 671,80	142 497 864,01
BOISSONS FRUITEES TETRA PACK	3 440 333,35	458,554282	1 577 579 590,57	3 657 773,55	458,554282	1 677 287 725,45	99 708 134,9
<b>Totale</b>	<b>6 173 933,35</b>	<b>452,1124</b>	<b>2 791 311 909,30</b>	<b>6 859 211,85</b>	<b>452,8222</b>	<b>3 106 003 430,55</b>	<b>314 691 521,3</b>

Source : Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI.

L'écart global peut être décomposé en trois sous écarts :

- **Ecart sur quantité total**

Est un écart qui provient d'une différence entre la quantité réelle consommée ou produite et la quantité préétablie ou budgétée pour une même période.

$$\text{Ecart sur quantité total} = (QR-QP)*Pp$$

$$= (6\ 859\ 211,85 - 6\ 173\ 933,35)*452,1124 = 309822907\ \text{DA}$$

- **Ecart sur composition des ventes**

Il mesure la variation dans les résultats d'une entreprise, causée par une variation dans la proportion des différents produits, services ou gammes produits vendus qui composent le chiffre d'affaires, par rapport aux proportions préétablies.

$$\text{Ecart sur composition des ventes} = (P\ \text{COMP}-Pp)*QR$$

$$\text{Sachant que : } P_{\text{comp}} = \frac{\sum (QR*PP)}{\sum QR} = \frac{[(333\ 143,05*504,798264) + (2\ 868\ 295,25*439,475564) + (3\ 657\ 773,55*458,554282)]}{(333\ 143,05+2\ 868\ 295,25+3\ 657\ 773,55)} = 452,8222\ \text{DA.}$$

### ***Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance***

---

Ecart sur composition des ventes =  $(452,8222 - 452,1124) * 6859211,85 = 4868668,57$  DA

#### **- Ecart sur prix moyen**

Est une mesure qui évalue la différence entre le prix moyen prévu et le prix moyen réel pour un produit.

Ecart sur prix moyen =  $(Pr-PCOMP)*QR$

$$= (452,8222 - 452,8222) * 6859211,85 = 0$$

- L'écart sur quantité est positif (favorable), car les quantités réelles ont dépassé les quantités prévues, pour les trois produits : boisson énergisante verre, boissons Lactées Tétra Pack, boissons Fruitées Tétra Pack, respectivement de 76%, 13% et 6%.

**Boisson énergisante verre pack :**  $(333\ 143,05 - 189\ 550,00) / 189\ 550,00 = (76\ \%)$ .

**Boissons Lactées Tétra Pack :**  $(2\ 868\ 295,25 - 2\ 544\ 050,00) / 2\ 544\ 050,00 = (13\ \%)$ .

**Boissons Fruitées Tétra Pack :**  $(3\ 657\ 773,55 - 3\ 440\ 333,35) / 3\ 440\ 333,35 = (6\ \%)$ .

- L'écart sur composition des ventes est positif (favorable), car la composition a été évaluée de façon favorable à l'entreprise.
- L'écart sur prix est nul, parce que le prix de vente réel de chacun des trois produits est égal au prix prévisionnel. L'entreprise fixe un prix stable pour ses ventes, quel que soit l'évolution des prix.

QR: Quantité réelle.

QP : Quantité prévue.

PR : prix réel

PP : prix prévu.

Pcomp: prix unitaire moyen prévu corrigé de la composition réelle.

## *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

### 1.2 Budget de production

A la réception des prévisions des ventes en quantité, la direction industrielle détermine un plan de production annuel pour l'année 2021, en fonction des stocks disponibles en fin d'année 2020, et des objectifs de stock à fin de 2021 (stock de couverture) et des contraintes techniques du système productif.

**Tableau 6 :** La production réelle et prévisionnelle de l'année 2020

Désignation	Réalisation 2020	Prévision 2020	Ecart	Taux réalisation
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	1 742 099,00	3 033 538,00	-1 291 439,00	57%
EAUX FRUITEES VERRE	997 907,00	2 040 072,00	-1 042 165,00	49%
JUS PURS VERRE	0,00	0,00	0,00	0%
BOISSON ENIRGISANTE VERRE	0,00	406 000,00	-406 000,00	0%
SODAS CANETTE	102 763,00	1 214 874,00	-1 112 111,00	8%
EAUX FRUITEES CANETTE	267 613,00	1 234 685,00	-967 072,00	22%
EAUX MINERALES PET	53 821 345,00	74 808 266,00	-20 986 921,00	72%
EAUX MINERALES GAZEIFIEES PET	1 474 579,00	1 837 888,00	-363 309,00	80%
SODAS PET	7 435 609,00	13 138 881,00	-5 703 272,00	57%
EAUX FRUITEES LACTEES PET	516 336,00	920 078,00	-403 742,00	56%
EAUX FRUITEES PET	14 226 259,00	19 340 589,00	-5 114 330,00	74%
JUS PURS PET	54 317,00	82 785,00	-28 468,00	66%
EAUX MINERALES VERRE	70 811,00	345 800,00	-274 989,00	20%
EAUX MINERALES GAZEIFIEES VERRE	419 891,00	627 120,00	-207 229,00	67%
SODA VERRE	491 242,00	0,00	491 242,00	0%
<b>Total</b>	<b>81 620 771,00</b>	<b>119 030 576,00</b>	<b>-37 409 805,00</b>	<b>69%</b>

Source : Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

Pour l'année 2020, l'écart de production était défavorable (-37 409 805,00), où le taux de réalisation était de 69%.

Une situation qui est due à plusieurs raisons à savoir : les problèmes de logistique, Retard dans la production ; Pénurie des ressources ; Taux d'absentéisme important ; Nombre important d'arrêt des machines et interventions curatives.

Un taux de réalisation élevé malgré un écart de production négatif, peut indiquer que l'entreprise est très efficace dans l'utilisation de ses ressources. Cela signifie qu'elle peut produire davantage avec moins de ressources que prévu. L'entreprise peut optimiser ses

### **Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance**

processus de production pour être plus efficace, par l'automatisation, la réduction des temps d'arrêt et l'amélioration de la qualité.

**Tableau 7 :** La production réelle et prévisionnelle de l'année 2021

Désignation	Réalisation 2021	Prévision 2021	Ecart	Taux réalisation
EAUX FRUITÉES LACTÉES VERRE	819 875,00	2 424 895,00	-1605020,00	34%
EAUX FRUITÉES VERRE	556 795,00	1 570 826,00	-1014031,00	35%
JUS PURS VERRE	734,00	0,00	734,00	0%
BOISSON ENIRGISANTE VERRE	0,00	0,00	0,00	0%
SODAS CANETTE	154 925,00	463 640,00	-308715,00	33%
EAUX FRUITÉES CANETTE	83 867,00	456 028,00	-372161,00	18%
EAUX MINÉRALES PET	53 898 259,00	63 477 206,00	-9578947,00	85%
EAUX MINÉRALES GAZEIFIÉES PET	2 044 797,00	1 734 980,00	309817,00	118%
SODAS PET	4 656 283,00	10 023 992,00	-5367709,00	46%
EAUX FRUITÉES LACTÉES PET	528 080,00	761 807,00	-233727,00	69%
EAUX FRUITÉES PET	13 866 876,00	19 229 411,00	-5362535,00	72%
JUS PURS PET	112 987,00	194 462,00	-81475,00	58%
EAUX MINÉRALES VERRE	60 127,00	227 240,00	-167113,00	26%
EAUX MINÉRALES GAZEIFIÉES VERRE	152 192,00	484 120,00	-331928,00	31%
SODA VERRE	265 748,00	824 726,00	-558978,00	32%
<b>Total</b>	<b>77 201 545,00</b>	<b>101 873 333,00</b>	<b>-24671788,00</b>	<b>76%</b>

Source : Établis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

L'année 2021 a enregistré également un écart sur production défavorable, mais avec un taux de réalisation de 76%. Cela est dû à divers facteurs, tels que le nombre important du personnel en maladies, la mauvaise gestion du service maintenance, et le manque de la pièce de rechange pour les équipements de production.

### *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

**Tableau 8 :** La production réelle et prévisionnelle de l'année 2022

Désignation	Réalisation 2022	Prévision 2022	Ecart	Taux réalisation
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	2 273 527,00	2 068 042,00	205 485,00	110%
EAUX FRUITEES VERRE	711 458,00	836 611,00	-125 153,00	85%
JUS PURS VERRE	0,00	0,00	0,00	0%
BOISSON ENIRGISANTE VERRE	428 301,00	182 000,00	246 301,00	235%
SODAS CANETTE	912 435,00	1 606 807,00	-694 372,00	57%
EAUX FRUITEES CANETTE	269 588,00	751 162,00	-481 574,00	36%
EAUX MINERALES PET	68 658 116,00	69 834 570,00	-1 176 454,00	98%
EAUX MINERALES GAZEIFIEES PET	4 944 932,00	4 143 048,00	801 884,00	119%
SODAS PET	9 863 166,00	9 171 774,00	691 392,00	108%
EAUX FRUITEES LACTEES PET	5 055 041,00	3 500 072,00	1 554 969,00	144%
EAUX FRUITEES PET	19 958 160,00	18 279 576,00	1 678 584,00	109%
JUS PURS PET	0,00	0,00	0,00	0%
EAUX MINERALES VERRE	165 443,00	190 320,00	-24 877,00	87%
EAUX MINERALES GAZEIFIEES VERRE	294 583,00	375 960,00	-81 377,00	78%
SODA VERRE	397 434,00	437 074,00	-39 640,00	91%
<b>Total</b>	<b>113 932 184,00</b>	<b>111 377 016,00</b>	<b>2 555 168,00</b>	<b>102%</b>

Source : Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

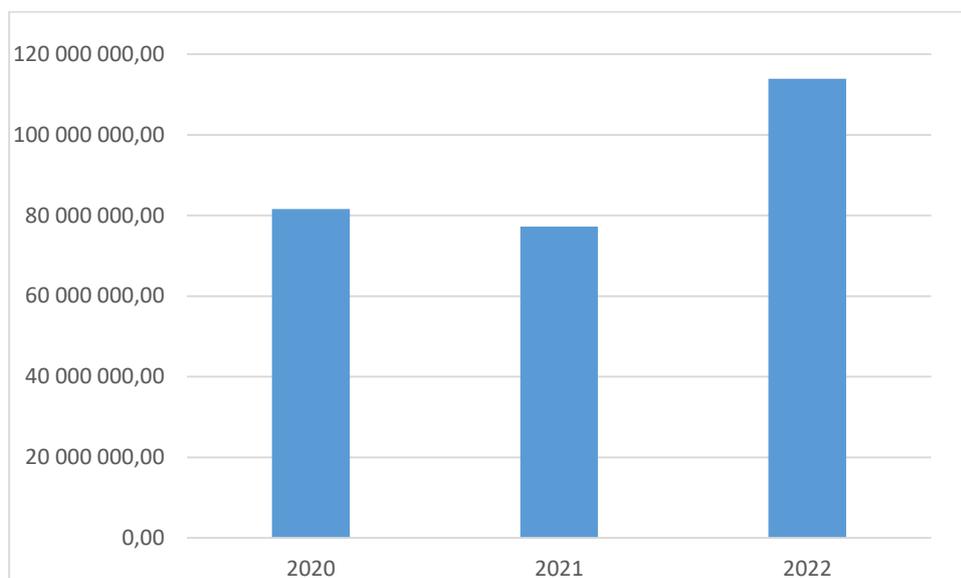
Les objectifs de production ont été atteints en 2022. L'entreprise a enregistré un taux de réalisation de 102%, en raison de la bonne gestion du service maintenance et régulation des équipements de production ; De la demande de production supplémentaire du service commercial ; Et de la disponibilité de la main d'œuvre (personnel qualifié et disponible au temps voulu).

La figure N°2 représente la production de l'entreprise IFRI en 2020, 2021 et 2022 et montre l'importance de celui enregistré en 2022, avec 113 932 184 DA.

## *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

---

**Figure 2 :** Evolution de la production (2020-2022)



**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

### **1.3 Budget d'achat**

Le budget d'achat est une prévision des achats nécessaires, qui permet d'assurer les quantités en matière premières pour la production et qui répond aux objectifs de ventes de l'entreprise.

### *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

**Tableau 9 :** Les Achats réelles et prévisionnelles (2020-2022)

Désignation	Réalisation(DA)	Prévision(DA)	Ecart(DA)
2020	1 751 686 364 735,12	1 584 759 084 003,01	166 927 280 732,11
2021	1 522 065 555 911,99	1 376 867 686 278,82	145 197 869 633,17
2022	1 439 749 460 283,28	1 300 026 555 655,19	139 722 904 628,09

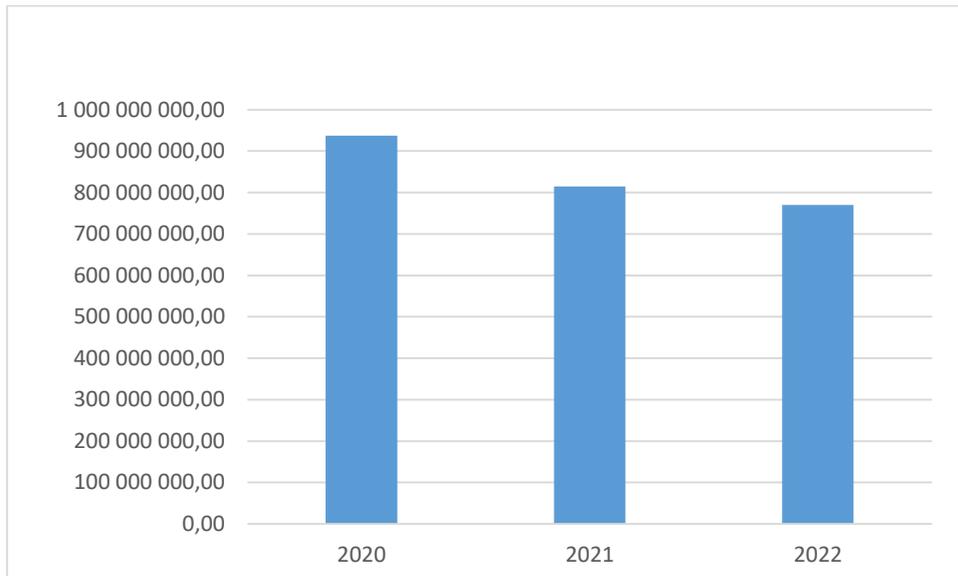
**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

Les données du tableau ci-dessus indiquent que les objectifs d'achat ont été atteints. Le montant des achats de l'entreprise a connu une baisse en 2021 par rapport à l'année 2020. L'importance des achats en 2020 peut être expliquée par la révision des objectifs de consommation de matière par rapport à une augmentation des objectifs de production.

La figure N°3 représente l'évolution des achats enregistrés pendant 3ans. L'entreprise a enregistré, des achats de matières premières considérables en 2020, qui a atteint 1 751 686 364 735,12DA, et une baisse continue pendant les deux années suivantes, résulte du non-respect de la chronologie des déclenchements d'achat entre besoin et commande.

### *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

**Figure 3 :** Représente graphique de l'évolution des achats (2020-2022)



**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

#### **1.4 Budget des charges d'exploitation**

L'ensemble des structures destinataires, doivent établir leurs prévisions de charges d'exploitation par centres de responsabilités.

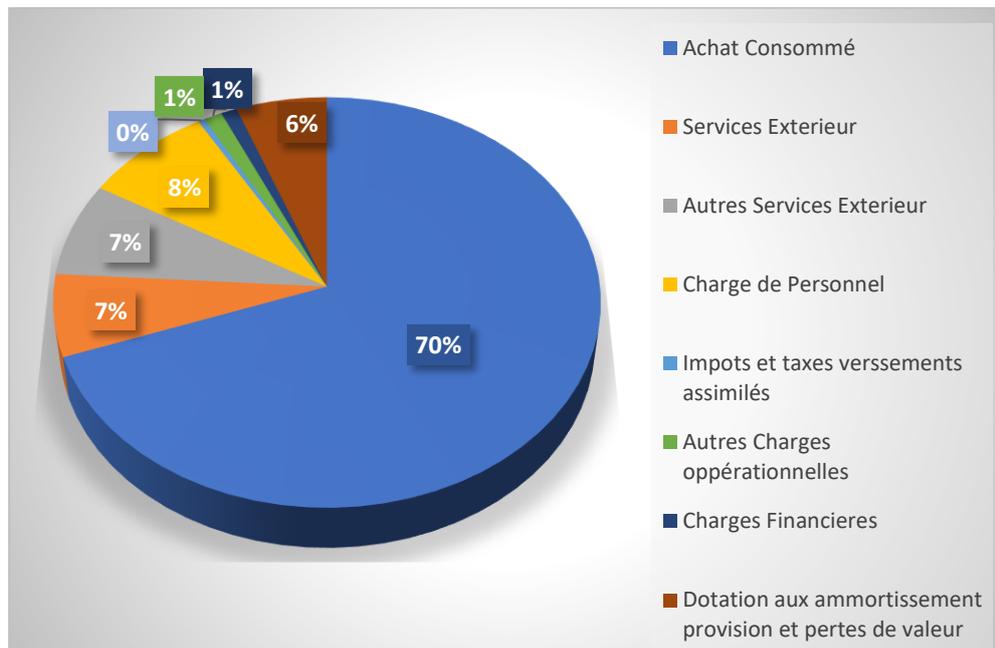
**Tableau 10 :** Les charges d'exploitation réelles et prévisionnelles de l'année 2022

Désignation	Réalisation(DA)	Prévision (DA)	Ecart (DA)	Taux de réalisation
Achat Consommé	17 645 072 537	13 115 065 616	4 530 006 921	135%
Services Extérieur	1 639 025 824	1 597 330 631	41 695 193	103%
Autres Services Extérieur	1 873 249 018	1 644 868 323	228 380 694	114%
Charge de Personnel	2 091 678 950	1 988 316 985	103361964,5	105%
Impôts et taxes versements assimilés	106 945 105	70 359 014	36 586 092	152%
Autres Charges opérationnelles	295 736 688	145 941 249	149 795 439	203%
Charges financiers	257 807 512	255 783 181	2 024 331	101%
Dotation aux amortissements provision et pertes de valeur	1 468 998 526	1 209 759 828	259 238 699	121%
<b>Totale</b>	<b>25 378 514 161</b>	<b>19 727 424 827</b>	<b>5 651 089 334</b>	<b>127%</b>

**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

### Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance

Figure 4 : Représentation graphique des charges d'exploitation pour 2022



Source : Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

Les données du tableau N°10 montrent que les charges d'exploitation réelles ont augmenté de 127% par rapport à celles prévues, en passant de 19 727 424 827 DA prévisionnel à 25 378 514 161 DA réel. Cette augmentation est dû essentiellement à :

- L'augmentation des charges de personnel de 105%, soit 103361964,5 DA par rapport aux prévisions.

Cette hausse des charges salariales s'explique par l'augmentation du salaire de base.

- La hausse des dotations aux amortissements de 121 %, soit 259 238 699 DA, expliquée par l'acquisition des nouvelles lignes de production.

## **Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance**

---

### **2- Quelques indicateurs de la performance de l'entreprise**

Les indicateurs de performance sont des mesures quantifiables qui permettent d'évaluer l'efficacité ou la réussite d'une entreprise en fonction de l'objectif précis de performance. Ces derniers sont essentiels pour toute organisation qui souhaite améliorer ses résultats, accroître son efficacité et renforcer sa compétitivité. Ces indicateurs ont été calculés par nous-même sur la base du Tableau des comptes de résultat des deux années (2021/2022) fournis par l'entreprise.

#### **2.1 Les indicateurs économiques (Solde Intermédiaire de Gestion)**

Il s'agit du Chiffre d'Affaire ; De la Valeur Ajoutée ; De l'Excédent Brut d'Exploitation et, des Résultats, Opérationnels, Financier, Courant avant impôt et du Résultat net de l'Exercice.

##### **2.1.1 Le Chiffre d'affaires (CA)**

**Tableau 11** : Le Chiffre d'affaire (2021 – 2022)

<b>Rubrique</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>var %</b>
CA	<b>19 948 247 518</b>	<b>23 107 113 746</b>	<b>16%</b>

Source : Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

Le CA réalisé en 2022 était de 23 107 113 746 DA, soit 16% par rapport à 2021.

##### **2.1.2 La valeur ajoutée (VA)**

**VA = Production de l'exercice – Consommation de l'exercice.**

**VA (2021) = 19 948 247 518 – (-15 601 000 000) = 4 656 380 040**

**VA (2022) = 23 107 113 746 – (-18 000 000 000) = 5 815 671 754**

**Tableau 12** : La valeur ajoutée (2021-2022)

<b>Rubrique</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>var %</b>
VA	<b>4 656 380 040</b>	<b>5 815 671 754</b>	<b>25%</b>

Source : Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

La valeur ajoutée affiche un résultat positif de 5 815 671 754 DA, soit une augmentation de 25% par rapport à l'année 2021. Cette hausse est due à l'augmentation du CA.

### *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

#### **2.1.3 L'Excédent Brut D'Exploitation (EBE)**

**EBE= (Valeur ajoutée +subvention d'exploitation) - (impôts, taxes et versement assimilé +charge de personnel)**

**EBE (2021) = 4 656 380 040 -1 882 723 760-224 177 076 = 2 549 479 204**

**EBE (2022) = 5 815 671 754 - 2 009 712 277-82 775 310= 3 723 184 167**

**Tableau 13 :L'Excédent Brut D'Exploitation (2021-2022)**

<b>Rubrique</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>var %</b>
<b>EBE</b>	<b>2 549 479 204</b>	<b>3 723 184 167</b>	<b>46%</b>

**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

L'excédent brut d'exploitation de l'exercice 2022 à enregistrer une hausse de

1 173 704 963 DA, soit une augmentation de 46% par rapport à 2021, en raison de la baisse des impôts et taxes.

#### **2.1.4 Le Résultat Opérationnel (RO)**

**RO = EBE+ autre produit opérationnel – autre charge opérationnel-dotation aux amortissement+ reprise sur perte de valeur.**

**RO (2021) : 2 549 479 204+ 302 227 505-357 428 826 - 1 176 843 542**

**+ 32 166 006 = 1 349 600 347**

**RO (2022) : 3 723 184 167+191 722 479-416 891 037-1 581 729 809**

**+0 =1 916 285 800.**

**Tableau 14 : Le Résultat Opérationnel (2021-2022)**

<b>Rubrique</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>var %</b>
<b>RO</b>	<b>1 349 600 347</b>	<b>1 916 285 800</b>	<b>42%</b>

**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

Le Résultat Opérationnel de l'entreprise a enregistré une augmentation de 42% par rapport à l'année précédente, expliquée par l'augmentation de l'Excédent Brut d'Exploitation.

### *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

---

#### **2.1.5 Le Résultat Financier (RF)**

**RF = produit financiers – charge financiers**

**RF (2021) = 53 380 982 - 62 571 537 = -9 190 555 DA.**

**RF (2022) = 90 345 847- 300 921 389 = -210 575 542 DA.**

**Tableau 15 : Le Résultat Financier (2021-2022)**

<b>Rubrique</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>var %</b>
RF	<b>-9 190 555</b>	<b>-210 575 542</b>	<b>21,91%</b>

**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI

Le résultat financier de l'entreprise dans l'année 2022 est supérieur de **21 ,91%** par rapport à 2021 soit par l'augmentation des produits financiers.

#### **2.1.6 Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)**

**RCAI = résultat opérationnel + résultat financier**

**RCAI (2021) = 1 349 600 347+ (-9 190 555) =1 340 409 792.**

**RCAI (2022) = 1 916 285 800 + (-210 575 542)= 1 705 710 258.**

**Tableau 16 : Résultat Courant Avant Impôt (2021-2022)**

<b>Rubrique</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>var %</b>
RCAI	<b>1 340 409 792</b>	<b>1 705 710 258</b>	<b>27%</b>

**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI.

Le résultat courant avant impôt affiche une progression de 365 300 466 DA en 2022 par apport à l'année 2021.

## *Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance*

---

### 2.1.7 Le Résultat Net de l'Exercice (RNE)

**RN = résultat ordinaire avant impôt- impôt exigible sur résultat ordinaire - impôt différé.**

**RN (2021) = 1 340 409 792-327 520 017-24 254 333 = 1 037 144 108 DA**

**RN (2022) = 1 705 710 258- 307 618 967 -2 782 593 =1 395 308 698 DA**

**Tableau 17 : Résultat net de l'exercice (2021-2022)**

<b>Rubrique</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>var %</b>
RT	<b>1 037 144 108</b>	<b>1 395 308 698</b>	<b>35%</b>

**Source :** Etablis par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise IFRI.

Le résultat net de l'exercice 2022 a augmentée de 35% par rapport à 2021 ce qui est dû à la baisse de l'impôt exigible sur résultat et l'impôt différé.

## 2.2 Les indicateurs financiers

### 2.2.1 Taux de Rendement des Capitaux Investis (ROI)

Donner de l'entreprise :

Total actif (2021) = 31 183 190 156,21

Total actif (2022) = 36 164 561 384,77

**ROI = résultats net / capitaux investi (total actif)**

**ROI (2021) = 1 457 918 461 / 31 183 190 156,21 = 4,68 %**

**ROI (2022) = 1 973 469 335 / 36 164 561 384,77 = 5,46 %**

En 2021 ; Le ROI était de 4,68% puis de 5.46% en 2022. Cette augmentation est due à la hausse du résultat de 35%, quant à l'actif a augmenté de 15,97%.

### 2.2.2 Le Taux de Rentabilité Financière (ROE)

Donner de l'entreprise :

Capitaux propre(2021) = 20 620 883 157,46

Capitaux propre (2022) = 22 026 117 198,00

**ROE = résultat de l'exercice / capitaux propres**

**ROE (2021) = 1 457 918 461 / 20 620 883 157,46 = 7,07 %**

### ***Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance***

---

$$\text{ROE (2022)} = 1\,973\,469\,335 / 22\,026\,117\,198,00 = 8,96 \%$$

Le Taux de Rentabilité Financière est passé de 7.07% en 2021 à 8.96% en 2022.

Cette augmentation est due à l'importance de l'augmentation du résultat de l'exercice par rapport à celle des capitaux propres.

#### **2.2.3 Taux de Marge Bénéficiaire**

**Taux de Marge Bénéficiaire = résultat de l'exercice / chiffre d'affaires**

$$\text{TMB 2021} = 1\,457\,918\,461 / 19\,948\,247\,518 = 7\%$$

$$\text{TMB 2022} = 1\,973\,469\,335 / 23\,107\,113\,746 = 9\%$$

Pour le taux de marge bénéficiaire une baisse est enregistrée en 2022 par rapport à 2021.

Ça revient à la hausse du Résultat de l'Exercice de 35%, contre 38% pour le Chiffre d'Affaires.

### **3. Résultat de l'entretien par questionnaire**

L'entretien vient compléter l'analyse précédente. Il est effectué par la proposition de certaines questions au chef du service budget (voir annexes). A travers les réponses on a constaté que :

La pratique budgétaire est nécessaire pour l'entreprise, dans la mesure où elle donne une vision future de sa situation, notamment financière. L'entreprise IFRI calcule mensuellement les écarts à base des données réelles et des budgets fournis chaque direction.

L'analyse de la performance à travers la gestion budgétaire permet de porter un jugement sur la performance financière de l'entreprise à travers l'analyse des écarts, ainsi que de connaître la situation à venir qui aide à la prise de décision.

L'inadéquation entre prévisions et réalisation résulte généralement de :

- L'inadéquation entre objectifs visés et moyens disponibles ; Exemple d'indisponibilité de certains machines dans les ateliers de production à cause d'une panne.
- Le manque de rigueur dans la réalisation des plans d'action de la part de certains du personnel.
- L'évolution défavorable de la conjoncture ; Exemple de la période COVID.

### ***Chapitre III Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son rôle dans l'évaluation de la performance***

---

Mettre en place un système budgétaire efficace pour rendre le contrôle plus performant, revient à une meilleure utilisation et une maîtrise des méthodes statistiques et de l'outil informatique.

Au niveau de l'entreprise IFRI, l'inexistence d'une campagne budgétaire, le manque de rigueur et l'irresponsabilité, et le manque de communication sont les principales contraintes rencontrées pour la mise en place d'un système budgétaire efficace.

#### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous avons tenté d'évaluer le rôle du processus budgétaire dans la mesure de la performance de l'entreprise IFRI. Nous avons procédé, au contrôle budgétaire des ventes, de production et d'approvisionnement (pour les exercices 2020, 2021, 2022), et au calcul de quelques indicateurs de la performance, permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficacite de l'entreprise. Les résultats de l'entretien par questionnaire effectué a permis de compléter l'analyse précédente et de porter un jugement sur la performance globale de l'entreprise. Cette performance était marquée par l'atteinte quasi-totale des objectifs fixés, et l'évolution favorable des principaux indicateurs de performance calculés.

# *Conclusion générale*

### **CONCLUSION GENERALE**

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'examiner le processus budgétaire et d'évaluer la performance de l'entreprise à travers la procédure budgétaire.

La gestion budgétaire liée à la vision technique du contrôle de gestion, joue un rôle déterminant dans la traduction des objectifs de la direction en budget, qui seront comparés aux réalisations de l'entreprise, révélant ainsi des écarts budgétaires. Ces écarts conduisent et incitent les responsables d'entreprise à mettre en œuvre des actions correctives adaptées aux erreurs détectées lors de l'analyse de ces écarts. Cet outil permet de garantir la performance, la continuité et la maîtrise de la gestion de l'entreprise.

Le budget constitue donc, une pierre angulaire de la prise de décision et de l'optimisation des performances, où il permet de guider les décisions stratégiques, d'optimiser les ressources, ainsi que de favoriser la croissance et la réussite de l'entreprise à long terme. En planifiant, en allouant des ressources, et en fixant des objectifs clairs à travers les budgets, les entreprises peuvent mieux contrôler leurs opérations et évaluer leur performance.

Le processus budgétaire au-delà de son rôle d'outil de contrôle de gestion, s'affirme comme étant également un instrument de communication et de motivation essentiel au sein de l'entreprise.

Au niveau de l'entreprise IFRI, la mise en pratique de nos connaissances théoriques pendant notre période de stage, et l'exploitation des différents documents fournis, nous a permis de constater l'importance de la pratique budgétaire. Cette dernière, donne une vision future de la situation de l'entreprise et de porter un jugement sur sa performance, notamment financière. Les objectifs de l'entreprise en matière d'exploitation (vente, production, et approvisionnement) ont été quasiment atteints, et l'évolution des principaux indicateurs calculés attestent sa performance. Un contrôle plus performant revient à maîtriser les méthodes statistiques et l'outil informatique ; Assurer plus de rigueur, et renforcer la communication au sein de l'entreprise.

## *Références bibliographiques*

### Ouvrages

- Alain.C et Christian.P, « Maitriser le contrôle de gestion : outils et méthodes pour piloter la performance des entreprises », édition DUNOD, 2016.
- Alazard .C, Sépari. S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », Paris, 2007.
- Alazard.C, Sépari S, «Contrôle de gestion : Manuel et applications », 6 ème édition, 2004.
- Alazard. C, sépari S « Contrôle de gestion manuel et applications », 4 ème édition, Paris, 2016.
- Alazard.C, et Separi.S «Contrôle de gestion, manuel et application», 2 ème édition, Dunod, paris, 2010.
- Atkinson. A et al, « Management Accounting », 5ème édition, 2007.
- Barrette.J et Berard.J, « Gestion de la performance : liée la stratégie aux opérations, revue internationale de gestion », 2000.
- Bouquin.H, «La maitrise des budgets dans l'entreprise », édition edicef, 1992.
- Bruel.O, « Politique d'achat et gestion d'approvisionnement », 5 ème édition, Paris, 1996.
- Caillat. A, « Management des entreprises », édition Hachette Livre, 2008.
- Chevalier.J.-M, « Le contrôle de gestion » 12ème édition, Dunod, Paris, 2012.
- De Ronge. Y, « Comptabilité de gestion », Boeck, Bruxelles, 1998.
- Doriath. B, « Contrôle de gestion en 20 fiches »,5 ème édition, paris, 2008.
- Doriath B., Goujet C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 5 ème édition, paris, 2011.
- Doriath B, Goujet C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, Paris, 2007.
- Doriath. B&Goujet. C «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance» Dunod. Paris 2002.
- Dumenil, M. « Le contrôle de gestion », 3 ème édition, 2018.
- Forget.J, « Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Edition d'organisation, 2005.
- Gautier F. Peset A, « Contrôle de gestion », 2006.
- Gervais M., « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Paris, 1987.
- Gervais.M, « Contrôle de gestion », 6 ème édition, Paris, 1997.
- Gervais. M « Contrôle de gestion »,7ème édition, Paris, 2000.
- Goliard. F, « Principe budgétaire en France », édition2022, France, 2021/2022.
- Grandguillot. F et Béatrice, « L'essentiel du contrôle de gestion »,4 ème édition, paris, 2009.
- Hamini.A, « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERTI, Algérie, 2001.
- Hutin.H, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, France, 2002.
- Kalika. M, « Structure d'entreprise, réalités, déterminants et performances », édition, ECONOMICA, Paris, 1988.

## ***Références bibliographiques***

---

- Khemakhem. A, « La dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992.
- Larry M. Walther, « Principles of Accounting », 2<sup>ème</sup> Edition. 2018.
- Leclère.D, gestion budgétaire, édition Eyrolles université, Paris, France, 1994.
- Lochard J, «La Gestion Budgétaire : outil de pilotage des managers», édition d'Organisation, Paris, 1998.
- Löning.H, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques », édition Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- Machensy. J, « Economie d'entreprise », édition eyrolls, Paris, 1991.
- Marie. Caroline Morand « La performance globale et ses déterminants », 2008.
- Mikita P, Tussinski J, « Comptabilité analytique », 2<sup>ème</sup> édition, 1996.
- Mykita. P et Tuszynski. J, « Contrôle de gestion prévision et gestion budgétaire mesure et analyse de la performance », 2002.
- Selmer.C, « Construire et défendre son budget», 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2009.

### **Mémoires**

- Aliouche.H et Ait saadi. K, « Le rôle de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise. Cas : Générale Emballage », option : comptabilité, contrôle et audit, université de Bejaïa, (2021/2022).
- Tighilet. A et Yachi. K, « Le Système budgétaire et son incidence sur la performance de l'entreprise. Cas : Entreprise portuaire de Béjaia (EPB) », option : finance d'entreprise, université de Bejaïa, (2015/2016).
- Ouedraogo Yves-Léon W, « Diagnostic de la gestion budgétaire », Cas de la SONATEL », Mémoire de master professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'études supérieures en gestion, (2010-2012).

### **Articles**

- Bourguignon. A, « Peut-on définir la performance», Revue françaises de la comptabilité, 1995.

### **Autres documents**

- Adel.M, « Cours de la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle », Royaume du Maroc, 2005.
- Afryad.M, «Cour de contrôle de gestion et le tableau de bord PDF».

### **Sites internet**

- <https://www.dimo-analytics.fr> > consulté 01/04/2024
- [www.doc-etudiant.fr](http://www.doc-etudiant.fr) ;
- [En ligne]. Disponible sur : Le budget : définition, rôles et Objectifs du budget -Wiki Mémoires.
- (<https://www.memoireonline.com>) consulté le 28/03/2024.
- [www.doe.etudiant.fr](http://www.doe.etudiant.fr) consulter 12/03/2024.
- [www.gb-ehec.jimdo.com](http://www.gb-ehec.jimdo.com) consulté le 23/04/2024.
- [www.doe.etudiant.fr](http://www.doe.etudiant.fr) consulter 12/03/2024.
- <http://www.academia.edu>, consulté le 12/03/2024.

*Annexes*

Les ventes 2021

**Prévisions**

Intitulé Famille	Total Qté	Total CA (HT)
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	1 956 799,45	934 453 786,43 DA
EAUX FRUITEES VERRE	736 694,15	305 412 908,78 DA
JUS PUR VERRE	113 900,00	71 236 533,82 DA
BOISSONS ENERGISANTES VERRE	190 111,00	90 488 737,29 DA
SODAS CANETTE	607 938,70	252 952 537,14 DA
EAUX FRUITEES CANETTE	186 407,55	49 977 002,13 DA
EAUX MINERALES PET	52 947 210,60	6 961 711 809,11 DA
EAUX MINERALES GAZIFIEES PET	2 563 466,55	421 799 518,63 DA
SODA PET	6 501 352,50	1 703 031 537,40 DA
EAUX FRUITEES LACTEES PET	1 938 893,35	690 267 411,85 DA
EAUX FRUITEES PET	14 438 818,25	6 479 212 697,72 DA
JUS PUR PET	844 785,25	416 684 018,05 DA
EAUX MINERALES VERRE	133 688,00	37 945 956,76 DA
EAUX MINERALES GAZIFIEES VERRE	296 344,00	83 924 767,76 DA
SODA VERRE	291 549,15	77 815 969,15 DA
<b>Totale</b>	<b>83 747 958,50</b>	<b>18 576 915 192,01 DA</b>

**Réalisations**

Intitulé Famille	Total Qté	Total CA (HT)
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	1 752 646,45	836 962 168,75 DA
EAUX FRUITEES VERRE	688 332,55	285 363 534,25 DA
JUS PUR VERRE	76 798,35	48 032 030,35 DA
BOISSONS ENERGISANTES VERRE	166 928,10	79 454 176,70 DA
SODAS CANETTE	609 455,10	253 583 484,35 DA
EAUX FRUITEES CANETTE	258 393,20	69 276 794,35 DA
EAUX MINERALES PET	54 959 380,75	7 226 280 018,40 DA
EAUX MINERALES GAZIFIEES PET	3 168 641,90	521 376 660,10 DA
SODA PET	7 116 121,80	1 864 070 568,30 DA
EAUX FRUITEES LACTEES PET	3 074 995,70	1 094 732 375,70 DA
EAUX FRUITEES PET	16 022 587,55	7 189 906 466,50 DA
JUS PUR PET	606 367,90	299 086 440,00 DA
EAUX MINERALES VERRE	113 734,25	32 282 291,10 DA
EAUX MINERALES GAZIFIEES VERRE	228 309,15	64 657 264,50 DA
SODA VERRE	311 658,45	83 183 244,85 DA
<b>Totale</b>	<b>89 154 351,20</b>	<b>19 948 247 518,20 DA</b>

## Les ventes 2022

Prévisions

Intitulé Famille	Total Qté	Total CA (HT)
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	1 813 813,30	987 320 244,65 DA
EAUX FRUITEES VERRE	724 608,00	332 105 584,30 DA
BOISSON ENIRGISANTE VERRE	189 550,00	95 684 510,94 DA
SODAS CANETTE	1 208 680,45	482 551 037,32 DA
EAUX FRUITEES CANETTE	579 658,35	128 638 714,97 DA
EAUX MINERALES PET	58 360 246,05	8 055 601 270,90 DA
EAUX MINERALES GAZEIFIIES PET	3 628 349,95	646 127 523,78 DA
SODAS PET	9 219 170,55	2 764 205 807,00 DA
EAUX FRUITEES LACTEES PET	3 401 258,00	1 389 124 179,00 DA
EAUX FRUITEES PET	17 212 164,25	8 473 321 264,58 DA
EAUX MINERALES VERRE	207 638,00	68 899 099,14 DA
EAUX MINERALES GAZEIFIIES VERRE	300 611,00	87 961 645,27 DA
SODA VERRE	371 759,40	115 465 308,07 DA
BOISSONS LACTEES TETRA PACK	2 544 050,00	1 118 047 807,79 DA
BOISSONS FRUITEES TETRA PACK	3 440 333,35	1 577 579 590,57 DA
<b>Totale</b>	<b>97 217 507,30</b>	<b>23 627 006 189,92 DA</b>

Réalisations

Intitulé Famille	Total Qté	Total CA (HT)
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	1 847 925,50	1 005 888 674,85 DA
EAUX FRUITEES VERRE	587 464,75	269 249 475,65 DA
BOISSON ENIRGISANTE VERRE	333 143,05	168 170 033,30 DA
SODAS CANETTE	748 451,35	298 810 140,70 DA
EAUX FRUITEES CANETTE	262 388,20	58 229 612,10 DA
EAUX MINERALES PET	58 470 329,55	8 070 796 353,90 DA
EAUX MINERALES GAZEIFIIES PET	4 032 252,10	718 053 412,85 DA
SODAS PET	8 550 672,75	2 563 768 523,55 DA
EAUX FRUITEES LACTEES PET	4 189 727,35	1 711 146 747,85 DA
EAUX FRUITEES PET	16 315 185,60	8 031 750 515,05 DA
EAUX MINERALES VERRE	127 862,10	42 427 607,20 DA
EAUX MINERALES GAZEIFIIES VERRE	235 065,80	68 782 494,70 DA
SODA VERRE	322 095,60	100 040 154,15 DA
BOISSONS LACTEES TETRA PACK	2 868 295,25	1 260 545 671,80 DA
BOISSONS FRUITEES TETRA PACK	3 657 773,55	1 677 287 725,45 DA
<b>Totale</b>	<b>96 022 563,70</b>	<b>23 107 113 745,85 DA</b>

Production

Prévisions

Intitulé Famille	Quantité prévue (Pack)		
	2020	2021	2022
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	3 033 538,00	2 424 895,00	2 068 042,00
EAUX FRUITEES VERRE	2 040 072,00	1 570 826,00	836 611,00
BOISSON ENIRGISANTE VERRE	406 000,00	0,00	182 000,00
SODAS CANETTE	1 214 874,00	463 640,00	1 606 807,00
EAUX FRUITEES CANETTE	1 234 685,00	456 028,00	751 162,00
EAUX MINERALES PET	74 808 266,00	63 477 206,00	69 834 570,00
EAUX MINERALES GAZEIFIIES PET	1 837 888,00	1 734 980,00	4 143 048,00
SODAS PET	13 138 881,00	10 023 992,00	9 171 774,00
EAUX FRUITEES LACTEES PET	920 078,00	761 807,00	3 500 072,00
EAUX FRUITEES PET	19 340 589,00	19 229 411,00	18 279 576,00
JUS PURS PET	82 785,00	194 462,00	0,00
EAUX MINERALES VERRE	345 800,00	227 240,00	190 320,00
EAUX MINERALES GAZEIFIIES VERRE	627 120,00	484 120,00	375 960,00
SODA VERRE	0,00	824 726,00	437 074,00
	<b>119 032 596,00</b>	<b>101 875 354,00</b>	<b>111 379 038,00</b>

Réalisations

Intitulé Famille	Quantité / Pack		
	2020	2021	2022
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	1 742 099,00	819 875,00	2 273 527,00
EAUX FRUITEES VERRE	997 907,00	556 795,00	711 458,00
JUS PURS VERRE	0,00	734,00	0,00
BOISSON ENIRGISANTE VERRE	0,00	0,00	428 301,00
SODAS CANETTE	102 763,00	154 925,00	912 435,00
EAUX FRUITEES CANETTE	267 613,00	83 867,00	269 588,00
EAUX MINERALES PET	53 821 345,00	53 898 259,00	68 658 116,00
EAUX MINERALES GAZEIFIIES PET	1 474 579,00	2 044 797,00	4 944 932,00
SODAS PET	7 435 609,00	4 656 283,00	9 863 166,00
EAUX FRUITEES LACTEES PET	516 336,00	528 080,00	5 055 041,00
EAUX FRUITEES PET	14 226 259,00	13 866 876,00	19 958 160,00
JUS PURS PET	54 317,00	112 987,00	0,00
EAUX MINERALES VERRE	70 811,00	60 127,00	165 443,00
EAUX MINERALES GAZEIFIIES VERRE	419 891,00	152 192,00	294 583,00
SODA VERRE	491 242,00	265 748,00	397 434,00
	<b>81 620 771,00</b>	<b>77 201 545,00</b>	<b>113 932 184,00</b>

Les achats

Prévisions:

Réf :	Désignation	Unité de Mesure	Valeur Prévue		
			2020	2021	2022
001	AROMES	KG	243 625 786,33 DA	229 844 940,19 DA	278 057 247,89 DA
002	CAPSULES	MLE	1 667 163 043,66 DA	1 458 154 603,02 DA	1 395 972 387,54 DA
003	ETIQUETTES	MLE	2 477 343 023,73 DA	1 761 706 575,16 DA	2 118 353 093,88 DA
004	FILMES	KG	3 347 820 957,87 DA	3 147 769 908,35 DA	4 180 251 427,94 DA
005	PREFORMES	U	1 482 788 496 237,10 DA	1 292 385 227 401,49 DA	1 193 485 132 583,32 DA
006	PULPES	KG	4 250 868 334,70 DA	2 850 064 548,37 DA	2 813 917 233,25 DA
007	CONCENTRE	KG	13 287 951 316,73 DA	12 557 363 110,83 DA	17 206 782 921,35 DA
008	SUCRE	KG	73 450 289 403,85 DA	60 200 086 865,58 DA	74 895 903 977,07 DA
009	GAZ(CO2)	KG	3 113 956 471,83 DA	2 224 254 622,73 DA	3 429 209 612,03 DA
010	RUBANS ADHESIF	KG	11 923 593,53 DA	11 248 373,38 DA	8 530 016,48 DA
011	CANETTE	MLE	56 683 540,31 DA	22 051 895,83 DA	40 595 824,37 DA
012	COUVERCLE	MLE	62 962 293,36 DA	19 913 433,89 DA	40 584 703,10 DA
013	BOITE TETRA	MLE	0,00 DA	0,00 DA	133 264 626,97 DA
<b>Total général</b>			<b>1 584 759 084 003,01</b>	<b>1 376 867 686 278,82</b>	<b>1 300 026 555 655,19</b>

Réalisations

Réf :	Désignation	Unité de Mesure	Valeur Prévue		
			2020	2021	2022
1	AROMES	KG	280 169 654,28 DA	264 321 681,22 DA	319 765 835,08 DA
2	CAPSULES	MLE	1 833 879 348,03 DA	1 603 970 063,33 DA	1 535 569 626,29 DA
3	ETIQUETTES	MLE	2 601 210 174,92 DA	1 849 791 903,91 DA	2 224 270 748,58 DA
4	FILMES	KG	3 180 429 909,98 DA	2 990 381 412,93 DA	3 971 238 856,54 DA
5	PREFORMES	U	1 631 067 345 860,81 DA	1 421 623 750 141,64 DA	1 312 833 645 841,65 DA
6	PULPES	KG	5 313 585 418,38 DA	3 562 580 685,46 DA	3 517 396 541,56 DA
7	CONCENTRE	KG	19 931 926 975,10 DA	18 836 044 666,24 DA	25 810 174 382,03 DA
8	SUCRE	KG	84 467 832 814,43 DA	69 230 099 895,41 DA	86 130 289 573,63 DA
9	GAZ(CO2)	KG	2 864 839 954,08 DA	2 046 314 252,91 DA	3 154 872 843,06 DA
10	RUBANS ADHESIF	KG	12 400 537,27 DA	11 698 308,31 DA	8 871 217,14 DA
11	CANETTE	MLE	63 485 565,14 DA	24 698 123,33 DA	45 467 323,30 DA
12	COUVERCLE	MLE	69 258 522,69 DA	21 904 777,28 DA	44 643 173,41 DA
13	BOITE TETRA	MLE	0,00 DA	0,00 DA	153 254 321,01 DA
<b>Total général</b>			<b>1 751 686 364 735,12</b>	<b>1 522 065 555 911,99</b>	<b>1 439 749 460 283,28</b>

Charge d'exploitation

Prévisions 2022

Imp	Intitulé	Montant	Variables	%	Fixes	%
60	Achat Consommé	17 645 072 537	17 054 227 520	97%	590 845 017	3%
61	Services Extérieur	1 639 025 824	1 353 713 343	83%	285 312 481	17%
62	Autres Services Extérieur	1 873 249 018	1 615 419 317	86%	257 829 700	14%
63	Charge de Personnel	2 091 678 950	97 476 240	5%	1 994 202 710	95%
64	Impots et taxes versements assimilés	106 945 105	12 801 718	12%	94 143 388	88%
65	Autres Charges opérationnelles	295 736 688	230 849 858	78%	64 886 830	22%
66	Charges Financieres	257 807 512	-	0%	257 807 512	100%
68	Dotation aux amortissement provision et pertes de valeur	1 468 998 526	-	0%	1 468 998 526	100%
<b>Somme :</b>		<b>25 378 514 161</b>	<b>20 364 487 996</b>	<b>-</b>	<b>5 014 026 165</b>	<b>-</b>

Réalisation 2022

Imp	Intitulé	Montant	Variables	%	Fixes	%
60	Achat Consommé	13 115 065 616	12 675 907 820	97%	439 157 796	3%
61	Services Extérieur	1 597 330 631	1 319 276 217	83%	278 054 414	17%
62	Autres Services Extérieur	1 644 868 323	1 418 472 418	86%	226 395 905	14%
63	Charge de Personnel	1 988 316 985	92 659 375	5%	1 895 657 611	95%
64	Impots et taxes versements assimilés	70 359 014	8 422 230	12%	61 936 784	88%
65	Autres Charges opérationnelles	145 941 249	113 920 653	78%	32 020 596	22%
66	Charges Financieres	255 783 181	-	0%	255 783 181	100%
68	Dotation aux amortissement provision et pertes de valeur	1 209 759 828	-	0%	1 209 759 828	100%
<b>Somme :</b>		<b>20 027 424 827</b>	<b>15 628 658 712</b>	<b>-</b>	<b>4 398 766 114</b>	<b>-</b>

## Compte de résultat

Comptes	Intitulé	2 021		2 022	
		Debit	Credit	Debit	Credit
70	Ventes et produits annexes		19 948 247 518		23 107 113 746
72	Variation stocks produits finis et en cours		298 913 448		662 197 817
73	Production immobilisée		10 219 074		46 360 191
74	Subvention d'exploitation				
	<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>20 257 380 040</b>		<b>23 815 671 754</b>	
60	Achats consommés	10 039 177 222		11 447 849 415	
61-62	Services extérieurs et autres consommations	3 285 529 262		3 846 176 739	
	<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-15 601 000 000</b>		<b>-18 000 000 000</b>	
	<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>4 656 380 040</b>		<b>5 815 671 754</b>	
63	Charges de personnel	1 882 723 760		2 009 712 277	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	224 177 076		82 775 310	
	<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 549 479 204</b>		<b>3 723 184 167</b>	
75	Autres produits opérationnels		302 227 505		191 722 479
65	Autres charges opérationnelles	357 428 826		416 891 037	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	1 176 843 542		1 581 729 809	
78	Reprise sur pertes de valeurs et provisions		32 166 006		0
	<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 349 600 347</b>		<b>1 916 285 800</b>	
76	Produits financiers		53 380 982		90 345 847
66	Charges financières	62 571 537		300 921 389	
	<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-9 190 555</b>		<b>-210 575 542</b>	
	<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>1 340 409 792</b>		<b>1 705 710 258</b>	
	Impôts exigibles sur résultats 694	327 520 017		307 618 967	
	Impôts différés (variations) sur résultats 692/693		24 254 333	2 782 593	
	<b>IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 037 144 108 DZD</b>		<b>1 395 308 698 DZD</b>	

## Questions d'entretien

**1- Pensez-vous que la pratique budgétaire (disposer d'un système budgétaire) est nécessaire pour une entreprise ?**

- a- Oui
- b- Non
- c- Autre (préciser).....

**2- Calculez-vous périodiquement les prévisions et les écarts nécessaires pour l'analyse de la performance de l'entreprise ?**

- a- Oui
- b- Non
- c- Autre (préciser).....

**3- Les informations issues de l'analyse de la performance à travers la gestion budgétaire (plusieurs réponses possibles) :**

- a- Permet de porter un jugement sur la performance financière de l'entreprise à travers l'analyse des écarts
- b- Permet de connaître la situation à venir
- c- Aide à la prise de décision
- d- Autre (préciser).....  
.....  
.....

**4- L'inadéquation entre prévisions et réalisations a généralement pour origine (plusieurs réponses possibles) :**

- a- L'inadéquation entre objectifs visés et moyens disponibles.
- b- Le manque de rigueur dans l'évaluation des plans d'action
- c- Le manque de rigueur dans la réalisation des plans d'action
- d- Une évolution défavorable de la conjoncture notamment économique
- e- Autre (préciser).....  
.....  
.....

**5- Existe-t-il des contraintes pour la mise en place d'un système budgétaire efficace ?**

- a- Oui
- b- Non
- c- Si oui précisez.....

**6- Quelle sont les améliorations à apponter au système budgétaire pour le rendre le contrôle plus performant**

.....

.....

.....

**7- Que proposez-vous pour renforcer le lien entre la pratique budgétaire et la performance de l'entreprise ?**

.....

.....

.....

.....

.....

## Liste des Tableaux, schémas et figures

---

### Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Comparaison entre la performance interne et la performance externe.....	32
<b>Tableau 2</b> : Présentation de quelques causes d'écart et leurs actions correctives.....	54
<b>Tableau 3</b> : Les ventes réelles et prévisionnelles pour l'année 2021 .....	67
<b>Tableau 4</b> : Les ventes réelles et prévisionnelles pour l'année 2022 .....	68
<b>Tableau 5</b> : Comparaison entre prévisions et réalisations des trois produits pour l'année 2022 .....	70
<b>Tableau 6</b> : La production réelle et prévisionnelle de l'année 2020 .....	72
<b>Tableau 7</b> : La production réelle et prévisionnelle de l'année 2021 .....	73
<b>Tableau 8</b> : La production réelle et prévisionnelle de l'année 2022 .....	74
<b>Tableau 9</b> : Les Achats réelles et prévisionnelles (2020-2022) .....	76
<b>Tableau 10</b> : Les charges d'exploitation réelles et prévisionnelles de l'année 2022 .....	77
<b>Tableau 11</b> : LeChiffre d'affaire (2021 – 2022).....	79
<b>Tableau 12</b> : Lavaleur ajoutée (2021-2022).....	79
<b>Tableau 13</b> : L'Excédent Brut D'Exploitation (2021-2022).....	80
<b>Tableau 14</b> : LeRésultat Opérationnel (2021-2022).....	80
<b>Tableau 15</b> : LeRésultat Financier (2021-2022) .....	81
<b>Tableau 16</b> : Résultat Courant Avant Impôt (2021-2022) .....	81
<b>Tableau 17</b> : Résultat net de l'exercice (2021-2022) .....	82

### Liste des schémas

<b>Schéma 1</b> : La démarche de la gestion budgétaire .....	18
<b>Schéma 2</b> : Démarche de détermination du budget de production.....	21
<b>Schéma 3</b> : La démarche de budget des approvisionnements .....	22
<b>Schéma 4</b> : La démarche de détermination de budget investissement .....	23
<b>Schéma 5</b> : Le budget de trésorerie .....	23
<b>Schéma 6</b> : Présentation de l'écart sur le résultat .....	47
<b>Schéma 7</b> : La décomposition de l'écart sur marge.....	50
<b>Schéma 8</b> : La décomposition des écarts.....	52
<b>Schéma 9</b> : Organigramme de la direction générale SARL IFRI.....	65

### Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Représente graphique de l'évolution des ventes (2021-2022).....	69
<b>Figure 2</b> : Evolution de la production (2020-2022) .....	75
<b>Figure 3</b> : Représente graphique de l'évolution des achats (2020-2022).....	77
<b>Figure 4</b> : Représentation graphique des charges d'exploitation pour 2022 .....	78

Remerciements

Dédicace

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

**Introduction générale**..... 1

**Chapitre I :Cadre conceptuel de la gestion budgétaire**

**Introduction** ..... 3

**Section 01 :La gestion budgétaire : Element de definition** ..... 3

**1.1** Définition de la gestion budgétaire ..... 3

**1.2** Les Objectifs de la GB ..... 5

**1.3** L'importance de la GB ..... 5

**1.4** Le rôle de la gestion budgétaire ..... 5

**1.5** Les principes de la gestion budgétaire ..... 7

**a.**Principe d'annualité ..... 7

**b.** Principe d'universalité ..... 7

**c.** Principe d'unité ..... 7

**d.** Principe de spécialité ..... 7

**1.6** Les limites de la gestion budgétaire ..... 8

**Section 02 : La demarche budgétaire dans l'entreprise** ..... 8

**2.1** La prévision..... 9

**2.1.1** Fixation des objectifs de l'entreprise ..... 9

**2.1.2**Les différentes techniques de prévision ..... 10

**a.** Les prévisions de vente : ..... 10

**b.**Les prévisions de production : ..... 11

**c.**Les Prévision d'approvisionnements : ..... 12

**2.2** La budgétisation ..... 17

**2.3** Le contrôle budgétaire..... 17

**Section 03 : Budget et controle budgétaire** ..... 19

**3.1** Le budget..... 19

**3.1.2** La définition de budget ..... 19

**3.1.3** Les types de budget ..... 20

**3.1.4** Les objectifs de budget..... 24

## ***Table de matière***

---

<b>3.2</b>	Le contrôle budgétaire.....	24
<b>3.2.1</b>	Définition .....	24
<b>3.2.2</b>	Les objectifs de contrôle budgétaire.....	25
<b>3.2.3</b>	L'utilité du contrôle budgétaire.....	26
<b>3.2.4</b>	Le rôle de contrôle budgétaire.....	26
<b>3.2.5</b>	Les caractéristiques du contrôle budgétaire .....	27
<b>3.2.6</b>	Les principes du contrôle budgétaire .....	27
<b>3.2.7</b>	Les étapes du contrôle budgétaire .....	28
<b>3.2.8</b>	Les limites du contrôle budgétaire .....	29
<b>Conclusion</b>	.....	29
<b>Chapitre II : Le processus budgétaire, un levier de performance pour l'entreprise</b>		
<b>Introduction</b>	.....	30
<b>Section 01 : Quelques notions de base sur la performance</b>	.....	30
<b>1.1</b>	Définition de la performance.....	30
<b>1.2</b>	Les caractéristiques de la performance .....	31
<b>1.3</b>	La mesure de la performance .....	31
<b>1.4</b>	La performance interne et externe.....	33
<b>1.5</b>	Les objectifs de la performance .....	33
<b>1.6</b>	Les outils de pilotage.....	34
<b>1.7</b>	Les indicateurs de la performance.....	34
<b>1.8</b>	Les dimensions de la performance .....	38
<b>Section 02 : Le processus budgétaire</b>	.....	40
<b>2.1</b>	Définition du processus budgétaire .....	40
<b>2.2</b>	Les étapes du processus budgétaire.....	41
<b>2.3</b>	Le rôle de processus budgétaire .....	41
<b>2.4</b>	Objectifs du processus budgétaire.....	42
<b>2.5</b>	La relation entre le processus budgétaire et la performance .....	42
<b>2.6</b>	La contribution du processus budgétaire comme outil de la performance.....	43
<b>Section 03 : Gestion et interprétation des écarts</b>	.....	44
<b>3.1</b>	Définition de l'écart .....	44
<b>3.2</b>	Principe d'élaboration des écarts.....	45
<b>3.3</b>	Les causes des écarts .....	46
<b>3.4</b>	Calcul et analyse des écarts (typologie des écarts) .....	47

## ***Table de matière***

---

<b>3.5 Les actions correctives .....</b>	<b>53</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre III :Le processus budgétaire au sein de l'entreprise IFRI et son role dans l'évaluation de la performance</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>57</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>57</b>
<b>1.1 Création, et situation géographique.....</b>	<b>57</b>
<b>1.1.1Historique .....</b>	<b>57</b>
<b>1.1.2Situation géographique.....</b>	<b>58</b>
<b>1.2 Cadre juridique, filière, et missions d'IFRI.....</b>	<b>58</b>
<b>1.2.1 Cadre juridique .....</b>	<b>58</b>
<b>1.2.2 Filière... ..</b>	<b>59</b>
<b>1.2.3 Missions d'IFRI.....</b>	<b>60</b>
<b>1.3L'environnement de l'entreprise .....</b>	<b>60</b>
<b>1.3.1 Classification des objectifs par catégorie .....</b>	<b>61</b>
<b>1.3.2 Classification par terme.....</b>	<b>61</b>
<b>1.4 Les différents services de l'organisme .....</b>	<b>62</b>
<b>Section 02 : Essai d'évaluation de la performance de l'entreprise IFRI.....</b>	<b>66</b>
<b>1.La performance à travers le rapprochement prévision réalisation .....</b>	<b>66</b>
<b>1.1 Le budget des ventes .....</b>	<b>66</b>
<b>1.2 Budget de production .....</b>	<b>72</b>
<b>1.3 Budget d'achat.....</b>	<b>75</b>
<b>1.4 Budget des charges d'exploitation .....</b>	<b>77</b>
<b>2- Quelques indicateurs de la performance de l'entreprise .....</b>	<b>79</b>
<b>2.1Les indicateur économique (solde intermédiaire de gestion).....</b>	<b>79</b>
<b>2.1.1 Le Chiffre d'affaires (CA).....</b>	<b>79</b>
<b>2.1.2 La valeur ajoutée (VA).....</b>	<b>79</b>
<b>2.1.3 L'Excédent Brut D'Exploitation (EBE).....</b>	<b>80</b>
<b>2.1.4 Le Résultat Opérationnel (RO) .....</b>	<b>80</b>
<b>2.1.5 Le Résultat Financier (RF).....</b>	<b>81</b>
<b>2.1.6 Résultat Courant Avant Impôt (RCAI) .....</b>	<b>81</b>
<b>2.1.7 Résultat Net de l'Exercice (RNE) .....</b>	<b>82</b>
<b>2.2 Les indicateurs financiers.....</b>	<b>82</b>
<b>2.2.1 Taux de Rendement des Capitaux Investis (ROI).....</b>	<b>82</b>

## ***Table de matière***

---

<b>2.2.2</b> Le Taux de Rentabilité Financière (ROE).....	82
<b>2.2.3</b> Taux de Marge Bénéficière .....	83
<b>3.</b> Résultat de l’entretien par questionnaire .....	83
<b>Conclusion</b> .....	84
<b>Conclusion générale</b> .....	85
<b>Bibliographie</b> .....	86
<b>Annexes</b> .....	89
<b>Liste des Tableaux, schémas et figures</b> .....	97
<b>Table de matières</b> .....	98
<b>Résumé</b>	

## **Résumé**

Mettre en place un processus budgétaire rigoureux et bien structuré permet une meilleure allocation des ressources, une réduction des coûts et une amélioration générale de la performance de l'entreprise. Le processus budgétaire permet de fixer les objectifs puis les traduire sous forme de budgets prévisionnels. Ces budgets feront l'objet d'une comparaison avec les réalisations de l'entreprise, permettant ainsi dégager les écarts budgétaires, et amenant les responsables de l'entreprise à proposer des actions correctives.

Au niveau de l'entreprise IFRI, l'exploitation des données disponibles a permis de constater que les objectifs de l'entreprise en matière d'exploitation ont été quasiment atteints et les principaux indicateurs calculés attestent sa performance.

**Mots clé :** Gestion budgétaire ; Performance de l'entreprise ; Entreprise IFRI.

## **Abstract**

Implementing a rigorous, well-structured budgeting process enables resources to be better allocated, costs to be reduced and overall company performance to be improved. The budgeting process enables objectives to be set and then translated into forecast budgets. These budgets are then compared with the company's actual performance, enabling budget variances to be identified, and company managers to propose corrective actions.

At the IFRI level, the available data has shown that the company's operating objectives have almost been achieved, and the main indicators calculated attest to its performance.

**Key words :** Budget management; Corporate performance; IFRI company.