

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 Comptabilité et Audit**

Option : Comptabilité et Audit

Thème

**L'Impact de la gestion Budgétaire sur la
performance de l'Entreprise**

Le cas SPA Cevital

Réalisé par

M^{lle} RILI Lynda

Encadré par :

Pr. CHABI Tayeb

Année Universitaire : 2024-2025

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers adorables parents, a ce qui a donné un sens pour mon existence, qui ont toujours été là pour moi, m'apportant leur soutien inestimable et leur amour, cette lumière qui éclaire et guide mon chemin.

Aucune dédicace ne saurait exprimer pleinement l'amour et l'affection que je vous porte.

A mon cher frère ADAM et ma sœur HENIFA que j'aime.

A mes copines « LYLIA, BAYA, ZOHRA ».

A Tous ceux qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire de près ou de loin.

A toute la promotion CA (2025).

Remerciements

Au-dessus de tout, je remercie le bon Dieu tout puissant de m'avoir incarné le courage et la foi afin de réaliser ce travail.

Mes sincères remerciements à mon promoteur Monsieur CHABI pour son encadrement et précieuses recommandations.

Je remercie également l'ensemble du personnel de la SPA CEVITAL en particulier, Monsieur BRAHMI Yacine.

Je tiens à remercier vivement les membres de jury d'avoir accepté d'examiner mon travail.

Je remercie tous ceux qui ont cru en moi et nos ont aidés, de près ou de loin, à réaliser ce travail

Liste des abréviations

SPA : Société Par Action.

RH : Ressources Humaines.

PMK : Performance Marketing.

CI : Contrôle Interne.

DFC : Direction Financière Comptable.

Qr : Quantité Réel.

Qb : Quantité Budgétée.

OBS : Observation.

VA : Valeur ajoutée.

CA : Chiffre D'affaire.

MCV : Marge Des Cout Variables.

EBE : Excédent Brut D'exploitation.

CV : Cout Variable.

EVOL : Evolution.

CAB : Chiffre D'affaire Brut.

X° : Production.

RAI : Résultat Avant Impôt.

RCAI : Résultat Courant Avant Impôt.

DG : Direction Générale.

MP : Matière Première.

DA : Dénaire.

MW : Méga Watt.

Dédicace

Remerciements

Liste des abréviations

Introduction Générale.....	1
----------------------------	---

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la gestion budgétaire et sa performance dans l'entreprise.

Section 1 : Généralité sur la gestion budgétaire	4
---	----------

Section 2 : Concepts clé de la performance	9
---	----------

Section 3 : Le contrôle de gestion	13
---	-----------

Chapitre 2 : La gestion budgétaire et sa performance dans la SPA (CEVITAL)

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	15
--	-----------

Section 2 : Élaboration du budget Cevital	20
--	-----------

Section 3 : Analyse des résultats et recommandations	23
---	-----------

Conclusion Générale	37
----------------------------------	-----------

Annexes	40
----------------------	-----------

Références bibliographiques	45
--	-----------

Liste d'illustrations	47
------------------------------------	-----------

Table des matières	48
---------------------------------	-----------

Résumé

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel et incertain, la gestion budgétaire occupe une place stratégique au sein des entreprises. Elle constitue un outil fondamental de planification, de contrôle et de prise de décision, permettant aux organisations d'optimiser leurs ressources et d'atteindre leurs objectifs.

Malgré les bouleversements ayant profondément modifié l'environnement économique des entreprises, les dirigeants sont incités à mieux maîtriser l'incertitude et à relever les défis pour anticiper l'avenir. Ainsi, ils accordent une importance croissante au contrôle de gestion, un processus de management durable qui permet d'analyser en temps réel l'ensemble des activités de l'entreprise.

Le contrôle de gestion permet de suivre l'activité, d'optimiser les ressources et d'assurer la rentabilité. Selon Charles Horngren, « *Le contrôle de gestion est un processus de collecte et d'utilisation de l'information. Il contribue à la réalisation et à la coordination des prévisions et des prises de décision dans les différentes sections de l'organisation. Il agit sur le comportement du personnel. Son objectif est d'améliorer la prise de décision au sein de l'organisation.* »¹

La mise en place d'un contrôle de gestion présente donc plusieurs avantages :

- Améliorer la rentabilité, des stratégies et l'optimisation des coûts ;
- Renforcement du suivi des objectifs à court et long terme pour garantir la cohérence.

C'est ainsi que le système budgétaire constitue l'une des fonctions clés du contrôle de gestion. « *La gestion budgétaire est un mode de gestion qui consiste à convertir en programmes d'action Chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.* »²

Dans le cadre de la préparation de ce mémoire, nous allons effectuer un stage au sein de l'entreprise CEVITAL – unité de Bejaïa. Ce stage avait pour objectif d'appliquer les connaissances acquises tout au long de notre cursus universitaire, en lien direct avec notre thème de recherche.

¹ Horngren, C., Bhimani, A., & Datar, S. M., & Foster, G. (2006), « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^{ème} éd., adapt. G. Langlois). Pearson Education France.

² Jean Lochard. (1998), « La gestion budgétaire outil des pilotages des managers », Éditions d'organisation, 1998 ISBN : 2-85125-712-8 / 128-56782.

1. Problématique

Nous avons formulé notre problématique de recherche comme suit :

Comment la gestion budgétaire influence-t-elle la performance d'une entreprise : cas de l'entreprise CEVITAL ?

Pour répondre à cette question principale, plusieurs sous-interrogations se posent:

- En quoi consiste la performance de l'entreprise, et comment se mesure-t-elle ?
- Comment la gestion budgétaire contribue-t-elle à cette performance ? Par quels moyens ?

2. Hypothèses de recherche

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes, qui seront examinées afin d'être confirmées ou infirmées :

H1 : Le contrôle budgétaire, intégré au système d'information de gestion, permet d'identifier les écarts entre prévisions et réalisations, contribuant ainsi à l'optimisation de la performance.

H2 : L'utilisation des indicateurs de performance dans le processus décisionnel améliore directement les résultats de l'organisation.

Pour traiter ces hypothèses, nous avons consulté des sources bibliographiques variées (ouvrages, revues spécialisées, sources en ligne) et recueilli des données lors de notre stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL.

3. Méthodologie de recherche

Notre étude s'articule en deux chapitres :

Le premier chapitre, intitulé « Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire et de la performance en entreprise », présente dans la première section les généralités et les notions de base relatives à la gestion budgétaire. La deuxième section porte sur les concepts clé et le cadre théoriques de la performance. Enfin, la troisième section est consacrée au contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre est une étude de cas portant sur la SPA CEVITAL. La première section est consacrée à la présente de l'entreprise « Cevital » ; la deuxième traite de l'élaboration des budgets ; la troisième analyse des résultats obtenus et formule des recommandations.

4. L'objectif de choix du sujet

Nous avons choisi ce sujet afin de répondre à une problématique centrale pour de nombreuses entreprises : l'influence de la gestion budgétaire sur la performance de l'entreprise. De plus, notre formation en comptabilité et audit nous a permis d'aborder ce thème de manière approfondie, tant sur le plan théorique que pratique. Ce sujet est en parfaite adéquation et a été validé par notre spécialité et par notre encadrant académique.

Chapitre I

**Le cadre conceptuel de la gestion
budgétaire et sa performance dans
l'entreprise**

Section 1 : Généralité sur la gestion budgétaire

1.1. Définition de la gestion budgétaire

Selon Jean-Pierre Jobard, la gestion budgétaire est « *une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets, découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'actions à échéance plus rapprochée, déterminés de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables* ». ³

À travers cette définition, on constate que la gestion budgétaire est un facteur clé dans la structuration des missions de l'entreprise. Son objectif est d'améliorer les performances économiques, notamment à travers une meilleure communication interne. ⁴

1.2. Le rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet de planifier, contrôler et optimiser les finances d'une organisation.

- Le système budgétaire permet « d'obtenir au moindre cout et rapidement de l'information fiable afin de connaître, de prévoir et de comprendre les événements important affectant l'entreprise » ⁵.

- Un rôle de simulation rendu possible par l'information des procédures d'élaboration des budgets, qui permet de tester plusieurs hypothèses de budgétisation ⁶.

1.3. La démarche de la gestion budgétaire

La démarche budgétaire regroupe un ensemble de règles et de processus définissant les modalités de préparation, d'approbation et de suivi des budgets. Le graphe suivre la figure N° 1 consiste à expliquer la relation entre la mise en place du budget et sa réalisation appelé « Confrontation périodique ». Ensuite, le contrôle budgétaire pour effectuer des situations de rapprochement.

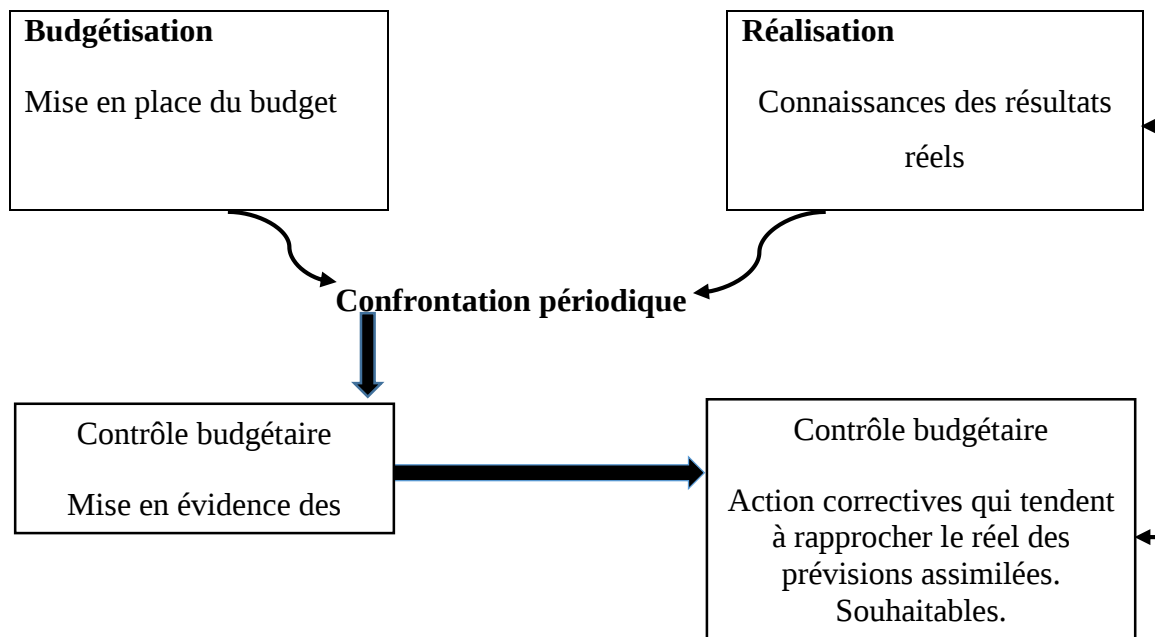
³ Depallens Georges. (1971), « Gestion financière de l'entreprise », 4^{ème} édition SIREY, Paris, p 519.

⁴ Norbert GUEDJ. (1991), « Le contrôle de Gestion », 3^{ème} édition SIREY, Paris, p 246.

⁵ Michel Gervais. (2005), « Contrôle de gestion », 8^{ème} édition Economico, paris, P 275.

⁶ Claude ALZARD & Sabine SEPARI. (2001), « Contrôle de gestion », 5^{ème} éditions, Paris, P 278.

Figure N° 1: Présentation de la gestion budgétaire



Source : Alzard, C., Sabine, S., (2001), « Contrôle de gestion », 5^{ème} éditions, Paris, P 275.

1.3.1. Les prévisions

Les prévisions ont un caractère passif, aléatoire et probabiliste, contrairement aux objectifs, programmes et planifications, qui relèvent d'une démarche volontariste avec une forte probabilité de réalisation.

La gestion budgétaire est l'aboutissement, à court terme, d'un processus de planification amorcé

(a) Formulation d'un plan stratégique

Le plan stratégique reprend les éléments clés de la stratégie de l'entreprise : les parts du marché, la concurrence, les produits, les technologies de production et de l'information. Il sert de guide pour orienter les décisions stratégiques et mobiliser les ressources sur plusieurs années. Son horizon s'est réduit avec l'impact de la mondialisation. Il est élaboré après une étude approfondie des forces et faiblesses de l'entreprise et de son environnement.

La formulation du plan stratégique conduit à examiner les différentes options et scénarios d'évolution possibles, afin de les classer selon le degré de vraisemblance⁷.

⁷ Alzard C., & SEPARIS S, (2010), « Contrôle de gestion, manuel et application », Dunod, Paris.

(b) Le plan opérationnel

Élaboré en concertation avec les centres de responsabilités, il précise, à court terme, les modalités de mise en œuvre de la stratégie. Il permet d'envisager le futur proche de l'entreprise en termes de viabilité, de rentabilité et de financement. Il peut se décliner en plusieurs sous plans à savoir :

- 1- Plan d'investissement ;
- 2- Plan de financement ;
- 3- Plan de ressources humaines.

1.3.2. La budgétisation

Le budget est l'expression quantitative d'un programme d'action proposé par la direction. Il coordonne l'exécution de ce programme. La budgétisation relève d'un processus itératif visant à assurer la cohérence des objectifs définis par les différents centres de responsabilité de l'entreprise. C'est-à-dire, l'élaboration des budgets (documents), en partant des deux budgets déterminants, ventes et production, pour aboutir à l'articulation complète dans le budget général⁸.

1.3.2.1. Définition du budget

Le terme **budget** vient de l'ancien français « bougette », qui signifie petit bourse.

Selon Jean Lochard : Le budget est : « une prévision chiffrée, en volumes et en unités monétaires, de tous les éléments correspondant à un programme d'activité déterminé, établi en fonction d'objectifs négociés et acceptés »⁹.

1.3.2.2. Les rôles du budget

Selon Doriath B. et Goujet C., Les rôles du budget sont multiples : ¹⁰

- Motiver les manager à dresser des plans ;
- Informer les managers de ce qui est attendu d'eux ;
- Fournir un standard pour juger la performance réelle.
- Obtenir un engagement des managers.

⁸ Claude ALAZARD. Sabine SEPARI.Op.cit. P 179.

⁹ Jean Lochard. (1998), « La gestion budgétaire outil des pilotages des managers », Éditions d'organisation, ISBN : 2-85125-712-8 / 128-56782.

¹⁰ Doriath.B & Goujet.C, (2011), « Gestion Prévisionnelle ET Mesure De La Performance », 5^{ème} édition, Dunod, p 105.

1.3.2.3. Les différents types des budgets

a. Le budget des ventes : Il constitue la première étape dans la construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme une estimation des ventes en volume et en valeur. Son objectif principal est de déterminer les ressources de l'entreprise, puis, dans un second temps, d'identifier les moyens nécessaires au service commercial¹¹.

Le budget des ventes est établi à partir de la valorisation du programme de ventes, fondé sur plusieurs éléments : Une analyse par clientèle / Les données issues des services comptables et commerciaux.

b. Le budget de production : Détermine les quantités à produire selon les ventes prévues et les capacités. Il tient compte des stocks d'encours et du niveau minimal d'activité. Le responsable de l'unité de production, lorsqu'il élabore son budget, doit estimer notamment : Les stocks d'encours à la fin de la période précédente ; Le niveau d'activité minimale nécessaire.

c. Le budget des approvisionnements : Il vise à garantir la disponibilité des MP nécessaires à la production, tout en tenant compte de deux contraintes¹² :

- Éviter tout arrêt ou perturbations dans le déroulement de la production et de sa vente ;
- Gérer un stock optimum pour assurer les approvisionnements ;

d. Le budget des investissements : Présente les dépenses engagées pour des projets à long terme, visant à développer ou améliorer le patrimoine de l'entreprise. Il s'agit d'investissements durables souvent importants.

e. Le budget des autres charges : Englobe les charges d'exploitation non comprises dans les achats, les charges personnelles ou les frais de distribution.

f. Le budget de trésorerie : Résulte de la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires¹³.

1.3.3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire consiste à comparer les résultats réels aux prévisions établies afin de :

- Constater et à analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations ;
- Entreprendre des actions correctives coordonnées pour atteindre les objectifs.

¹¹ Claude ALAZARD & Sabine SEPARI. (2007), « Contrôle de gestion » Paris, P 440.

¹² Norbert GUEDJ, « Le contrôle de gestion » Paris, P 272 ([www. Editions-organisation.com](http://www.Editions-organisation.com)).

¹³ Norbert GUEDJ, « Le contrôle de gestion » Paris, P 272 ([www. Editions-organisation.com](http://www.Editions-organisation.com)).

1.4. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)¹⁴

a. La marge industrielle (MI)

Différence entre le chiffre d'affaire (CA) et les consommations externes.

b. La production de l'exercice

Est un indicateur qui mesure ce que l'entreprise réellement produit pendant l'exercice, quelle que soit l'utilisation de cette production (ventes, stockage). Elle se calcule comme suite :

Production de l'exercice = Production vendues + production stockée + production immobilisée

c. La valeur ajoutée : C'est la richesse créée par l'entreprise. On peut la calculer comme suit :

$VA = CA - \text{Consommations de l'exercice en provenance des tiers.}$

d. Le chiffre d'affaires

Il représente la valeur totale des ventes des biens ou de services sur une période donnée, hors taxes, et constitue l'un des principaux indicateurs de son activité économique.

e. L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE présente une capacité de l'entreprise à générer des liquidités à partir de son activité principale.

f. Résultat courant avant impôt

Il mesure la performance économique d'une entreprise avant la prise en compte des éléments exceptionnels et de l'impôt sur les bénéfices.

g. Le résultat exceptionnel

Reflète l'incidence d'événement ou de choix qui ne relèvent pas de l'exploitation normale et courante de l'entreprise et qui sont de nature.

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

h. Le résultat net de l'exercice

Il constitue le résultat final, celui qui sanctionne l'efficacité de l'entreprise dans tous ses aspects : commercial, industriel, financier, exceptionnel.

¹⁴ Abderrahmane mira, mémoire master 2, « La gestion budgétaire et son impact sur la performance de l'entreprise cas pratique SPA TCHIN LAIT CANDIA », p56

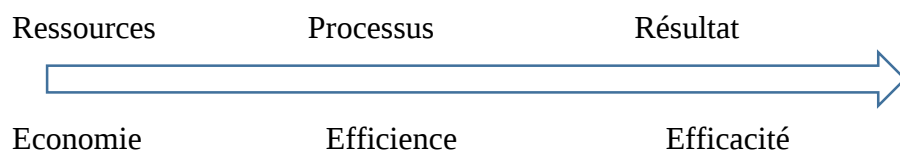
Section 2 : Concepts clé de la performance

2.1. Définition de la performance

La performance est une notion complexe et difficile à définir avec précision, car elle englobe plusieurs dimensions.

Selon Annick Bourguignon, « *La performance est comprise comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (le résultat ou l'aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)¹⁵...* »

Figure N° 2: Problématique générale de la performance



Source : BOUQUIN (2008 : p 76)

Selon le schéma ci-dessus, la performance est liée à trois dimensions de mesure : l'économie, l'efficience et l'efficacité, qui en constituent les composantes essentielles.¹⁶

2.2. L'évaluation, l'analyse et dimension de la performance

2.2.1. Évaluation de la performance

L'évaluation de la performance d'une entreprise permet de mesurer son efficacité et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques. Elle repose sur plusieurs critères :¹⁷

- **L'efficacité** : en termes de contrôle budgétaire et efficace celui qui a atteint ses objectifs au volume en délai et en cout prévu.

La formule de la mesure de l'efficacité est comme suivie :

$$Efficacité = \frac{Résultats atteints}{Objectifs visé}$$

¹⁵ Bourguignon Annick. (1995), « Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité », p 61.

¹⁶ Bouquin Henri. (2008), « Le contrôle de gestion » 8^{ème} édition, presse universitaire de France, p 526.

¹⁷ Jean Lochard. (1998), « La gestion budgétaire outil des pilotages des managers », éditions d'organisation, ISBN : 2-85125-712-8 / 128-56782, P 17.

- **Efficience** : l'efficience consiste à atteindre des objectifs à des coûts et avec des moyennes inférieures à ceux prévus. Déficience consiste également à raccourcir les délais pour atteindre les objectifs ou à dépasser les objectifs en volume au moindre coût. La formule utilisée pour mesurer l'efficacité est la suivante :

$$\text{L'efficience} = \frac{\text{objectifs visés}}{\text{moyenne mise en œuvre}}$$

- **La rentabilité** : représente le rapport entre un résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour le générer. Elle permet d'évaluer l'efficacité économique d'une activité. La rentabilité peut être positive, lorsqu'un bénéfice est dégagé, ou négative en cas de perte. Elle constitue également un objectif de performance pour l'entreprise.

La rentabilité économique mesure la capacité d'une entreprise à générer du profit par rapport aux ressources investies dans l'activité.

La rentabilité financière évalue le rendement des fonds apportés par les actionnaires.

2.2.2. Analyse de la performance

L'analyse de la performance repose sur une approche méthodique, visant à évaluer l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Elle se manifeste par :

Des réalisations concrètes, mesurées à l'aide d'indicateurs quantitatifs ;

Des comparaisons, par rapport aux objectifs internes, aux performances passées ou aux concurrents ;

Une interprétation relative, car la performance reste une notion subjective, perçue différemment selon les acteurs.

2.2.3. La dimension de la performance

- La dimension stratégique

Elle garantit la pérennité de l'organisation, en intégrant la notion d'un avantage concurrentiel et en mobilisant un système d'excellence. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée¹⁸.

¹⁸ Zineb Issor. « LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE », UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES SEPARI DIMENSIONS. De Boeck Supérieur 2017/2 n°17 | pages 93 à 103.

- La performance concurrentielle :

Et la capacité d'une organisation à se différencier et à surpasser ses concurrents pour renforcer sa position sur le marché, en optimisant ses coûts, en innovant et en satisfaisant ses clients.

- La performance organisationnelle :

Désigne la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs efficacement en optimisant ses ressources. Elle se mesure par la productivité, la qualité et la rentabilité.

- La performance commerciale ou (P MK)

Désigne la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs de vente, à conquérir et fidéliser les clients, en assurant une rentabilité durable.

2.3. Les indicateurs de performance

2.3.1. Définitions d'un indicateur de performance

Un indicateur de la performance est « une donnée quantifiable qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé dans le cadre de la stratégie de l'entreprise »¹⁹

2.3.2. Les caractéristiques d'un indicateur de performance

Selon Voyer, un bon indicateur doit respecter plusieurs critères²⁰ :

- **La pertinence** : C'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié.
- **La qualité et la précision de mesure** : L'indicateur doit être précis, clair et bien formulé.
- **La convivialité** : Elle représente la possibilité opérationnelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, et bien illustré.

Un bon indicateur doit être aussi : **Valide, Fiable, Précis, Mesurable** ;

2.3.3. Types d'un indicateur de performance

1. Indicateurs de performance stratégique

Ces indicateurs permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs à long terme et l'alignement avec la vision de l'entreprise (ex. : taux de croissance du chiffre d'affaires, Part de marché).

¹⁹ CHRISTIAN, T. (2003), « La performance des systèmes de production », édition Dunod, Paris, P 64.

²⁰ Voyer, P. (2002), « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} Edition, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, P 61.

2. Indicateurs de performance opérationnelle

Ils mesurent l'efficacité des processus internes et la performance des opérations quotidiennes, comme, le temps moyen de traitement des commandes ou le taux de productivité des employés.

3. Indicateurs de performance financière

Ces indicateurs analysent la santé financière et la rentabilité d'une entreprise, par exemple :

- Marge brute et marge nette
- Retour sur investissement (ROI)
- Taux d'endettement.

4. Indicateurs de performance sociale et RH

Ils mesurent la satisfaction, l'engagement et la gestion des ressources humaines (ex. : taux de turnover, taux d'absentéisme, score d'engagement des employés).

5. Les indicateurs de résultat

Ils permettent aux responsables d'évaluer si les objectifs ont été atteints ou non.

Section 3 : Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle dans les entreprises. Il vise à piloter la performance et à optimiser l'utilisation des ressources. Son objectif principal est de mesurer, analyser et améliorer la performance globale de l'organisation.

3.1. Définition et le rôle du contrôle de gestion

3.1.1. Définition du contrôle de gestion

Selon M.GERVAIS, le contrôle de gestion est défini comme : « Le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie ». ²¹

3.1.2. Le rôle du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion joue un rôle d'aide à la décision pour les managers en les accompagnants dans la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle. Parmi ses rôles principaux, on peut citer : ²²

- Il permet de mesurer l'atteinte des objectifs et d'analyser les pratiques liées à la gestion de l'organisation, afin d'assurer une meilleure maîtrise de la performance.
- S'assure que les ressources sont utilisées de manière efficace.

3.2. Le processus du contrôle de gestion ²³

Le processus du contrôle de gestion suit les grandes phases du cycle de management : prévision, action, évaluation et apprentissage.

La phase de prévision : Cette phase est directement liée à la stratégie définie par l'organisation. Elle consiste à anticiper les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, dans un cadre temporel précis.

La phase d'exécution : Elle consiste à mettre en œuvre les actions prévues et à mobiliser les ressources pour atteindre les objectifs.

²¹ GERVAIS.M, « contrôle de gestion », 8^{ème} Edition ECONOMIECA, Pari, 2005, P 12.

²² Claude Alazard. (2010), « Contrôle de Gestion », édition France Lefebvre, Pais, P28.

²³ LANGLOIS, G., & BONNIER, C. & BRINGER., M. (2006), « Contrôle de gestion », Foucher, Paris, p18.

La phase d'évaluation : Elle vise à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction, afin d'évaluer leurs performances, d'identifier les écarts et d'en analyser les causes.

La phase d'apprentissage : Il s'agit d'un processus d'acquisition de nouvelles connaissances ou compétences. Cette phase passe par plusieurs étapes : découverte, assimilation, mise en pratique et évaluation.

3.3. Les outils du contrôle de gestion

La mise en place d'un système de contrôle de gestion repose sur l'utilisation d'outils de prévision, de mesure de la performance et de pilotage. Parmi les outils les plus utilisés, on distingue :²⁴

La comptabilité analytique : C'est un système utilisé par les entreprises pour analyser leurs coûts et leur performance financière, afin d'évaluer la rentabilité et prendre des décisions éclairées.

La comptabilité générale : C'est le système d'enregistrement de toutes les opérations financières de l'entreprise. Elle permet de suivre l'ensemble des flux économiques, d'établir les états financiers ;

Tableau de bord : Est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider, à coordonner les actions d'un service, d'une fonction²⁵.

Le reporting : Selon Cappelletti et Al., le reporting est : « un ensemble d'indicateurs de résultats le plus souvent financiers, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité opérationnelle (centre de coût ou centre de profit) »²⁶.

²⁴ Loning, H., Malleret, V., Méric, J., & Pesqueux, Y. (2003), « Le contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Paris, Dunod, P 3.

²⁵ Claude ALZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion », Paris 2007, P 634.

²⁶ Cappelletti, L., Baron, P., Desmaison, G., & Ribiollet, F.-X. (2014), « Tout la fonction contrôle de gestion ». Paris : Dunod, p 52.

Chapitre II

La gestion budgétaire et sa performance dans la SPA (CEVITAL)

Après avoir établi le cadre théorique de notre étude, ce second chapitre est consacré à l'analyse pratique de la gestion budgétaire au sein de la SPA CEVITAL. Cette partie s'appuie sur notre expérience de stage au sein de cette entreprise.

Le travail sera divisé en trois sections. La première présentera l'entreprise CEVITAL à travers son historique, sa structure organisationnelle, ses activités principales ainsi que les ressources de la filiale Cevital Agro. La deuxième portera sur l'élaboration du budget de l'entreprise. Enfin la dernière section sera dédiée à l'analyse des écarts entre les (réalisation & prévision), sur deux exercices, accompagnée des recommandations pertinentes.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

1.1. Historique :

Le groupe CEVITAL est un conglomérat familial algérien intervenant dans les secteurs l'agroalimentaire, la grande distribution, de l'industrie et des services. Fondé en 1998 par l'entrepreneur Issad Rebrab, le groupe a vu le jour dans un contexte de transition de l'Algérie vers une économie de marché.

Aujourd'hui, la société est une SPA au capital privé 68.760 milliard de DA algériens, implantée à l'extrême-est du port de Bejaia. Grâce à un taux de croissance à deux chiffres et à des unités de production dotées des dernières technologies, CEVITAL est devenu un acteur majeur de l'agroalimentaire en Afrique. Son développement dynamique a permis une forte création d'emplois, avec un effectif passé de 500 salariés en 1999 à 3 850 en 2018 pour la seule branche CEVITAL Food.

1.2. Localisation de différentes unités de Cevital :

➤ **À Bejaïa :** Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile : Les MP sont importés par bateau et destiné à être stocké puis raffiné, la capacité de production de 2300 Tonnes /J.
- Margarinerie : Capacité de production de 600 Tonnes/J.
- Silos Portuaires : Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.
- Raffinerie de sucre : Le sucre importé est d'abord déposé dans 2 hangars de capacité totale de 200000 Tonnes.

- Installation électrique : Centrale de 50 MW, dont le surplus est redistribué gratuitement à la ville de Bejaia.

➤ **À El Kseur :**

Unité de production de jus de fruits (ex- cojek) acquise en 2006 dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques. Capacité actuelle : 14 400 tonnes / an, avec un objectif de 150 000 tonnes/an.

➤ **À Agouni-Gueghrane (Tizi Ouzou):**

Unité d'eau minérale Lalla Khedidja, située dans le massif du Djurdjura, inaugurée en juin 2007.

1.3. Activités et ressources de Cevital :

Leader du secteur agro-alimentaire en Algérie, la filiale qui propose des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, est composée de plusieurs unités de production qui disposent toutes d'entités de développement chargées d'expérimenter et de lancer de nouveaux produits. Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

❖ **Huiles Végétales:**

Produites à partir de grains de tournesol, soja et palme, ces huiles sont commercialisées sous les marques Fleurial Plus, Elio et Fridor.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an

- Part du marché national : 70%

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

❖ **Margarinerie et graisses végétales :**

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

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

❖ **Sucre Blanc :**

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

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an en 2010.

❖ **Sucre liquide :**

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

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

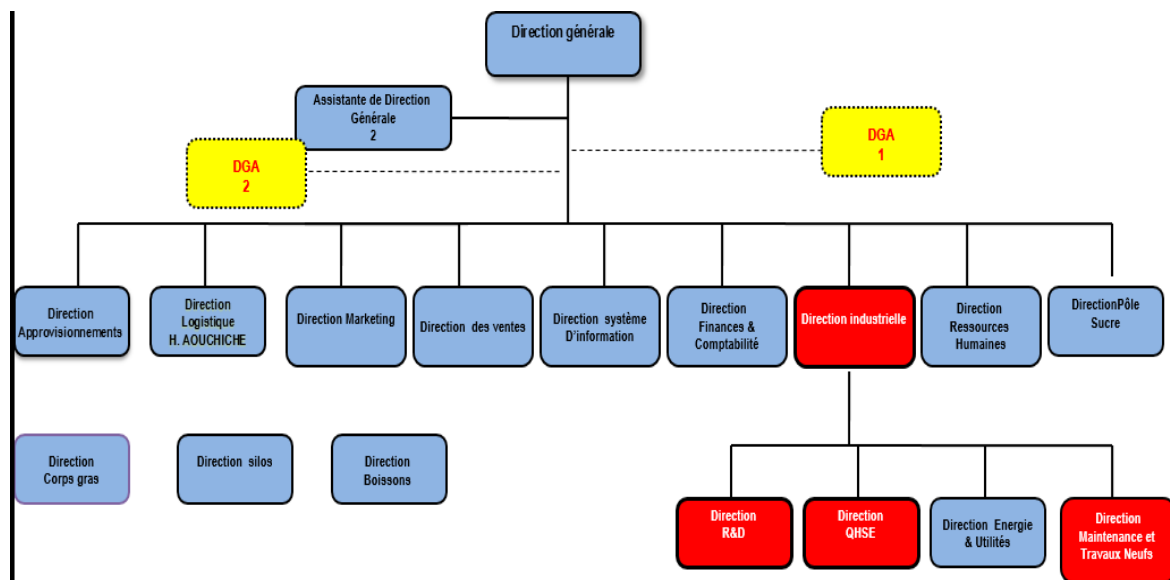
CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Processus de certification ISO 22000 version 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

1.4. L'organisation générale de l'entreprise CEVITAL :

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

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

Figure N° 3 : Organigramme générale de Cevital Food



Source : document interne de la SPA CEVITAL.

- 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, gestion des dysfonctionnements, amélioration continue.

- La direction des Ressources Humaines

Élaboration des politiques RH et support administratif.

- La direction Approvisionnements

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

- La direction logistique

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

- La direction des Silos:

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage. Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

- La direction des Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia : Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées. Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur.

- La direction Marketing:

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

- 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.

- La direction Système d'informations :

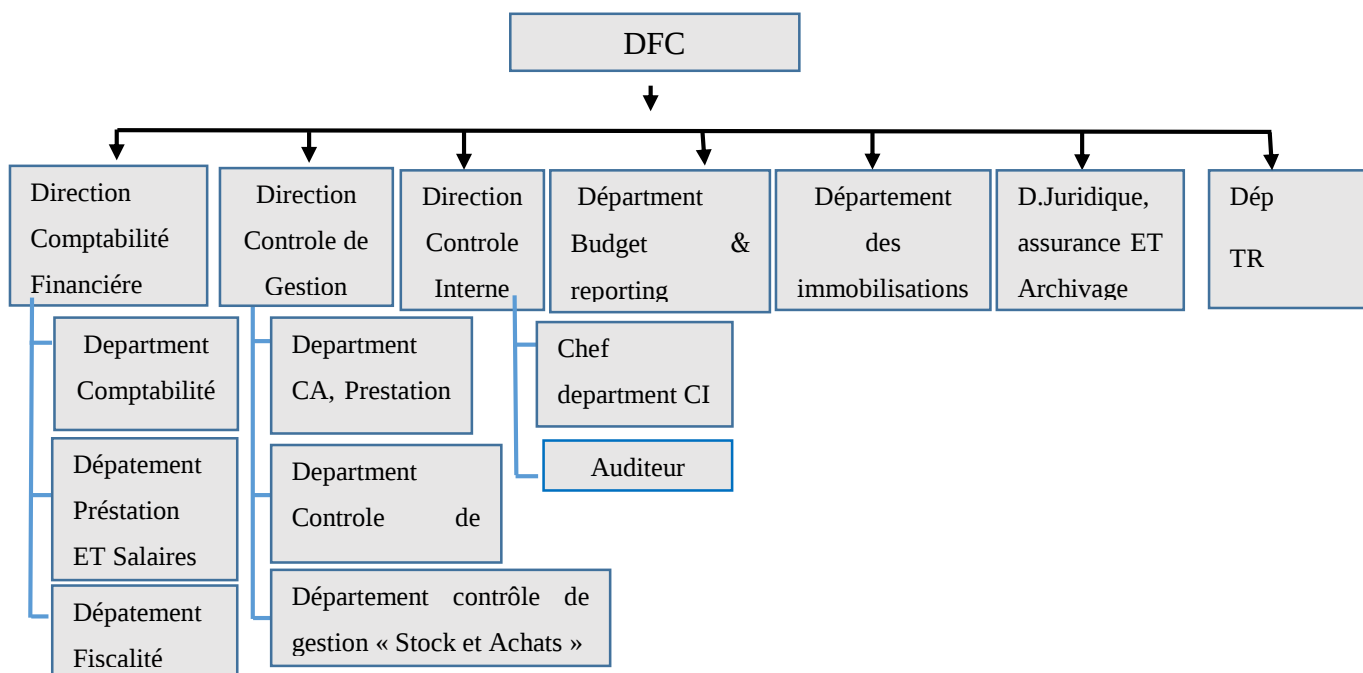
Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

1.5. Direction finance et comptabilité (DFC)

La direction finance et comptabilité joue un rôle très important dans l'entreprise dont la mission principale est de donner une image exacte sur la situation financière et économique de l'entreprise et ainsi de fournir de toutes les données nécessaires à la prise de décision.

Organigramme de la structure :

Figure N° 4 : L'organigramme fonctionnel de la DFC



Source : document interne de la SPA CEVITAL.

➤ Département Contrôle de Gestion

Ce département effectue le contrôle de gestion qui est un outil de pilotage et de prise de décision pour le top management et les propriétaires de l'entreprise en utilisant ses outils qui sont : la gestion budgétaire, la gestion prévisionnelle, la comptabilité analytique et surtout le tableau de bord financier.

- Département Analyse chiffre d'affaires, Prestation et moyens généraux

Ce département a pour mission principale la reconstitution des données et leurs analyses notamment :

- Analyser le taux d'évolution du chiffre d'affaires réalisé par Cevital en local et en exportation, il peut être analysé par produits ou par clients.

□ Suivi du taux réalisation des divers budgets et ce quotidiennement (Budget tireur des ventes, budget industrielle de la production et le budget trésorerie des achats)

- Département Contrôle de gestion stock et achat (Matière) :

Le contrôleur de gestion saisie l'écriture comptable d'entrée en stock après avoir reçu le dossier du service comptabilité fournisseur constitué de : Facture, BR, BL et la pièce comptable (avis d'arrivé+D10 en cas d'importation).

Section 2 : Elaboration du budget de l'entreprise CEVITAL

2.1. Procédure d'élaboration du budget

L'élaboration du budget au sein du groupe CEVITAL et de ses différentes filiales est présentée comme suit :

- Pour la DFC Groupe : diffusion d'une note de cadrage de l'élaboration du plan annuel (budget).

- Pour la DFC des filiales : diffuser une note interne annonçant le lancement des préparatifs du budget.

- Pour les directions opérationnelles et support des filiales :

- Définir les objectifs de l'exercice N+1 et le reste à réaliser de l'exercice N en corrélation avec les objectifs de la filiale et du groupe, et ce en concertation avec la direction générale de la filiale
Décliner pour chaque objectif les actions à mettre en œuvre ;

- Définir les ressources nécessaires pour la mise en œuvre des actions prévues, et ce en négociation avec les parties concernées.

- Pour la DG de la filiale :

Les pré-budgets qui en découlent (plan annuel), après leur adoption, donneront lieu à un document de synthèse qui sera transmis à la DFC Groupe.

Elaboration et approbation des budgets se dérouleront comme suit :

- Diffusion de la note DG/G : Mi-Aout.
- Approbation en interne des budgets des filiales : Mi-October.
- Transmission des budgets des filiales à la DFC/G : Fin October.
- Validation des budgets par la DG/G : Mi-Novembre.
- Consolidation du budget du groupe : Fin November.
- Présentation au conseil d'administration (CA) : Début Décembre.

2.2. Processus d'élaboration d'un budget de CEVITAL

Ce processus se présente comme suit :

2.2.1. Comité de direction

Le comité de direction filiale, en tenant comptes des hypothèses des budgets d'exploitation et d'investissement, fixe les objectifs en terme :

- Du volume des ventes attendues ;
 - La production annuelle attendue ;
 - Les arrêts programmés ;
- Autres orientations spécifiques.

La DFC enclenche la campagne budgétaire de la filiale pour l'exercice suivant en donnant les orientations éventuelles et les hypothèses approuvées par le comité direction, aux tous les responsables des structures (opérationnelles : Prod, Appro, Logistique, RH, etc.)

2.2.2. Elaboration des budgets par les structures

Chaque structure doit élaborer son budget en fonction de l'historique, du plan de charge, de la politique de gestion des stocks et des hypothèses retenues :

- Budget d'exploitation : le responsable de la structure doit donner tous les détails quantitatifs et estimatifs ainsi que les motivations qui les justifient.
- Renouvellement : motiver la nécessité du renouvellement.
- Nouvel investissement : il doit être accompagné d'une étude d'opportunité motivée et estimée, et doit être suivi d'une fiche technico-économique d'investissement.

2.2.3. Consolidation et présentation des budgets

La DFC reçoit les budgets des différentes structures, les analyse et commente et demande de complément d'information et enfin valorise ces budgets :

- Procède à la consolidation des budgets (investissements et exploitation) en collaboration directe avec les structures (réunion, échanges) ;
- Elabore un document de synthèse détaillé et chiffré ;
- Présente les budgets au comité de direction ;
- En tenant compte des éventuelles modifications et remarques, le budget initial est ajusté.
- La version finale est présentée par le DG (DFC) de la filiale au directeur général du pole.
- Le budget est ensuite présenté au conseil d'administration pour approbation

2.3. Résultat de l'entretien par questionnaire

Les données recueillies lors de l'entretien par questionnaire apportent un éclairage complémentaire à l'analyse menée. Cet entretien a été réalisé auprès du contrôleur de gestion, sur la base d'un ensemble de questions préétablies (voir annexes) :

1- La construction du budget annuel chez Cevital repose sur une combinaison de données historique, d'objectifs de croissance et d'analyses de marché : nous avons constaté que l'entreprise Cevital ne dispose pas d'un outil spécifique de calcul statistique pour l'élaboration de ses prévisions. Les prévisions de production sont entièrement basées sur celles des ventes, elle-même déterminées principalement en fonction de :

- L'Histoire des réalisations de l'année précédente ;
- Les nouvelles opportunités de marché (nouveaux clients).
- Les études de marché permettant de connaître la part de marché de l'entreprise ;
- Les nouveaux objectifs fixés pour l'année à venir.

Les données collectées doivent être en adéquations avec les capacités de production de l'entreprise et les stocks disponibles.

2- L'exécution budgétaire est suivie de manière rigoureuse à travers plusieurs dispositifs :

- Le contrôle de gestion suit de manière journalière la production réalisée VS prévue en recevant les explications des écarts négatifs des unités de productions concernées.
- Les écarts entre les ventes réalisées et les prévisions budgétaires sont discutés lors de réunions mensuelles regroupant les directions de contrôle de gestions, commerciale, de la planification et industrielle. Au cours de ces réunions, des mesures correctives sont envisagées.

3- Cevital utilise effectivement un système ERP : pour centraliser et automatiser la gestion de ses processus, y compris la gestion budgétaire. Cela facilite le suivi des budgets, l'analyse des écarts, et la consolidation des données financières et opérationnelles en temps réel. Ce type d'outil est essentiel dans une grande entreprise industrielle comme Cevital pour améliorer la performance et la prise de décision.

4- Un exemple concret d'application efficace de la gestion budgétaire ou elle permet d'améliorer la performance financière de l'entreprise :

Le budget permet d'avoir une vision sur l'années N+1 fin de savoir où va l'entreprise, par exemple en voyant le prix de la matière première « beurre » augmenter à partir du mois d'avril 2025, le prix des produits finis produits à partir du beurre doivent voir leurs prix de vente augmenter au vue de ne pas se retrouver avec des marges négatives.

5- Concernant la responsabilisation des responsables de départements vis-à-vis de leurs budgets, il n'existe pas de système formel de sanctions en cas de non-atteinte des objectifs. Toutefois, lorsque des écarts ou des dépassements sont constatés, chaque cas est étudié individuellement, et des mesures d'amélioration sont proposées pour l'avenir, en fonction de la nature et des causes identifiées. Cette approche permet d'inscrire la gestion budgétaire dans une logique de progrès continu, plutôt que dans une démarche strictement punitive.

6- Les principaux obstacles rencontrés pour faire respecter les budgets fixés :

Les imprévus d'approvisionnement comme un navire d'importation de matières premières qui peut arriver un peu plus tard que la date prévue et qui aura un impact sur toute la chaîne logistique, l'unité de production sera à l'arrêt causant des coûts de sous-activités puis un coût de redémarrage des lignes de production ainsi qu'un manque à gagner au niveau des ventes.

7- Suite à l'analyse des écarts budgétaires, des actions correctives sont mises en œuvre au cas par cas, en fonction de la nature des écarts observés. Par exemple, un produit qui ne se vend pas assez peut faire l'objet de remise sur le prix de ventes, un produit un peu trop cher par rapport à la concurrence peut voir sa Recette révisée tout en gardant sa qualité premium...

Section 3 : Analyse de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise CEVITAL

La gestion budgétaire au sein de Cevital repose sur l'élaboration de tableaux prévisionnels chiffrés, couvrant notamment les ventes et la production. Ce processus structuré permet de garantir une planification cohérente et coordonnée à l'échelle du groupe.

Dans cette section, nous analyserons la performance budgétaire de l'entreprise Cevital à travers trois axes principaux :

- Le rapprochement entre les prévisions et les réalisations ;
- Le calcul de quelques indicateurs de performance ;
- Interprétation des résultats obtenus.

L'analyse porte principalement sur deux composantes clés de la gestion budgétaire : **Le budget des ventes et le budget de production.**

3.1. Le budget des ventes

Le budget des ventes occupe une place stratégique dans le processus budgétaire de CEVITAL. Il constitue un outil de prévision permettant d'anticiper les résultats commerciaux et de fixer les objectifs de ventes. Afin d'évaluer la précision des prévisions, nous comparons les ventes réalisées avec les ventes prévues pour les années 2023 et 2024 pour le produit huile. Et expliquer les écarts obtenus dans les tableaux qui se présentent comme suit :

✓ **Le calcul d'écarts**

Ecart = réalisation 2023-prévision 2023

✓ **Calcul des évolutions et de variation**

Evolution = (réalisation - prévision) / Prévision *100

Tableau N° 1: Les ventes réelles et prévisionnelles(en quantités) pour l'année 2023

Produit	UN	Les ventes 2023			
		Réalisation	Prévision	Ecart	Evol %
Huile ELIO II 5 L	UN	30 503 942	29 100 761	1 403 181	4,8%
HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	UN	28 647 390	29 263 309	- 615 919	-2,1%
HUILE ELIO II 1 LITRES	UN	23 600 156	24 213 760	- 613 604	-2,5%
HUILE FLEURIAL PLUS 1,8Litres	UN	121 995	126 387	- 4 392	-3,5%
HUILE 4L FLEURIAL 100% COLZA	UN	19 402	21 187	- 1 785	-8,4%
HUILE FLEURIAL PLUS BOXEE 4 LITRES	UN	248 946	270 355	- 21 409	-7,9%
HUILE 1.8L FLEURIAL 100% COLZA	UN	30 357	31 510	- 1 154	-3,7%
HUILE FLEURIAL SPECIALE FRITURE 1.8L	UN	-	-	-	0,0%
HUILE ACIDE VRAC	KG	3 282 688	3 092 292	190 396	6,2%
HUILE 1L DJAWHARA 100% COLZA	UN	-	-	-	0,0%
PRODUIT SEMI FINI HUILE TOURNESOL	KG	93 992	91 549	2 444	2,7%
TOTAL		86 548 868	86 211 110	337 758	0,4%

Source : Elaboré par moi-même à partir des éléments internes de Cevital.

Analyse du tableau des ventes réelles et prévisionnelles-Année 2023

- Le tableau ci-dessus présente une comparaison entre les ventes prévisionnelles et les réalisations en 2023 (en unités et en kg) pour différents produits de la gamme d'huiles commercialisées par Cevital. L'analyse repose à la foi sur les écarts absolus et les taux d'évolution en %.

- Globalement, les résultats révèlent un dépassement des objectifs avec un écart global favorable de 337 758 unités / kg, soit une évolution positive de 0,4% par rapport aux prévisions. Cette performance peut être attribuée à une demande accrue sur le marché.
- Les écarts positifs, tel que celui de produit « l'huile Elio 5L », sont liés à une forte demande pour ce format familial, et l'écart enregistré pour l'huile acide vrac peut s'expliquer par une hausse des besoins industriels.
- Les écarts négatifs enregistrés pour certains produits sont justifiés par le manque de demande sur le marché comparé à la ELIO. En ce qui concerne le produit semi fini huile tournesol, la baisse est due à une moindre priorisation, de fait que, son utilisation interne par Cevital. L'entreprise ayant préféré orienter ce produit vers la vente directe à des clients.

Tableau N° 2: Les ventes réelles et prévisionnelles pour l'année 2024

Produit	UN	Les ventes 2024			
		Réalisation	Prévision	Ecart	Evol %
HUILE ELIO II 5 L	UN	32 212 163	29 355 878	2 856 285	10%
HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	UN	26 728 015	29 186 795	- 2 458 780	-8%
HUILE ELIO II 1 LITRES	UN	24 355 361	24 154 589	200 772	1%
HUILE FLEURIAL PLUS 1,8Litres	UN	117 115	559 134	- 442 019	-79%
HUILE 4L FLEURIAL 100% COLZA	UN	17 268	60 386	- 43 118	-71%
HUILE FLEURIAL PLUS BOXEE 4 LITRES	UN	184 220	503 221	- 319 001	-63%
HUILE 1.8L FLEURIAL 100% COLZA	UN	30 812	67 096	- 36 284	-54%
HUILE FLEURIAL SPECIALE FRITURE 1.8L	UN	38 971	111 827	- 72 856	-65%
HUILE ACIDE VRAC	KG	4 694 244	5 185 185	- 490 941	-9%
HUILE 1L DJAWHARA 100% COLZA	UN	54 444	-	54 444	0%
PRODUIT SEMI FINI HUILE TOURNESOL	KG	119 370	555 556	- 436 185	-79%
TOTAL		88 551 983	89 739 667	-1 187684	-98%

Source : Elaboré par moi-même à partir des éléments internes de Cevital.

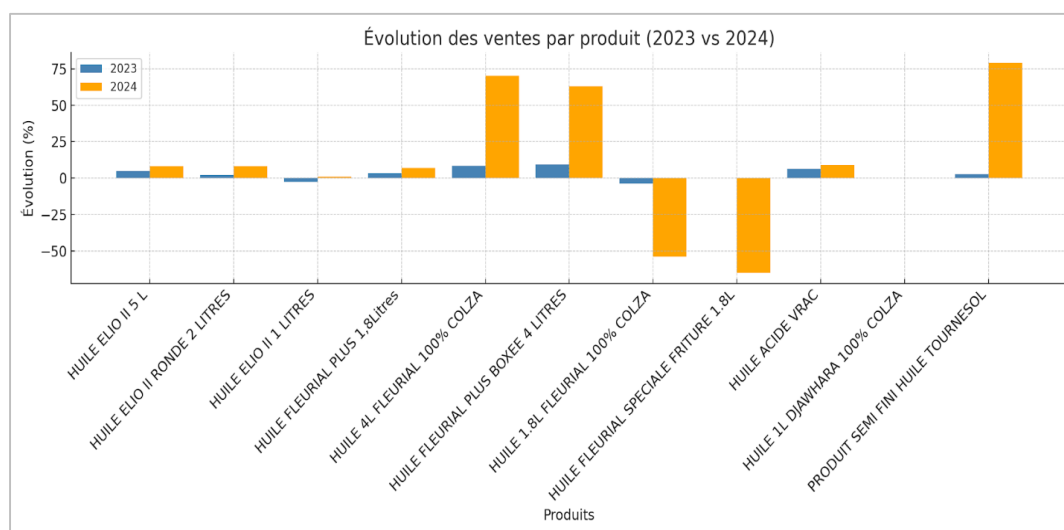
Le tableau ci-dessus indique un écart global défavorable sur ventes a été enregistré (-1187684). Ce qui explique que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs de vente pour l'année 2024. Cette baisse globale résulte principalement des difficultés de production, qui ont limité la capacité de production de l'entreprise à satisfaire la demande sur certains produits.

Les produits ayant enregistré des écarts de ventes positifs, cette hausse s'explique par des commandes additionnelles, notamment de la part de nouveaux clients.

En revanche, pour les produits dont les ventes sont inférieures aux prévisions, l'écart s'explique par un manque de demande sur le marché, surtout pour certains types d'huiles, comparativement à la gamme Elio qui reste la plus populaire.

- La figure n°4 ci-dessous, représente l'évolution des ventes des différents produits de l'entreprise Cevital entre les années 2023 et 2024. Elle met en évidence les écarts enregistrés en pourcentage pour chaque produit, permettant une évaluation comparative de la performance commerciale.

Figure N° 5: Evolution des ventes réelles (2023-2024)



Source : Elaboré par moi-même à partir des éléments internes de Cevital.

L'analyse des écarts de vente réelle représente un outil fondamental dans le pilotage de la performance commerciale de l'entreprise. Elle consiste à comparer les ventes prévues aux ventes effectivement réalisées, dans le but d'identifier les écarts significatifs, d'en déterminer les causes, et d'enregistrer des enseignements pour la prise de décision. Cette démarche permet non seulement de favoriser l'amélioration continue des performances, mais également d'orienter les actions commerciales, d'optimiser la rentabilité et de renforcer la satisfaction des clients.

3.2. Le budget de production

À partir des prévisions de ventes exprimées en quantités, la direction industrielle établit un plan de production annuel pour l'année 2024, en tenant compte des stocks disponibles à la fin de l'année 2023, des objectifs de stock de fin 2024 (stocks de sécurité), ainsi que des contraintes techniques du système de production.

Tableau N° 3: La production réelle et prévisionnelle pour l'année 2023

Produit	UN	Production 2023			
		Prod r	Prod b	Ecart	Evol %
HUILE ELIO II 5 L	UN	33 906 414	32 271 514	1 634 900	5,06%
HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	UN	24 978 743	25 504 482	-525 739	-2,06%
HUILE ELIO II 1 LITRES	UN	25 061 604	25 696 693	-635089	-2.47%
HUILE FLEURIAL PLUS 1,8Litres	UN	94 073	96 295	-2 222	-2.30%
HUILE 4L FLEURIAL 100% COLZA	UN	17 268	18 547	-1 279	-6.89%
HUILE FLEURIAL PLUS BOXEE 4 LITRES	UN	46 965	50 204	-3 239	-6.39%
HUILE 1.8L FLEURIAL 100% COLZA	UN	30 812	31 610	-798%	-2.52%
HUILE FLEURIAL SPECIALE FRITURE 1.8L	UN	38 971	38 971	00	0,0%
HUILE ACIDE VRAC	KG	6 506 603	6 029 159	477 444	7,91%
HUILE 1L DJAWHARA 100% COLZA	UN	51 000	51 000	00	0,0%
PRODUIT SEMI FINI HUILE TOURNESOL	KG	2 439 043	2 346 074	684 265	2,7%
Total		93 171 496	92 134 522	1 036 974	1,12%

Source : Elaboré par moi-même à partir des éléments internes de Cevital.

Selon le tableau ci-dessus on constate :

- En 2023, l'écart de production a été favorable de (1 036 974) unités, avec un taux d'évolution de 1,12%. Les objectifs de production ont été globalement atteints. Certains produits, comme l'huile Elio 5L et les produits semi-finis à base de tournesol, ont dépassé les prévisions, reflétant soit une demande supérieure et une meilleure efficacité de production grâce à une bonne gestion du service de maintenance et à une régulation optimale des équipements de production.
- Cependant, plusieurs références, notamment les huiles 100% colza et l'huile acide vrac, affichent des écarts négatifs remarquable. Ces résultats signalent une baisse de la demande. Met en évidence une performance globalement satisfaisante malgré des disparités selon les produits.

Tableau N° 4: La production réelle et prévisionnelle de l'année 2024

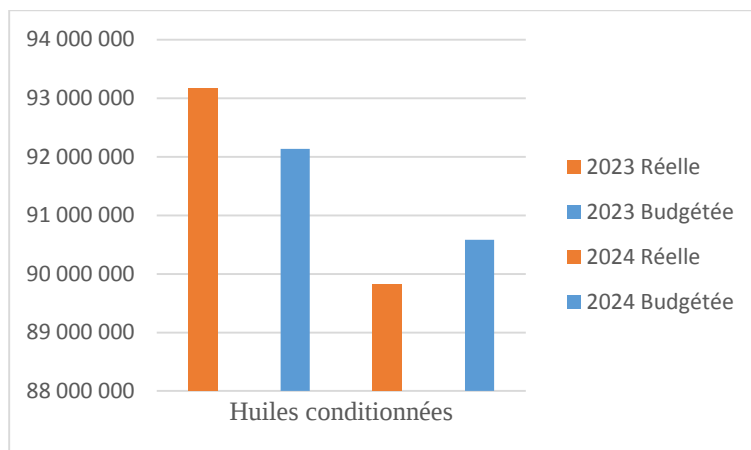
Produits	UN	Production 2024			
		Prod r	Prod b	Ecart	Evol %
HUILE ELIO II 5 L	UN	32 108 347	30 179 283	1 929 063	6%
HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	UN	26 772 500	29 461 096	- 2 688 596	-9%
HUILE ELIO II 1 LITRES	UN	24 284 500	24 542 931	- 258 431	-1%
HUILE FLEURIAL PLUS 1,8Litres	UN	97 956	593 441	- 495 485	-83%
HUILE 4L FLEURIAL 100% COLZA	UN	-	48 267	- 48 267	-100%
HUILE FLEURIAL PLUS BOXEE 4 LITRES	UN	63 467	504 000	- 440 533	-87%
HUILE 1.8L FLEURIAL 100% COLZA	UN	-	55 985	- 55 985	-100%
HUILE FLEURIAL SPECIALE FRITURE 1.8L	UN	-	95 974	- 95 974	-100%
HUILE ACIDE VRAC	KG	4 550 072	5 185 185	- 635 113	-12%
HUILE 1L DJAWHARA 100% COLZA	UN	25 500	-	25 500	0%
PRODUIT SEMI FINI HUILE TOURNESOL	KG	1 920 499	5 178 832	- 3 258 333	-63%
Total		89 822 841	90 583 159	-760 318	-1%

Source : Elaboré par moi-même à partir des éléments internes de Cevital.

Selon le tableau n°4 on constate :

- L'année 2024 a enregistré un écart de production défavorable (-760 318 U). Moindre de volume de production suit la cadence des ventes, ce qui laisse entrevoir une stratégie de production alignée avec la demande réelle afin d'éviter les surstocks. Cette situation s'explique une baisse de volume de production, et une adaptation à la cadence des ventes.
- L'entreprise semble suivre une stratégie d'ajustement dynamique de la production selon la demande réelle du marché. Le léger écart global (-1%) reflète une bonne capacité de prévision budgétaire et de maîtrise de la production.

« Les écarts négatifs constatés en septembre 2024 s'expliquent principalement par des arrêts techniques et des maintenances préventives, comme détaillé dans l'annexe 4. Ces écarts reflètent l'impact direct des décisions de gestion budgétaire sur la performance opérationnelle de l'entreprise ».

Figure N° 6: Histogramme des réalisations et prévisions de CA en quantité (2023-2024)

Source : Elaboré par moi-même à partir des données internes – Cevital.

Interprétation :

L'histogramme ci-dessus montre une tendance décroissante entre 2023 et 2024. Alors que 2023 affiche des résultats proches ou supérieurs aux objectifs. En 2024 marque un net repli, probablement en raison d'une baisse de la demande.

Cette tendance nécessite une attention particulière en matière de planification et d'optimisation de la gamme produite.

3.3. Le calcul du coût de revient

Après l'élaboration du budget des ventes et de la production, il est essentiel d'analyser le coût de revient des produits afin de déterminer les charges réelles engagées par l'entreprise. Cette analyse permet d'évaluer l'évolution des coûts entre les deux exercices et d'identifier d'éventuels écarts significatifs entre le réalisé et le prévisionnel.

Dans le cadre du cas pratique appliqué à Cevital, cette analyse du coût de revient prend tout son sens. En tant qu'entreprise industrielle opérant dans le secteur agroalimentaire, Cevital accorde une importance majeure à la maîtrise de ses coûts de production. L'étude du coût de revient par produit permet donc de :

- Évaluer la rentabilité effective des différentes gammes d'huiles,
- Comparer les coûts budgétés aux coûts réellement constatés,
- Et identifier les écarts pour en comprendre les causes.

Ainsi, l'analyse du coût de revient s'inscrit comme un prolongement logique et stratégique du processus budgétaire. Elle permet à l'entreprise de transformer les données prévisionnelles en

indicateurs concrets de performance, et de prendre des décisions mieux fondées pour l'optimisation future de ses activités.

Tableau N° 5: Ecart sur coût de revient pour l'année 2023

Produit	UN	Coût de revient 2023			
		CR r	CR b	Ecart	Evol
HUILE ELIO II 5 L	UN	1 029	1 052	- 24	-2,3%
HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	UN	413	423	- 10	-2,4%
HUILE ELIO II 1 LITRES	UN	210	214	- 4	-1,9%
HUILE FLEURIAL PLUS 1,8Litres	UN	395	414	- 19	-4,7%
HUILE 4L FLEURIAL 100% COLZA	UN	1 493	1 297	195	15,0%
HUILE FLEURIAL PLUS BOXEE 4 LITRES	UN	1 166	997	169	17,0%
HUILE 1.8L FLEURIAL 100% COLZA	UN	672	633	39	6,2%
HUILE FLEURIAL SPECIALE FRITURE 1.8L	UN	614	596	17	2,9%
HUILE ACIDE VRAC	KG	21	25	- 4	-15,1%
HUILE 1L DJAWHARA 100% COLZA	UN	77	-	77	0,0%
PRODUIT SEMI FINI HUILE TOURNESOL	KG	74	120	- 46	-38,1%
Total		6 164	5 771	393	6.80%

Source : Elaboré par moi- même à partir des éléments internes de Cevital.

- L'analyse du tableau relatif aux écarts sur le coût de revient pour l'exercice 2023 met en évidence une performance globalement satisfaisante, avec un écart favorable de 393 unités et une évolution moyenne de +6,8%. Certains produits, à l'instar du produit semi-fini à base d'huile de tournesol (+38,1%) et de l'huile acide vrac (+15,1%), enregistrent des hausses significatives de leur coût unitaire, suggérant une pression sur les intrants.

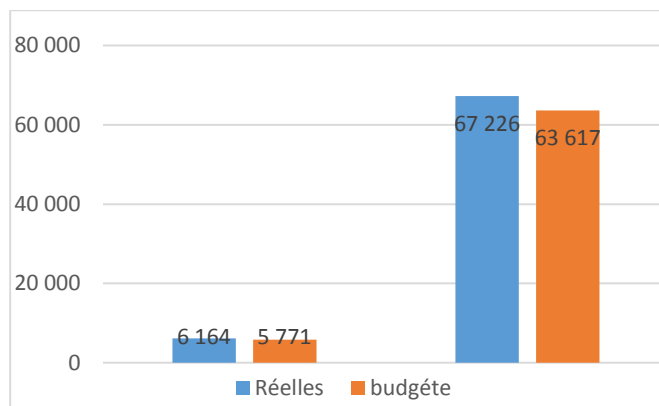
- À l'opposé, plusieurs produits comme l'huile fleurial plus 1,8L (-4,7%) ou encore l'huile ELIO II 5L (-2,3 %) présentent des baisses de coût, traduisant une optimisation des processus. Ces écarts différenciés soulignent l'importance d'un suivi rigoureux par produit afin de mieux piloter les leviers de performance économique.

Tableau N° 6: Ecart sur coût de revient 2024

Produit	UN	coût de revient 2024			
		CR r	CR b	Ecart	Evol %
HUILE ELIO II 5 L	UN	11 221	12 055	-834	-6.91%
HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	UN	4 505	4 848	-343	-7.07%
HUILE ELIO II 1 LITRES	UN	2 286	2 447	-161	-6.57%
HUILE FLEURIAL PLUS 1,8Litres	UN	4 309	4 745	-436	-9.18%
HUILE 4l FLEURIAL 100% colza	UN	-16 285	-14 862	1 423	9.57%
HUILE FLEURIAL PLUS BOXEE 4 LITRES	UN	12 721	10 047	2 674	26.61%
HUILE 1.8L FLEURIAL 100% COLZA	UN	-7 326	-7 016	310	4.41%
HUILE FLEURIAL SPECIALE FRITURE 1.8L	UN	6 694	4 996	1 698	33.98%
HUILE ACIDE VRAC	KG	229	168	61	36.30%
HUILE 1L DJAWHARA 100% COLZA	UN	840	-	840	0,0%
PRODUIT SEMI FINI HUILE TOURNESOL	KG	810	2 433	-1 623	-66.70%
Total		67 226	63 617	3 609	5.67%

Source : Elaboré par moi-même à partir des éléments internes de cevital.

- L'écart sur coût de revient est positif de (3 609 unités) avec un taux d'évolution de +5,67 %. Cela montre globalement une maîtrise du coût de revient en 2024. Certains produits comme l'huile spéciale beurre 1.8L et l'huile fleurial boxée 4L affichent des performances très supérieures au budget, traduisant une optimisation des coûts de production.
- Toutefois, des écarts négatifs significatifs apparaissent pour des références comme l'huile Elio II 2L et 5L, ce qui indique une augmentation des charges. Le cas du produit semi-fini "huile tournesol" est particulièrement préoccupant avec une baisse de performance de -66,70 %, nécessitant une analyse plus approfondie.
- Ces résultats permettent d'orienter les futures décisions de gestion vers les produits à améliorer tout en consolidant les bonnes pratiques identifiées sur les références performantes.

Figure N° 7: Histogramme des réalisations et prévisions de CA en quantité (2023-2024).

Source : Elaboré par moi- même à partir des éléments internes de Cevital.

Interprétation des résultats :

L'analyse du graphique met en évidence une performance positive en 2023, où le chiffre d'affaires réalisé (environ 93 millions) a dépassé le chiffre budgété (environ 92 millions). Cela reflète une gestion efficace et une dynamique commerciale favorable. En revanche, l'année 2024 montre une tendance préoccupante, avec un chiffre d'affaires réel en baisse (environ 89 millions), nettement inférieur aux prévisions budgétaires (environ 90,5 millions). Cette baisse significative suggère des difficultés opérationnelles ou commerciales qui méritent une attention particulière.

3.4. Quelques indicateurs de la performance de l'entreprise

Les indicateurs de performance sont des mesures chiffrées permettant d'évaluer l'efficacité et la réussite d'une entreprise selon des objectifs précis. Il est essentiel pour toute organisation cherchant à améliorer ses résultats et sa productivité, notamment à travers une analyse budgétaire rigoureuse.

Ce tableau ne montre un budget prévisionnel ou **forecast dynamique** pour l'année 2024, concernant un produit spécifique de cevital : **huile (local)**.

Tableau N ° 7: Compte de résultat prévisionnel (Profit & Loss).

Produit	HUILE (local)	
RIG (WS)	-	0,0%
OG	-	0,0%
NNS LY	-	
Volume en Tonne	230 264	
Gross Sales (Chiffre d'affaires brut)	28 226	65,3%
Remises sur factures	420	1,0%
Remises de distribution (back margin)		0,0%
Remises commerciales sur volume		0,0%
Remises financières		0,0%
Remises sur promotions		0,0%
Compensations	15 427	35,7%
Net Net Sales (Chiffre d'affaires net)	43 233	100,00%
COGS	37 430	86,6%
part de la matière première et emballages	41 569	96,2%
part des coûts variable de production (CVP)	155	0,4%
Variation de stock	(4 295)	
part de la sous-traitance	-	0,0%
Coûts de distribution variables (CDV)	460	1,1%
Autres coûts variables	137	0,3%
Total Coûts Variables	38 027	88,0%
MCV	5 206	12,0%
Marketing	8	0,0%
FFOH (charges fixes d'exploitation)	467	1,1%
Amortissement industriel	237	0,5%
Produits avariés		0,0%
Autres coûts industriels	319	0,7%
Total Coûts Fixe – Usine	1 031	2,4%
Marge industrielle	4 175	9,7%
Coûts logistiques fixes (CLF)	267	0,6%
SG&A (Frais généraux et administratifs)	519	1,2%
Provisions clients douteux		0,0%
IS/IT		0,0%

Total Frais Généraux Fixes	786	1,8%
COP1	3 389	7,8%
Coûts de restructuration (-)	-	0,0%
Ajustements (-)	-	0,0%
Autres (-)	-	0,0%
COP2	3 389	7,8%
Amortissement (total)	-	0,0%
EBITDA	3 389	7,8%
Amortissement (total)	-	0,0%
Résultat financier	-	0,0%
Net Profit Before Tax	3 389	7,8%

Source : Elaboré par moi-même à partir des éléments internes de Cevital.

- Le chiffre d'affaire

Il prévoit 230 264 tonnes d'huile à vendre en 2024 cela générera un CAB de 28 226 MD

CA (Net) = CA(Brut)- Remise sur factures + Compensations

= 28 226 + 15 427 = 43 233 MD.

Avec un chiffre d'affaires prévisionnel de 43 233 MD l'entreprise prévoit une bonne performance commerciale, ce qui reflète des objectifs ambitieux de vente, et une maîtrise des coûts variables représentant 88% du chiffre d'affaires cela montre une forte dépendance aux MP, (l'entreprise prévoit de dégager une marge sur coûts variables (MCV= CA- CV) de 12%.

- La marge cout variables

MCV = CA - CV

= 43 233 – 38 027 = 5 206

CV = 37 430 + 460 + 137 = 38 027

Une MCV de 12% indique que l'entreprise a encore une marge suffisante pour absorber ses coûts fixes. C'est un bon indicateur de rentabilité opérationnelle.

Coût liés à la production (X°) le coût des ventes (COGS) est estimé à 37 430 soit 86,6% du CA net.

Cela inclut matières premières, emballages, sous-traitance, variation de stock, etc.

- La valeur ajoutée

VA = CA – Achats consommés (MP, Services, etc.)

$$= 43\,233 - 37\,430 = 5\,803$$

La valeur ajoutée prévisionnelle de 5 803 MD indique que l'activité industrielle de l'entreprise Cevital crée une richesse réelle à partir des ventes. Elle montre une capacité à couvrir les consommations externes et à dégager un excédent. Cela reflète une activité économiquement viable et productive.

- La marge industrielle (MI)

MI = 5 206 - 8 - 467 - 237 - 319 = 4 175 soit 9,7% du CA net.

- **La gestion des charges fixes** reste contenue (1,8% du chiffre d'affaires), ce qui permettrait à Cevital d'atteindre un Excédent Brut d'exploitation (EBE) et un résultat net avant impôt de 7,8%. Cette prévision budgétaire illustre parfaitement l'impact positif d'une gestion budgétaire efficace sur la performance économique attendue.

- **La rentabilité** est illustrée par un EBITDA (résultat avant impôt), de 3 389 millions de DA, ce qui représente une performance solide dans le secteur agroalimentaire, avec une marge bénéficiaire de 7,8%.

Cet EBITDA est calculé comme suit :

EBITDA = MI – total des frais généraux fixes.

$$= 4\,175 - 786 = 3\,389$$

- **Le COP 1 (compte opérationnel prévisionnelle)** : est souvent utilisé pour, planifier les ressources futures, évaluer la rentabilité d'un projet ou d'une activité.

- Résultat d'exploitation (REX)

REX = EBITDA – Amortissements

$$= 3\,389 - 0 = 3\,389$$

$$= 3\,389$$

- Résultat net

Le résultat net prévisionnel s'élève à 3 389 milliers de DA, soit 7,8% du CA, ce qui reflète une rentabilité nette satisfaisante pour une activité industrielle dans le secteur agroalimentaire.

MN (marge nette) = Le net profit befor tax / Chiffre d'affaires *100

$$= 3\,389 / 43\,233 * 100 = 7,8\%$$

Le budget prévisionnel constitue un outil pertinent pour évaluer la performance future de l'entreprise. Il permet d'anticiper les résultats attendus et de définir des objectifs réalistes, dans le cas de l'entreprise Cevital il démontre que, par la planification rigoureuse des coûts et des revenus, l'entreprise renforce sa capacité à générer de la valeur tout en sécurisant sa rentabilité future.

L'analyse budgétaire comparée sur deux exercices (2023-2024) a mis en évidence des performances contrastées. En 2023, la bonne cohérence entre les prévisions et les réalisations montre une gestion budgétaire efficace, avec des écarts positifs reflétant une performance supérieure aux attentes.

En revanche, les écarts négatifs en 2024 signalent des difficultés dans l'atteinte des objectifs, bien que l'entreprise reste rentable avec une marge bénéficiaire de 7,8%. Cette situation met en lumière l'importance d'une planification budgétaire réaliste et d'un suivi rigoureux pour assurer une performance durable.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un contexte économique où la compétitivité et l'incertitude sont devenues des normes, la maîtrise de la gestion budgétaire s'impose comme un levier stratégique déterminant pour assurer la performance durable des entreprises. La gestion budgétaire consiste à planifier, à court, moyen ou long terme, les recettes et les dépenses prévues sur une période donnée. Elle permet ainsi à l'entreprise de mieux identifier ses atouts et ses faiblesses, facilitant une gestion plus stratégique de ses ressources.

Notre stage, menée au sein de l'entreprise CEVITAL - Unité de Bejaïa, a permis de confirmer que la gestion budgétaire, loin d'être une simple fonction administrative, constitue un véritable instrument d'optimisation des ressources et d'amélioration continue des résultats.

Conformément à l'hypothèses, en effet, nous avons démontré que le contrôle budgétaire, en intégrant et analysant les écarts entre prévisions et réalisations dans le système d'information de gestion, permet d'exploiter efficacement des informations et données recueillies auprès de la direction finance et comptabilité de Cevital sur une période de deux années 2023 et 2024.

Les résultats : notre travail nous a conduits à la conclusion suivante :

- Cevital a présenté deux types d'écarts, Les écarts favorables traduisent l'atteinte des objectifs fixés, tandis que les écarts défavorables nécessitent une analyse approfondie afin d'en déterminer les causes et de mettre en œuvre des actions correctives pour renforcer la performance de l'entreprise.
- En comparant les résultats des deux années 2023-2024 nous constatons qu'en 2023 on a dégagé un écart favorable qui traduit une performance supérieure aux prévisions budgétaires. L'entreprise a su mieux maîtriser ses coûts, améliorer sa production et dépasser ses objectifs de vente, témoignant d'une gestion budgétaire efficace.
- Malgré des écarts défavorables en 2024, ceux-ci n'ont pas eu d'impact significatif sur la rentabilité de l'entreprise.
- L'analyse budgétaire prévisionnelle réalisée pour la branche « Huile » de Cevital en 2024 montre une approche rigoureuse de la gestion budgétaire. Elle démontre que par la planification rigoureuse des coûts et des revenus, Cevital renforce sa capacité à générer de la valeur tout en sécurisant sa rentabilité future.

Les recommandations :

Sur la base de notre analyse, nous proposons les recommandations suivantes pour renforcer la gestion budgétaire au sein de Cevital :

Conclusion générale

- Amélioration de la qualité de l'information budgétaire : mettre en place des systèmes de collecte et de traitement des données plus fiables et en temps réel pour une meilleure prise de décision.
- Adopter des méthodes de prévision flexibles : Utiliser des techniques telles que les budgets glissants et les analyses de scénarios pour s'adapter rapidement aux changements du marché.
- La gestion budgétaire doit être alignée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, en mettant en place des indicateurs de performance (KPI) reliés aux objectifs budgétaires pour assurer un suivi efficace.
- Former les responsables aux outils budgétaires modernes : pour renforcer leurs compétences et améliorer la prise de décision.
- Mettre en place une analyse régulière des écarts : afin de corriger rapidement les dérives et maintenir la performance.
- Améliorer la coordination entre les départements (production, commercial, financière) pour éviter les écarts entre prévisions et réalisations.

À travers notre immersion pratique au sein de CEVITAL, nous avons constaté que la gestion budgétaire contribue non seulement à la rationalisation des coûts, mais aussi à l'alignement stratégique des actions et à l'amélioration mesurable de la performance globale. Cette réalité vient corroborer nos hypothèses de départ, affirmant que la gestion budgétaire, lorsqu'elle est intégrée de manière efficace, devient un outil de pilotage et d'aide à l'amélioration de la performance de la SPA CEVITAL.

Les limites

Notre travail de recherche reste incomplet, notamment en raison :

- La durée du stage au sein de CEVITAL, insuffisante, n'a pas permis d'approfondir pleinement un sujet aussi vaste.
- L'insuffisance des informations sous prétexte de confidentialité des documents.

Perspectives

En conclusion, face à l'incertitude et aux mutations économiques, la gestion budgétaire s'impose comme un levier essentiel de performance et de pilotage des entreprises. Des pistes futures pourraient consister à élargir cette analyse à d'autres branches de l'entreprise ou à explorer l'apport des outils numériques dans l'optimisation du pilotage budgétaire dans l'entreprise.

Annexes

Les ventes (en volume) 2023

Produit	UN	Réalizations 2023			Prévisions Budgétaire 2023			Evol %
		Quantités	Prix VT	Montant	Quantités	Prix VT	Montant	
HUILE ELIO II 5 L	UN	30 503 942	560	17 082 207 632	29 100 761	560	16 296 426 081	5%
HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	UN	28 647 390	216	6 187 836 313	29 263 309	216	6 320 874 794	-2%
HUILE ELIO II 1 LITRES	UN	23 600 156	105	2 478 016 392	24 213 760	105	2 542 444 818	-3%
HUILE FLEURIAL PLUS 1,8Litres	UN	121 995	872	106 379 627	126 387	862	108 996 991	-2%
HUILE 4L FLEURIAL 100% COLZA	UN	19 402	1 568	30 422 985	21 187	1 551	32 856 458	-7%
HUILE FLEURIAL PLUS BOXEE 4 LITRES	UN	248 946	1 568	390 347 243	270 355	1 551	419 254 018	-7%
HUILE 1.8L FLEURIAL 100% COLZA	UN	30 357	672	20 399 571	31 510	665	20 941 832	-3%
HUILE FLEURIAL SPECIALE FRITURE 1.8L	UN	-	-	-	-	-	-	0%
HUILE ACIDE VRAC	KG	3 282 688	131	430 908 419	3 092 292	130	401 450 658	7%
HUILE 1L DJAWHARA 100% COLZA	UN	-	-	-	-	-	-	0%
PRODUIT SEMI FINI TOURNESOL HUILE	KG	93 992	314	29 476 022	91 549	310	28 393 839	4%

Les ventes 2024

Produit	UN	Réalizations 2024			Prévisions Budgétaire 2024			Evol %
		Quantités	Prix Vt	Montant	Quantités	Prix Vt	Montant	
HUILE ELIO II 5 L	UN	32 212 163	560	18 038 811 259	29 355 878	560	16 439 291 465	10%
HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	UN	26 728 015	216	5 773 251 280	29 186 795	216	6 304 347 826	-8%
HUILE ELIO II 1 LITRES	UN	24 355 361	105	2 557 312 917	24 154 589	105	2 536 231 884	1%
HUILE FLEURIAL PLUS 1,8Litres	UN	117 115	600	70 269 111	559 134	593	331 790 123	-79%
HUILE 4L FLEURIAL 100% COLZA	UN	17 268	1 400	24 175 407	60 386	1 385	83 611 111	-71%
HUILE FLEURIAL PLUS BOXEE 4 LITRES	UN	184 220	1 400	257 908 000	503 221	1 385	696 759 259	-63%
HUILE 1.8L FLEURIAL 100% COLZA	UN	30 812	600	18 487 111	67 096	593	39 814 815	-54%
HUILE FLEURIAL SPECIALE FRITURE 1.8L	UN	38 971	600	23 382 444	111 827	593	66 358 025	-65%
HUILE ACIDE VRAC	KG	4 694 244	117	550 177 713	5 185 185	116	601 032 361	-8%
HUILE 1L DJAWHARA 100% COLZA	UN	54 444	113	6 168 526	-	112	-	0%
PRODUIT SEMI FINI HUILE TOURNESOL	KG	119 370	280	33 423 704	555 556	277	153 844 444	-78%

Production (en volume) 2023

Produit	UN	Réalizations 2023			Prévisions Budgétaire 2023			Evol %
		Quantités	Cout prod	Montant	Quantités	Cout prod	Montant	
HUILE ELIO II 5 L	UN	33 906 414	1 037	35 150 123 721	32 271 514	1 099	35 462 569 265	-1%
HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	UN	24 978 743	419	10 468 429 856	25 504 482	444	11 330 089 750	-8%
HUILE ELIO II 1 LITRES	UN	25 061 604	212	5 313 822 585	25 696 693	225	5 775 389 709	-8%
HUILE FLEURIAL PLUS 1,8Litres	UN	94 037	709	66 640 497	96 295	701	67 490 099	-1%
HUILE 4L FLEURIAL 100% COLZA	UN	17 268	1 438	24 822 963	18 547	1 422	26 368 170	-6%
HUILE FLEURIAL PLUS BOXEE 4 LITRES	UN	46 965	1 438	67 512 667	50 204	1 422	71 373 695	-5%
HUILE 1.8L FLEURIAL 100% COLZA	UN	30 812	599	18 440 893	31 610	592	18 710 294	-1%
HUILE FLEURIAL SPECIALE FRITURE 1.8L	UN	38 971	651	25 381 076	38 971	644	25 101 884	1%
HUILE ACIDE VRAC	KG	6 506 603	112	729 186 748	6 029 159	111	668 247 791	9%
HUILE 1L DJAWHARA 100% COLZA	UN	51 000	184	9 391 650	51 000	182	9 288 342	1%
PRODUIT SEMI FINI HUILE TOURNESOL	KG	2 439 034	302	736 609 152	2 346 074	299	700 740 672	5%

Production 2024

Produit	UN	Réalizations 2024			Prévisions Budgétaire 2024			Evol %
		Quantités	Cout prod	Montant	Quantités	Cout prod	Montant	
HUILE ELIO II 5 L	UN	32 108 347	797	25 604 693 853	30 179 283	837	25 269 687 296	1%
HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	UN	26 772 500	322	8 630 909 272	29 461 096	338	9 972 540 915	-13%
HUILE ELIO II 1 LITRES	UN	24 284 500	163	3 960 809 917	24 542 931	171	4 203 108 062	-6%
HUILE FLEURIAL PLUS 1,8Litres	UN	97 956	558	54 659 200	593 441	552	327 497 364	-83%
HUILE 4L FLEURIAL 100% COLZA	UN	-	-	-	-	-	-	0%
HUILE FLEURIAL PLUS BOXEE 4 LITRES	UN	63 467	1 250	79 333 333	504 000	1 236	623 070 000	-87%
HUILE 1.8L FLEURIAL 100% COLZA	UN	-	-	-	55 985	-	-	0%
HUILE FLEURIAL SPECIALE FRITURE 1.8L	UN	-	-	-	95 974	-	-	0%
HUILE ACIDE VRAC	KG	4 550 072	88	401 512 443	5 185 185	87	452 523 688	-11%
HUILE 1L DJAWHARA 100% COLZA	UN	25 500	145	3 697 500	-	143	-	0%
PRODUIT SEMI FINI HUILE TOURNESOL	KG	1 920 499	238	456 698 587	5 178 832	235	1 217 989 731	-63%

Civital SPA

Direction contrôle gestion

PDP = Prévision de production

TABLEAU DE BORD DE PRODUCTION JOURNALIER EN TONNE - ACTIVITE DE SEPTEMBRE 2024

DATE	Production du jour (1)	Prévision du jour (2)	Moyenne jour (3)	Ecart (1)-(2)	Ecart (1)-(3)	Commentaire explication de l'écart
1/9/2024	455	492	455	- 37	-	- PDP non atteint suite à un arrêt préventif annuel sur la souffleuse de la ligne 5LA et un arrêt préventif hebdomadaire de la même ligne (13h au total).
2/9/2024	425	496	440	- 71	- 15	- PDP non atteint suite à un arrêt préventif de souffleuse SB04 et un arrêt technique au niveau du palettiseur sur la ligne 5LA, et préventif hebdomadaire de la ligne 2L
3/9/2024	376	492	418	- 116	- 43	- PDP non atteint suite à un arrêt préventif de souffleuse SB04 et un arrêt technique au niveau du palettiseur sur la ligne 5LA, et préventif hebdomadaire sur les la ligne multiformat et 2L.
4/9/2024	482	527	434	- 46	47	- PDP non atteint suite à un arrêt préventif de souffleuse SB04 sur la ligne 5LA.
5/9/2024	499	478	447	21	52	- PDP non atteint suite à un arrêt préventif annuel de la souffleuse SB04 sur la ligne 5LA.
6/9/2024	412	507	441	- 94	- 29	- PDP non atteint suite à un arrêt préventif annuel de la souffleuse SB04 sur la ligne 5LA et un arrêt technique sur la souffleuse de la ligne 2L
7/9/2024	421	521	439	- 100	- 17	- PDP non atteint suite à un arrêt préventif annuel de la souffleuse SB04 sur la ligne 5LA et un arrêt technique sur le combineur de la ligne multiformat
8/9/2024	384	478	432	- 94	- 47	- PDP non atteint suite à un arrêt préventif de souffleuse SB04 sur la ligne 5LA et un arrêt technique sur le combineur souffleuse de la ligne multiformat (attente intervention constructeur)
9/9/2024	410	501	429	- 91	- 19	- PDP non atteint suite à un arrêt préventif de souffleuse SB04 et un arrêt technique sur la souffleuse SB06 sur la ligne 5LA. - Préventif hebdomadaire de la ligne 2L
10/9/2024	508	496	437	12	71	
11/9/2024	506	522	443	- 17	62	- PDP non atteint suite au préventif annuel de la souffleuse SB04 sur la ligne 5LA et au préventif hebdomadaire sur la ligne 1L
12/9/2024	511	509	449	2	62	
13/9/2024	500	521	453	- 22	47	- PDP non atteint suite au préventif annuel de la souffleuse SB04 sur la ligne 5LA
14/9/2024	533	524	459	10	75	
15/9/2024	352	408	452	- 56	- 100	- Baisse de la production suite à l'arrêt de toutes les lignes de production pour traitement point chaud au niveau de TGBT

Annexes

16/9/2024	480	492	453	- 13	27	- PDP non atteint suite à un arrêt technique au niveau de l'étiqueteuse sur la ligne 2L, et préventif annuel de la souffleuse SB04 sur la ligne 5LA
17/9/2024	465	485	454	- 20	11	- PDP non atteint suite au préventif annuel de la souffleuse SB04 sur la ligne 5LA et préventif hebdomadaire sur la ligne multi format.
18/9/2024	540	511	459	28	81	
19/9/2024	552	511	464	41	88	
20/9/2024	502	535	466	- 33	36	- Baisse de la production suite à l'arrêt préventif annuel de la souffleuse SB04 sur la ligne 5LA
21/9/2024	553	535	470	18	84	
22/9/2024	466	474	470	- 7	- 3	- Baisse de la production suite à l'arrêt préventif annuel de la souffleuse SB04 sur la ligne 5LA
23/9/2024	498	495	471	3	27	
24/9/2024	496	485	472	11	25	
25/9/2024	549	511	475	38	74	
26/9/2024	513	516	476	- 3	37	- PDP non atteint suite à un arrêt Préventif hebdomadaire de la ligne 1.8 (format 2L) (7h40min).
27/9/2024	588	535	481	53	107	
28/9/2024	576	535	484	41	92	
29/9/2024	496	511	484	- 15	12	- PDP non atteint suite à un arrêt Préventif hebdomadaire de la ligne 5LA (8h).
30/9/2024	481	511	484	- 30	- 3	- PDP non atteint suite à un arrêt Préventif hebdomadaire de la ligne 2L (8h).

Questions d'entretien

1- Comment votre entreprise construit-elle son budget annuel :

- Sur une base historique,
- Des objectifs de croissance,
- Ou d'autres méthodes ?

2- Quels mécanismes avez-vous mis en place pour suivre l'exécution budgétaire tout au long de l'année et ajuster si nécessaire ?

3- Quel type de solution ou de système utilise Cevital pour centraliser et optimiser la gestion de ses processus internes ?

4- Avez-vous des exemples concrets où une bonne gestion budgétaire a permis d'améliorer la performance financière ou opérationnelle de l'entreprise ?

5- Comment responsabilisez-vous les responsables de départements vis-à-vis de leurs budgets ? Quelles sanctions ou récompenses appliquez-vous en cas de dépassement ou d'économie ?

6- Quels sont les principaux obstacles que vous rencontrez pour faire respecter les budgets fixés (résistance interne, imprévus, mauvaise planification...)

7- Après l'analyse des écarts budgétaires, quelles actions correctives ou processus d'amélioration mettez-vous en œuvre pour le prochain cycle budgétaire ?

Références bibliographiques

Ouvrages

- Alzard, C., & Sépari, S. (2001), « Contrôle de gestion », 5^{ème} éditions, P 278.
- Alzard, C., & Sépari, S. (2010), « Contrôle de gestion, manuel et application », Dunod, Paris.
- Alzard, C., & Sépari, S. (2007), « Contrôle de gestion », Paris, P 634.
- BOURGUIGNON Annick. (1995), Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, p 61.
- BOUQUIN Henri. (2008), « Le contrôle de gestion », 8^{ème} édition, presse universitaire de France, p 526.
- Cappelletti, L., Baron, P., Desmaison, G., & Ribiollet, F.-X. (2014), « Tout la fonction contrôle de gestion ». Parie : Dunod, p 52.
- CHRISTIAN, T. (2003), « La performances des systèmes de production, édition dunod, paris, P64.
- Depallens Georges. 1971, « Gestion financière de l'entreprise », 4^{ème} édition SIREY, Paris, p 519.
- Doriath, B., & Goujet, C. (2011) « Gestion Prévisionnelle ET Mesure De La Performance », 5^{ème} édition, Dunod, p 105.
- GERVAIS, M. (2005), « Contrôle de gestion », 8^{ème} édition économie, Pari, 2005, P 12.
- Horngren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M., & Foster, G. (2006). « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^{ème} édition, adapt. G. Langlois). Pearson Education France.
- Jean Lochard. (1998), « La gestion budgétaire outil des pilotages des managers », Éditions d'organisation, ISBN : 2-85125-712-8 / 128-56782.
- Langlois, G., & Bonnier, C., & bringer, M., (2006), « Contrôle de gestion », Foucher, Paris, p18.
- Loning, H., Malleret, V., Méric, J., & Pesqueux, Y. (2003), « Le contrôle de gestion », 2^{ème} édition, paris, Dunod, P 3.
- Michel Gervais. (2005), « Contrôle de gestion », 8^{ème} édition Economico, paris, P 275.
- Norbert GUEDJ. (1991), « Le contrôle de Gestion », 3^{ème} édition SIREY, Paris, p 246.
- Norbert GUEDJ. (2000), « Le contrôle de gestion », Paris, P 272, Editions-organisation.
- Voyer. (2002), « Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance », 2^{ème} édition, Ste-Foy : Presses de L'Université du Québec, P 61.

Références bibliographiques

- Zineb Issor. « LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE »: un concept complexe aux multiples separi dimensions. De Boeck Supérieur 2017/2 n°17 | pages 93 à 103.

Mémoires

- BESSAOU N, AMALOU .M et BOUFALA.A mémoire master 2, « La gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion cas DANONE Djurdjura », 2014/2015.
- Abderrahmane mira, mémoire master 2, « La gestion budgétaire et son impact sur la performance de l'entreprise cas pratique SPA TCHIN LAIT CANDIA », p56.

Sites internet :

- <https://www.researchgate.net> consulté le 05/03/2025.
- <https://www.dimo-analytics.fr> consulté le 20/02/2025.

Liste des tableaux

Tableau N° 1: Les ventes réelles et prévisionnelles(en quantités) pour l'année 2023	24
Tableau N° 2: Les ventes réelles et prévisionnelles pour l'année 2024	25
Tableau N° 3: La production réelle et prévisionnelle pour l'année 2023	27
Tableau N° 4: La production réelle et prévisionnelle de l'année 2024.....	28
Tableau N° 5: Ecart sur cout de revient pour l'année 2023	30
Tableau N° 6: Ecart sur cout de revient 2024	31
Tableau N° 7: Compte de résultat prévisionnel (Profit & Loss).....	33

Liste des figures

Figure N° 1: Présentation de la gestion budgétaire	5
Figure N° 2: Problématique générale de la performance	9
Figure N° 3 : Organigramme générale de Cevital Food	17
Figure N° 4 : L'organigramme fonctionnel de la DFCI.....	19
Figure N° 5: Evolution des ventes réelles (2023-2024)	26
Figure N° 6: Histogramme des réalisations et prévisions de CA en quantité (2023-2024)	29
Figure N° 7: Histogramme des réalisations et prévisions de CA en quantité (2023-2024). ...	32

Dédicace

Remerciement

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction Générale..... 1

Chapitre I : Cadre conceptuel de la gestion budgétaire et sa performance dans l'entreprise.

Section 1 : Généralité sur la gestion budgétaire 4

1.1. Définition de la gestion budgétaire 4

1.2. Le rôle de la gestion budgétaire 4

1.3. La démarche de la gestion budgétaire 4

1.3.1. Prévision 5

1.3.2. La budgétisation 6

1.3.2.1. Définition de budget 6

1.3.2.2. Le rôle de budget 6

1.3.2.3 Les différents types des budgets 7

1.3.3. Le contrôle budgétaire 7

1.4. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)..... 8

Section 2 : Concepts clé de la performance..... 9

2.1. Définition de la performance..... 9

2.2. L'évaluation et l'analyse de la performance 9

2.2.1. L'évaluation De la performance 9

2.2.2. Dimension De la performance 10

2.2.3. L'analyse De la performance..... 10

2.3. Les indicateurs de la performance 11

2.3.1. Définition d'un indicateur de performance 11

2.3.2. Caractéristique d'un indicateur de performance..... 11

2.3.3. Typologie d'un indicateur de performance 11

Section 3 : Le contrôle de gestion 13

3.1. Définition et le rôle de contrôle de gestion 13

3.1.1. Définition du contrôle de gestion 13

3.1.2. Le rôle de contrôle de gestion..... 13

3.2. Le processus du contrôle de gestion..... 13

3.3. Les outils du contrôle de gestion..... 14

Chapitre 2 : La gestion budgétaire et sa performance dans la SPA (CEVITAL)	
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	15
1.1. Historique	15
1.2. Localisation de différentes unités de Cevital	16
1.3. Activités et ressources de Cevital	16
1.4. L'organisation générale de l'entreprise Cevital	17
1.5. Direction finance et comptabilité	19
Section 2 : Elaboration du budget Cevital	20
2.1. Procédure d'élaboration du budget	20
2.2. Processus d'élaboration d'un budget de Cevital	21
2.2.1. Le comité de direction	21
2.2.2. Elaboration des budgets par les structure	21
2.2.3. Consolidation et présentation des budgets	21
2.3. Résultat de l'entretien	22
Section 3 : Analyse des résultats et recommandations	23
3.1. Le budget des ventes	24
3.2. Le budget de production	26
3.3. Le calcul du cout de revient	29
3.4. Quelques indicateurs de la performance de l'entreprise	32
Conclusion Générale	37
Bibliographie	45
Annexe	40
Listes des tableaux et figures	47
Table de matières	48
Résumé	

الملخص

من خلال هذا العمل، أظهرنا الدور الأساسي للإدارة الميزانية في تنظيم الأنشطة، وتخصيص الموارد بشكل فعال، ومتابعة الأداء المالي لشركة سيفيتال. قمنا بتحليل كيفية تمكين الإدارة الميزانية للشركة من ترجمة أهدافها إلى ميزانيات تقديرية، وتخصيص الموارد بكفاءة، والتحكم في النتائج المالية. سمحت دراسة ميزانيات المبيعات والإنتاج والتكلفة بتقييم الفروق بين التقديرات والنتائج الفعلية، مما يبرز التأثير المباشر للإدارة الميزانية على تحسين الأداء العام. يثبت هذا البحث أن جودة التقديرات ومشاركة الأطراف الداخلية ضرورية للرقابة الإدارية الفعالة واتخاذ القرارات الأمثل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الميزانية، أداء المؤسسة، الميزانية، الفروق، سيفيتال، الرقابة الإدارية.

Résumé

À travers notre travail, nous avons mis en évidence le rôle fondamental de la gestion budgétaire dans l'organisation des activités, l'allocation efficace des ressources et le suivi de la performance financière de l'entreprise **CEVITAL**. Nous avons analysé comment la gestion budgétaire permet à l'entreprise de traduire ses objectifs en budgets prévisionnels, d'allouer ses ressources de manière efficiente et de contrôler ses résultats financiers. L'étude des budgets de ventes, de production et du coût de revient ont permis d'évaluer les écarts entre prévisions et réalisations, soulignant l'impact direct de la gestion budgétaire sur l'amélioration de la performance globale. Ce mémoire démontre que la qualité des prévisions et l'implication des acteurs internes sont essentielles pour un pilotage efficace et une prise de décision optimale.

Mots clés : Gestion budgétaire, Performance de l'entreprise, Budget, Écart, CEVITAL.

Abstract

Through our work, we highlighted the fundamental role of budgetary management in organizing activities, efficiently allocating resources, and monitoring the financial performance of the company **CEVITAL**. We analyzed how budgetary management enables the company to translate its objectives into forecast budgets, allocate resources efficiently, and control its financial results. The study of sales, production, and cost budgets allowed us to assess variances between forecasts and actual results, emphasizing the direct impact of budgetary management on improving overall performance. This thesis demonstrates that the quality of forecasts and the involvement of internal stakeholders are essential for effective management control and optimal decision-making.

Keywords: Budgetary management, Business performance, Budget, Variance, CEVITAL, Management control.