

Université 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

Pour l'Obtention du diplôme de Master en

Science Financières et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

La gestion budgétaire et son impact sur l'amélioration de
la performance financière de l'entreprise
CAS : SARL IFRI



Réalisé par :

BENMEZIANE Sarah

BESSAI Meriem

Ecadré par :

Mr. ARAB Zoubir

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2024/2025

REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre profonde gratitude à Dieu, dont les bénédictions et la sagesse ont été essentielles dans notre parcours pour mener à bien ce projet. Sa grâce nous a donné la force, la persévérance et la clarté d'esprit tout au long de cette entreprise.

*Nous remercions chaleureusement notre Monsieur **ARAB ZOUBIR**, notre encadrante à l'université, pour son accompagnement, ses conseils avisés et son engagement constant tout au long de ce travail. Sa disponibilité et son expertise ont été d'un grand soutien dans l'orientation de notre projet.*

*Nous remercions s'adresse également à Madame **GOUGIL SAFIA**, notre encadrante au sein de la SARL IFRI, pour son encadrement attentif, son professionnalisme et ses conseils pratiques qui ont largement contribué à la réussite de cette expérience en milieu professionnel.*

Notre profonde gratitude

DEDICACES

Nous dédions ce modeste travail, avec tout notre respect, amour et honneur, à toutes les personnes qui nous sont chères et qui ont été présentes dans notre parcours, de près ou de loin.

*À nos chers parents, sources inépuisables de courage, de soutien et d'amour.
À nos frères et sœurs, pour leur tendresse, leurs encouragements et leur précieuse présence.*

À nos amis sincères, précieux et authentiques, qui ont su mettre de la lumière dans nos journées, qui nous ont fait rire, rêver et avancer avec confiance.

Un remerciement tout particulier à notre amitié, à cette complicité qui nous lie depuis le début de ce parcours universitaire jusqu'à l'aboutissement de ce mémoire.

Merci à nous, pour avoir su avancer main dans la main, avec patience, détermination et bienveillance. Que cette belle entente continue de grandir à travers les réussites et les moments de joie à venir.

Merci à tous ceux qui ont cru en nous et qui nous ont soutenues dans cette belle aventure.

Meriem&Sarah

Sommaire

Introduction générale :	1
Chapitre 01 : Les fondements théoriques du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire.	5
Introduction du premier chapitre :	5
Section 01 : Aspects théoriques du contrôle de gestion :	6
Section 02 : Fondements de la gestion budgétaire	13
Conclusion du premier chapitre :	20
Chapitre 02: La gestion budgétaire au sein de l'entreprise IFRI.	21
Introduction du deuxième chapitre :	21
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SARL IBRAHIM & FILS (IFRI)	23
Signet non défini.	
Section 02 : Analyse du budget des ventes de la SARL IFRI.	28
Conclusion deuxième chapitre	52
Conclusion générale	55

Liste des abréviations

CA	Chiffre d’Affaire
Cap	Chiffre d’Affaire Prévisionnel
Car	Chiffre d’Affaire Réel
Crr	Coût de Revient Réel
Crp	Coût de Revient Prévisionnel
E/CA	Ecart sur Chiffre d’Affaire
E/Mu	Ecart sur Marge unitaire
E/P	Ecart sur Prix
E/Q	Ecart sur Quantité
MUP	Marge unitaire Prévisionnelle
MUR	Marge unitaire Réelle
PR	Prix Réel
PU	Prix unitaire
PUP	Prix unitaire Prévisionnel
QP	Quantité Prévisionnelle
Qté	Quantité
QR	Quantité Réelle
Tx M	Taux de Marge
Tx Mr	Taux de Marge réel
Tx Mp	Taux de Marge prévisionnel

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, avec l'économie mondialisée, où les entreprises font face à une forte concurrence et où les conditions du marché évoluent rapidement, les entreprises sont contraintes de réagir promptement pour préserver leur compétitivité et leur rentabilité. La gestion des ressources et des actions devient ainsi une tâche complexe mais indispensable. Les entreprises doivent non seulement définir des stratégies efficaces, mais également s'assurer que leur mise en œuvre s'inscrit de manière claire et organisée. C'est dans ce cadre que le contrôle de gestion prend toute son importance, car il permet de traduire les objectifs stratégiques en actions concrètes et d'assurer un suivi régulier de la performance.

Historiquement, le contrôle de gestion est apparu aux États-Unis entre les deux guerres mondiales, initialement pour répondre à des problèmes d'organisation. Petit à petit, il s'est diffusé dans les entreprises du monde entier. Il a permis aux dirigeants de coordonner les différentes structures décentralisées, tout en maintenant l'efficacité et le dynamisme de leurs organisations. Aujourd'hui, bien que les objectifs du contrôle de gestion soient relativement similaires d'une entreprise à une autre, la mise en place des outils et des procédures varie fortement selon les contextes, car il n'existe pas un modèle universel à appliquer.

Le contrôle de gestion vise avant tout à aligner les activités de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques. Ce système de pilotage repose sur un ensemble de processus, de techniques et d'outils permettant à la direction de suivre l'évolution des actions, de les comparer aux prévisions, de détecter les écarts et de prendre des mesures correctives en temps réel. En ce sens, il ne se limite pas à une simple évaluation financière, mais intègre également des dimensions comportementales et organisationnelles. Il influence la manière dont les membres de l'organisation se comportent, collaborent et contribuent à l'atteinte des objectifs fixés.¹

Parmi les outils du contrôle de gestion, la gestion budgétaire occupe une place centrale. Elle constitue un processus prévisionnel essentiel pour traduire les objectifs stratégiques en données financières concrètes. Elle facilite la planification des ressources nécessaires et permet un suivi constant des écarts entre les prévisions et les résultats réalisés. Ce suivi permanent est indispensable pour réagir rapidement en cas de dérive et ajuster les actions afin de rester alignés avec les objectifs de performance.²

¹ HIRSCH.D, KACHER.N, « le grand livre de contrôle de gestion », édition EYROLLES .Paris, 2013, p8.

² Lochard J, «La gestion budgétaire outil de pilotage des managers », édition d'organisation, 1998 ,Paris, P18.

Le budget ne se limite pas à une fonction comptable : il remplit également un rôle de communication, de coordination et de motivation. Il permet de clarifier les priorités, de fixer des repères communs et d'évaluer la performance des différentes unités de l'entreprise. En ce sens, la gestion budgétaire joue un rôle stratégique, en alignant les actions des différents départements autour d'objectifs communs et en favorisant la mobilisation des équipes. Toutefois, son efficacité dépend largement de sa capacité à s'adapter aux réalités opérationnelles de l'entreprise. Un budget mal conçu, trop rigide ou insuffisamment suivi peut rapidement devenir un obstacle à la performance et engendrer des tensions internes, mettant en péril la cohésion et l'efficacité de l'organisation.

L'étude de la SARL IFRI, entreprise évoluant dans un environnement à fortes contraintes économiques et concurrentielles, permet d'examiner l'impact réel de la gestion budgétaire sur la performance financière de l'entreprise. En effet, dans un secteur soumis à une pression économique intense, la gestion budgétaire doit permettre à l'entreprise de maintenir un équilibre entre sa stratégie de croissance et la maîtrise de ses ressources. La problématique de cette étude est donc la suivante : **la gestion budgétaire améliore-t-elle la performance financière de l'entreprise, notamment la SARL IFRI ?**

Pour mieux définir l'objet de la recherche, il est nécessaire de poser des questions secondaires essentielles :

- La SARL IFRI pratique-t-elle du contrôle de gestion ?
- Comment la gestion budgétaire est-elle mise en œuvre au sein de la SARL IFRI ?

Pour mieux comprendre cette problématique et ses sous-questions, nous avons élaboré un cadre de recherche. Celui-ci commencera par l'examen des connaissances existantes pour se conclure par une enquête sur le terrain. Dans cette optique, nous formulons des hypothèses préliminaires qui serviront comme premiers éléments de réponse, et nous les vérifierons à la fin de notre recherche.

- ✓ **Hypothèse n°01** : La SARL IFRI dispose d'un système de contrôle de gestion structuré, adapté à ses besoins.
- ✓ **Hypothèse n°02** : La gestion budgétaire à la SARL IFRI repose sur une formalisation annuelle des budgets, un suivi périodique des écarts.

.

Dans un premier temps, nous avons réalisé une étude théorique en nous appuyant sur une revue bibliographique composée des ouvrages, des mémoires, des documents spécialisés ainsi que des sites internet consacré au contrôle de gestion et à la gestion budgétaire. Cette phase nous a permis de consolider nos bases conceptuelles. Par la suite, une étude pratique a été menée au sein de la SARL IFRI, nous offrant l'opportunité de mettre en application les connaissances acquises tout au long de notre parcours de formation.

Dans une optique d'apporter des réponses pertinentes à la problématique posée, ce travail s'articule autour de deux chapitres complémentaires. Le premier chapitre est consacré à l'étude théorique des concepts fondamentaux liés au contrôle de gestion et à la gestion budgétaire, en mettant en évidence leurs objectifs, leurs mécanismes et leurs rôles en matière de pilotage de la performance. Le deuxième chapitre se concentre sur l'étude empirique menée au sein de la SARL IFRI, visant à analyser concrètement la mise en œuvre de la gestion budgétaire et d'en évaluer les effets. Cette démarche vise, en définitive, à déterminer dans quelle mesure la gestion budgétaire contribue effectivement à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

Chapitre 01

Les fondements théoriques du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire

Introduction du premier chapitre

La performance d'une organisation repose en grande partie sur sa capacité à planifier, coordonner et évaluer l'ensemble de ses activités. Dans cette optique, le contrôle de gestion et la gestion budgétaire apparaissent comme deux approches complémentaires, ayant pour objectif de structurer l'action, de mesurer la performance et d'optimiser l'allocation des ressources.

Ce chapitre a pour ambition d'explorer les fondements théoriques de ces deux concepts. La première section est consacrée au contrôle de gestion, à travers l'étude de sa définition, de ses objectifs, de ses méthodes et des principaux outils qu'il mobilise. La seconde section porte sur la gestion budgétaire, en mettant en lumière ses caractéristiques essentielles ainsi que les différentes étapes qu'elle implique pour accompagner efficacement la prise de décision au sein de l'entreprise.

Section 01 : Aspects théoriques du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la gestion des organisations. Avant de voir comment il fonctionne avec la gestion budgétaire, il est important d'en comprendre la définition, les objectifs principaux et les outils utilisés pour assurer un suivi efficace des performances et une cohérence stratégique.

1.1.Définition et objectif du contrôle de gestion

1.1.1.Définition

Le contrôle de gestion est un processus visant à assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et ses actions quotidiennes. **Henri Bouquin** situe le contrôle de gestion comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution (ou opérationnel), «garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien». Selon lui, «la position clé du contrôle de gestion ne réduit pas son rôle à une dimension technique de coordination, de planification et de suivi : elle l'amène, et ce sont les conditions posées à son succès, à viser des fonctions de motivation-évaluation et d'éducation des acteurs concernés ».³

1.1.2.Objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont multiples et visent à garantir une gestion cohérente, efficace et réactive de l'organisation. Ils incluent principalement :

Réconciliation entre stratégie et opérationnel : Un objectif essentiel du contrôle de gestion est de réduire l'écart entre le contrôle stratégique (orienté vers les objectifs à long terme) et le contrôle opérationnel (axé sur la mise en œuvre quotidienne de ces objectifs). Pour cela, il s'appuie sur des outils comme la gestion budgétaire, qui permet de traduire les objectifs stratégiques en plans d'action opérationnels.

Renforcement du pilotage anticipatif : Le contrôle de gestion ne se limite pas à l'analyse a posteriori : il favorise un pilotage proactif, en anticipant les écarts potentiels et en proposant des ajustements en amont. Il joue un rôle de copilote stratégique, intégrant à la fois des données internes et des facteurs externes susceptibles d'influencer la performance.

Coordination des acteurs : Il assure une cohérence d'action entre les différents niveaux hiérarchiques : direction générale, managers opérationnels et contrôleurs de gestion. Pour cela,

³ Henri Bouquin, Le contrôle de gestion, PUF, 1986

il met en place des outils qui permettent de relier les actions quotidiennes aux objectifs stratégiques de l'entreprise, afin de garantir l'alignement des efforts de chacun avec la vision globale de l'organisation.

Fourniture d'une information pertinent: Le contrôle de gestion vise à fournir une information fiable, utile et compréhensible, dépassant les seuls indicateurs financiers. Il intègre également des éléments qualitatifs et stratégiques, nécessaires à une prise de décision éclairée et à un pilotage global de la performance.

Soutien à la décision et à l'amélioration continue: le contrôle de gestion contribue à la dynamique de progrès continu. Il permet l'analyse régulière des écarts, la mise en œuvre de plans correctifs et la simulation de scénarios alternatifs pour accompagner le changement et sécuriser l'atteinte des objectifs.⁴

1.2. Outils et méthodes du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion repose sur l'utilisation conjointe de méthodes d'analyse et d'outils pratiques. Les méthodes permettent principalement d'étudier les coûts et d'évaluer la performance des différentes activités de l'entreprise. Les outils, quant à eux, servent à organiser l'information, à suivre les résultats et à faciliter la prise de décision. Ensemble, ils contribuent à une meilleure maîtrise des ressources, à la coordination des actions et à l'atteinte des objectifs fixés.

1.2.1. Outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion utilise divers outils pour piloter la performance de l'entreprise, tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le système d'information, la gestion budgétaire, le reporting, le tableau de bord et le benchmarking.

1.2.1.1. Comptabilité générale

Selon **J.P. LEVEN**, la comptabilité générale est un système structuré d'organisation et de traitement de l'information financière. Elle permet l'enregistrement, le classement et l'analyse de l'ensemble des opérations réalisées par l'entreprise : achats, ventes, emprunts, paiements de

⁴ Guedj, Norbert (dir.), Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise. éditions d'Organisation, Paris, p45-60

salaires, règlements de dettes, etc. Son objectif principal est de produire des états de synthèse conformes aux règles du plan comptable.⁵

1.2.1.2. Comptabilité analytique

Selon **M. GERVAIS**, la connaissance du coût complet des produits achetés, fabriqués ou vendus est essentielle pour piloter efficacement la gestion d'une entreprise. La comptabilité analytique est une méthode de traitement des données financières qui complète la comptabilité générale. Alors que cette dernière offre une vue d'ensemble des comptes, la comptabilité analytique fournit une analyse détaillée par activité (production, commercialisation, service après-vente, etc.).⁶

1.2.1.3. Système d'information

Un système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources matérielles, logicielles, humaines, informationnelles et procédurales permettant de collecter, traiter, stocker et diffuser l'information au sein d'un environnement donné. Il repose sur des données brutes transformées en informations utiles à l'aide de logiciels spécialisés, appuyés par des infrastructures telles que les ordinateurs, serveurs et réseaux.⁷

1.2.1.4. Gestion budgétaire

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». Elle constitue un outil essentiel de pilotage permettant d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

Elle repose sur trois piliers fondamentaux :

- Prévision : Estimer les recettes et dépenses futures à partir des données passées.
- Budgétisation : Traduire les objectifs en chiffres (dépenses à prévoir, revenus à obtenir).
- Contrôle budgétaire : Comparer les résultats réels au budget pour analyser les écarts et ajuster les actions.⁸

⁵ J.P. Levene, « Gestion comptable : 3 analyses », édition Foucher. Paris, 1998, page 9.

⁶ Gervais, M. Contrôle de gestion (7e éd.) Economica, Paris, 2000, page 31

⁷ Site internet : <https://www.additeam.com> consulté le 18 mai 2025

⁸ DORIATH .B, « contrôle de gestion en 20 fiches », DUNOD, 5ème édition, paris, 2008, P1.

1.2.1.5. Reporting

Le reporting est un outil qui aide le manager à gérer de manière autonome l'entité dont il est responsable. Il permet d'unifier la communication entre différents centres de responsabilité et d'évaluer leur performance. C'est pour cela qu'il est souvent utilisé comme un moyen de contrôle par les managers.

Le reporting est défini dans divers ouvrages de manière différente mais qui converge vers le même sens, nous avons énuméré quelques définitions de reporting ci-dessous

Selon **DORIATH B**, « Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à postériori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie, des performances d'une unité ». ⁹

1.2.1.6. Tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion est un outil d'aide à la décision, généralement conçu sous Excel, permettant de regrouper les principaux indicateurs clés de performance (KPI) dans un document synthétique. Il offre au manager une vision claire et immédiate de l'activité de l'entreprise, facilitant ainsi l'anticipation, l'analyse et la réactivité face aux éventuelles difficultés. ¹⁰

1.2.1.7. Benchmarking (analyse comparative)

Le benchmarking (analyse comparative) est la méthode d'évaluation de produits, services, matériel, techniques ou processus d'une organisation par comparaison avec les modèles qui sont reconnus comme des normes de référence. Parmi les principales approches du benchmarking, on distingue :

- Benchmarking interne (comparaisons à l'intérieur de sa propre organisation);
- Benchmarking de concurrence (comparaisons spécifiques de concurrent à concurrent);
- Benchmarking fonctionnel (comparaisons avec des fonctions similaires, dans des entités non concurrentes, à l'intérieur du même secteur d'activité);

⁹ DORIATH B, opcit, P.143.

¹⁰ ALAZARD C & SEPARI S, opcit., p.634

- Benchmarking générique (comparaisons des méthodes de travail ou des processus dans des secteurs d'activité différents).¹¹

1.2.2. Méthodes du contrôle de gestion

Un coût est défini comme une accumulation de charges affectées à un produit. Ces charges, issues de la comptabilité générale, peuvent être classées selon plusieurs critères :

- ✓ Variables (elles varient avec l'activité) ou fixes (elles restent stables) ;
- ✓ Incorporables (prises en compte dans le calcul du coût) ou non incorporables ;
- ✓ Directes (affectées directement au produit) ou indirectes (nécessitent un calcul intermédiaire avant affectation)

Le calcul des coûts permet de modéliser le fonctionnement de l'entreprise en précisant l'utilisation des ressources et leur imputation aux objets de coûts. Selon **A. Cibert** ¹², un même fait économique peut donner lieu à plusieurs coûts selon la méthode retenue. Il convient donc d'adopter une méthode d'analyse adaptée aux objectifs poursuivis.

Nous présenterons ici les principaux systèmes de calcul des coûts utilisés en contrôle de gestion: le système des coûts complets et le système des coûts partiels.

1.2.2.1. Système des coûts complets

Le système des coûts complets en comptabilité analytique permet de déterminer le coût de revient total d'un produit en intégrant toutes les charges, qu'elles soient directes, indirectes, fixes ou variables. Il se décline en deux formes : le coût complet traditionnel, basé sur une répartition générale des charges, et le coût complet économique, qui ajuste certaines charges afin de mieux refléter la réalité de l'entreprise, malgré son ancienneté. Ce système reste largement utilisé en entreprise et peut être mis en œuvre selon trois méthodes principales : la méthode des centres d'analyse (ou sections homogènes), la méthode ABC (Activity-Based Costing) et la méthode ABM (Activity-Based Management).

¹¹ GUIDE MÉTHODOLOGIQUE ,AGENCE DE MUTUALISATION DES UNIVERSITÉS ET ÉTABLISSEMENTS, 2006, p149

¹² Cibert A., « Comptabilité analytique », Dunod, Paris, 1976, P. 12

1.2.2.1.1. Méthode des sections homogènes (ou centres d'analyse)

C. Alazard et **S. Sépari** précisent que les charges affectées à un centre doivent présenter un comportement homogène pour permettre un calcul fiable du coût unitaire d'activité. Le processus s'opère en deux étapes : une répartition primaire des charges indirectes entre centres, suivie d'une répartition secondaire, transférant les charges des centres auxiliaires vers les principaux. Cette démarche permet ensuite de déterminer les différents niveaux de coûts (achat, production, revient) et d'analyser la rentabilité analytique des produits.¹³ Cette méthode présente de nombreux atouts : elle est bien adaptée aux structures mécanisées, offre une imputation plus précise des charges indirectes, soutient le contrôle de gestion, facilite l'analyse des responsabilités, et permet une meilleure compréhension des coûts par étape de production. Toutefois, ses limites résident dans la complexité de mise en œuvre, la difficulté à définir des sections véritablement homogènes, la subjectivité des clés de répartition, ainsi que la lourdeur des traitements comptables pouvant ralentir la prise de décision.

1.2.2.1.2. Méthode ABC (Activity-Based Costing)

L'approche ABC repose sur un principe fondamental : les produits consomment des activités, et les activités consomment des ressources. Chaque activité est associée à un inducteur de coût, qui permet d'expliquer l'origine du coût et de le répartir de manière plus précise sur les produits.¹⁴

Cette méthode permet :

- Une meilleure précision dans l'imputation des coûts ;
- Une modélisation plus fidèle de la diversité des processus de fabrication ;
- Une analyse centrée sur les activités plutôt que sur les ressources.

1.2.2.1.3. Méthode ABM (Activity Based Management)

La méthode ABM, selon **C. Alazard** et **S. Sépari**, est une approche de management stratégique visant à améliorer la performance de l'entreprise par des actions de progrès continu. Elle repose sur le principe que chaque produit consomme des activités, lesquelles mobilisent

¹³ Alazard C. ; Sépari S., « Contrôle de gestion : manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, P. 162

¹⁴ Baron P. ; Corfmatt D. ; Helly A., « La mutation du contrôle de gestion », Organisation, Paris, 2000, P. 119

des ressources. L'ABM dépasse le cadre purement comptable en s'inscrivant dans une logique de gestion par les processus. Cette méthode vise à optimiser le fonctionnement de l'organisation en repensant l'agencement et la finalité des activités. Cette méthode permet ainsi de mieux piloter les décisions stratégiques en s'appuyant sur une compréhension fine de la chaîne de valeur.¹⁵

1.2.2.2. Système des coûts partiels ¹⁶

Le système des coûts partiels en comptabilité analytique consiste à calculer un coût en ne retenant qu'une partie des charges, généralement les charges variables ou directement liées à l'activité. Ce système permet d'analyser la rentabilité à court terme et d'éclairer les décisions de gestion. Il se décline en plusieurs méthodes, notamment la méthode des coûts variables (ou Direct Costing), la méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes, et la méthode du coût marginal

1.2.2.2.1. Méthode des coûts variables (Direct Costing)

La méthode des coûts variables, ou Direct Costing, distingue les charges variables (directes et indirectes) des charges fixes, ces dernières étant exclues du coût des produits et affectées directement au résultat. Elle permet d'analyser la rentabilité à court terme en mesurant la contribution de chaque produit à la couverture des charges fixes. On distingue deux formes : le Direct Costing simplifié, qui calcule la marge sur coût variable (chiffre d'affaires moins charges variables), et le Direct Costing évolué, qui impute aussi les charges fixes spécifiques à chaque produit pour obtenir une marge sur coûts spécifiques.

1.2.2.2.2. Méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes

La méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes (IRFF) est une technique de calcul des coûts partiels qui permet de neutraliser les effets des variations d'activité sur le résultat de l'entreprise. Contrairement à l'approche du coût complet, elle consiste à intégrer dans le coût uniquement les charges variables ainsi qu'une fraction des charges fixes, calculée en fonction d'un niveau d'activité considéré comme normal. Ce niveau, qui reflète une exploitation optimale selon les capacités de l'entreprise, sert de base pour répartir les charges fixes à travers un coefficient d'imputation. Ainsi, les charges de structure sont imputées proportionnellement

¹⁵ Alazard C. ; Sépari S. , opcit., P. 58

¹⁶ Comptabilité analytique : définition, rôle et exemple de calculs de coûts (compta-facile.com)

au niveau d'activité réel, ce qui met en évidence les situations de sous-activité ou de suractivité, en quantifiant leur impact économique.

1.2.2.2.3. Méthode de coût marginal

La méthode des coûts marginaux repose sur l'analyse de l'impact qu'une variation de l'activité (même minime) peut avoir sur les charges de l'entreprise. Selon le Plan Comptable Général, le coût marginal correspond à l'augmentation (ou la diminution) du coût total de production induite par la fabrication d'une unité supplémentaire. Il s'agit donc de la différence entre les coûts liés à deux niveaux d'activité consécutifs : $C_{n+1} - C_n$. Cette méthode vise à observer l'évolution des charges en fonction des modifications du volume de production ou du programme industriel, sans distinction particulière entre charges fixes et variables.

Section 02 : Fondements de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil essentiel du contrôle de gestion. Elle repose sur l'établissement de budgets prévisionnels permettant de planifier, coordonner et contrôler les activités de l'entreprise. En comparant les prévisions aux réalisations, elle facilite la prise de décision et l'amélioration de la performance.

2.1. Définition de la gestion budgétaire

Selon **CHRISTIAN et RAULET C** « la gestion budgétaire vise sur la base de Prévisions relative à l'activité de l'entreprise à établir des programmes d'actions exprimés sous forme de budgets pour période donnée, en vue de les contrôler par la confrontation avec les réalisations », ¹⁷

Selon **Alazard C et Sépari S (2010)**, ont défini la gestion budgétaire comme : « une gestion qui conduit la mise en place d'un réseau de budget couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrés sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont le cœur est constitué par la mise en évidence d'écarts qui doivent permettre la réflexion sur les causes de divergences et initier des actions correctrices » .¹⁸

¹⁷ Christian et Raulet CH, « Comptabilité et gestion », Edition Dunod, P.109

¹⁸ Alazard C et Sépari S, Contrôle de gestion, Manuel d'application », 2ème édition, DUNOD, paris, 2010, p218

2.2. Objectifs et rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire occupe une place centrale dans la gestion d'une entreprise. Elle permet de planifier, encadrer et suivre les activités en lien avec les ressources financières disponibles. Pour mieux comprendre son importance, il est utile de distinguer, d'une part, les objectifs qu'elle poursuit et, d'autre part, le rôle qu'elle joue dans le pilotage global de l'organisation.

2.2.1. Objectifs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire consiste à planifier les recettes et les dépenses sur une période donnée. Elle constitue une méthode de gestion économique visant à encadrer la réalisation d'objectifs définis, exprimés en quantités et en valeurs, dans le cadre d'une programmation à court terme.

Selon **Henri Bouquin**, « l'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise ».¹⁹

Les principaux objectifs de la gestion budgétaire sont les suivants :

- ✓ Identifier clairement les responsabilités, les objectifs assignés et les moyens mobilisés pour atteindre les finalités globales de l'entreprise ;
- ✓ Assurer la cohérence des décisions entre les différents centres de responsabilité, en les alignant sur les objectifs de l'organisation ;
- ✓ Diffuser efficacement l'information sur les objectifs aux différents responsables, afin de renforcer l'engagement collectif ;
- ✓ Prévoir les ressources nécessaires en fonction des estimations et priorités stratégiques ;
- ✓ Vérifier la conformité des budgets avec les équilibres fondamentaux de l'entité .

2.2.2. Rôle de la gestion budgétaire

En plus de ses objectifs, la gestion budgétaire joue un rôle central dans le pilotage de l'entreprise. Elle remplit plusieurs fonctions clés :

- ✓ Établir des objectifs précis et obtenir l'adhésion des différentes parties prenantes aux plans d'action ;
- ✓ Communiquer la stratégie globale de l'entreprise de manière structurée à tous les niveaux hiérarchiques ;
- ✓ Déléguer l'autorité de décision, en responsabilisant les gestionnaires ;

¹⁹BOUQUIN H, « le contrôle de gestion », Paris, 2006,p 112- 115

- ✓ Allouer les ressources de façon optimale et valider les investissements stratégiques ;
- ✓ Coordonner les services internes pour assurer une meilleure synergie entre les unités ;
- ✓ Gérer les coûts et optimiser les dépenses liées aux services centraux ;
- ✓ Élaborer des prévisions financières, en anticipant les résultats à venir ;
- ✓ Mesurer et contrôler la performance, en comparant les réalisations aux prévisions;
- ✓ Motiver, évaluer et sanctionner les performances, favorisant ainsi une culture de résultat.²⁰

2.3. Étape de la gestion budgétaire

Le processus de la gestion budgétaire repose sur trois phases : la prévision (d'après les objectifs de l'entreprise) qui est la première étape de la gestion budgétaire, la budgétisation qui est la phase où l'on chiffre les prévisions par fonctions, et enfin, le contrôle budgétaire qui consiste en la confrontation des réalisations avec les prévisions.

2.3.1. Prévision

Prévision budgétaire est « un mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités future de l'entreprise »²¹

La prévision est une méthode de gestion qui permet d'anticiper les activités futures de l'entreprise à court, moyen et long terme. Elle repose sur l'analyse de données historiques et tient compte de nombreux facteurs (coût des matières premières, qualité des produits, financement, etc.). Elle doit s'appuyer sur des objectifs précis et impliquer tous les responsables de l'entreprise.

2.3.2. Budgétisation

La budgétisation consiste à intégrer, dans les budgets, les données issues des prévisions. Elle représente à la fois l'ensemble des recettes et des dépenses, et la traduction financière des objectifs fixés. Autrement dit, elle établit un lien entre les objectifs à atteindre et les moyens mobilisés pour y parvenir.

L'élaboration d'un budget nécessite la collecte de données internes (comme les capacités de production, les coûts, le chiffre d'affaires prévisionnel) et externes (notamment la

²⁰ DORIATH.B., & GOUJET C, opcit,P3

²¹ Beatrice, Ganguillat F, «L'essentiel du contrôle de gestion », 4e Edition Extensio, Paris ,2009,P.17

conjoncture économique et l'évolution du marché). Ce processus est généralement long et mobilise de nombreux acteurs au sein de l'entreprise, au-delà des seuls contrôleurs de gestion.²²

2.3.2.1. Définition d'un budget

Le Budget est «la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable, Il définit les ressources qui lui sont délégués pour atteindre les objectifs qu'il a négociés. Les budgets sont, généralement, annuel»²³. On peut dire aussi que le budget est la traduction chiffrée des objectifs définis et des plans d'action pour une période déterminée limitée au court terme.

2.3.2.1. Etapes de la procédure budgétaire²⁴

La procédure budgétaire se déroule en plusieurs étapes. Voici les cinq Principales étapes de ce processus :

- **Définition des orientations et objectifs de l'entreprise** : La direction générale Transmet aux responsables des centres les objectifs pour l'année à venir, tels que Les prix de ventes, la quantité à produire, le taux de marge, le niveau des Effectifs, et la politique de stockage.
- **Elaboration des projets de budgets** : Chaque responsable de centre établit un projet de budget en prenant en compte les instructions de la direction et les contraintes spécifiques à son centre.
- **Consolidation et analyse des budgets** : Les différents projets de budgets sont consolidés, et un projet d'état financier de synthèse (bilan et compte de résultat consolidés) est réalisé.
- **Négociation budgétaire** : A partir de l'analyse des budgets, la direction demande aux centres de modifier leurs projets via le principe de la navette budgétaire. Des négociations ont lieu jusqu'à ce que la direction juge convenable l'ensemble des budgets.
- **Finalisation et communication des budgets** : Cette dernière consiste à agréger les différents budgets établis. Ils sont ensuite communiqués en interne aux services de l'entreprise et en externe aux partenaires financiers, accompagnés de quelques indicateurs tels que le taux de rentabilité prévisionnelle .

²² <https://www.fin.gov.nt.ca> consulté le 02/05/ 2025

²³ Doriath.B, et Goujet C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème Edition Dunod, paris, 2007, p 104.

²⁴ <https://www.fin.gov.nt.ca> consulté le 02/05/ 2025

2.3.3. Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une composante essentielle du contrôle de gestion, jouant un rôle clé dans le pilotage à court terme. Il consiste à comparer les résultats réalisés aux prévisions budgétaires afin d'évaluer les performances, d'identifier les écarts significatifs, d'en analyser les causes et de prendre, si nécessaire, des mesures correctives.

Selon la définition de **M. Gervais**, le contrôle budgétaire est « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts, d'informer les différents niveaux hiérarchiques, de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires et d'apprécier l'activité des responsables budgétaires ».

25

2.3.3.1. Analyse des écarts :

L'analyse des écarts constitue un outil fondamental du contrôle budgétaire. Elle permet de comparer les résultats réalisés avec les prévisions budgétaires afin d'identifier les écarts significatifs, d'en comprendre les causes et de corriger les éventuelles dérives. Cette démarche poursuit un double objectif : d'une part, attribuer les responsabilités en identifiant les sources des écarts, et d'autre part, piloter l'activité en mettant en place des actions correctives adaptées. Parmi les écarts les plus couramment analysés, on trouve l'écart sur chiffre d'affaires, qui se décompose en deux sous-écarts :

2.3.3.1.1. Ecart sur prix

L'écart sur prix mesure la différence entre le prix réel auquel les matières ont été achetées et le prix standard prévu dans le budget. Il permet ainsi de vérifier si l'entreprise a payé plus ou moins cher pour ses matières premières que ce qui avait été anticipé. Un écart positif signifie que les matières ont été achetées à un prix plus élevé que prévu, ce qui peut refléter une hausse des coûts ou une mauvaise négociation. Un écart négatif indique que les prix d'achat ont été inférieurs à ceux budgétisés, ce qui est favorable. L'écart sur prix se calcule ainsi :

$$\text{Écart sur prix} = (\text{Prix réel} - \text{Prix prévisionnel}) \times \text{Quantité réelle}$$

²⁵ Gervais M., Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Économica, 1990, p20

2.3.3.1.2. Ecart sur quantité

L'écart sur quantité mesure la différence entre la quantité de matière utilisée réellement dans la production (Q) et la quantité qui avait été prévue ou standardisée pour ce niveau de production (Qs). Cet écart permet d'évaluer si l'entreprise a utilisé plus ou moins de matière que prévu. Si cet écart est positif, cela signifie que plus de matière a été consommée que prévu, ce qui peut indiquer un gaspillage ou une inefficience. Inversement, un écart négatif suggère une consommation plus faible, ce qui pourrait indiquer une meilleure gestion des ressources. On le calcule de la manière suivante :

$$\text{Écart sur quantité} = (\text{Qté réelle} - \text{Qté prévisionnelle}) \times \text{Prix prévisionnel}$$

D'autres écarts viennent compléter l'analyse, comme :

2.3.3.1.3. Ecart sur marge

L'écart sur marge mesure la différence entre la marge réelle réalisée par l'entreprise et la marge qui avait été prévue dans le budget. Cette analyse permet de savoir si l'entreprise a généré plus ou moins de profit à partir de ses ventes que ce qui était anticipé. Un écart positif indique que l'entreprise a réussi à obtenir une marge plus importante que prévu, généralement en raison d'une augmentation du prix de vente ou d'une réduction des coûts de production. À l'inverse, un écart négatif suggère une baisse de la rentabilité, souvent en raison d'une baisse des prix ou d'une augmentation des coûts. L'écart sur marge se calcule comme suit :

$$\text{Écart sur marge} = (\text{CA réel} - \text{Coût réel}) - (\text{CA prévisionnel} - \text{Coût prévisionnel})$$

2.3.3.1.3. Écart sur résultat

L'écart sur résultat représente la différence entre le résultat réel (bénéfice ou perte) de l'entreprise et le résultat budgétisé. Cet écart mesure l'impact global de tous les écarts précédemment cités (prix, quantité, coûts, etc.) sur la performance financière de l'entreprise. Un écart positif signifie que l'entreprise a généré un meilleur résultat que prévu, tandis qu'un écart négatif montre une sous-performance par rapport aux prévisions. Cet écart peut être causé par une combinaison de facteurs, comme des ventes inférieures aux prévisions, des coûts de

Chapitre 01 : Les fondements théoriques du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire.

production plus élevés, ou des variations imprévues des prix. L'écart sur résultat peut être calculé de la manière suivante :

$$\text{Écart sur résultat} = \text{Résultat réel} - \text{Résultat prévisionnel}$$

À cela s'ajoutent d'autres écarts spécifiques comme l'écart sur coût, l'écart sur charges fixes, l'écart sur matières premières (écart sur prix d'achat et écart sur quantité consommée), l'écart sur main-d'œuvre directe (écart sur taux horaire et écart sur rendement), l'écart sur budget ou encore l'écart sur rendement. Le recours à un budget flexible permet d'adapter les prévisions à l'activité réelle, ce qui rend l'analyse des écarts plus pertinente dans une logique de gestion par exception, en concentrant l'attention sur les écarts significatifs appelant une action immédiate.²⁶

²⁶ De Rongé Y., & Cerrada K., Contrôle de gestion (3^e éd). Pearson, Paris, 2012. p.171-180

Conclusion du premier chapitre

Ce premier chapitre a permis d'explorer les fondements théoriques du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire. Nous avons tout d'abord clarifié la définition, les objectifs, les outils et les méthodes du contrôle de gestion, en soulignant son rôle central dans le suivi, l'orientation et l'amélioration de la performance organisationnelle. Par la suite, la gestion budgétaire a été présentée comme un levier essentiel de ce dispositif, à travers l'analyse de ses finalités, de ses fonctions et des principales techniques qu'elle mobilise.

Cette approche théorique conjointe met en lumière l'interdépendance entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire, en insistant sur leur complémentarité dans la planification, la coordination et le pilotage des activités de l'entreprise. Le chapitre suivant portera sur l'étude appliquée de ces mécanismes au sein de la société IFRI, en vue d'en évaluer l'efficacité dans un cadre opérationnel concret.

Chapitre 02

La gestion budgétaire au sein de l'entreprise IFRI.

Introduction du deuxième chapitre

Dans ce chapitre, nous allons passer de l'approche théorique à une étude concrète portant sur l'application de la gestion budgétaire au sein de la SARL IFRI. Cette entreprise constitue un cas pertinent pour illustrer l'importance du contrôle budgétaire dans un environnement économique marqué par la concurrence et l'instabilité des marchés.

Dans un premier temps, nous présenterons l'entreprise IFRI à travers son historique, ses missions principales, son organisation interne ainsi que les moyens matériels et humains dont elle dispose. Cette présentation permettra de mieux situer le cadre de l'étude.

Ensuite, nous analyserons en détail la gestion budgétaire des ventes, en nous appuyant sur les données des exercices 2023 et 2024. Cette partie s'attachera à l'étude des écarts constatés entre les prévisions budgétaires et les réalisations, afin d'évaluer l'efficacité du système mis en place et d'identifier les éventuels leviers d'amélioration.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SARL IBRAHIM & FILS (IFRI)

Pour bien comprendre le contexte de cette étude, il convient tout d'abord de présenter l'entreprise d'accueil, la SARL Ibrahim & Fils (IFRI), à travers ses principales caractéristiques : historique, cadre juridique, localisation, missions, activités, moyens mobilisés et organisation interne.

1.1 Présentation générale de l'entreprise IFRI

1.1 Historique de l'entreprise

Créée en 1986 sous le nom de Limonaderie Ibrahim, la SARL Ibrahim & Fils (IFRI) est une entreprise familiale algérienne spécialisée dans la production d'eaux minérales et de boissons. Initialement tournée vers les boissons gazeuses en bouteilles en verre, l'entreprise prend un nouveau tournant en 1996 en devenant une SARL avec la participation des cinq fils du fondateur. Cette même année marque l'inauguration de la première ligne d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles PET. Depuis, IFRI connaît une forte croissance, atteignant une production de 541 millions de litres en 2012.

1.1.2. Cadre juridique

La société prend la forme juridique de SARL avec un capital de 1.293.000.000 DA et des numéros d'enregistrement et fiscaux spécifiques.

- Numéro de registre de commerce : 98B0182615
- Numéro d'article d'imposition : 06360646615
- Numéro d'identifiant fiscal : 099806018261598

1.1.3. Situation géographique

- **Siège principal** : Ighzer Amokrane (Ifri Ouzellaguen – Bejaïa), à proximité du massif du Djurdjura, source naturelle d'eau.
- **Site secondaire** : Zone d'activité de Taharcht à Akbou (production de sodas et jus), avec un site d'extension de 20 hectares.

Figure n° 01: : Fiche signalétique de la SARL Ibrahim et fils IFRI Date de création 1996



Raison sociale : Sarl IBRAHIM et fils-Ifri
Forme juridique : Société à responsabilité limitée SARL
Capital : 1293000000,00DA
Le fondateur de la SARL IFRI : Ibrahim Laid
Date de création : 1996
Effectifs : 1769
Missions : Production d'eau minérale et de Boissons diverses
Siège social : Ighzer-Amokrane-Ifri Ouzellaguen_06010 Bejaia-Algérie
Téléphone : 00 213 34 35 12 66
E-mail : ifri@ifri-dz.com
Site Web: www.ifri-dz.com

Source : document interne de l'entreprise

1.2. Missions & Activités de l'entreprise IFRI

1.2.1.Missions

IFRI vise à :

- ✓ Produire et commercialiser des eaux minérales et boissons variées (PET et verre).
- ✓ Maintenir un haut niveau de qualité et de performance économique.
- ✓ Renforcer sa présence nationale et développer l'exportation.
- ✓ Améliorer sa rentabilité et sa trésorerie.
- ✓ Développer l'image de marque grâce à des stratégies marketing.

1.2.2.Activités

IFRI fonctionne **24 heures sur 24** avec des lignes de production automatisées et dotées des dernières technologies de contrôle qualité. La société diversifie ses produits en produisant :

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| * L'eau minérale naturelle | * Les sodas |
| * L'eau minérale gazeifiée | * Les boissons fruitées |
| * Les boissons fruitées au lait | * Les boissons gazeifiée |
| * Les jus purs 100% | * Les boissons énergisantes |

La société couvre les besoins du marché national, tout en exportant ses produits vers plusieurs pays européens tels que **la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique** et le **Luxembourg...**

Principaux clients :

- Exclusivités
- Dépositaires
- Société de CATERING
- Société publiques
- Institutions Militaires
- Institutions Publiques
- Exportations
- Hôtels
- Compagnies aériennes
- Centres commerciaux

1.3. Les moyens et l'organisation d'IFRI

1.3.1.Les moyens de la SARL Ibrahim et fils (IFRI)

Les moyens de l'entreprise se divisent en **humains** et **matériels** :

- **Moyens humains** : La SARL Ibrahim et fils IFRI fait fonctionner un nombre de travailleur qui est de 1769 salariés, dont la répartition est représentée dans le tableau suivant qui englobe dans ses lignes et colonnes l'effectif par sexe et par catégorie socio-professionnelle.

Tableau n° 01 : Effectif par sexe et par catégorie socio-professionnelle à IFRI

Categories Socio-Professionnelle	Masculin	Feminin	TOTAL
Hors Categories	8	2	10
Cadres Dirigeants	4	0	4
Cadres Supérieurs	21	1	22
Cadre Confirmés	30	10	40
Cadres	213	35	248
Maitrises	463	15	478
Executions	938	29	967
TOTAL NBRE EFFECTIF:	1 677	92	1 769

Source : document interne de l'entreprise de 31.12.2024

- **Moyens matériels**

10 lignes de production automatisées (eaux, jus, sodas)

Superficie bâtie : 120 000 m²

3.2.1 Les structures de la SARL IFRI

La structure de la SARL IFRI repose sur plusieurs directions et services spécialisés :

La Gérance et Direction Générale : Coordonne et applique les grandes orientations stratégiques.

Service Secrétariat : Gère les courriers, l'accueil et les appels.

Service Hygiène & Sécurité : Prévention et intervention en cas d'accident.

Service Informatique : Maintenance du système, gestion du réseau, développement informatique.

Contrôle de Gestion : Suivi des performances, écarts budgétaires, collecte des données financières.

Sécurité Industrielle : Surveillance des installations et équipements de protection.

Service Juridique : Gestion des affaires juridiques de l'entreprise.

Planification & Ordonnancement : Programmation de la production, suivi des stocks.

Direction Commerciale & Marketing : Ventes, export, relation clients et facturation.

Direction des Achats : Approvisionnement local et étranger, suivi des commandes.

Direction des Ressources Humaines : Paie, carrière, performance, gestion des moyens généraux.

Direction Technique : Maintenance, production, réglages techniques.

Direction Industrielle & Projets : Production, gestion des équipements et projets.

Direction Qualité : Contrôle qualité, laboratoire, gestion des processus qualité.

Direction Comptabilité & Finances : Comptabilité, états financiers, gestion de trésorerie et investissements.

Direction Logistique : Gestion des stocks (matières premières, produits finis, emballages), gestion des déchets.

Section 02 : Analyse du budget des ventes de la SARL IFRI

Dans cette section, nous examinerons le contrôle budgétaire des ventes de la SARL IFRI à travers l'évaluation et l'analyse des écarts de performance (E/CA, E/M, E/Rt). Cette démarche nous permettra d'identifier les écarts constatés et d'apporter une interprétation pertinente à l'aide de tableaux et de commentaires approfondis.

2.1. Contrôle budgétaire des ventes pour l'exercice 2023

L'analyse repose sur la comparaison entre les objectifs prévisionnels et les réalisations effectives des ventes pour l'exercice 2023 au sein de la SARL IFRI. L'objectif est de mesurer les écarts constatés et d'en déterminer les causes.

L'étude portera sur trois catégories de produits : **EAU MINÉRALE PET 0.50 L, IFRUIT P.F.L 1.00L TPA et IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can.** Nous procéderons dans un premier temps au calcul de l'écart sur chiffre d'affaires (E/CA), qui sera décomposé en écart sur prix (E/P) et écart sur quantité (E/Q). Ensuite, nous analyserons l'écart sur marge (E/M), en le distinguant entre l'écart sur marge unitaire (E/Mu) et l'écart sur quantité (E/Q). Enfin, nous examinerons l'écart sur résultat (E/Rt) afin d'évaluer son impact global sur la rentabilité de l'entreprise.

Remarque : L'unité de mesure utilisée est le pack . Pour **EAU MINÉRALE PET 0.50 L**, un pack contient 12 de bouteilles , tandis que pour **IFRUIT P.F.L 1.00L TPA** et **IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can** un pack contient de 6 bouteilles .

2.1.1. Écart sur chiffre d'affaires (E/CA) :

L'écart sur chiffre d'affaires correspond à la différence entre le chiffre d'affaires réalisé et celui initialement prévu pour les trois catégories de produits. Cette analyse permet d'évaluer la performance des ventes par rapport aux objectifs fixés et d'identifier les facteurs à l'origine des écarts observés.

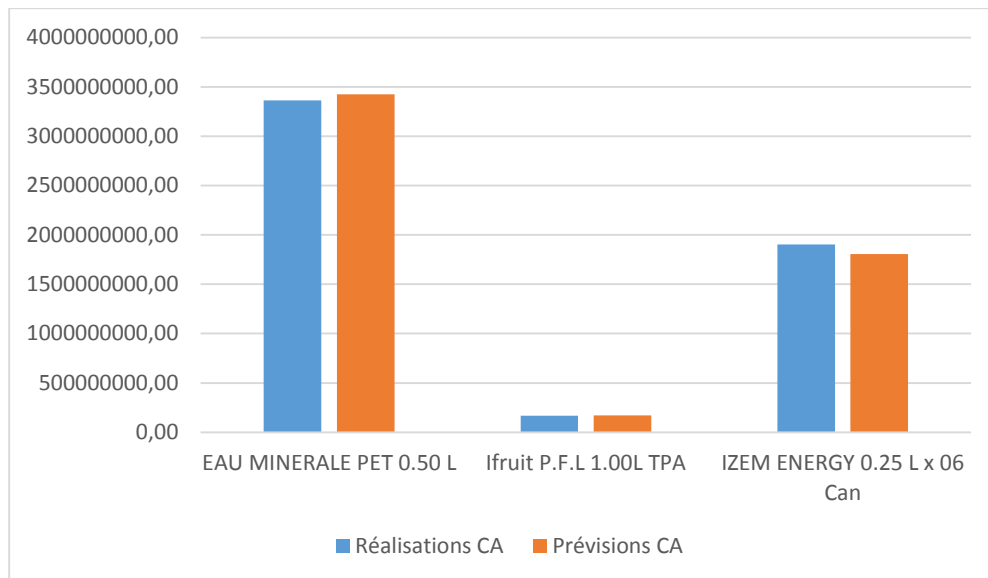
Tableau n°02 : Comparaison entre les réalisations et les prévisions du programme de ventes pour l'exercice 2023

Ce tableau présente une analyse détaillée des écarts entre les prévisions et les réalisations, mettant en évidence les éventuelles variations en termes de prix et de volume de vente.

Produits	Réalisations			Prévisions			Ecart globale
	Qté	PU	CA	Qté	PU	CA	
EAU MINERALE PET 0.50 L	22 583 204	141,56	3 196 878 358,24	23 000 692	142,00	3 266 098 264,00	- 69 219 905,76
Ifruit P.F.L 1.00L TPA	170 887	580,65	99 225 536,55	179 431	580,00	104 069 980,00	- 4 844 433,45
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	2 180 329	262,73	572 837 838,17	1 962 296	261,00	512 159 256,00	60 678 582,17
Total	24 934 420,00		3 868 941 733,00	25 142 419		3 882 327 500,00	-13 385 767,00

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Figure n° 02 : Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en valeur de l'année 2023



Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Interprétation

D'après le tableau et les figures ci-dessus, nous constatons des écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions pour plusieurs produits.

Le produit « **EAU MINÉRALE PET** » enregistre un écart défavorable de- **69 219 905,76 DA**. Et « **Ifruit P.F.L 1.00L TPA** » présente également un écart négatif de **-4 844 443,45 DA**. Ces écarts s'expliquent par des réalisations inférieures aux prévisions.

À l'inverse, « **IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can** » affiche un écart favorables de **60 678 582,17 DA** ce qui indique des ventes supérieures aux prévisions.

Afin d'identifier les causes de ces écarts, il est essentiel de les décomposer en **écart sur prix** et **écart sur quantité**, ce qui permettra une analyse plus fine des facteurs ayant influencé la performance commerciale de chaque produit.

➤ Décomposition de l'écart sur Chiffre d'Affaires (CA)

2.1.1.1. L'écart sur prix (E/P)

Il mesure l'impact des variations de prix sur le chiffre d'affaires. Il est calculé selon la formule suivante :

$$E/P = (Pr - Pp) * Qr$$

2.1.1.2. L'écart sur quantité (E/Q)

Il quantifie l'effet des variations de volume des ventes. Il est déterminé par la formule :

$$E/Q = (Qr - Qp) * Pp$$

- Le calcul de l'écart sur prix met en évidence les données suivantes, récapitulées dans ce tableau :

Tableau n° 03: Tableau récapitulatif de l'écart sur prix des trois produits pour l'année 2023.

Produits	Pr	Pp	Qr	E/P	Résultat
EAU MINERALE PET 0.50 L	141,56	142	225 832 04	-9 936 609,76	Défavorable
Ifruit P.F.L 1.00L TPA	580,65	580	170 887	111 076,55	Favorable
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	262,73	261	2 180 329	3 771 969,17	Favorable
Total				-6 053 564,04	Défavorable

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Tableau n° 04 : Tableau récapitulatif de l'écart sur quantité des trois produits pour l'année 2023.

Produits	Qr	Qp	Pp	E/Q	Résultat
EAU MINERALE PET 0.50 L	22 583 204	23 000 692	142,00	-59 283 296,00	Défavorable
Ifruit P.F.L 1.00L TPA	170 887	179 431	580,00	-4 955 520,00	Défavorable
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	2 180 329	1 962 296	261,00	56 906 613,00	Favorable
Total				1 667 797,00	Favorable

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Analyses des écarts sur prix et sur quantité :

1. Eau Minérale PET 0.50 L

- **Écart sur prix : -9 936 609,76 DA (écart défavorable)**

L'écart défavorable sur le prix est lié à plusieurs éléments. La forte concurrence sur le marché a obligé les entreprises à réduire ses prix pour rester compétitive. La réglementation limite également les prix de l'eau minérale, ce qui empêche toute hausse des prix. À cela s'ajoutent des remises commerciales volontaires, accordées pour favoriser la vente de ce produit stratégique.

- **Écart sur quantité : -59 283 296,00 DA (écart défavorable)**

L'écart défavorable sur les quantités de ce produit s'explique principalement par des contraintes liées à la capacité de production, non pas en raison d'un manque de lignes de production, mais plutôt à cause de la disponibilité réglementée de l'eau. En effet, l'exploitation de cette ressource est encadrée par un organisme public qui surveille les forages, relève les quantités extraites et contrôle les volumes vendus ou enlevés. Par ailleurs, les priorités de production accordées à d'autres formats, notamment le 1,5 L, ont limité la disponibilité du format 0,5 L. Cette situation ne traduit pas nécessairement une baisse de la demande, mais plutôt un ajustement de l'offre en fonction des contraintes de production.

2. Ifruit P.F.L 1.00 L TPA

- **Écart sur prix : +111 076,55 DA (écart favorable)**

L'écart sur prix est légèrement favorable. Cela s'explique par une bonne gestion des prix, sans accorder de remises importantes comme cela a été fait pour d'autres produits plus stratégiques. La demande constante et la satisfaction des clients ont permis de maintenir un prix compétitif, ce qui a aidé l'entreprise à garder une bonne image de marque.

Cependant, cet écart reste modeste et n'a pas permis de compenser la baisse enregistrée sur les volumes vendus, ce qui limite son impact global sur le chiffre d'affaires.

- **Écart sur quantité : -4 955 520,00 DA (écart défavorable)**

L'écart défavorable sur la quantité s'explique par l'augmentation significative du coût de revient du concentré, qui a eu un impact sur le prix final du produit. Cette hausse a rendu le produit moins attractif, ce qui a limité les volumes de vente par rapport aux prévisions. Une autre explication qui est la stratégie de l'entreprise qui a privilégié d'autres goûts plus attractifs en termes de coûts et mieux positionnés sur le marché de consommateur.

Cette situation met en lumière la nécessité de réévaluer la stratégie de gestion des prix et des coûts, afin d'éviter de telles situations à l'avenir et de maintenir une demande stable.

3. Izem Energy 0.25 L x 06 Can

- **Écart sur prix : +3 771 969,17 DA (écart favorable)**

Cet écart favorable reflète une gestion efficace de la politique de prix de vente. L'entreprise a su maintenir des prix compétitifs tout en valorisant ses produits, ce qui a eu un impact positif sur le chiffre d'affaires. Par ailleurs, une bonne maîtrise des remises accordées a permis de limiter leur effet réducteur, contribuant ainsi à cet écart favorable.

- **Écart sur quantité : +56 906 456,4 DA (écart favorable)**

Cet écart favorable s'explique par une forte demande pour le produit, soutenue par une distribution efficace et des conditions de marché favorables. Les volumes vendus ont largement dépassé les prévisions, ce qui démontre l'attractivité du produit et son bon positionnement. Cette performance met en évidence la pertinence des choix commerciaux de l'entreprise ainsi que sa capacité à répondre efficacement aux attentes des consommateurs.

Cependant, un écart aussi important peut également indiquer une sous-estimation des prévisions initiales, ce qui a pu entraîner des risques de rupture de stock ou des ventes manquées si la demande dépassait l'offre disponible. Cela souligne la nécessité d'un ajustement plus efficace des prévisions afin d'optimiser la disponibilité du produit et maintenir la satisfaction client.

2.1.2.Ecart sur Marge (E/M)

Dans un premier temps, nous allons calculer le **taux de marge** en utilisant les méthodes suivantes :

Taux de marge réel : Il est calculé selon la formule

$$\text{Taux de marge réel} = \frac{\text{prix réel} - \text{cout de revient réel}}{\text{cout de revient réel}} * 100$$

Taux de marge prévisionnel : Il est déterminé à l'aide de la formule :

$$\text{Taux de marge prévisionnel} = \frac{\text{prix prévisionnel} - \text{cout de revient prévisionnel}}{\text{cout de revient prévisionnel}} * 100$$

Ces calculs, exprimés en pourcentage, permettront d'évaluer la rentabilité réelle par rapport aux prévisions et d'identifier les écarts de performance.

Tableau n° 05: Tableau représentant le taux de marge réelle et prévisionnelle pour l'année 2023 .

Produits	Pr	Crr	Tx Mr	Pp	Crp	Tx Mp
EAU MINERALE PET 0.50 L	141,56	135,18	4,72%	142,00	134,95	5,39%
Ifruit P.F.L 1.00L TPA	580,65	565,11	2,75%	580,00	565,75	2,51%
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	262,73	197,38	33,11%	261,00	199,11	31,08%

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

La Sarl Ifri réalise une marge bénéficiaire variable selon ses produits. Pour les trois produits, les taux de marge sont les suivants :

- **EAU MINÉRALE PET 0.50 L : 5,39%**
- **Ifruit P.F.L 1.00 L TPA : 2,51%**
- **IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can : 33,11%**

Passons à l'analyse de l'**écart sur marge**, qui permet d'évaluer l'impact des variations de prix et de volume sur la rentabilité de l'entreprise. Cet écart se décompose en **écart sur marge**

Chapitre 02 : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise IFRI.

unitaire et écart sur quantité, offrant une vision plus précise des facteurs influençant la performance financière.

Le calcul de l'écart sur marge s'effectue selon la formule suivante :

- ❖ **Écart sur marge** = Marge réelle - Marge prévisionnelle
- ❖ **Marge réelle** = Chiffre d'affaires réel × Taux de marge bénéficiaire
- ❖ **Marge prévisionnelle** = Chiffre d'affaires prévisionnel × Taux de marge bénéficiaire

Tableau n° 06 : Tableau représentant l'écart sur marge pour l'année 2023.

Produits	Car	Tx Mr	Mr	Cap	Tx Mp	Mp	E/M	Résultat
EAU MINERALE PET 0.50 L	3 196 878 358,24	4,72%	150 892 658,5	3 266 098 264,00	5,39%	176 042 696,4	- 25 150 037,93	Défavorable
Ifruit P.F.L 1.00L TPA	99 225 536,55	2,75%	2 728 702,26	104 069 980,00	2,51%	2 612 156,5	116 545,76	Favorable
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	572 837 838,17	33,11%	189 666 608,2	512 159 256,00	31,08%	159 179 096,8	30 487 511,44	Favorable
Total							5 454 019,29	Favorable

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Analyse des Écarts

L'analyse des écarts met en évidence des différences entre la marge réelle et la marge prévisionnelle pour les trois produits..

L'entreprise a enregistré des écarts sur marge favorable pour les produits suivants :

- **Ifruit P.F.L 1.00 L TPA : +116 545,76 DA**
- **IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can : +30 487 511,44 DA**

À l'inverse, un écart défavorable a été observé sur :

- **EAU MINÉRALE PET 0.50 L : -25 150 037,93 DA**

➤ Décomposition de l'écart sur Marge (E/M)

L'analyse de l'écart sur marge permet d'identifier les facteurs ayant influencé la rentabilité de l'entreprise. Cet écart se décompose en deux éléments principaux :

Chapitre 02 : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise IFRI.

2.1.2.1. L'écart sur marge unitaire (E/Mu) : qui mesure l'impact des variations de la marge unitaire sur la marge globale. Il est calculé selon la formule :

$$E/Mu = (MUR - MUP) * Q_r$$

2.1.2.2. L'écart sur quantité (E/Q) : qui évalue l'effet des variations du volume des ventes sur la marge globale. Il est déterminé par la formule :

$$E/Q = (Q_r - Q_p) * MUP$$

- Le calcul de l'écart sur marge met en évidence les données suivantes, récapitulées dans ces tableaux :

Tableau n° 07: Tableau représentatif de l'écart sur marge unitaire pour l'année 2023.

Produits	Pr	Tx Mr	MUR	Pp	Tx Mp	MUP	Qr	E/Mu	Résultat
EAU MINERALE PET 0.50 L	141,56	4,72%	6,68	142,00	5,39%	7,65	22 583 204	- 21 955 390,93	Défavorable
Ifruit P.F.L 1.00L TPA	580,65	2,75%	15,97	580,00	2,51%	14,56	170 887	240 916,49	Favorable
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	262,73	33,11%	86,99	261,00	31,08%	81,12	2 180 329	12 800 929,59	Favorable
Total								- 8 913 544,85	Défavorable

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel

Tableau n°08: Tableau représentant l'écart sur quantité pour l'année 2023.

Produits	Qr	Qp	MUP	E/Q	Résultat
EAU MINERALE PET 0.50 L	22 583 204	23 000 692	7,65	- 3 195 369,65	Défavorable
Ifruit P.F.L 1.00L TPA	170 887	179 431	14,56	- 124 383,55	Défavorable
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	2 180 329	1 962 296	81,12	17 686 575,32	Favorable
Total				14 366 822,12	Favorable

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Analyse des Écarts sur marge unitaire et sur quantité :

1. Eau Minérale PET 0,50 L

- **Écart sur marge unitaire : -21 955 390,93 DA (écart défavorable)**

Cet écart défavorable sur la marge unitaire est lié à une combinaison de facteurs. Tout d'abord, la baisse du prix de vente moyen, en raison de promotions ou de remises accordées

aux clients, a eu un impact négatif sur la marge. Par ailleurs, la réglementation limite également les prix, notamment dans le secteur de l'eau minérale, ce qui empêche toute hausse permettant de préserver les marges. Enfin, une forte concurrence sur le marché a contraint l'entreprise à ajuster ses marges, limitant ainsi la rentabilité par unité vendue.

- **Écart sur quantité : -3 195 393,65 DA (écart défavorable)**

Cet écart négatif reflète la diminution du nombre de produits vendus, ce qui impacte directement la marge totale. Cette baisse des volumes est liée aux contraintes de capacité, notamment la réglementation stricte qui limite l'exploitation de l'eau et la priorité donnée à d'autres formats plus demandés (comme le 1,5 L). Ce n'est donc pas un problème de demande, mais plutôt une restriction d'offre.

2. Ifruit P.F.L 1,00 L TPA

- **Écart sur marge unitaire : +240 916,49 DA (écart favorable)**

Cet écart favorable montre que le produit a été vendu avec une rentabilité légèrement meilleure que prévu. Cela s'explique par une bonne maîtrise des coûts de production et l'absence de remises importantes. Le maintien d'un bon niveau de marge sur chaque unité vendue a contribué à limiter l'impact des faibles volumes de vente sur la rentabilité globale.

- **Écart sur quantité : -124 383,55 DA (écart défavorable)**

L'écart défavorable sur la quantité est lié à l'augmentation du coût de revient du concentré, ce qui a rendu le produit ifruit moins compétitif sur le marché. Par ailleurs, l'entreprise a orienté sa stratégie vers d'autres références plus avantageuses en termes de coûts ou mieux positionnées auprès des consommateurs. Cette situation a eu un impact négatif sur la marge globale, car la baisse des quantités écoulées a limité les effets positifs enregistrés sur le prix.

3. Izem Energy 0,25 L x 06 Can

- **Écart sur marge unitaire : +12 800 929,59 DA (écart favorable)**

Cet écart favorable reflète une meilleure rentabilité par unité vendue que prévue. Cela est dû à une gestion efficace des coûts de production et à une politique commerciale optimisée, sans

baisse significative des prix. Le maintien d'une marge élevée sur chaque unité vendue a permis de renforcer la rentabilité du produit.

- **Écart sur quantité : +17 686 575,32 DA (écart favorable)**

L'écart favorable sur la quantité s'explique par une forte demande pour le produit, soutenue par une distribution efficace et des facteurs de marché positifs. Les volumes vendus ont largement dépassé les prévisions, ce qui a eu un impact positif sur la marge globale. Cet écart peut aussi être lié à un changement dans les préférences des consommateurs, augmentant ainsi la demande pour ce produit spécifique. Cette situation souligne la pertinence de la stratégie commerciale et la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes du marché

2.1.3. Ecart sur résultat (E/R)

Il s'agit d'une comparaison entre le résultat effectivement réalisé et le résultat prévu des quatre produits de la SARL IFRI .

Résultat réel = CA réel - coût de revient réel.

Résultat prévisionnel = CA prévisionnel- coût de revient prévisionnel

Ecart sur résultat = résultat réel – résultats prévisionnel

Tableau n°09: Calcul du résultat réel pour les trois produits pour l'année 2023.

	EAU MINERALE PET 0.50 L	ifruit P.F.L 1.00L TPA	IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can
Car	3 196 878 358,24	99 225 536,55	572 837 838,17
Crr	3 133 391 633,08	120 164 916,48	526 050 193,10
Résultat réel	63 486 725,16	- 20 939 379,93	46 787 645,07

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Tableau n°10 :Calcul du résultat prévisionnel pour les trois produits pour l'année 2023.

	EAU MINERALE PET 0.50 L	ifruit P.F.L 1.00L TPA	IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can
Cap	3 266 098 264,00	104 069 980,00	512 159 256,00
Crp	3 404 328 444,00	126 316 699,8	477 595 599,70
Résultat prévisionnel	- 138 230 180,00	- 22 246 719,8	34 563 656,30

Chapitre 02 : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise IFRI.

Source : préparer par nos propres soins à l'aide des données de la sarl Ifri avec Excel

Tableau n° 11: comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel pour l'année 2023.

Produits	Résultat réel	Résultat prévisionnel	Ecart
EAU MINERALE PET	63 486 725,16	-138 230 180,00	201 716 905,20
Ifruit P.F.L 1.00L TPA	-20 939 379,93	- 22 246 719,80	1 307 339,87
IZEM ENERGY 0.25 L	46 787 645,07	34 563 656,30	12 223 988,77
Total			215 248 233,80

Source : préparer par nos propres soins à l'aide des données de la sarl Ifri avec Excel.

Analyse des écarts sur résultat

1.Eau Minérale PET 0,50 L: + 201 716 905,00

Malgré les écarts défavorables enregistrés au niveau du chiffre d'affaires et de la marge, le résultat final affiche un écart largement positif. Cette situation traduit une capacité de l'entreprise à compenser les pertes commerciales par une maîtrise efficace de ses autres charges, notamment les frais fixes ou administratifs. La performance obtenue montre que, même en contexte de pression concurrentielle, de remises importantes et de contraintes de production, l'entreprise a su préserver la rentabilité de ce produit.

2.Ifruit P.F.L 1.00 L TPA : +1 307 339,87 DA

Malgré un écart défavorable sur le chiffre d'affaires et une baisse des quantités vendues, le résultat final présente un écart positif. Cela reflète la capacité de l'entreprise à contrôler efficacement ses autres coûts, tels que les frais fixes et les charges opérationnelles. Cette bonne gestion des dépenses a permis de compenser les pertes liées aux volumes et d'assurer une rentabilité satisfaisante pour ce produit, même face à des défis liés à l'augmentation des coûts de production et à une concurrence accrue.

3.Izem Energy 0.25 L x 06 Can : +12 223 988,77 DA

L'écart favorable sur le chiffre d'affaires, porté par une forte augmentation des volumes vendus et un bon niveau de prix, a largement contribué à un résultat final très positif. Cette situation traduit non seulement une excellente performance commerciale, mais aussi une maîtrise efficace des coûts et des charges. L'entreprise a su optimiser sa gestion opérationnelle,

Chapitre 02 : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise IFRI.

ce qui a permis de maximiser la rentabilité globale du produit, même dans un contexte de forte croissance. Ce résultat témoigne d'une solide dynamique et d'une stratégie bien adaptée aux exigences du marché.

2.2. Contrôle budgétaire des ventes pour l'exercice 2024

L'analyse repose sur la comparaison entre les objectifs prévisionnels et les réalisations effectives des ventes pour l'exercice 2024 au sein de la SARL IFRI.

2.2.1.Écart sur chiffre d'affaires (E/CA)

L'écart sur chiffre d'affaires correspond à la différence entre le chiffre d'affaire réalisé et celui initialement prévu pour les trois catégories de produits. Cette analyse permet d'évaluer la performance des ventes par rapport aux objectifs fixés et d'identifier les facteurs à l'origine des écarts observés.

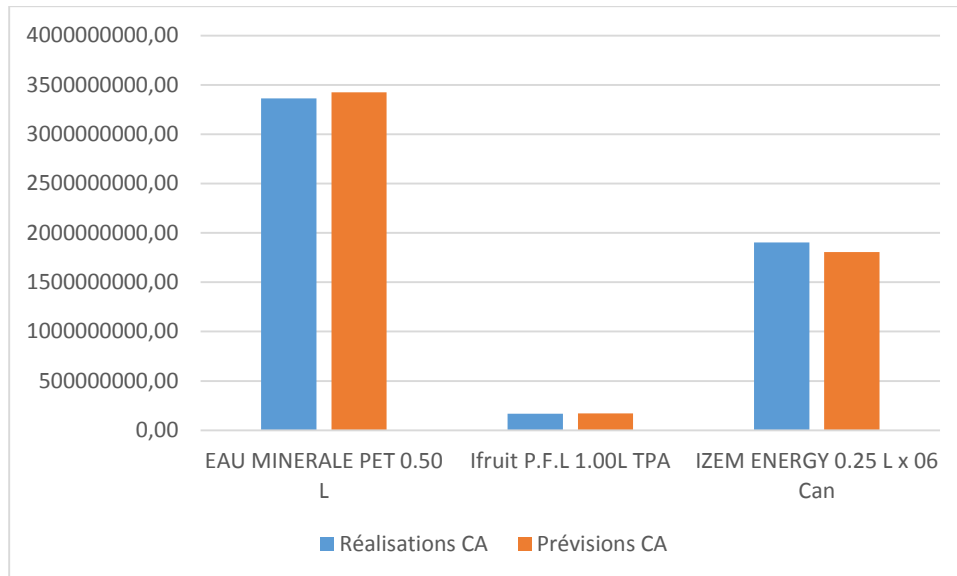
Tableau n°12: Comparaison entre les réalisations et les prévisions du programme de ventes pour l'exercice 2024.

Ce tableau présente une analyse détaillée des écarts entre les prévisions et les réalisations, mettant en évidence les éventuelles variations en termes de prix et de volume de vente.

Produits	Réalisations			Prévisions			Ecart global
	Qté	PU	CA	Qté	PU	CA	
EAU MINERALE PET 0.50 L	23 719 452	141,84	3 364 256 503,60	24 264 999	141,20	3 426 217 859,00	- 61 961 355,4
ifruit P.F.L 1.00L TPA	298 487	564,17	168 396 110,52	304 456	563,79	171 649 248,2	- 3 253 137,68
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	6 573 258	289,76	1 904 643 357,92	6 244 595	289,02	1 804 812 847,00	99 830 510,92
Total	30 591 197		5 437 295 972	30 814 050		5 321 528,00	30 616 017,84

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Figure n°03 . Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en valeur de l'année 2024



Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Interprétation

D'après le tableau et les figures ci-dessus, nous constatons des écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions pour plusieurs produits.

- Le produit « **EAU MINÉRALE PET 0.50 L** » enregistre un écart défavorable de - **61 961 355,40 DA**, tandis que « **Ifruit P.F.L 1.00L TPA** » présente également un écart négatif de -**3 253 137,68 DA**. Ces écarts s'expliquent par des réalisations inférieures aux prévisions.
- À l'inverse, « **IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can** » affiche un écart favorable de **15 769 133,83 DA** et **99 830 510,92 DA** respectivement, ce qui indique des ventes supérieures aux prévisions.

Afin d'identifier les causes de ces écarts, il est essentiel de les décomposer en **écart sur prix** et **écart sur quantité**, ce qui permettra une analyse plus fine des facteurs ayant influencé la performance commerciale de chaque produit.

➤ Décomposition de l'écart sur Chiffre d'Affaires (CA)

L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires permet de le décomposer en deux éléments principaux :

2.2.1.1. L'écart sur prix (E/P)

Il mesure l'impact des variations de prix sur le chiffre d'affaires. Il est calculé selon la formule suivante :

$$E/P = (Pr - Pp) * Qr$$

2.2.1.2. L'écart sur quantité (E/Q)

Il quantifie l'effet des variations de volume des ventes. Il est déterminé par la formule :

$$E/Q = (Qr - Qp) * Pp$$

- Le calcul de l'écart sur prix met en évidence les données suivantes, récapitulées dans ce tableau :

Tableau n° 13: Tableau récapitulatif de l'écart sur prix des trois produits pour l'année 2024.

Produits	Pr	Pp	Qr	E/P	Résultat
EAU MINERALE PET 0.50 L	141,84	141,2	23 719 452	15 069 881,2	Favorable
Ifruit P.F.L 1.00L TPA	564,17	563,79	298 487	112 124,79	Favorable
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	289,76	289,02	6 573 258	4 840 330,76	Favorable
Total				20 022 336,75	Favorable

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Tableau n° 14: Tableau récapitulatif de l'écart sur quantité des trois produits pour l'année 2024.

Produits	Qr	Qp	Pp	E/Q	Résultat
EAU MINERALE PET 0.50 L	23 719 452	24 264 999	141,20	- 77 031 236,40	Défavorable
ifruit P.F.L 1.00L TPA	298 487	304 456	563,79	- 3 365 262,51	Défavorable
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	6 573 258	6 244 595	289,02	94 990 180,26	Favorable
Total				33 929 347,46	Favorable

Source : préparer par nos propres soins à l'aide des données de la sarl Ifri avec Excel.

Analyses des écarts sur prix et sur quantité

1. Eau Minérale PET 0.50 L

- **Écart sur prix : +15 069 881,20 DA (écart favorable)**

Cette évolution positive s'explique par une légère augmentation des prix unitaires, résultat d'une adaptation de la politique commerciale face aux conditions du marché. Malgré une concurrence toujours présente et une réglementation qui continue d'encadrer les prix de l'eau minérale, l'entreprise a réussi à réduire les remises accordées par rapport à 2023, ce qui a contribué à améliorer le prix moyen de vente. Cette amélioration reflète une meilleure gestion des prix et un effort pour valoriser ce produit stratégique.

- **Écart sur quantité : -77 031 236,40 DA (écart défavorable)**

Cette baisse importante s'explique principalement par les mêmes contraintes liées à la capacité de production que l'année précédente. La disponibilité réglementée de l'eau continue de limiter les volumes exploitables, sous la surveillance stricte d'un organisme public chargé du contrôle des forages et des quantités extraites. De plus, la priorité donnée à la production d'autres formats, comme le 1,5 L, a encore restreint la disponibilité du format 0,5 L. Cette diminution des volumes ne reflète pas une baisse de la demande, mais plutôt un ajustement nécessaire de l'offre en réponse aux contraintes réglementaires et opérationnelles.

2. Ifruit P.F.L 1.00 L TPA

- **Écart sur prix : +112 124,79 DA (écart favorable)**

En 2024, l'écart sur prix reste légèrement favorable. Ce résultat montre que l'entreprise a continué à bien maîtriser ses prix, sans recourir à des remises importantes, contrairement à d'autres produits plus sensibles. Le maintien d'un positionnement stable sur le marché et une clientèle fidèle ont permis de conserver un prix moyen légèrement supérieur aux prévisions.

Toutefois, cet écart positif reste limité et n'a pas suffi à contrebalancer la forte baisse des volumes vendus. Son effet sur le chiffre d'affaires global reste donc marginal.

- **Écart sur quantité : -3 365 262,51 DA (écart défavorable)**

L'écart défavorable sur la quantité en 2024 traduit une forte baisse des volumes vendus malgré une diminution notable du coût de revient par unité. Cela montre que la réduction des coûts n'a pas suffi à stimuler la demande. Cette situation s'explique principalement par une concurrence accrue, une stratégie de l'entreprise favorisant d'autres parfums plus attractifs, ainsi que la nécessité de revoir le positionnement commercial pour relancer les ventes.

3. Izem Energy 0.25 L x 06 Can

- **Écart sur prix : +4 840 330,76 DA (écart favorable)**

L'écart favorable sur le prix se maintient, confirmant une gestion rigoureuse des politiques de prix. Par rapport à 2023, cet écart montre une légère amélioration, traduisant une meilleure maîtrise des conditions de vente et une capacité à optimiser les prix tout en restant compétitif sur le marché.

- **Écart sur quantité : +94 990 180,26 DA (écart favorable)**

En 2024, l'écart favorable sur la quantité reste important et confirme la tendance positive observée en 2023. La demande pour le produit continue d'être soutenue par une distribution efficace et un bon positionnement sur le marché. Cette dynamique traduit la confiance des consommateurs et l'attractivité constante du produit.

Toutefois, comparé à 2023, cet écart est encore plus marqué, ce qui peut accentuer les risques liés à la gestion des stocks. Cela met en évidence la nécessité de renforcer la planification et l'ajustement des prévisions afin d'éviter des ruptures de stock ou des ventes manquées, et de garantir une satisfaction client optimale

2.2.2. Ecart sur Marge (E/M)

Dans un premier temps, nous allons calculer le **taux de marge** en utilisant les méthodes suivantes :

Taux de marge réel : Il est calculé selon la formule

$$\text{Taux de marge réel} = \frac{\text{prix réel} - \text{cout de revient réel}}{\text{cout de revient réel}} * 100$$

Taux de marge prévisionnel : Il est déterminé à l'aide de la formule :

$$\text{Taux de marge prévisionnel} = \frac{\text{prix prévisionnel} - \text{cout de revient prévisionnel}}{\text{cout de revient prévisionnel}} * 100$$

Ces calculs, exprimés en pourcentage, permettront d'évaluer la rentabilité réelle par rapport aux prévisions et d'identifier les écarts de performance.

Tableau n°15: Tableau représentant le taux de marge réelle et prévisionnelle pour l'année 2024.

Produit	Pr	Crr	Tx M	Pp	Crp	Tx M
EAU MINERALE PET 0.50 L	141,84	123,73	14,48%	141,20	123,00	14,80%
Ifruit P.F.L 1.00L TPA	564,17	504,07	11,92%	563,79	501,08	12,51%
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	289,76	194,31	49,12%	289,02	196,00	47,46%

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

La Sarl Ifri réalise une marge bénéficiaire variable selon ses produits. Pour les produits sélectionnés, les taux de marge sont les suivants :

- **EAU MINÉRALE PET 0.50 L : 14,48%**
- **Ifruit P.F.L 1.00 L TPA : 11,92%**
- **IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can : 49,12%**

Chapitre 02 : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise IFRI.

Passons à l'analyse de **l'écart sur marge**, qui permet d'évaluer l'impact des variations de prix et de volume sur la rentabilité de l'entreprise. Cet écart se décompose en **écart sur marge unitaire** et **écart sur quantité**, offrant une vision plus précise des facteurs influençant la performance financière.

Le calcul de l'écart sur marge s'effectue selon la formule suivante :

- ❖ **Écart sur marge** = Marge réelle - Marge prévisionnelle
- ❖ **Marge réelle** = Chiffre d'affaires réel × Taux de marge bénéficiaire
- ❖ **Marge prévisionnelle** = Chiffre d'affaires prévisionnel × Taux de marge bénéficiaire

Tableau n°16: Tableau représentant l'écart sur marge pour l'année 2024.

Produit	Car	Tx Mr	MR	Cap	Tx Mp	Mp	E/M	Résultat
EAU MINERALE PET 0.50 L	3 364 256 503,00	14,48%	487 144 341,60	3 426 217 859,00	14,80%	507 080 243,10	- 19 935 901,5	Défavorable
Ifruit P.F.L 1.00L TPA	168 396 110,50	11,92%	20 072 816,37	171 649 248,20	12,51%	21 473 320,95	- 1 400 504,58	Défavorable
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	1 904 643 358,00	49,12%	935 560 817,40	1 804 812 847,00	47,46%	856 564 177,2	78 996 640,21	Favorable
Total							57 660 234,13	Favorable

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Analyse des Écarts

L'analyse des écarts met en évidence des différences entre la marge réelle et la marge prévisionnelle pour plusieurs produits.

L'entreprise a enregistré des écarts sur marge favorable pour le produit suivant :

- **IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can : +78 996 640,21 DA**

À l'inverse, des écarts défavorables ont été observé sur :

- **EAU MINÉRALE PET 0.50 L: -19 935 901,50 DA**
- **Ifruit P.F.L 1.00 L TPA: -1 400 504,58 DA**

Pour mieux comprendre les écarts observés au niveau de la marge, il est important de les séparer en deux parties : l'écart sur la marge unitaire et l'écart sur la quantité. Cette décomposition permet de savoir si la différence vient d'un changement dans la marge réalisée sur chaque produit, ou d'une variation du nombre de produits vendus. Cela aide à analyser plus précisément les raisons de l'évolution de la marge.

➤ **Décomposition de l'écart sur Marge (E/M)**

L'analyse de l'écart sur marge permet d'identifier les facteurs ayant influencé la rentabilité de l'entreprise. Cet écart se décompose en deux éléments principaux :

2.2.2.1. L'écart sur marge unitaire (E/Mu)

Il mesure l'impact des variations de la marge unitaire sur la marge globale. Il est calculé selon la formule :

$$E/Mu = (MUR - MUP) * Qr$$

2.2.2.2. L'écart sur quantité (E/Q)

Il évalue l'effet des variations du volume des ventes sur la marge globale. Il est déterminé par la formule :

$$E/Q = (Qr - Qp) * MUP$$

- Le calcul de l'écart sur marge met en évidence les données suivantes, récapitulées dans ces tableaux

Tableau n°17: Tableau représentatif de l'écart sur marge unitaire pour l'année 2024.

Produit	Pr	Tx Mr	MUR	Pp	Tx Mp	MUP	Qr	E/Mu	Résultat
EAU MINERALE PET 0.5 L	141,84	14,48%	20,5384	141,20	14,80%	20,8976	23 719 452	- 8 520 027,16	Défavorable
Ifruit P.F.L 1.00L T	564,17	11,92%	67,2490	563,79	12,51%	70,5301	298 487	- 979 365,70	Défavorable
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	289,76	49,12%	142,3301	289,02	47,46%	137,1688	6 573 258	. 33 933 129,77	Favorable
Total								24 433 736,91	Favorable

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Tableau n° 18: Tableau représentant l'écart sur quantité pour l'année 2024.

Produits	QR	QP	MUP	E/Q	Résultat
EAU MINERALE PET 0.50 L	23 719 452	24 264 999	20,8976	- 11 421 520,59	défavorable
ifruit P.F.L 1.00L TPA	298 487	304 456,74	70,5301	- 421 046,36	défavorable
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	6 573 258	6 244 595,10	137,1688	45 082 295,6	favorable
Total				33 239 729,01	favorable

Source : préparer par nos propres soins à l'aide des données de la sarl Ifri avec Excel.

Analyse des Écarts sur marge unitaire et sur quantité:

1. Eau Minérale PET 0,50 L

- **Écart sur marge unitaire : -8 520 027,16 DA (écart défavorable)**

La marge unitaire reste en baisse, mais de manière moins importante que en 2023. Cela peut indiquer une meilleure maîtrise des remises ou une légère amélioration des coûts, même si la marge unitaire n'a pas encore retrouvé son niveau optimal.

- **Écart sur quantité : -11 421 520,59 DA (écart défavorable)**

La baisse de marge liée aux volumes vendus est plus marquée en 2024. Cela confirme que les contraintes de production et la limitation de la disponibilité de ce format continuent d'affecter la rentabilité, malgré les efforts réalisés

2. Ifruit P.F.L 1,00 L TPA

- **Écart sur marge unitaire : -979 365,70 DA (écart défavorable)**

Cet écart défavorable est principalement dû à l'augmentation du coût de revient du concentré, qui a eu un impact négatif sur la marge unitaire. L'augmentation de ce coût a non seulement réduit la rentabilité par unité vendue, mais a également augmenté le coût de production global du produit.

- **Écart sur quantité : -421 046,36 DA (écart défavorable)**

La baisse des volumes vendus est clairement liée à une demande moindre et à la stratégie de l'entreprise qui a priorisé d'autres produits plus compétitifs et mieux adaptés au marché. Cette diminution des quantités vendues a renforcé l'effet négatif sur la marge globale, limitant toute compensation possible.

3. Izem Energy 0,25 L x 06 Can

- **Écart sur marge unitaire : +33 933 129,77 DA (écart favorable)**

L'écart favorable sur la marge unitaire en 2024 reflète une amélioration significative par rapport à 2023. Cette progression résulte d'une meilleure maîtrise des coûts de production qui a permis d'augmenter la rentabilité par unité vendu. Cette augmentation substantielle de la marge unitaire contribue à renforcer la performance globale, même face à des variations des volumes vendu

- **Écart sur quantité : +45 082 295,6 + DA (écart favorable)**

L'écart favorable sur la quantité en termes de marge souligne une croissance importante des volumes vendus par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique par une demande accrue et un positionnement plus fort du produit sur le marché. Par ailleurs, cela peut aussi indiquer une meilleure adaptation des prévisions de vente aux réalités du marché, permettant ainsi de répondre efficacement à la demande sans rupture de stock, ce qui améliore la rentabilité globale.

2.2.3. Ecart sur résultat (E/R)

Il s'agit d'une comparaison entre le résultat effectivement réalisé et le résultat prévu des quatre produits de la SARL IFRI .

Résultat réel = CA réel - coût de revient réel

Résultat prévisionnel = CA prévisionnel – coût de revient prévisionnel

Écart sur résultat = résultat réel – résultat prévisionnel

Tableau n° 19: Calcul du résultat réel pour les trois produits pour l'année 2024.

	EAU MINERALE PET 0.50 L	ifruit P.F.L 1.00L TPA	IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can
Car	3 364 256 503,60	168 396 110,52	1 904 643 357,92
Crr	2 805 750 706,09	142 461 207,13	1 385 749 267,21
Résultat réel	558 505 797,51	25 934 903,39	518 894 090,71

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Tableau n° 20: Calcul du résultat prévisionnel pour les trois produits pour l'année 2024.

	EAU MINERALE PET 0.50 L	ifruit P.F.L 1.00L TPA	IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can
Car	3 426 217 859,00	171 649 248,20	1 804 812 847,00
Crp	2 870 296 954,00	145 309 771,1	1 316 488 723,00
Résulta prévisionnel	555 920 905,00	26 339 477,10	488 324 124,00

Source : préparé par nos propres soins à l'aide des données de la SARL IFRI avec Excel.

Tableau n° 21: comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel pour l'année 2024.

Produits	Résultat réel	Résultat prévisionnel	Ecart
EAU MINERALE PET 0.50	558 505 797,51	555 920 905,00	2 584 982,51
ifruit P.F.L 1.00L TPA	25 934 903,39	26 339 477,10	- 404 573,71
IZEM ENERGY 0.25 L x 06	518 894 090,71	488 324 124,00	30 569 966,81
Total			32 750 375,51

Source : préparer par nos propres soins à l'aide des données de la sarl Ifri avec Excel.

Analyse des écarts sur résultat

1.Eau Minerale PET 0,50 L: + 2 584 982,51 DA

Malgré un écart défavorable encore plus important sur les volumes vendus et une marge unitaire qui reste en recul, le résultat final demeure positif. Cela confirme que l'entreprise a su maintenir une bonne maîtrise de ses charges, en s'appuyant sur une gestion rigoureuse et un pilotage efficace de ses coûts. Ce bon niveau de performance, obtenu dans un contexte toujours contraignant, témoigne d'une capacité à préserver la rentabilité même en l'absence de croissance significative du chiffre d'affaires. Ce résultat reflète une solidité financière et opérationnelle, ainsi qu'une adaptation continue aux exigences du marché.

2.Ifruit P.F.L 1.00L TPA: -404 573,71 DA

L'ecart défavorable important sur les quantités vendues et la baisse de la marge unitaire ont conduit à un résultat final négatif. Cette situation souligne que l'entreprise n'a pas réussi à compenser entièrement les pertes liées à la diminution des volumes et à la rentabilité moindre par une maîtrise suffisante des autres charges. Cela met en lumière la nécessité de renforcer davantage la gestion des coûts et d'ajuster la stratégie commerciale afin d'améliorer la performance globale dans un contexte de marché toujours compétitif et de pression sur les prix.

3. Izem Energy 0,25 L x 06 Can: 30 569 966,81 DA

Le résultat final affiche un écart très favorable, soutenu par une forte progression du chiffre d'affaires grâce à une augmentation importante des volumes vendus et à une bonne gestion des prix. Cette performance traduit une maîtrise des charges et une optimisation continue des coûts, qui ont permis de maximiser la rentabilité du produit. La dynamique commerciale positive, combinée à une gestion opérationnelle efficace, confirme la solidité financière de l'entreprise et sa capacité à s'adapter aux exigences du marché pour maintenir une croissance rentable.

2.3. Analyse de l'évolution entre 2023 et 2024

Tableau n° 22 : Évolution du résultat entre 2023 et 2024

Désignation	2023	2024	Taux de l'évolution en %
EAU MINERALE PET 0.50 L	63 486 725,16	558 505 797,51	780%
ifruit P.F.L 1.00L TPA	-20 939 379,93	25 934 903,39	224%
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	46 787 645,07	518 894 090,71	1009%

Source : préparer par nos propres soins à l'aide des données de la sarl Ifri avec Excel.

L'analyse du chiffre d'affaires montre des tendances contrastées selon les produits :

- **Eau Minérale PET 0,50 L (+780%)** : Le résultat généré par l'Eau a connu une amélioration remarquable entre 2023 et 2024. Cette évolution importante s'explique principalement par une hausse de la marge unitaire, due à une réduction significative du coût de revient, tandis que le prix de vente est resté stable. L'entreprise a donc réussi à mieux maîtriser ses coûts de production, ce qui a permis d'augmenter la rentabilité du produit de manière considérable. Cette évolution traduit une gestion plus efficace, ainsi qu'une amélioration du pilotage industriel et logistique. Elle reflète également une dynamique positive durable, qui renforce la contribution de cette référence à la performance globale de l'entreprise.
- **Ifruit P.F.L 1,00 L TPA (224%)** : Le résultat généré par Ifruit a connu une évolution très positive entre 2023 et 2024. Alors que le produit était déficitaire l'année précédente, il est devenu rentable grâce à une meilleure maîtrise des coûts et une réduction importante du coût de revient unitaire. Cette amélioration s'est produite malgré une légère baisse du prix de vente, montrant que l'optimisation des charges a permis de redresser la situation. Cette transformation reflète une gestion plus efficace et une stratégie mieux adaptée, permettant à ce produit de retrouver une dynamique commerciale saine et de contribuer positivement à la performance de l'entreprise.
- **Izem Energy 0,25 L x 06 Can (+1009%)** : Le résultat généré par Izem a connu une forte amélioration entre 2023 et 2024. Cette évolution est due à une hausse du prix de vente, combinée à une réduction du coût de revient unitaire, ce qui a permis d'augmenter la marge réalisée sur chaque unité vendue. En parallèle, une forte progression des ventes a simplifié cet effet positif sur le résultat. Ce double effet « prix en hausse et coûts mieux maîtrisés » montre que le produit a bénéficié d'une stratégie commerciale efficace et d'un meilleur contrôle des dépenses de production. Cette amélioration contribue à renforcer la rentabilité du produit et sa position sans l'offre globale de l'entreprise.

Conclusion deuxième chapitre :

L'analyse de la gestion budgétaire au sein de la SARL IFRI, à travers l'étude des écarts budgétaires pour les exercices 2023 et 2024, a permis de mettre en évidence l'importance du contrôle budgétaire comme levier de pilotage de la performance financière. En focalisant notre travail sur les ventes de trois produits : **Eau minérale 0,5 L**, **Ifruit 1 L** et **Izem Energy 0,25 L**, nous avons pu analyser en profondeur les écarts de chiffre d'affaires, de marge et de résultat, ainsi que les facteurs internes et externes qui les influencent.

Pour le produit **Eau minérale PET 0,5 L**, l'année 2023 a été marquée par un écart de chiffre d'affaires défavorable, principalement dû à des contraintes de capacité liées à la régulation de la ressource en eau. L'écart sur quantité a été particulièrement significatif, traduisant non pas une baisse de la demande, mais une offre restreinte en raison des priorités de production et de la régulation des volumes extraits. L'écart sur marge unitaire a également été négatif, conséquence des remises commerciales consenties face à une forte pression concurrentielle, ainsi que de la réglementation limitant les possibilités d'ajustement des prix de vente de l'eau. Toutefois, en 2024, la situation s'est nettement améliorée grâce à une réduction des coûts de production, ce qui a permis une hausse significative de la marge unitaire et donc une forte progression du résultat, illustrant une maîtrise accrue des coûts et une meilleure organisation industrielle.

Concernant **Ifruit P.F.L 1,00 L**, les performances de 2023 ont été impactées par une hausse du coût du concentré et par une stratégie de priorisation d'autres parfums jugés plus attractifs en termes de coût et de rentabilité. Malgré une baisse des volumes vendus, l'écart sur marge unitaire était positif, ce qui a permis de compenser en partie les pertes en quantité. Ainsi, l'écart sur résultat global pour 2023 a été favorable, porté principalement par cette amélioration de la marge unitaire. En 2024, bien que des efforts aient été faits pour optimiser les coûts de production et ajuster les choix stratégiques, le résultat a été moins performant que l'année précédente. Cette évolution montre que, malgré les améliorations engagées, la rentabilité reste sensible aux contraintes du marché et nécessite une vigilance continue.

Le cas de **Izem Energy 0,25 L** illustre quant à lui une dynamique extrêmement positive. En 2023 comme en 2024, les écarts sur chiffre d'affaires, sur marge et sur résultat ont été très favorables, portés par une progression importante des volumes vendus ainsi qu'une hausse des prix de vente. L'amélioration de la marge unitaire, couplée à un contrôle rigoureux des coûts,

démontre une stratégie commerciale efficace et une gestion industrielle optimisée, consolidant ainsi la contribution de ce produit à la performance globale de l'entreprise.

En définitive, cette étude confirme que la gestion budgétaire, lorsqu'elle est bien appliquée, constitue un véritable outil de pilotage stratégique. Elle permet non seulement de détecter les écarts, mais surtout de les analyser en profondeur, d'en identifier les causes réelles et de mettre en place des actions correctives en cohérence avec les objectifs de performance de l'entreprise. Ainsi, le contrôle budgétaire contribue de manière significative à l'amélioration continue de la performance financière, en renforçant la capacité de l'entreprise à s'adapter, à optimiser ses ressources et à anticiper les évolutions de son environnement économique.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Dans un contexte économique de plus en plus complexe, marqué par l'intensification de la concurrence, la rareté des ressources et la nécessité d'une performance accrue, les entreprises doivent mettre en place des outils de pilotage efficaces. C'est dans cette logique que s'inscrit cette étude, qui cherche à répondre à la problématique suivante : la gestion budgétaire améliore-t-elle la performance financière de l'entreprise ?, en prenant pour cas pratique la SARL IFRI.

Pour y répondre, une démarche en deux volets a été adoptée. D'une part, un travail théorique a été mené à partir de la littérature spécialisée (ouvrages, articles, mémoires, ressources numériques) afin de définir les concepts de base liés au contrôle de gestion et à la gestion budgétaire. D'autre part, une analyse pratique a été réalisée dans le cadre d'un stage professionnel au sein de la SARL IFRI, permettant une observation directe des pratiques budgétaires de l'entreprise.

À l'issue de cette étude menée au sein de la SARL IFRI, il apparaît clairement que l'entreprise pratique le contrôle de gestion à travers un système structuré et adapté à sa taille. Ce système repose principalement sur la gestion budgétaire, qui est formalisée, suivie régulièrement et intégrée aux processus décisionnels. Il permet un suivi rigoureux des activités, une maîtrise des coûts, ainsi qu'une comparaison systématique entre les prévisions et les réalisations. En outre, les données issues du contrôle de gestion sont exploitées pour analyser les performances, ajuster les actions et orienter les décisions stratégiques, ce qui confirme l'hypothèse n°1, selon laquelle la SARL IFRI a mis en place un système de contrôle de gestion efficace, qui constitue un levier important pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

En ce qui concerne la mise en œuvre de la gestion budgétaire au sein de la SARL IFRI, elle se fait de manière structurée et rigoureuse. Elle débute par une phase de planification annuelle, durant laquelle les budgets sont formalisés avec la participation active des managers opérationnels. Cette implication favorise une meilleure compréhension des objectifs et un alignement plus étroit avec la réalité du terrain. Une fois les budgets établis, un suivi périodique est assuré afin d'évaluer les écarts entre les prévisions et les réalisations. Ces écarts font l'objet d'analyses régulières permettant d'ajuster les actions et d'améliorer la performance, ce qui confirme l'hypothèse n°2.

En complément, l'analyse des écarts budgétaires appliquée aux produits Eau minérale 0,5 L, Ifruit 1 L et Izem Energy 0,25 L sur les exercices 2023 et 2024 a apporté un éclairage concret

Conclusion générale

sur l'impact réel de la gestion budgétaire sur la performance financière. Elle a mis en évidence que, bien au-delà d'un simple outil de suivi, le contrôle budgétaire permet d'identifier les écarts, d'en comprendre les causes et d'ajuster les décisions en fonction des contraintes et opportunités du marché. Ces constats confirment que, lorsqu'elle est bien appliquée, la gestion budgétaire renforce la réactivité, optimise l'allocation des ressources, et contribue directement à la performance globale de l'entreprise.

Cependant, certaines limites ont été identifiées. La première concerne la durée relativement courte du stage (un mois), qui n'a pas permis d'observer l'ensemble du cycle budgétaire. La seconde est liée à la disponibilité restreinte de l'encadrante durant cette période, ce qui a réduit les possibilités d'échanges approfondis sur certaines procédures. Malgré ces contraintes, les hypothèses de départ ont été confirmées et des conclusions pertinentes ont pu être formulées.

Pour aller plus loin, il serait pertinent d'envisager une étude sur une période plus longue ou une comparaison entre plusieurs entreprises du même secteur, afin d'identifier les bonnes pratiques en matière de gestion budgétaire. Une autre piste intéressante serait l'analyse de l'impact des outils numériques et des systèmes d'information sur l'optimisation du contrôle de gestion, en particulier dans les PME algériennes.

En conclusion, cette étude confirme que la gestion budgétaire a un impact positif et significatif sur l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, en constituant un véritable outil de pilotage stratégique, à la fois préventif et correctif, capable de guider les décisions, d'optimiser les ressources et de soutenir une performance durable.

Références bibliographiques

Ouvrages

1. Alazard, C. & Sépari, S., Contrôle de gestion : manuel et applications, Dunod, Paris, 2007.
2. Alazard, C. & Sépari, S., Contrôle de gestion, 2e édition, Dunod, Paris, 2010.
3. Alazard, C. & Sépari, S., Contrôle de gestion : DECF n°7 - Manuel et applications (6e éd.), Dunod, 2004.
4. Baron, P., Corfmat, D. & Helly, A., La mutation du contrôle de gestion, Organisation, Paris, 2000.
5. Beatrice, G. & Ganguillat, F., L'essentiel du contrôle de gestion, 4e édition, Extenso, Paris, 2009.
6. Bouin, X. & Simon, F.-X., Les nouveaux visages du contrôle de gestion, 3e édition, Dunod, Paris, 2009.
7. Bouquin, H., Le contrôle de gestion, PUF, 1986.
8. Bouquin, H., Le contrôle de gestion, Paris, 2006.
10. Christian & Raulet, C.H., Comptabilité et gestion, Dunod.
11. De Rongé, Y. & Cerrada, K., Contrôle de gestion, 3e éd., Pearson, Paris, 2012.
12. Doriath, B., Contrôle de gestion en 20 fiches, 5e éd., Dunod, Paris, 2008.
13. Doriath, B. & Goujet, C., Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3e éd., Dunod, Paris, 2007.
14. Gervais, M., Contrôle de gestion, 7e éd., Economica, Paris, 2000.
15. Gervais, M., Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Économica, 1990.
16. Guedj, N. (dir.), Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris.
17. Guide méthodologique, Agence de mutualisation des universités et établissements, 2006.
18. Hirsch, D. & Kacher, N., Le grand livre de contrôle de gestion, Éditions Eyrolles, Paris, 2013.
19. Horngren, C.T., Bhimani, A., Datar, S.M. & Foster, G., Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3e éd., Pearson Education, 2009.

Références bibliographiques

20. Levene, J.-P., Gestion comptable : 3 analyses, Paris, Éditions Foucher, 1998.
21. Lochard, J., La gestion budgétaire outil de pilotage des managers, Édition d'Organisation, Paris, 1998.
22. Lorino, P., Le contrôle de gestion stratégique - La gestion par les activités, Dunod Entreprise, 1991.
23. Mottis, N., Contrôle de gestion, 2e éd., EMS, Paris, 2006.

Sites Internet

1. www.compta-facile.com
2. <https://www.additeam.com>
3. <https://www.fin.gov.nt.ca>

Liste des Tableaux

Liste des Tableaux

N°	Intitulé	Page
01	Effectif par sexe et par catégorie socio-professionnelle à IFRI	26
02	Comparaison entre les réalisations et les prévisions du programme de ventes pour l'exercice 2023	28
03	Tableau récapitulatif de l'écart sur prix des trois produits pour l'année 2023.	30
04	Tableau récapitulatif de l'écart sur quantité des trois produits pour l'année 2023	30
05	Tableau représentant le taux de marge réelle et prévisionnelle pour l'année 2023 .	33
06	Tableau représentant l'écart sur marge pour l'année 2023.	34
07	Tableau représentatif de l'écart sur marge unitaire pour l'année 2023.	35
08	Tableau représentant l'écart sur quantité pour l'année 2023.	35
09	Calcul du résultat réel pour les trois produits pour l'année 2023.	37
10	Calcul du résultat prévisionnel pour les trois produits pour l'année 2023.	37
11	comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel pour l'année 2023.	38
12	Comparaison entre les réalisations et les prévisions du programme de ventes pour l'exercice 2024.	39
13	Tableau récapitulatif de l'écart sur prix des quatre produits pour l'année 2024.	41
14	Tableau récapitulatif de l'écart sur quantité des trois produits pour l'année 2024.	42
15	Tableau représentant le taux de marge réelle et prévisionnelle pour l'année 2024.	44
16	Tableau représentant l'écart sur marge pour l'année 2024	45
17	Tableau représentatif de l'écart sur marge unitaire pour l'année 2024.	47
18	Tableau représentant l'écart sur quantité pour l'année 2024	47
19	Calcul du résultat réel pour les trois produits pour l'année 2024.	49

20	Calcul du résultat prévisionnel pour les trois produits pour l'année 2024	49
21	Comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel pour l'année 2024	49
22	Évolution des chiffres d'affaires réalisés des deux années 2023 et 2024	51

Liste des Figures

Liste des Figures

N°	Intitulé	Page
01	Fiche signalétique de la SARL Ibrahim et fils IFRI Date de création :1996	24
02	Histogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en valeur	29
03	Hitogramme représentant les réalisations et les prévisions du CA en valeur	40

Annexes

ANNEXE n° 01 :Tableau représente les réalisations du chiffre d'affaire pour l'année 2023 et 2024

Chiffre d'affaire -détails factures-	01/01/2023	au	31/12/2023
Type de facture	Quantité	CA HT /pack	CA HT
EAU MINERALE PET 0.50 L	22 583 204	141,56	3 196 975 637,18
ifruit P.F.L 1.00L TPA	170 887	580,65	99 224 747,93
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	2 180 329	262,73	572 832 722,83
Chiffre d'affaire -détails factures-	01/01/2024	au	31/12/2024
Type de facture	Quantité	CA HT /pack	CA HT
EAU MINERALE PET 0.50 L	23 719 452	141,84	3 364 256 503,60
ifruit P.F.L 1.00L TPA	298487	564,17	168 396 110,52
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	6 573 258	289,76	1 904 643 357,92

ANNEXE n ° 02 : Tableau représente les prévisions du chiffre d'affaire pour l'année 2023 et 2024

Chiffre d'affaire -détails factures-	01/01/2023	au	31/12/2023
Type de facture	Quantité	CA HT /pack	CA HT
EAU MINERALE PET 0.50 L	23 000 692	142,00	3 266 098 264,00
ifruit P.F.L 1.00L TPA	179 431	580,00	104 069 980,00
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	1 962 296	261,00	512 159 256,00
Chiffre d'affaire -détails factures-	01/01/2024	au	31/12/2024
Type de facture	Quantité	CA HT /pack	CA HT
EAU MINERALE PET 0.50 L	24 264 999	141,20	3 426 217 859,00
ifruit P.F.L 1.00L TPA	304 456	563,79	171 649 248,20
IZEM ENERGY 0.25 L x 06 Can	6 244 595	289,02	1 804 812 847,00

ANNEXE n° 03 :Tableau représente les réalisations de production pour l'année 2023 et 2024

		01/01/2023		31/12/2023
Intitulé	Site	Qté / Pack	Cout de revient prod	Cout de revient prod
EAU MINERALE PET 0.50	IFR02	23 179 733	135,18	3 133 391 633,08
ifruit P.F.L 1.00L TPA	IFR04	212 641	565,11	120 164 916,48
IZEM ENERGY 0.25 L x 06	IFR04	2 665 169	197,38	526 050 193,10
		01/01/2024		31/12/2024
Intitulé	Site	Qté / Pack	Cout de revient prod	Cout de revient prod
EAU MINERALE PET 0.50	IFR02	22 676 509	123,73	2 805 750 706,09
ifruit P.F.L 1.00L TPA	IFR04	282 621	504,07	142 461 207,13
IZEM ENERGY 0.25 L x 06	IFR04	7 131 788	194,31	1 385 749 267,21

ANNEXE n ° 04 : Tableau représente les prévisions de production pour l'année 2023 et 2024

01/01/2023			31/12/2023	
Intitulé	Site	Qté / Pack	Cout de revient prod	Cout de revient prod
EAU MINERALE PET	IFR02	24 065 908	134,95	3 247 694 285,00
ifruit P.F.L 1.00L TPA	IFR04	223 273	565,75	126 316 699,80
IZEM ENERGY 0.25 L	IFR04	2 398 652	199,11	477 595 599,70
01/01/2024			31/12/2024	
Intitulé	Site	Qté / Pack	Cout de revient prod	Cout de revient prod
EAU MINERALE PET	IFR02	23 198 068	123	2 853 362 364,00
ifruit P.F.L 1.00L TPA	IFR04	288 273	501,08	144 447 834,08
IZEM ENERGY 0.25 L	IFR04	6 775 198	196	1 327 938 808,00

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	1
 Chapitre 01 : Les fondements théoriques du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire. ..	5
Introduction du premier chapitre.....	5
Section 01 : Aspects théoriques du contrôle de gestion.....	6
1.1.Définition et objectif du contrôle de gestion.....	6
1.2. Outils et méthodes du contrôle de gestion	7
1.2.1. Outils du contrôle de gestion.....	7
1.2.1.1. Comptabilité générale	7
1.2.1.2. Comptabilité analytique	8
1.2.1.3. Système d'information	8
1.2.1.4. Gestion budgétaire	8
1.2.1.5. Reporting	9
1.2.1.6. Tableau de bord de gestion	9
1.2.1.7. Benchmarking (analyse comparative).....	9
1.2.2. Méthodes du contrôle de gestion.....	10
1.2.2.1. Système des coûts complets	10
1.2.2.1.1. Méthode des sections homogènes (ou centres d'analyse)	11
1.2.2.1.3. Méthode ABM (Activity Based Management)	11
1.2.2.2. Système des couts partiels.....	12
1.2.2.2.1. Méthode des coûts variables (Direct Costing).....	12
1.2.2.2.2. Méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes	12
1.2.2.2.3. Méthode de coût marginal	13
 Section 02 : Fondements de la gestion budgétaire	13
2.1. Définition de la gestion budgétaire	13
2.2. Objectifs et rôle de la gestion budgétaire	14
2.2.1. Objectifs de la gestion budgétaire	14
2.2.2. Rôle de la gestion budgétaire	14
2.3. Étapes de la gestion budgétaire	15

2.3.1. Prévision.....	15
2.3.2. Budgétisation.....	15
2.3.2.1.Définition d'un budget	15
2.3.2.1.Etapes de la procédure budgétaire.....	16
2.3.3. Contrôle budgétaire	17
2.3.3.1. Analyse des écarts	18
2.3.3.1.1. Ecart sur prix	18
2.3.3.1.2. Ecart sur quantité.....	18
2.3.3.1.3. Écart sur résultat.....	19
Conclusion de premier chapitre.....	20
Chapitre 02 : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise IFRI.....	21
Introduction du deuxième chapitre.....	22
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SARL IBRAHIM & FILS (IFRI)	23
1.1Présentation générale de l'entreprise IFRI	23
1.2. Missions & Activités de l'entreprise IFRI	24
1.3. Les moyens et l'organisation d'IFRI.....	25
Section 02 : Analyse du budget des ventes de la SARL IFRI.....	28
2.1. Contrôle budgétaire des ventes pour l'exercice 2023	28
2.1.1. Écart sur chiffre d'affaires (E/CA)	28
2.1.1.1. L'écart sur prix (E/P).....	30
2.1.1.2. L'écart sur quantité (E/Q)	30
Analyse des Écarts sur marge unitaire et sur quantité	33
2.1.3. Ecart sur résultat (E/R).....	37
2.2. Contrôle budgétaire des ventes pour l'exercice 2024	39
2.2.1.Écart sur chiffre d'affaires (E/CA).....	39
2.2.1.1. L'écart sur prix (E/P).....	41
2.2.1.2. L'écart sur quantité (E/Q)	42
2.2.2. Ecart sur Marge (E/M)	44
2.2.2.1. L'écart sur marge unitaire (E/Mu)	44
2.2.2.2. L'écart sur quantité (E/Q)	44
2.2.3. Ecart sur résultat (E/R).....	49
2.3. Analyse de l'évolution entre 2023 et 2024.....	51
Conclusion de deuxième chapitre.....	52
Conclusion générale	55

Références bibliographiques.....	57
Liste des Tableaux.....	60
Liste des Figures.....	63
ANNEXE n° 01	66
ANNEXE n ° 02.....	66
ANNEXE n° 03.....	67
ANNEXE n ° 04.....	68

Résumé :

Ce mémoire s'intéresse au rôle de la gestion budgétaire en tant qu'outil du contrôle de gestion et à son impact sur la performance financière de l'entreprise. À travers l'analyse du budget des ventes de la SARL IBRAHIM & FILS (IFRI), l'étude montre que la prévision et le suivi budgétaire sont des leviers essentiels du contrôle de gestion permettant d'atteindre les objectifs financiers fixés. Une gestion budgétaire bien structurée contribue ainsi à l'amélioration de la performance financière globale.

Mots clés : contrôle de gestion, gestion budgétaire, performance, prévision.

Abstract:

This thesis focuses on the role of budget management as a tool of management control and its impact on a company's financial performance. Through the analysis of the sales budget at SARL IBRAHIM & FILS (IFRI), the study highlights how forecasting and budget monitoring function as key components of management control, helping to achieve financial targets. Well-structured budget management significantly contributes to improving overall financial performance.

Keywords: management control, budget management, performance, forecasting.

ملخص:

يركز هذا البحث على دور التسيير المالي كأداة من أدوات الرقابة الإدارية، وتأثيره على الأداء المالي للمؤسسة. ومن خلال تحليل ميزانية المبيعات في شركة إبراهيم وأولاده (IFRI)، تبرز الدراسة أهمية التقدير والمتابعة كعنصرين أساسيين في الرقابة الإدارية لتحقيق الأهداف المالية. ويساهم التسيير المالي المنظم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي العام للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، التسيير المالي، الأداء، التقدير.