

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTERENSCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

OPTION : FINANCE D'ENTREPRISE

L'INTITULE DU MEMOIRE

**Le rôle du contrôle budgétaire au sein de l'entreprise: Cas de l'entreprise
CEVITAL (Bejaia)**

Préparé par :

M^{elle} TESSADA TINHINANE

M^{elle} RAMDANI MELISSA

Dirigé par :

M^{me} Aissat Yamina

Date de soutenance : 22/06/2025

Président : Mr. RAZEKI

Examineur : Mme. RAHMANI

Rapporteur : Mme. Aissat Yamina

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

Nous remercions tout d'abord Dieu Tout-Puissant, qui nous a accordé la santé, la force et la patience nécessaires pour mener à bien ce travail.

Nous exprimons notre profonde gratitude à notre encadrant, Madame AISSAT, pour ses précieux conseils, son accompagnement constant et ses orientations tout au long de ce travail.

Nous adressons également nos remerciements sincères à l'ensemble du personnel de l'entreprise CEVITAL, et tout particulièrement à celui du département Finance et Comptabilité (DFC), ainsi qu'à Monsieur TOUNES MOURAD, pour leur accueil chaleureux et leur disponibilité durant notre stage.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Liste des abréviations

AAPI	Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement
BFR	Besoin de Fond de Roulement
BU	Business Units
CAPEX	Capital Expenditures
DAF	Direction Administrative et Financière
FRN	Fond de Roulement net
FSSC	Food Safety System Certification
ISO	International Organization for Standardization
MDA	Millions de Dinars Algériens
MP	Matières Premières
SPA	Société Par Action
TN	Trésorerie Nette

REMERCIEMENT

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE..... 1

CHAPITRE 1 : QUELQUES CONCEPTS SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE

SECTION 1 : NOTIONS DE BASE SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE ET LE BUDGET..... 3

SECTION 02 : ECARTS BUDGETAIRES ET PERFORMANCE FINANCIERE..... 6

CHAPITRE 2: LE PROCESSION DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN LA SPA CEVITAL BEJAIA

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL..... 8

SECTION 2 : ANALYSE DES ECARTS BUDGETAIRES ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERE..... 13

CONCLUSION GENERALE.....34

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES SCHEMAS ET DES FIGURES

TABLE DE MATIERE

RESUME

INTRODUCTION GENERALE

Dans toute organisation, le système budgétaire occupe une place centrale dans son processus de gestion. Il englobe l'ensemble des méthodes et outils utilisés pour prévoir, planifier, exécuter et contrôler les activités financières. Les entreprises peuvent fixer des objectifs clairs, suivre l'évolution de leurs opérations, et assurer une répartition cohérente des ressources. Le système budgétaire constitue une base essentielle pour anticiper les besoins, maîtriser les coûts et orienter les choix stratégiques en fonction des capacités financières réelles.

Dans un environnement économique marqué par l'instabilité, la concurrence accrue et l'évolution rapide des marchés, les entreprises doivent mettre en place des outils de gestion efficaces pour assurer leur développement et leur stabilité. Parmi ces outils, le contrôle budgétaire joue un rôle important. Il permet de planifier les dépenses, de suivre les résultats, et d'orienter les décisions en comparant les prévisions aux résultats réels. Cette comparaison met souvent en évidence des écarts qui aident les responsables à corriger des erreurs ou à améliorer la gestion. Ce processus vise principalement, à améliorer la performance financière de l'entreprise mesurée par différents indicateurs, en assurant une utilisation optimale des ressources disponibles, et en évaluant sa santé financière et sa capacité à atteindre ses objectifs.

Cependant, malgré son importance reconnue, le contrôle budgétaire n'est pas exempt de défis. Les entreprises doivent faire face à des incertitudes économiques, à des changements rapides dans les marchés et à une pression croissante pour innover. Dans ce contexte, comprendre le rôle du contrôle budgétaire devient essentiel pour identifier les pratiques qui peuvent renforcer sa pertinence.

L'objet de notre travail est de tenter d'apprécier le rôle et l'importance du contrôle budgétaire au sein de l'entreprise SPA CEVITAL.

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponse est:

- **En quoi la mise en place d'un contrôle budgétaire est-il essentiel et important pour l'entreprise SPA CEVITAL BEJAIA ?**

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique centrale, notre étude s'articulera autour des questions secondaires suivantes :

- 1- Comment s'effectue le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise cevital ?
- 2- Comment le calcul des écarts aide-t-il les entreprises au suivi des budgets et peut-il servir pour évaluer sa performance ?

Afin d'apporter des réponses à ces questions, notre recherche sera guidée par deux hypothèses centrales que nous tenterons de vérifier tout au long de ce travail :

H1 : La mise en place d'un contrôle budgétaire au sein de l'entreprise permet une évaluation et une explication des écarts pour pouvoir en tirer des conclusions.

H2 : L'adoption d'un contrôle budgétaire rigoureux, permet une meilleure allocation des ressources et une adaptation aux conditions changeantes du marché, contribuant ainsi à une amélioration de la performance financière évaluée à travers l'analyse des principaux indicateurs financiers.

Pour pouvoir répondre à notre problématique et de vérifié nos hypothèses, nous avons adopté une approche mixte. D'abord, une recherche théorique a été réalisée afin de présenter les notions clés au contrôle budgétaire, à l'analyse des écarts et à la performance financière. Ensuite, une étude menée au sein de l'entreprise SPA CEVITAL Bejaia, basée sur une exploitation des données budgétaires et financières des exercices 2022 et 2023.

Notre travail s'articule autour de deux chapitres :

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique. Il présente les concepts fondamentaux liés au système budgétaire, au contrôle budgétaire, à l'analyse des écarts et à la performance financière.

Le deuxième chapitre est dédié à l'étude pratique. Il porte sur l'application du contrôle budgétaire et le calcul des indicateurs de performance financière au sein de la SPA CEVITAL Bejaïa, à travers l'exploitation des données budgétaires des exercices (2022 et 2023).

CHAPITRE 1 : QUELQUES CONCEPTS SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE

Introduction

Dans un contexte économique marqué par l'incertitude et la concurrence, le contrôle budgétaire représente un outil clé pour orienter la gestion des entreprises. Il permet de comparer les prévisions aux réalisations, de détecter les écarts, et d'en tirer les enseignements nécessaires pour améliorer la performance, en particulier sur le plan financier. Ainsi, l'analyse des écarts budgétaires devient un levier essentiel pour évaluer et renforcer l'efficacité économique des organisations.

Dans ce chapitre on présentera les principaux concepts et notions fondamentales relatifs au budget, au contrôle budgétaire, à l'analyse des écarts ainsi qu'à la performance financière. Il vise à poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension des mécanismes de gestion et d'évaluation financière dans l'entreprise.

SECTION 1 : NOTIONS DE BASE SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE ET LE BUDGET

Cette section présentera quelques notions de base sur le budget et le contrôle budgétaire.

1-Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire joue un rôle central pour surveiller l'évolution des dépenses et ajuster les décisions en fonction des écarts constatés. Il s'inscrit ainsi comme un outil stratégique permettant d'assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens réellement engagés.

1-1-Définition et objectifs du contrôle budgétaire

Selon S. Keoki Sears, Glenn A. Sears et Richard H. Clough, le contrôle budgétaire est défini comme « un processus de suivi continu des coûts réels et prévus d'un projet, visant à identifier les écarts budgétaires et à prendre des mesures correctives pour maintenir le projet dans les limites budgétaires établies ».¹

Le contrôle budgétaire est une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :²

- De rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts ;

¹Sears, S. K., Sears, G. A., & Clough, R. H. (2020) « Construction Project Management » (6e éd 2020), Wiley.

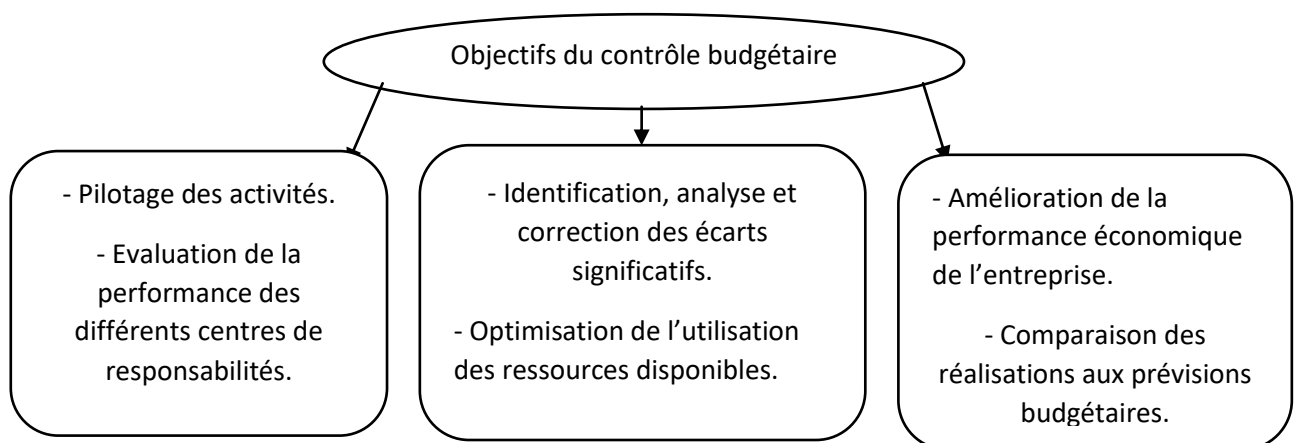
²Gervais M, « contrôle de gestion par le système budgétaire », Vuibert, Paris, 1987, p.273.

- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'appréhender l'activité des responsables budgétaire ».

D'une manière générale, le contrôle budgétaire est un processus continu de surveillance et d'analyse des coûts réels engagés par rapport aux coûts projetés afin de détecter les écarts et d'entreprendre des actions correctives pour contrôler les dépenses. C'est une partie du système de contrôle de gestion et inclut une surveillance périodique de la performance réelle par rapport aux objectifs fixés, l'analyse des écarts, le reporting, et la prise de mesures correctives sur les écarts pour atteindre des objectifs financiers.

Les principaux objectifs du contrôle budgétaire sont représentés dans le schéma suivant :

Schéma n°1 : Les objectifs du contrôle budgétaire



Source : Réalisé par nous-même à partir des documents fournis par de la SPA CEVITAL.

1-2-Le rôle du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire sert avant tout à améliorer les performances en aidant l'entreprise à mieux gérer ses ressources. Il impose à toute entreprise un « code de bonne conduite » ³ :

- Il oblige à respecter les contraintes et développe un mode de fonctionnement contractuel.
- Il responsabilise la hiérarchie à tous les niveaux par le jeu de délégations successives.
- Il oblige à une remise en cause régulière et à l'apprentissage de la négociation dans tous les types de communication.

³Alazard C, Sépari S, « Le contrôle de gestion », Dunod, paris, 2007, p .510.

- Il permet l'observation continue des événements capables de modifier les prévisions.
- Il réalise une prévision et établit un programme d'activité.

1-3-Importance du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire joue un rôle central dans la gestion des entreprises. Son importance se manifeste à travers plusieurs aspects clés :

- Piloter efficacement l'activité en comparant les prévisions aux résultats réels.
- Responsabiliser les managers dans la gestion de leurs ressources.
- Détecter les écarts et prendre des mesures correctives.
- Améliorer la rentabilité et sécuriser la situation financière de l'entreprise.
- Favoriser la communication interne et la coordination entre les services.

2-Le budget

Le budget est un outil de prévision et de gestion qui permet d'anticiper les recettes et les dépenses d'une organisation sur une période donnée. Il sert à planifier les actions, contrôler les coûts et aider à la prise de décision.

2-1-Définition du budget

Selon Giraud et Zarlowski, (2016), le budget est une : Expression détaillée à un an du plan opérationnel. C'est un ensemble de plans d'action coordonnées pour atteindre un objectif Fixée dans le cadre du plan opérationnel ainsi que l'évaluation et la traduction financière de ces Plans d'action. Les budgets sont élaborés pour et avec chacun des centres de responsabilités de l'entreprise ou de l'organisation.⁴

Pour Dumenil (2018), le budget est « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent Vers la réalisation des plans opérationnels »⁵

2-2-Objectifs du budget

Les objectifs du budget sont multiples et visent à fournir un cadre structuré pour une gestion financière rigoureuse. Ils permettent non seulement de planifier les ressources de

⁴Giraud, F. & Zarlowski, P. (2016), Les fondamentaux du contrôle de gestion : principes et outils, Pearson Éducation, Paris.

⁵Dumenil, M. (2018). Le contrôle de gestion. Éditions GERESO.

manière cohérente, mais aussi de faciliter le pilotage de l'organisation à travers les points suivants :

- Estimer de façon réaliste et détaillée les produits et les charges de chaque secteur pour une période donnée, et évaluer la situation financière globale à la fin de cette période;
- Concevoir un plan d'action coordonné dans le but de faciliter la réalisation des estimations budgétaires ;
- Etablir des critères de référence afin que les résultats réels puissent être comparés avec les prévisions budgétaires et que les écarts par secteur de responsabilité soient analysés et interprétés;
- Servir de guide aux gestionnaires afin qu'ils soient en mesure de modifier les plans et les objectifs établis lors de situations imprévues ou incontrôlables pouvant survenir par la suite ;
- Améliorer les procédés d'élaboration du futur budget pour que les gestionnaires puissent s'inspirer des rapports d'évaluation.

2-3-Le Budget et le Contrôle budgétaire

Le lien entre le budget et le contrôle budgétaire est fondamental dans la gestion d'entreprise. Le budget constitue un plan chiffré qui traduit les objectifs de l'entreprise pour une période donnée, tandis que le contrôle budgétaire est le processus qui consiste à comparer régulièrement les résultats réels aux prévisions budgétaires afin de détecter les écarts, en analyser les causes, et prendre les mesures correctives nécessaires.

SECTION 02 : ECARTS BUDGETAIRES ET PERFORMANCE FINANCIERE

Cette section sera consacrée à la présentation, de la notion d'écarts budgétaire, de la performance financière et du lien entre les deux notions.

1-Définition d'un écart budgétaire

Selon (Le plan comptable général, 1982), un écart est «la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : Ecart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »⁶, Les écarts sont calculés par la différence entre les éléments réels et les éléments budgétés. Ils permettent de constater un écart favorable ou défavorable pour l'entreprise.

⁶Le plan comptable général, 1982.

En somme, l'écart est la différence entre la valeur réelle de la donnée et une autre valeur prévu de la même donnée

ECART = REALISATION – PREVISION

2-Définition de la performance financière

Selon QUINTART (1997) :« La finance est dominée par un objectif appelé l'objectif financier, qui consiste à maximiser la valeur totale de l'entreprise compte tenu de taux de rendement exigé pour les fournisseurs de font de fonction du risque ou de cout moyen pondéré du capital ».⁷

Cette définition souligne que la performance financière se mesure par la capacité de l'entreprise à maximiser sa valeur tout en tenant compte du coût du capital et des risques. C'est un indicateur essentiel de sa santé et de sa pérennité.

3-Le lien entre le contrôle budgétaire et la performance de l'entreprise

Le Contrôle budgétaire est directement lié à la performance d'une l'entreprise. Il permet de planifier, suivre et ajuster les performances financières. En identifiant les écarts entre prévisions et résultats, il facilite une prise de décision informée, optimise l'allocation des ressources et motive les employés avec des objectifs clairs. Ainsi, un contrôle budgétaire efficace améliore la rentabilité et assure la pérennité de l'entreprise.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il ressort que le contrôle budgétaire constitue un levier fondamental de la gestion financière des entreprises. En comparant les résultats réels aux prévisions, il permet de repérer les écarts significatifs et d'évaluer la performance. L'analyse de ces écarts offre aux gestionnaires des informations précieuses pour réajuster leurs décisions et optimiser les ressources.

La complémentarité entre le budget, le contrôle budgétaire et la performance financière apparait comme un élément clé pour assurer la stabilité, la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

⁷QUINTART Aimable : « Planification financière, Encyclopédie de gestion », Articles 120, 2ème Edition.1997. p.2240.

CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL DE BEJAIA

Introduction

Dans le contexte de compétitivité économique, la gestion budgétaire constitue un outil essentiel pour la planification et la prise de décisions stratégiques. Afin d'approfondir notre compréhension pratique de ces concepts, nous avons effectué un stage au sein de la SPA CEVITAL de Bejaia, une entreprise majeure opérant dans plusieurs secteurs d'activités. Une expérience qui nous a offert l'opportunité d'examiner directement le processus budgétaire au niveau d'une entreprise.

Ce chapitre sera consacré à l'examen du processus du contrôle budgétaire au sein de l'entreprise CEVITAL de Bejaia. Dans une première section, nous présenterons notre organisme d'accueil. Une deuxième section portera sur le calcul des écarts budgétaires et des principaux indicateurs de performance financière de la SPA CEVITAL Bejaia.

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Avant d'entamer notre cas pratique, nous tenterons d'abord de présenter notre organisme d'accueil.

1-Présentation de l'entreprise CEVITAL

Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créée en mai 1998. Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia. Elle est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les cinq dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Agro-alimentaire est passée de 500 salariés en 1999 à 3850 salariés en 2024.

2-Activités de SPA CEVITAL

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production.⁸

1-Huiles Végétales :

Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

⁸ Différents documents fournis par l'entreprise.

CHAPITRE 2 LE PROCESSION DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

(Elio et Fridor) : des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

-Capacité de production : 721 800 tonnes /an

-Part du marché national : 70%

-Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, et l'Europe.

2- Margarinerie et graisses végétales :

Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont produites pour les besoins de la pâtisserie, à l'exemple de : la parisienne et MEDINA « SMEN »

Capacité de production : 171 552 tonnes/an / leurs part du marché national est de 30% sachant qu'ils exportent une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

3-Sucre Blanc et liquide :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

-Capacité de production : 2 145 000 tonnes/an, 198 000 tonnes/an respectivement.

-Part du marché national : 85%

-Exportations : 600 000 tonnes/an en 2018, CEVITAL FOOD prévoit 650 000 tonnes/an dès 2019. 25 000 tonnes/an en prospection pour sucre liquide.

4-Silos Portuaires Existant :

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.

5-Boissons :

Eau minérale Lalla Khadîdja, Jus de fruits, Sodas capacité de production de 960 000 tonne/an.

-Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

6-Unité de production de la chaux hydratée : El Khroub - Constantine

Production de la chaux hydratée et du CO2 pour : consommation par les 2 raffineries de sucre, vente aux clients.

Capacité de production par tonnage :

•Unité CO2 Capacité 31 000 T/An

•Unité Chaux Capacité 99 000 T/An

3-Certifications Obtenues par SPA CEVITAL

1. ISO 22000 : sécurité des denrées alimentaires pour tous les produits.
2. FSSC 22000 : le système management de la sécurité alimentaire (sucre).
3. Certificat HALLAL
4. Le certificat KOSHER
5. ISO 9001 V2015 : en cours d'obtention (septembre 2021),
6. Certifications produites par les clients de réf : Coca.

4-L'organisation de SPA CEVITAL

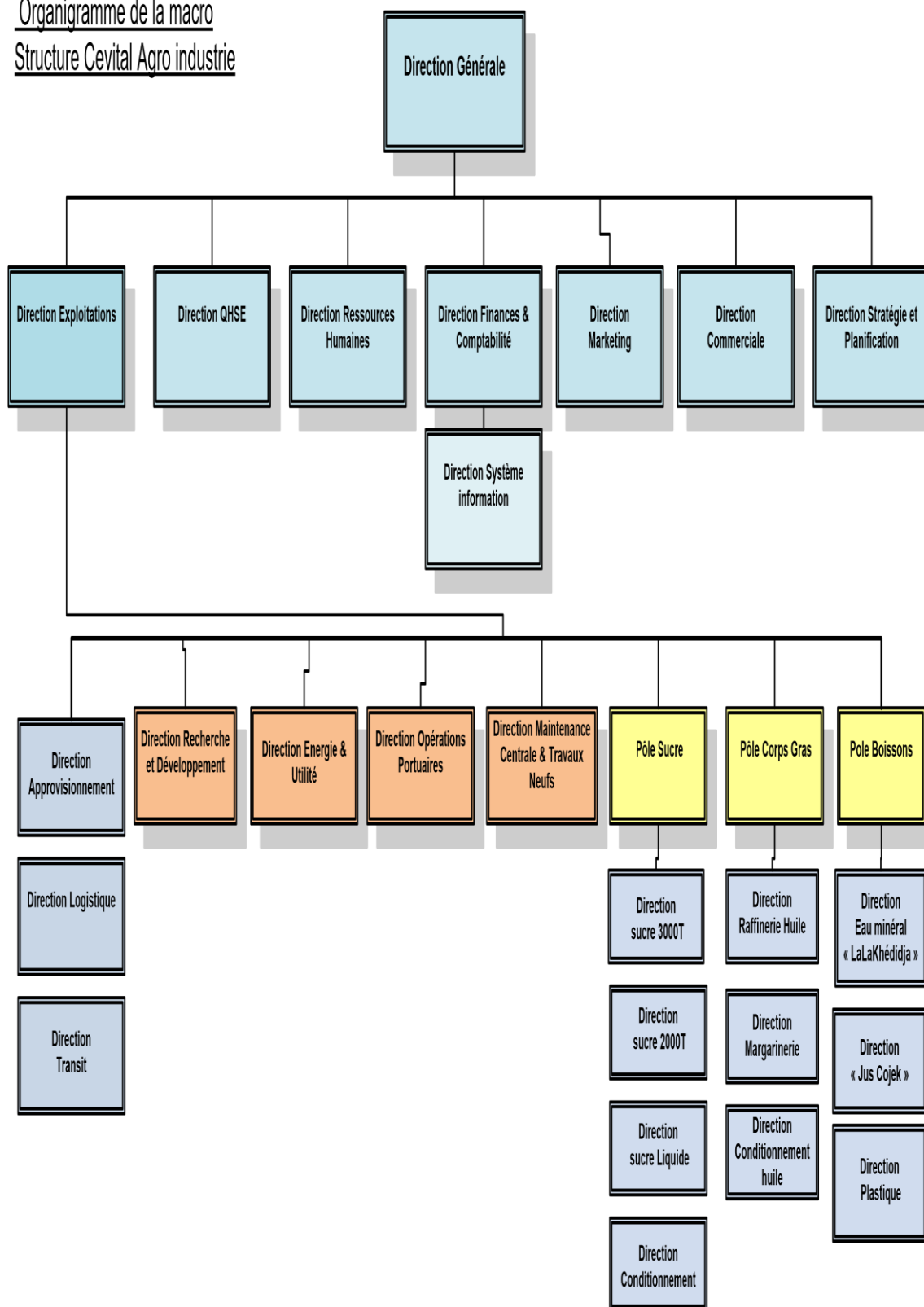
L'organisation générale des composantes et les missions des directions:

4-1- Structure de l'encadrement :

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

Schéma n°2 : Organigramme de la structure des directions de la SPA CEVITAL agroalimentaire

Organigramme de la macro
Structure Cevital Agro industrie



Source : Différents documents fournis par l'entreprise Cevital.

4-2- Quelques missions et services des composantes de la direction générale:

1-La direction Marketing: Le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits.

2-La direction des Ventes & Commerciale: Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

3-La direction Système d'informations: Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

4-La direction des Finances et Comptabilité: Préparer et mettre à jour les budgets, Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes, Pratiquer le contrôle de gestion, et Faire le Reporting périodique

5-La direction Industrielle: Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

6-La direction des Ressources Humaines: Définit et met en œuvre la stratégie ressources humaines en lien avec les objectifs du groupe.

7-La direction Approvisionnements: Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais.

8-la direction Logistique: Assure l'expédition des produits finis, gère les moyens de transport, alimente les unités en matières premières, soutient certaines filiales du groupe, et pilote les stocks dans les dépôts locaux et régionaux.

9-la direction Corps Gras: Il a pour mission de raffiner et conditionner des huiles végétales, produire des margarines et beurres.

10-la direction Pôle Sucre: Il produit du sucre solide et liquide selon les normes de qualité, en respectant l'environnement et la sécurité, pour les marchés local et international, aussi bien pour les industriels que les particuliers.

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

SECTION 2 : ANALYSE DES ECARTS BUDGETAIRES ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERE

Cette section sera consacrée au contrôle budgétaire des différents budgets de la SPA CEVITAL de Bejaïa. Nous procéderons ensuite au calcul des principaux indicateurs de performance financière.

1-Le rapprochement entre les prévisions les réalisations

Le rapprochement entre les données réelles et les objectifs budgétés permet de calculer les écarts et de mesurer ainsi la performance pour différents budgets.

1-1Budget des ventes

Le budget des ventes est considéré comme étant la première construction du réseau des budgets de l'entreprise.

Le tableau n°1 nous renseignent sur les prévisions et les réalisations du budget des ventes (produits d'exploitation, ventes nettes) pour les deux semestres des années 2022 et 2023.

Tableau n°1 : Prévision et réalisation de budget de ventes pour les quatre semestres des années (2022-2023)

En MDA

Période		Libellé	Prévisionnel	Réalisé	Ecart
2022	1 ^{er}	Produits d’exploitation	3420,93	3217,3	-202,63
	semestre	Ventes nettes	3257,68	3078,84	-179,19
	2 ^{ème}	Produits d’exploitation	3600,975	3386,63	-214,34
	semestre	Ventes nettes	3429,5	3240,88	-188,62
2023	1 ^{er}	Produits d’exploitation	3790,5	3564,875	-225,625
	semestre	Ventes nettes	3610	3411,45	-198,55
	2 ^{ème}	Produits d’exploitation	3990	3752,5	-237,5
	semestre	Ventes nettes	3800	3591	-209
Total			28899,585	27243,475	-1655,455

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

Le calcul de l'écart est effectué ainsi: $\text{Ecart} = \text{réalisation} - \text{prévision}$

Les produits d'exploitation ainsi que les ventes nettes pour les exercices 2022 et 2023 enregistrent un écart global défavorable de (1655,455MDA). Cet écart suggère que plusieurs facteurs ont freiné la réalisation des objectifs initiaux. Parmi les causes, on citera :

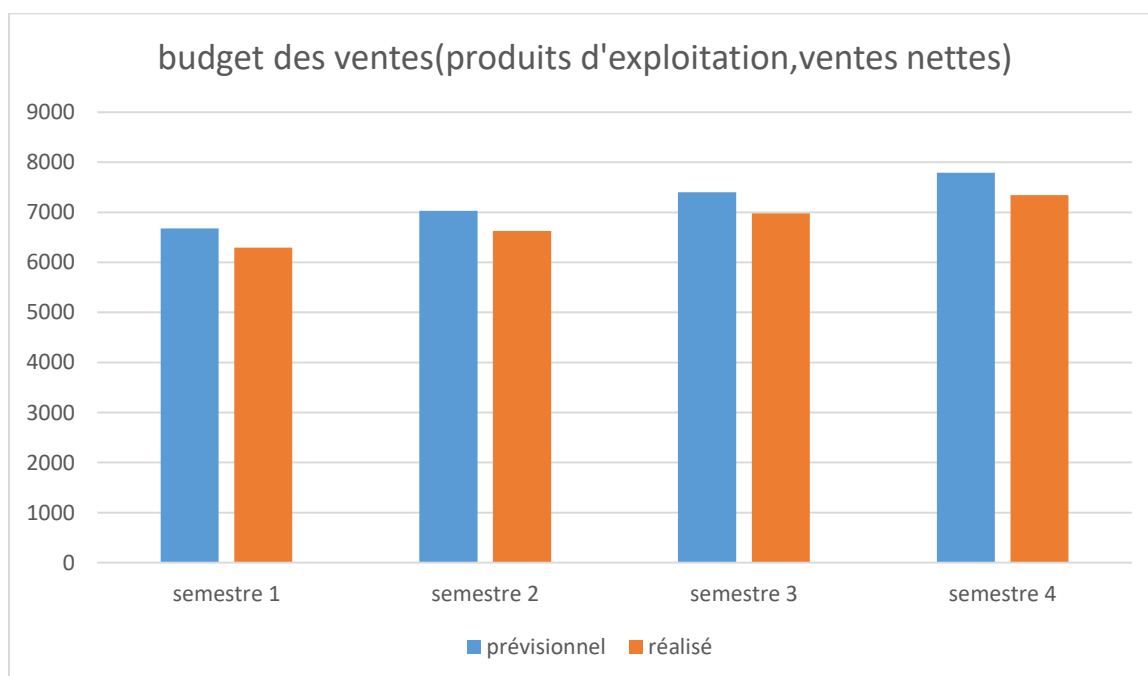
- Les retards dans la livraison des produits finis (dus à des pannes, des blocages de ligne ou des embouteillages logistiques).

- La perte de parts de marché au profit de la concurrence étrangère.

- Un taux de retour client élevé, notamment en raison de problèmes de qualité sur certains lots.

Afin de corriger cette situation et prévenir sa récurrence, plusieurs actions sont envisageables. Il s'agit de la mise en œuvre d'un plan de relance commerciale, le renforcement des dispositifs d'assurance qualité, ainsi qu'une amélioration des processus logistiques dans le détail.

Figure n°1 : Représentation graphique du budget des ventes (2022-2023)



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL.

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

1-2-Le budget des charges d'exploitation

Le budget des charges d'exploitation permet d'estimer toutes les dépenses nécessaires au fonctionnement courant de l'entreprise sur une période donnée.

Il sert à prévoir, contrôler et maîtriser les coûts, et à s'assurer que l'activité reste rentable.

Le tableau n°2 expose les prévisions ainsi que les réalisations du budget des charges d'exploitation pour chacun des deux semestres des années 2022 et 2023. Cette catégorie de charges représente celle liées directement à l'activité de l'entreprise.

Tableau n° 2: Prévisions et Réalisations du Budget des Charges d'Exploitation (semestres 2022–2023)

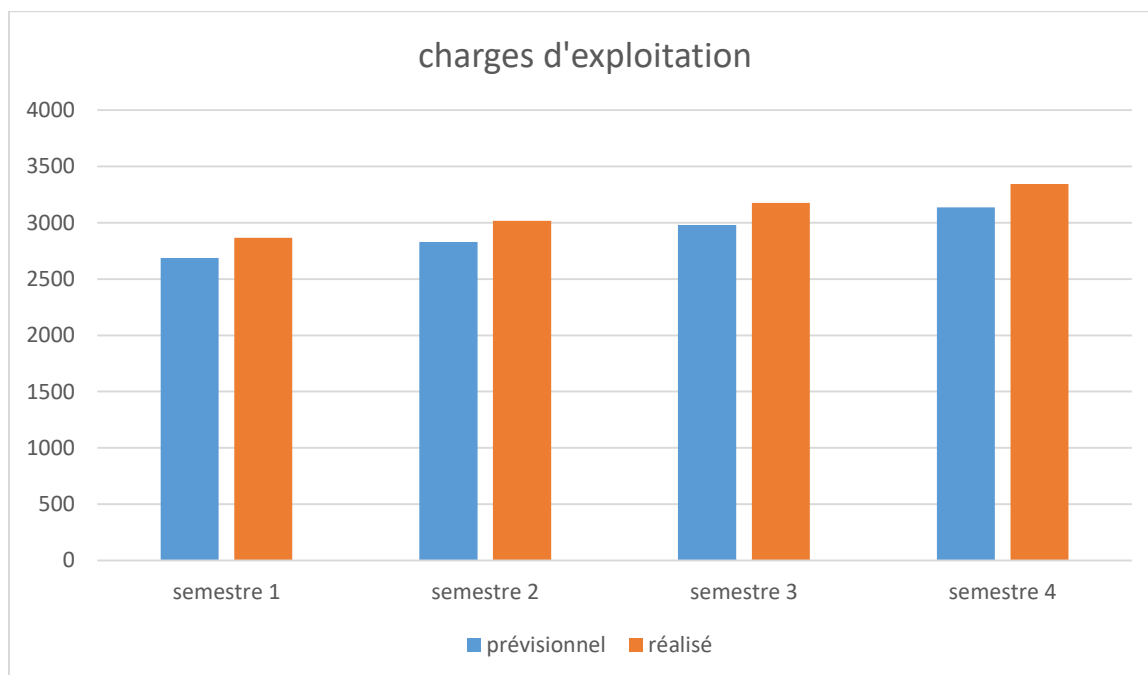
En MDA

Année		Libellé	Prévisionnel	Réalisé	Ecart
2022	1 ^{er} semestre	Charges d'exploitation	2687,87	2867,06	179,19
	2 ^{ème} semestre	Charges d'exploitation	2829,34	3017,96	188,62
2023	1 ^{er} semestre	Charges d'exploitation	2978,25	3176,8	198,55
	2 ^{ème} semestre	Charges d'exploitation	3135	3344	209
Total			11630,46	12405,82	475,36

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL.

Un écart de 475,36 MDA est observé au niveau des charges d'exploitation, traduisant un dépassement des dépenses par rapport aux prévisions budgétaires. Une situation qui est due à plusieurs raisons à savoir : augmentation du coût de la main-d'œuvre intermédiaire, hausse des coûts énergétiques et à une sous-estimation des frais logistiques internes, des mesures correctives sont engagées, il s'agit notamment de la révision des contrats avec les sous-traitants, la mise en œuvre d'un programme d'efficacité énergétique, ainsi que l'optimisation du planning des équipes.

Figure n°2 : Représentation graphique du budget des charges d'exploitation (2022-2023)



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL.

1-3 Budget des achats

Le budget des achats permet de prévoir les dépenses liées à l'achat de matières premières, marchandises ou fournitures nécessaires à l'activité de l'entreprise.

Il aide à anticiper les besoins, gérer les stocks et maîtriser les coûts d'approvisionnement.

Dans le cadre de l'analyse budgétaire des achats, nous nous intéresserons spécifiquement à la section relative aux achats de matières premières et d'emballages. Cela signifie que notre travail se concentre sur l'étude comparative des réalisations et des prévisions concernant ces postes.

CHAPITRE 2 LE PROCESSIONS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

**Tableau n°3 : Prévisions et Réalisations des Achats de Matières Premières et Emballages
(2022–2023)**

En MDA

année		Libellé	Prévisionnel	Réalisé	Ecart
2022	1 ^{er} semestre	Achats MP et Emballages	1384,43	1531,31	146,61
	2 ^{ème}	Achats MP et Emballages	1457,29	1611,9	154,33
2023	1 ^{er} semestre	Achats MP et Emballages	1534,25	1696,7	162 ,45
	2 ^{ème} semestre	Achats MP et Emballages	1615	1786	171
Total			5990,97	6625,91	634,39

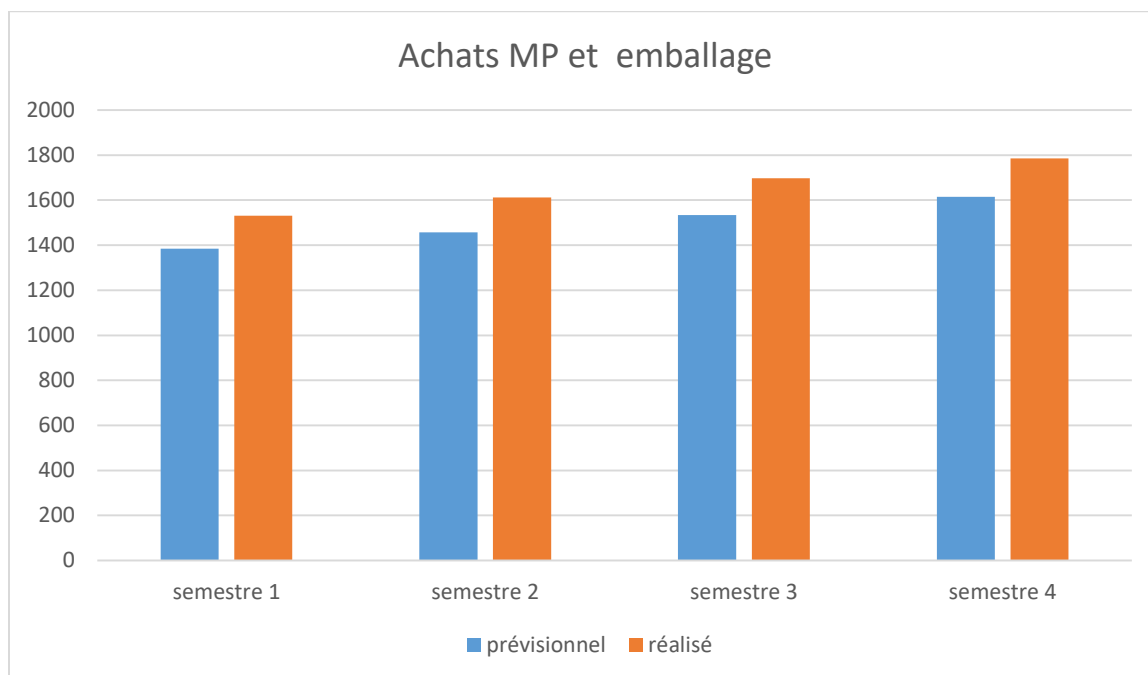
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL.

Nous remarquons que les achats de matières premières et d'emballages dépassent les prévisions à chaque semestre, avec des écarts variant de 146 à 171MDA.

Face à la hausse des prix des matières premières (sucre, huile brute), à l'augmentation des coûts logistiques et aux retards des fournisseurs entraînant des achats plus cher.

L'entreprise a engagé des mesures correctives relatives à la négociation de contrats cadres, aux recours à des alternatives locales, et à la mise en place d'un comité d'achat stratégique.

Figure n°3 : Représentation graphique du budget des achats MP et Emballages 2022/2023



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL.

1-4 Budget des autres charges

Le budget des autres charges regroupe toutes les dépenses d'exploitation secondaires mais indispensables, comme l'énergie, le transport.

Il permet de prévoir et contrôler ces coûts indirects, pour mieux gérer le fonctionnement global de l'entreprise.

Le tableau n°4 expose les écarts entre les prévisions et les réalisations budgétaires concernant les charges d'énergie et de transport.

CHAPITRE 2 LE PROCESSIONS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

Tableau n°4 : Prévisions et Réalisations des Charges d'Énergie et de Transport (2022–2023)

En MDA

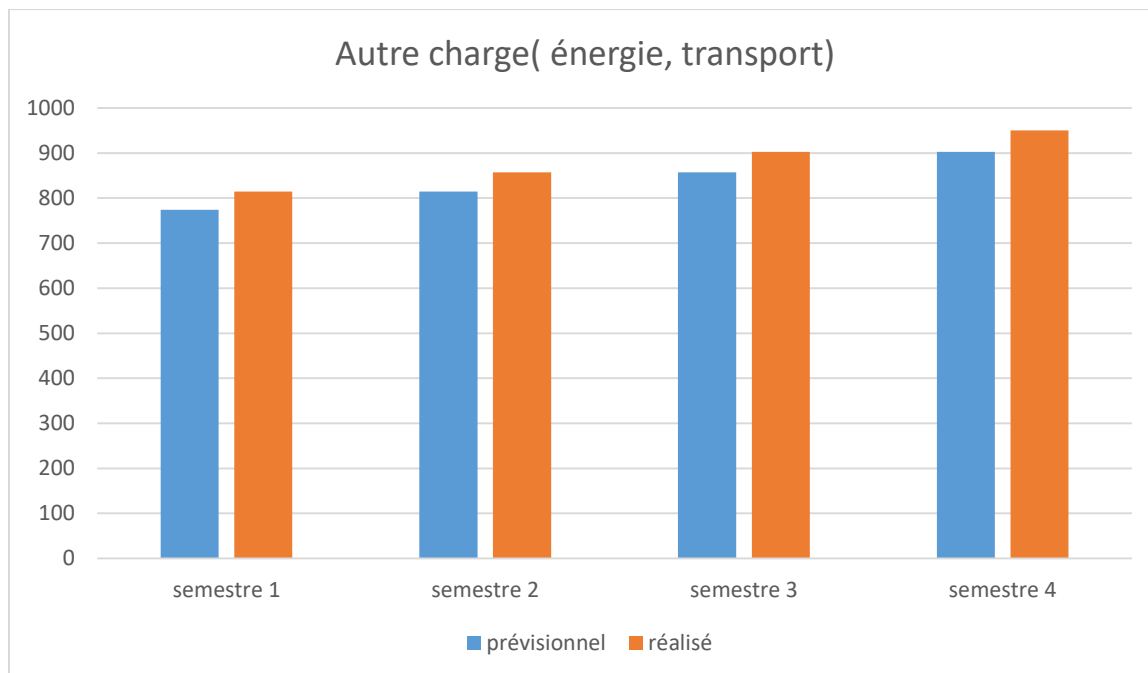
Année		Libellé	Prévisionnel	Réalisé	Ecart
2022	1 ^{er} semestre	Autres charges (énergie, transport)	773,78	814,51	40,72
	2 ^{ème} semestre	Autres charges (énergie, transport)	814,51	857,38	42,87
2023	1 ^{er} semestre	Autres charges (énergie, transport)	857,375	902,5	45,125
	2 ^{ème} semestre	Autres charges (énergie, transport)	902,5	950	47,5
Total			3348,165	3524,39	176,215

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL.

Nous constatons que les autres charges (énergies, transports) réelles dépassent les prévisions chaque semestre.

Ces écarts deviennent de plus en plus importants, ce qui montre que les prévisions ne sont pas assez précises ou une hausse des coûts mal maîtrisé. Donc il est nécessaire que l'entreprise améliore le suivi de ses dépenses, ajuste ses prévisions de manière régulière, et identifie des pistes pour réduire ces charges.

Figure n°4 : Représentation graphique du budget des autres charges (énergies, transports)
2022/2023



Source : Réalisé par nous-même à partir des données de la SPA CEVITAL

1-5 Budget des investissements

Le budget d'investissement permet le contrôle des dépenses liées aux acquisitions d'actifs durables ; l'optimisation d'allocation des ressources, et l'anticipation des besoins de financement de l'entreprise.

Ce volet budgétaire, qui reflète les choix stratégiques de l'entreprise en matière de développement et de renouvellement de ses équipements, constitue un indicateur clé de sa dynamique d'expansion et de modernisation.

CHAPITRE 2 LE PROCESSIONS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

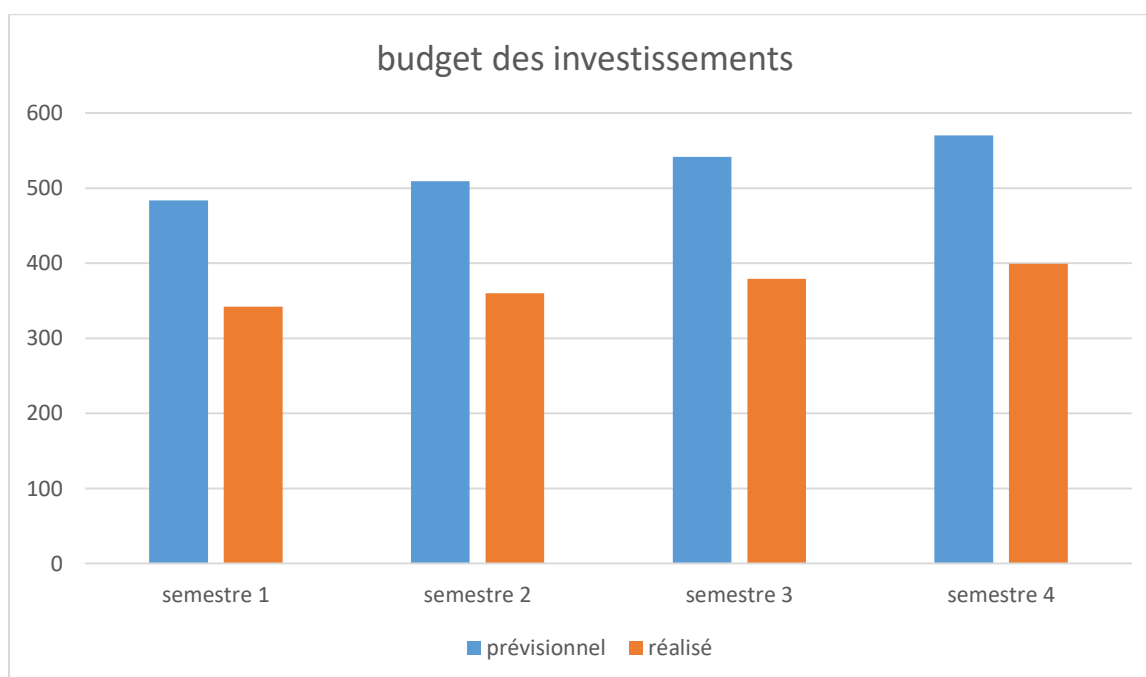
Tableau n°5 : Évolution du Budget d'Investissement : Prévisions et Réalisations (2022–2023)

En MDA

année		Libellé	Prévisionnel	Réalisé	Ecart
2022	1 ^{er} semestre	Investissements	483,56	342,1	-146,61
	2 ^{ème} semestre	investissements	509,01	360,1	-154,33
2023	1 ^{er} semestre	Investissements	541,5	379,05	-162,45
	2 ^{ème} semestre	Investissements	570	399	-171
total			2104,07	1480,25	-634,39

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

Figure n°5 : Représentation graphique de suivi des Investissements réels et prévus (2022-2023)



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

CHAPITRE 2 LE PROCESSIONS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

L'analyse du graphique met en évidence une hausse, mais les objectifs en matière de réalisations d'investissements restent non atteints et les prévisions demeurant supérieures aux réalisations.

Cet écart pourrait s'expliquer par des retards dans l'obtention des autorisations liées à un projet d'extension d'usine, ainsi que par des blocages au niveau du dédouanement des équipements importés. En réponse, l'entreprise prévoit la mise en place d'un comité CAPEX à fréquence trimestrielle, ainsi qu'un renforcement de la coordination avec les services des douanes et l'AAPI, afin d'accélérer les procédures administratives et faciliter la concrétisation des investissements.

1-6 Budget de la Trésorerie

La trésorerie nette permet de vérifier la cohérence entre les prévisions financières et la réalité des flux de liquidités.

Cet indicateur financier essentiel reflète la capacité de l'entreprise à générer des liquidités et à faire face à ses engagements à court terme, tout en assurant un équilibre entre encaissements et décaissements.

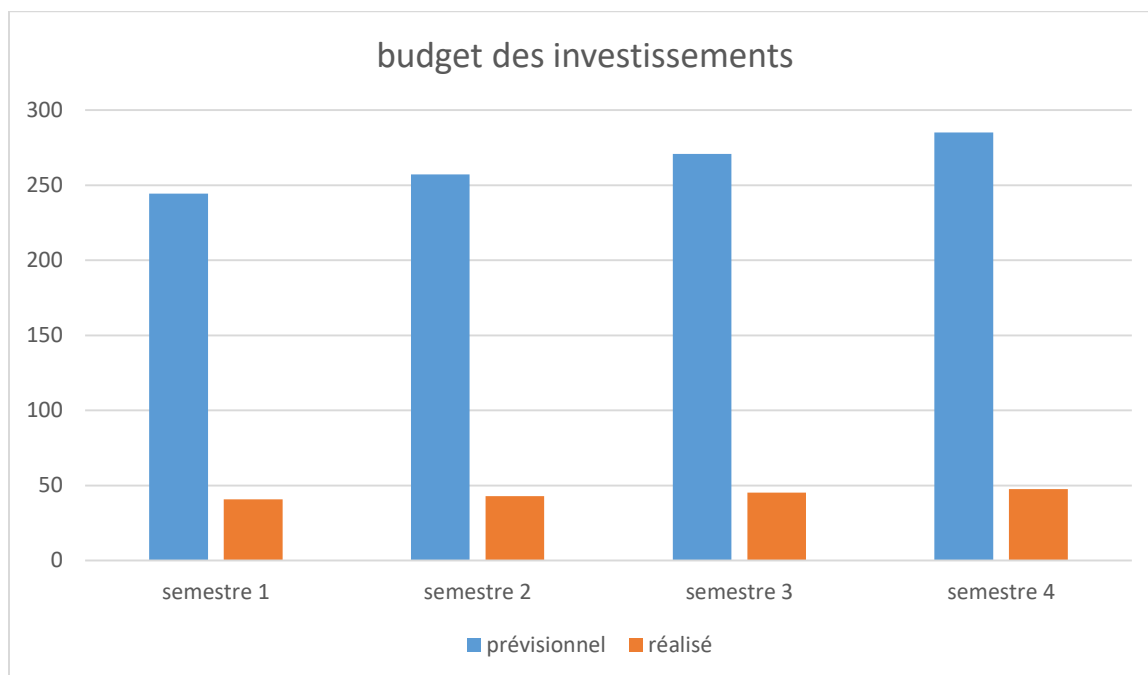
Tableau n°6 : Comparatif Prévisionnel et Réel de la Trésorerie Nette (2022–2023)

En MDA

année		Libellé	Prévisionnel	Réalisé	Ecart
2022	1 ^{er} semestre	Trésorerie nette	244,35	40,73	-203,62
	2 ^{ème} semestre	Trésorerie nette	257,21	42,87	-214,34
2023	1 ^{er} semestre	Trésorerie nette	270,75	45,125	-225,625
	2 ^{ème} semestre	Trésorerie nette	285	47,5	332,5
Total			3257,31	176,225	-311,085

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

Figure n°6 : Représentation graphique de l'évolution de la Trésorerie Nette par Semestre



Source : Réalisé par nous-même à partir des données de la SPA CEVITAL

L'examen des données du tableau n°6 met en évidence un écart défavorable au niveau de la trésorerie nette, révélant une situation de tension de liquidité persistante sur plusieurs semestres. Cette situation peut s'expliquer par un allongement des délais de paiement clients, des avances fournisseurs non anticipées, ainsi que des surcoûts non budgétés. À cela s'ajoute l'absence de financement relais pour certains projets retardés.

Pour pallier ces difficultés, l'entreprise prévoit l'activation d'une ligne court terme bancaire, le renforcement du service recouvrement, ainsi que la mise en place d'un système de cash pooling groupe afin d'optimiser la gestion globale de la trésorerie.

Représentation des budgets de l'entreprise CEVITAL

La figure n°6 illustre la répartition du budget selon différentes catégories de dépenses.

On observe que :

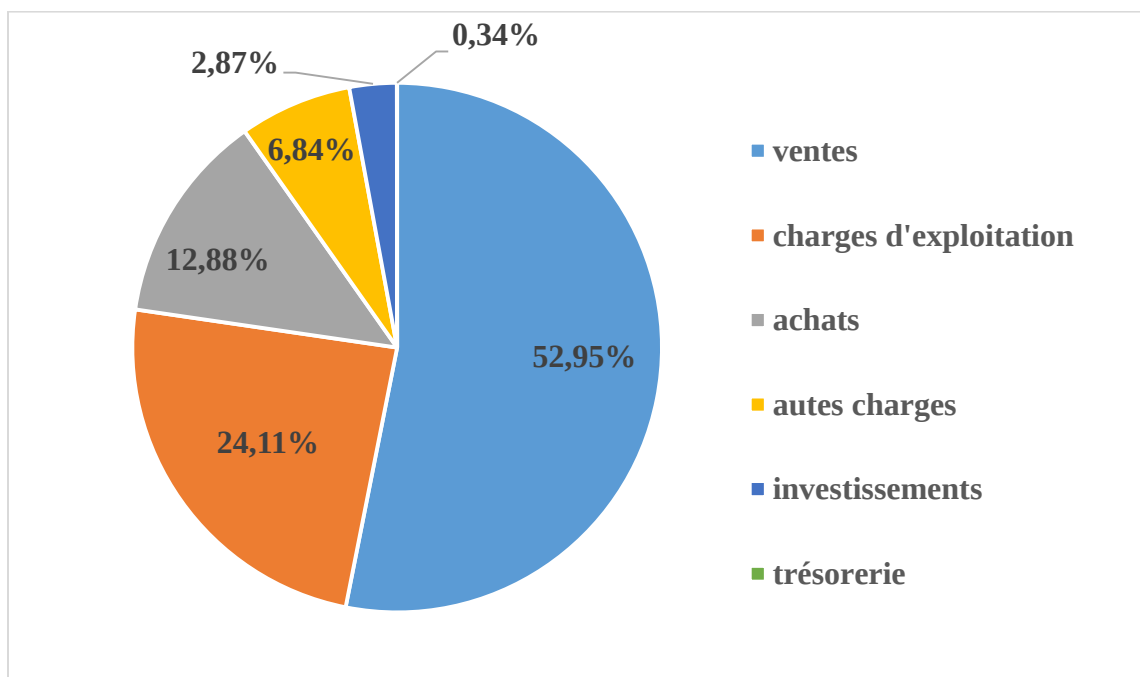
- Les ventes représentent la part la plus importante du budget, avec 52,95% ; Ce qui montre une forte indépendance aux revenus générés.
- Les charges d'exploitation constituent le deuxième poste majeur, avec 24,11% ; Ce qui est cohérent avec les coûts nécessaires au fonctionnement de l'activité.

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

- Les achats occupent 12,88%, traduisant un niveau significatif d'approvisionnement en biens ou services.
- Les autres charges représentent 6,84% indiquant des dépenses diverses non précisés dans les catégories principales.
- Les investissements sont à 2,87% suggérant un effort modéré en matière de développement ou de renouvellement d'actifs.

Enfin, la trésorerie avec 0,34 %, ce qui traduit une gestion globalement équilibrée des flux de trésorerie, bien qu'une vigilance reste nécessaire pour maintenir cette stabilité.

Figure n°7: Représentation graphique de la répartition des budgets selon les catégories de dépenses (2022-2023)



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise.

2- Principaux indicateurs de performance financière de l'entreprise

Les indicateurs de la performance financière sont des outils essentiels pour évaluer l'efficacité de l'entreprise en fonction de l'objectif de performance.

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

Dans ce qui suit, nous présenterons quelques indicateurs de mesure de la performance financière de l'entreprise. Ces indicateurs ont été calculés par nous même à travers l'exploitation des documents fournis par l'entreprise pour l'année 2022.

2-1-Elaboration des bilans de grandes masses

Sur la base de bilan financier établis, nous procéderons à un regroupement des principales composantes de l'actif et du passif. Cette étape permet de dégager une lecture simplifiée structurée de la situation financière, à travers l'élaboration du bilan des grandes masses.

Tableau n°7 : Bilan de Grande masse 2022

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Actif non courant	165 343 546	46,3	Capitaux permanents	251 983 633	70,56
Actif circulant	191 790 669	53,7	Capitaux propres	237 612 060	66,54
Valeur d'exploitation	38 802 395	10,86	Dettes à L et M terme	14 371 573	4,02
Valeur réalisable	144 291 473	40,4	Dettes à court terme	105 150 582	29,44
Valeur disponible	8 696 801	2,44			
Total actif	357 134 215	100	Total passif	357 134 215	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL.

2-2-Analyse de l'équilibre financier

L'analyse de l'équilibre financier consiste à vérifier si une entreprise finance bien ses actifs avec des ressources adaptées dans le temps. Cet équilibre est important pour assurer la stabilité financière et éviter les problèmes de trésorerie ou de solvabilité.

2-2-1-Fonds de roulement net (FRN)

Le FRN est la part des ressources stables qui reste disponible pour financer l'activité courante de l'entreprise, après avoir couvert les investissements durables.

- Calcul par le haut du bilan : $FRN = \text{capitaux permanents} - \text{actifs immobilisés}$

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

Tableau n°8 : Le FRN par le haut du bilan.

Désignation	2 022
capitaux permanent	251 983 633
actif immobilisé (non courant)	165 343 545
FRN	86 640 088

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

- Calcul par le bas du bilan : $FRN = \text{actif circulant} - \text{dettes à court terme}$

Tableau n°9 : Le FRN par le bas du bilan.

Désignation	2022
actif circulant	191 790 669
dettes à court terme	105 150 582
FRN	86 640 087

Source : Réalisé par nous-même à partir des données de la SPA CEVITAL

Un FRN positif a été enregistré avec 86 640 087 DA en 2022, traduisant un équilibre entre les ressources durables et besoins d'investissement.

2-2-2- Besoin de fonds de roulement(BFR)

Il représente les fonds dont l'entreprise a besoin pour financer son activité courante

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

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

Tableau n°10 : Le besoin de fonds de roulement BFR 2022

Désignation	2022
valeur d'exploitation	38 802 395
valeur réalisable	144 291 473
dette à court terme	105 150 582
dette financière (trésorerie passive)	58 756 459
BFR	136 669 745

Source : Réalisé par nous-même à partir des données de la SPA CEVITAL

Un BFR positif (supérieur au FRN) signifie que l'entreprise doit mobiliser de la trésorerie pour couvrir le décalage entre ses encaissements et ses décaissements.

2-2-3- Trésorerie nette (TN)

C'est la différence entre les liquidités disponibles et les dettes à court terme liées à la trésorerie.

TN = Fonds de roulement net - Besoins en fond de roulement.

Tableau n°11 : Trésorerie nette 2022

Désignation	2022
FRN	86 640 087
BFR	136 669 745
TN	-50 029 658

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

Pour 2022 la trésorerie était négative de -50 029 658 DA, cela indique que l'entreprise avait plus de dettes à court terme et a besoin d'un financement immédiat.

2-3-Analyse des ratios

Le calcul des ratios financiers est généralement important pour l'entreprise. Leur maîtrise permet une croissance durable et un contrôle budgétaire efficace.

2-3-1- Le ratio de rentabilité

La rentabilité financière mesure la capacité d'une entreprise à générer du profit à partir des capitaux propres investis. Elle indique combien rapporte chaque dinar investi par les actionnaires.

Ratio de la rentabilité financière = résultat net / capitaux propres $\times 100$

Tableau n°12 : Calcul des ratios de rentabilités

Désignation	2022
Résultat net / Capitaux propres $\times 100$	19 428 258 / 237 612 060 $\times 100$
Ratio de la rentabilité financière	8,18%

Source : Réalisé par nous-même à partir des données de la SPA CEVITAL

Un ratio de rentabilité financière positif pour l'année 2022 traduit une gestion efficace des capitaux propres.

2-3-2- Les Ratios de la structure financière

L'analyse des ratios de la structure financière permet d'évaluer comment l'entreprise est financée : quelle part de ses ressources provient des capitaux propres et quelle part repose sur l'endettement.

Ils aident à mesurer le risque financier de l'entreprise et sa capacité à faire face à ses engagements, en particulier en cas de difficultés.

Ratio de financement permanent = capitaux permanent / actif immobilisé

Ratio de financement propre = Capitaux propres / actif immobilisé

Ratio de financement des immobilisations = actif immobilisé / total actif

Ratio de financement total = capitaux propres / total passif

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

Tableau n°13: Calcul des ratios de la structure financière

Désignation	2022
Capitaux permanent / Actif immobilisé	251 983 633 / 165 343 545
Ratio financement permanent	1,52
Capitaux propres / Actif immobilisé	237 612 060 / 165 343 545
Ratio financement propres	1,44
Actif immobilisé / Total actif	165 343 545 / 357 134 215
Ratio financement des immobilisations	0,46
Capitaux propres / Total passif	237 612 060 / 357 134 215
Ratio de financement total	0,67

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

Les données du tableau n°13 indiquent que :

- Le ratio de financement permanent : L'équilibre financier de base a été respecté et l'entreprise a pu couvrir ses actifs immobilisés principalement par des capitaux stables.
- Le ratio de financement propre : Les capitaux propres couvrent une part significative de l'actif immobilisé, tout en laissant un excédent de ressources stables pour financer les besoins liés à l'exploitation.
- Le ratio de financement des immobilisations : Les immobilisations n'ont pas été entièrement financées par des capitaux permanents au cours de cette période. Cela traduit une dépendance accrue aux ressources à court terme pour financer des actifs à long terme.
- Le ratio de financement total : Une couverture insuffisante des immobilisations par les ressources stables, indiquant une dépendance partielle aux financements à court terme.

2-3-3- Le ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité mesure la capacité d'une entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes, même en cas de difficultés. Il reflète la solidité financière à long terme de l'entreprise.

Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

Tableau n°14: Calcul des ratios de solvabilité

désignation	2022
Capitaux propres / Total des dettes	237 612 060 / 105 150 582
Ratio d'autonomie financière	2,26

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

Le ratio d'autonomie financière indique que la structure financière est saine, caractérisée par une faible dépendance à l'endettement.

2-3-4- Les ratios de liquidité

Le ratio de liquidité évalue la capacité d'une entreprise à faire face à ses dettes à court terme avec ses actifs disponibles. Il permet de mesurer la solvabilité à court terme de l'entreprise.

Ratio de liquidité générale = actif circulant / dettes à court terme

Ratio de liquidité réduite = (valeur disponible + valeur réalisable) / dettes à court terme

Ratio de liquidité immédiate = valeur disponible / dettes à court terme

Tableau n°15: Calcul des ratios de liquidité

désignation	2022
Actif circulant / Dettes à court terme	191 790 669 / 105 150 582
Ratio de liquidité générale	1,82
(valeur disponible + valeur réalisable) / Dettes à court terme	(144 291 473 + 8 696 801) / 105 150 582
Ratio de liquidité réduite	1,5
Valeur disponible / Dettes à court terme	8 696 801 / 105 150 582
Ratio de liquidité immédiate	0,08

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

- Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1, ce qui indique que l'entreprise dispose d'actifs à court terme suffisant pour faire face à ses dettes à court terme.

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

- Le ratio de liquidité réduite est supérieur à 1, ce qui témoigne la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme à l'aide de ses liquidités immédiates, ce qui reflète une bonne santé financière et une gestion efficace de la trésorerie.
- Le ratio de liquidité immédiate montre que l'entreprise ne dispose pas immédiatement de liquidités disponibles suffisantes pour couvrir l'ensemble de ses dettes à court terme.

2-3-5- Le ratio d'endettement global

Le ratio d'endettement global mesure la part des dettes totales par rapport aux capitaux propres. Il indique le niveau de dépendance de l'entreprise envers ses créanciers.

Ratio d'endettement global = dettes totales / capitaux propres

Tableau n°16 : Calcul de ratio d'endettement global

Désignation	2022
Dettes totales / capitaux propres	105 150 582 / 237 612 060
Ratio d'endettement global	0,44

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

Un ratio d'endettement global montre une bonne capacité de remboursement et une faible exposition au risque financier.

2-3-6- Le ratio de dettes à long terme

Indique la proportion des dettes à long terme dans le passif total de l'entreprise. Il permet d'évaluer la part du financement sur une longue durée.

Ratio de dettes à long terme = Dettes à long terme / Total du passif

Tableau n°17 : Calcul de ratio de dettes à long terme

Désignation	2022
Dettes à long terme / Total du passif	14 371 573 / 357 134 215
ratio de dettes à long terme	0,04

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

- Le ratio de dettes à long terme indique que l'entreprise a très peu recours à l'endettement à long terme. Couplé à de bons ratios de rentabilité et de liquidité, cela traduit une situation financière saine et une faible dépendance aux financements externes. Cette solidité

CHAPITRE 2 LE PROCESSUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SPA CEVITAL BEJAIA

renforce la stabilité de l'entreprise, tout en nécessitant une vigilance pour ne pas freiner d'éventuels investissements à long terme.

2-3-7 Le ratio de levier financier

Ce ratio indique combien d'actifs sont financés pour chaque dinar investi par les actionnaires. Il montre dans quelle mesure l'entreprise utilise l'endettement pour augmenter ses ressources.

Ration de levier financier = Total des actifs / Capitaux propres

Tableau n°18 : Calcul de ratio de levier financier

Désignation	2022
Total des actifs / Capitaux propres	357 134 215 / 237 612 060
Ratio de levier financier	1,5

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de la SPA CEVITAL

L'entreprise combine une structure de financement équilibrée, utilisant à la fois des capitaux propres et une part raisonnable d'endettement pour financer ses actifs.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons examiné le processus du contrôle budgétaire au sein de l'entreprise CEVITAL. Nous avons comparé les prévisions aux réalisations pour différents budgets des deux exercices budgétaires 2022 et 2023 ; Nous avons également procédé au calcul des principaux indicateurs de performance, en analysant différents ratios financiers afin d'évaluer la situation de l'entreprise. Les écarts identifiés ont permis de dégager les principales sources de variation et de mettre en lumière les actions correctives possibles, et la performance de l'entreprise est globalement bonne.

Cette analyse a permis également de mettre en évidence la capacité de CEVITAL à anticiper, s'adapter et progresser. La poursuite des efforts d'optimisation budgétaire, de maîtrise des coûts et d'ajustement stratégique reste primordiale pour assurer une croissance soutenue et renforcer la solidité financière de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Le contrôle budgétaire constitue un levier essentiel pour assurer la performance et la pérennité des entreprises. Tout au long de ce travail nous avons tenté d'apprécier le rôle et l'importance du contrôle budgétaire au sein de l'entreprise.

Le contrôle budgétaire est un outil stratégique important pour toute organisation. Il permet de concrétiser les objectifs en actions mesurables. Il implique une comparaison régulière entre les prévisions budgétaires et les réalisations effectives, afin d'identifier et d'analyser et d'expliquer les écarts issus de cette comparaison. Cette procédure constitue un outil puissant pour renforcer la performance financière et accompagner la prise de décision managériale.

L'exploitation des données budgétaires et financières des deux exercices 2022 et 2023, et l'examen du suivi budgétaire au sein de l'entreprise CEVITAL à travers, le rapprochement entre les prévisions et les réalisations de différents budgets, ainsi que le calcul de quelques indicateurs de performance financière de l'entreprise, ont permis d'identifier les écarts significatifs, d'en analyser les causes et de dégager les principales sources de variation, facilitant ainsi la prise de décisions correctives. L'analyse des ratios calculés montre que la performance de l'entreprise est globalement bonne.

Parmi les forces de l'entreprise identifiées, on souligne la mise en place d'un suivi mensuel automatisé des données budgétaires. Le reporting est organisé de manière claire et précise par le centre de coût, ce qui facilite l'analyse et le pilotage des résultats. Cependant, Le système montre un manque de flexibilité dans la révision budgétaire, ce qui peut limiter la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement aux changements du marché. L'anticipation des risques liés aux matières premières et à l'énergie, exposant l'entreprise à des variations imprévues.

L'actualisation régulière des prévisions en fonction des évolutions du contexte, et l'instauration d'un système d'alerte budgétaire automatisé, permet une détection plus rapide des écarts significatifs, renforçant ainsi l'efficacité du processus budgétaire de l'entreprise.

Cependant, notre recherche présente certaines limites. D'une part, l'analyse repose sur les données d'une seule entreprise, ce qui réduit la portée des conclusions générales. D'autres part, la disponibilité restreinte de certaines informations internes et de données chiffrées sur une période plus longue peuvent avoir limité la profondeur de l'analyse.

Pour aller loin, plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées à savoir, l'intégration de l'impact des outils numériques et des systèmes d'information sur l'efficacité du contrôle budgétaire, ainsi que l'élaboration d'une analyse comparative du contrôle budgétaire dans plusieurs entreprises ou secteurs d'activités.

ANNEXES

Nouveau Quai port de Bejaia				
				Bilan 31/12/2022
Exercice Clos le :				
BILAN ACTIF				
ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements , provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON	-			
Écart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	201 601 449	153 941 801	47 659 648	51 333 316
Immobilisations corporelles	75 322 156 000	37 954 347 224	37 367 808 776	43 610 236 124
Terrains	10 290 468	-	10 290 468	10 275 774
Bâtiments	19 992 401	9 836 836	10 155 565	12 773 747
Autres immobilisations	44 692 954	28 020 384	16 672 569	20 301 619
Immobilisations en concession	346 334	97 127	249 207	259 096
Immobilisations en cours	9 536 324 595	174 229 193	9 362 095 401	9 121 897 593
Immobilisations financières	119 459 011 109	893 029 154	118 565 981 955	116 423 064 346
Titres mis en équivalence- autres participations et créances attachées	-		-	-
Autres participations et créances attachées	90 959 272	794 695	90 164 577	89 780 091
Autres titres immobilisés	26 212 040	-	26 212 040	24 453 093
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 727 820	98 334	1 629 485	1 425 371
Impôts différés actif	559 880	-	559 880	764 510
Comptes de liaison	0		0	0
TOTAL ACTIF NON COURANT	204 519 093 152	39 175 547 371	165 343 545 781	169 206 531 379
	-			
ACTIF COURANT	-			
Stocks et en cours	39 017 709 814	215 314 035	38 802 395 779	33 480 968 778
Créances et emplois assimilés	146 583 319 257	2 291 846 381	144 291 472 876	129 809 337 093
Clients	24 119 270	1 582 239	22 537 031	14 236 497
Autres débiteurs	109 954 018	667 459	109 286 559	103 971 200
Impôts et assimilés	12 313 342	-	12 313 342	11 501 384
Autres créances et emplois assimilés	196 689	42 148	154 541	100 256
Disponibilités et assimilés	8 696 800 862	-	8 696 800 862	15 375 030 565
Placements et autres actifs financiers	-	-	-	-
Trésorerie	8 696 801	-	8 696 801	15 375 031
TOTAL ACTIF COURANT	194 297 829 934	2 507 160 416	191 790 669 517	178 665 336 436
TOTAL GENERAL ACTIF	398 816 923 086	41 682 707 788	357 134 215 298	347 871 867 815

Cevital Spa		
Nouveau Qaui port de Bejaia		
		Bilan 31/12/2022
BILAN PASSIF		
PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256	69 568 256
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119	30 832 119
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net (Résultat part du groupe)	19 428 258	33 223 716
Autres capitaux propres-Report à nouveau	117 783 427	86 059 711
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	237 612 060	219 683 802
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	11 895 405	13 867 555
Impôts (différés et provisionnés)	1 451 161	1 485 469
Autres dettes non courantes	-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 025 007	7 443 135
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	14 371 573	22 796 159
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	37 169 853	29 473 643
Impôts	3 281 656	4 608 684
Autres dettes	50 094 478	71 294 923
Trésorerie Passif	14 604 595	14 656
TOTAL PASSIFS COURANTS III	105 150 582	105 391 906
TOTAL GENERAL PASSIF	357 134 215	347 871 868

Tableau n°19 : présentation du bilan financier

Actif	2022	passif	2022
Actif non courant	165 343 545	Total des capitaux permanents	251 983 633
immobilisation incorporelles	47 659		
immobilisation corporelles	37 367 808	Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256
Terrains	10 290 468		
Bâtiments	10 155 565	Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119
Autres immobilisation corporelles	16 672 569	Résultat net (Résultat part du groupe)	19 428 258
immobilisation en concession	249 207		
immobilisation en cours	9 362 095	Autres capitaux propres-Report à nouveau	117 783 427
immobilisation financières	118 565 981		
titres mis en équivalence - entreprise associées	-	Total des capitaux propres	237 612 060
autres participations et créances rattachées	90 164 577	Emprunts et dettes financières	11 895 405
autres titres immobilisés	26 212 040		
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 629 485	Impôts (différés et provisionnés)	1 451 161
Impôts différés actif	559 880		

Comptes de liaison	-		
Actif courant	191 790 669		
Stocks et en cours	38 802 395	Autres dettes non courantes	-
Total valeurs d'exploitation	38 802 395		
Créances et emplois assimilés	-	Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 025 007
Clients	22 537 031		
Autres débiteurs	109 286 559	Total passif non courant	14 371 573
Impôts et assimilés	12 313 342		
Autres créances et emplois assimilés	154 541	Fournisseurs et comptes rattachés	37 169 853
Total valeurs réalisables	144 291 473	Impôts	3 281 656
Placements et autres actifs financiers courants	-	Autres dettes	50 094 478
Trésorerie	8 696 801	Trésorerie Passive	14 604 595
Total valeurs disponibles	8 696 801	Total passif courant	105 150 582
Total Général Actif	357 134 215	Total Général passif	357 134 215

Source : Réalisé par nous-même à partir des données de la SPA CEVITAL

Un exemple complet de cas de contrôle budgétaire au sein de Cevital, incluant toutes ses dimensions :

Ventes, approvisionnement, charges, produits, investissements, et trésorerie.

Cas de contrôle budgétaire global — Groupe Cevital (Unité Agroalimentaire)

Contexte

À la fin du 1er semestre 2023, la Direction Financière de l'unité agroalimentaire de Cevital réalise un bilan d'exécution budgétaire. Un écart global de performance est constaté, impactant la rentabilité et la trésorerie. Une analyse détaillée est alors effectuée par le service Contrôle de gestion.

Synthèse des Écarts Budgétaires Semestre 1 – 2023

Rubrique	Budget Prévisionnel	Réalisé	Écart	Variation %	Type d'Écart
Produits d'exploitation	3790,5 MDA	3564,875 MDA	-225,625 MDA	-5,95 %	Défavorable
Ventes nettes	3610 MDA	3411,45 MDA	-198,55 MDA	-5,5 %	Défavorable
Charges d'exploitation	2978,25 MDA	3176,8 MDA	+198,55 MDA	+6,67 %	Défavorable
Achats MP & emballages	1534,25 MDA	1696,7 MDA	+162,45 MDA	+10,6 %	Défavorable
Autres charges (énergie, transport)	857,375 MDA	902,5 MDA	+45,125 MDA	+5,3 %	Défavorable
Investissements	541,5 MDA	379,05 MDA	-162,45 MDA	-30,0 %	Défavorable
Trésorerie nette	+270,75 MDA	45,125 MDA	-225,625 MDA	-	Défavorable

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages / Livres

- Alazard, C. & Sépari, S. (2007), Contrôle de gestion, Éditions Dunod, Paris.
- Anthony, R. N. (1965), Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Harvard Business School Press.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014), Financial Management: Theory & Practice (14e éd.), Cengage Learning.
- Dumenil, M. (2018), Le contrôle de gestion, Éditions GERESO.
- Gervais M, « contrôle de gestion par le système budgétaire ». Vuibert, P.273, Paris.
- Giraud, F. & Zarlowski, P. (2016), Les fondamentaux du contrôle de gestion : principes et outils. Pearson Éducation, Paris.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2012). Introduction to Management Accounting (15e éd.). Pearson.
- Le plan comptable général, 1982
- Sears, S. K., Sears, G. A., & Clough, R. H. (2020), « Construction Project Management » (6e éd.), Wiley.

Articles scientifiques

- Amifi, H. & Benlakouiri, A. (2019), Tableau de bord et pilotage de la performance dans les organisations publiques : Cas OCP. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Vol, 3, n° 4, pp. 42-63, ISSN : 2550-469X.
- QUINTART Aimable, Planification financière, Encyclopédie de gestion, Articles 120, 2ème Edition.1997. p.2240.

Sites internet

https://www.mvtechnologie.com/siteprivepromo/planaffaires/budgets_objectifsbudget.htm
(consulté le 11/05/2025 à 00 :30).

Liste des tableaux

numéro	Titre	page
1	Prévision et réalisation de budget de ventes pour les quatre semestres des années (2022-2023)	13
2	Prévisions et Réalisations du Budget des Charges d'Exploitation (semestres 2022–2023)	15
3	Prévisions et Réalisations des Achats de Matières Premières et Emballages (2022–2023)	17
4	Prévisions et Réalisations des Charges d'Énergie et de Transport (2022–2023)	19
5	Évolution du Budget d'Investissement : Prévisions et Réalisations (2022–2023)	21
6	Comparatif Prévisionnel et Réel de la Trésorerie Nette (2022–2023)	22
7	Bilan de Grande masse 2022	25
8	Le FRN par le haut du bilan.	26
9	Le FRN par le bas du bilan.	26
10	Le besoin de fonds de roulement BFR 2022	27
11	Trésorerie nette 2022	27
12	Calcul des ratios de rentabilités	28
13	calcul des ratios de la structure financière	29
14	calcul des ratios de solvabilité	30
15	calcul des ratios de liquidité	30
16	Calcul de ratio d'endettement global	31
17	Calcul de ratio de dettes à long terme	31
18	Calcul de ratio de levier financier	32
19	présentation du bilan financier	

Liste des schémas

N°	Titre	Page
1	Schéma représentant les objectifs du contrôle budgétaire	4
2	organigramme de la structure des directions de SPA CEVITAL agroalimentaire	11

Liste des figures

numéro	Titre	page
1	Représentation graphique du budget des ventes (2022-2023)	14
2	Représentation graphique du budget des charges d'exploitation (2022-2023)	16
3	Représentation graphique du budget des achats MP et Emballages 2022/2023	18
4	Représentation graphique de suivi des Investissements réels et prévus (2022-2023)	20
5	Représentation graphique de suivi des Investissements réels et prévus (2022-2023)	21
6	Représentation graphique de l'évolution de la Trésorerie Nette par Semestre (2022-2023)	23
7	Représentation graphique de la répartition du budgets selon les catégories de dépenses (2022-2023)	24

TABLE DE MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : QUELQUES CONCEPTS SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE	
SECTION 1 : NOTIONS DE BASE SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE ET LE BUDGET	3
1-le contrôle budgétaire.....	3
1-1-Définition et objectifs du contrôle budgétaire.....	3
1-2-Le rôle du contrôle budgétaire	4
1-3-Importance du contrôle budgétaire	5
2-Le Budget	6
2-1-Définition du budget.....	5
2-1-Objectif du budget.....	5
2-2- le budget et le contrôle budgétaire	5
SECTION 02 : ECARTS BUDGETAIRES ET PERFORMANCE FINANCIERE	6
1-Définition d'un écart budgétaire	6
2-Définition de la performance financière	7
3-Le lien entre le contrôle budgétaire et la performance de l'entreprise.....	7
Conclusion.....	7
CHAPITRE 2: LE PROCCESUS DU CONTROLE BUDGETAIRE AU SEIN LA SPA CEVITAL BEJAIA	
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	8
1-Présentation de l'entreprise Cevital.....	8
2-Activités de SPA CEVITAL	8
3-Certifications Obtenues par SPA CEVITAL	10
4-L'organisation de SPA CEVITAL	10
4-1- Structure de l'encadrement :	10
4-2- Quelques missions et services des composantes de la direction générale :	12
SECTION 2 : ANALYSE DES ECARTS BUDGETAIRES ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERE.....	13
1-Le rapprochement entre les prévisions les réalisations.....	13
1-1Budget des ventes	13
1-2 Budget des charges d'exploitation	15
1-3 Budget des achats.....	16
1-4 Budget des autres charges	18

1-5 Budget des investissements	20
1-6 Budget de la Trésorerie	22
2- Principaux indicateurs de performance financière de l'entreprise	24
2-1- Elaboration des bilans de grandes masses.....	25
2-2-Analyse de l'équilibre financier.....	25
2-2-1-Fonds de roulement net (FRN).....	25
2-2-2- Besoin de fonds de roulement(BFR)	26
2-2-3- Trésorerie nette (TN)	27
2-3-Analyse des ratios	28
2-3-1- Le ratio de rentabilité	28
2-3-2- Les Ratios de la structure financière	28
2-3-3- Le ratio de solvabilité.....	29
2-3-4- Les ratios de liquidité.....	30
2-3-5- Le ratio d'endettement global	31
2-3-6- Le ratio de dettes à long terme	31
2-3-7 Le ratio de levier financier.....	32
Conclusion.....	33
CONCLUSION GENERALE.....	34
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIES	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES SCHEMAS ET DES FIGURES	
TABLE DE MATIERE	
RESUME	

Résumé

Le contrôle budgétaire constitue un levier essentiel pour assurer la pérennité et la performance des entreprises

L'exploitation des données budgétaires et financières des deux exercices 2022 et 2023, et l'examen du suivi budgétaire au sein de l'entreprise CEVITAL à travers la comparaison entre les prévisions et les réalisations, ainsi que le calcul de quelques indicateurs de performance financière de l'entreprise, ont permis, d'identifier les écarts significatifs, de dégager les principales sources de variations, et de mettre en lumière les actions correctives possibles. L'analyse des ratios calculés montre que la performance de l'entreprise est globalement bonne.

Mots-clés : Contrôle budgétaire ; Ecart budgétaire ; Performance financière ; SPA CEVITAL.

Abstract

Budgetary control is a key lever to ensure the sustainability and performance of companies. The use of budgetary and financial data from the fiscal years 2022 and 2023, along with the review of budget monitoring within CEVITAL through the comparison between forecasts and actual results, as well as the calculation of several financial performance indicators of the company, made it possible to identify significant variances, highlight the main sources of variations, and shed light on possible corrective actions. The analysis of the calculated ratios shows that the company's overall performance is good.

Keywords : Budgetary control; Budget variance; Financial performance; SPA CEVITAL

ملخص

يُعدّ التحكم في الميزانية أداة أساسية لضمان ديمومة وأداء المؤسسات. لقد مكّنت استغلال البيانات الميزانية والمالية للعامين 2022 و2023، ودراسة المتابعة الميزانية داخل مؤسسة ، من خلال مقارنة التوقعات بالنتائج المحققة، بالإضافة إلى حساب بعض مؤشرات الأداء المالي، من CEVITAL تحديد الفروقات الهامة، واستخلاص أهم مصادر التغيرات، وتسهيل الضوء على الإجراءات التصحيحية الممكنة. وتُظهر تحليلات النسب المالية المحسوبة أن أداء المؤسسة جيد بشكل عام،

الكلمات المفتاحية: الرقابة الميزانية؛ الفارق الميزانية؛ الأداء المالي؛ SPA CEVITAL