

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de**  
**Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

*En vue de l'obtention du diplôme de*  
*MASTER en sciences de gestion*  
*Option : Comptabilité, Contrôle et Audit*

**Thème :**

***Les apports de la gestion budgétaire et le contrôle de gestion à***  
***la performance de l'entreprise.***

***Cas : Bejaia Mediterranean Terminal***



**Réalisé par :**

- DJOUADI Riad
- HAMADA Souad

**Encadreur :**

M<sup>me</sup>: BAKOURI Hafsa

**Promotion: 2019**

## **REMERCIEMENTS**

*En premier lieu, on remercie le bon Dieu, tout puissant, de nous avoir donné la force, le courage et la patience d'accomplir ce modeste travail.*

*Nous tenons à exprimer notre profond respect et gratitude à notre encadreur **Mm BAKOURI Hafsa** pour avoir accepté de nous encadrer, ainsi nous la remercions pour sa patience et sa disponibilité, ces conseils qu'elle nous a apporté tous au long de la réalisation de notre travail.*

*Nous vifs remerciement à l'ensemble du personnel de la spa BMT, en particulier **Mr MEZZAI HOCINE** pour son accueil, ses explications et ses orientations.*

*Nous remercions également l'ensemble des enseignants de la Faculté de la science économique, de gestion et commerciales de l'université Abderrahmane Mira Béjaia*

*Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes ayant contribuées de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

# Dédicace

*Je dédier ce mémoire*

*A mes chers parents. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler, que dieu leur procure bonne santé et logue vie.*

*A mon grand frère Najdim et sa fiancée Lydia, que cette union vous porte la joie et le bonheur pour le reste de votre vie*

*A mon petit frère Mahdi, que de la réussite inchalah.*

*A mes chères sœurs Nadjete, Amina, Anissa, pour leur encouragement, sans oublier mes beau-frère (Abde El Hakim, Lyes, Azeddine).*

*A mes petits neveux (Mohamed, Céline, Marwa, Abderraouf, Yanis, Mourad, Safa).*

*A la fille que j'ai aimée avec tout mon cœur Celia, je te souhaite sincèrement tout le bonheur du monde.*

*A ma binôme Souad qui m'a supporté tout au long de cette période de préparation de mémoire, sans oublie son adorable fils Badis.*

*A mes chers amis, d'être toujours à mes côtés : Anis, Djamel, Ali, Nasser, Walid, Yacine, Yanis, Hocine, Aissa, sifax .....*

*Sans peine de ne pas mentionner une personne, ce travail est dédié aux gens qui mon encouragé.*

*Riad*

# **Dédicace**

*Je dédie mon modeste travail à mes très chers et adorables parents, source d'amour, d'affection et de bonne éducation pour leurs sacrifices et engagements.*

*A mon cher mari Smail est mon petit enge Badis*

*A mes chères sœurs (Fadila et mina) ainsi que mes deux nièces Nihade et sabine*

*A mes belles sœurs (Chabiha, Rachida, Ghanima, Noria et Fadila)*

*A mes frères (Redouae, Babi et bajiji) et mes baux frère (Hakim, Nabil et Yacine)*

*A mon binôme Riad*

*A toute personne que je connais, et qui ma portée aide et contributions à ma réussite durant mon parcours à l'université.*

*A ma chère belle-mère Zineb*

*A toute ma famille HAMADA et ma belle-famille LALAOUI. A tous ceux qui me connaissent dont je n'ai pas cité le nom, et a toutes la communauté universitaires*

***Souad***

# Sommaire

---

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Introduction général ..... 01

**CHAPITRE 01 : Généralité sur le contrôle de gestion ..... 04**

Section 01 : Notion de base sur le contrôle de gestion ..... 04

Section 02 : Le contrôle de gestion dans l'organisation de l'entreprise ..... 15

Section 03 : Les outils de contrôle de gestion ..... 17

**CHAPITRE 02 : La gestion budgétaire ..... 23**

Section 01 : Notion de base du budget ..... 23

Section 02 : La gestion budgétaire ..... 33

Section 03 : Les techniques de prévision ..... 37

Section 04 : Le contrôle budgétaire ..... 47

**CHAPITRE 03 : La gestion budgétaire et la performance de l'entreprise ..... 56**

Section 01 : Généralité sur la performance ..... 56

Section 02 : Evaluation et mesure de la performance ..... 63

Section 03 : La gestion budgétaire et la performance ..... 69

**CHAPITRE 04 : L'application de la gestion budgétaire au sien de l'entreprise**

la spa BMT ..... 72

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil ..... 72

Section 02 : La pratique de la gestion budgétaire dans l'entreprise ..... 79

Section 03 : Essai d'application une méthode de prévision (Moindres Carrés) ..... 101

Conclusion générale ..... 106

Bibliographie

Liste destableaux

Listedesfigures

Annexes

Table des matières

Résumé

---

# *Introduction générale*

---

### Introduction Générale

Le budget est un processus lourd et complexe à mettre en œuvre. Les entreprises n'ont pas encore trouvé d'autres alternatives pour encadrer à la fois leurs investissements, leurs dépenses, allouer les ressources nécessaires et donner des objectifs aux actions à venir. Le premier rôle du budget est de donner un cadre pour l'exercice à venir. Le budget décline insuffisamment la stratégie de l'entreprise au niveau opérationnel.

En somme, le budget est décrit comme mobilisant des ressources considérables pour une utilité discutée. Pour être plus dynamique et en adéquation avec les orientations stratégiques, il devrait être réactualisé plus fréquemment.

Les entreprises doivent constamment faire preuve de capacité d'adaptation et procèdent à des révisions tarifaires fréquentes. Les mutations fréquentes au sein de l'entreprise impactent le processus budgétaire. A cet égard, l'entreprise doit être dotée d'un processus budgétaire évolutif et capable d'appréhender les modifications de structure. Les données saisies doivent pouvoir être manipulées en cours d'exercice afin de prendre en compte ces changements parfois considérables (fusion/désinvestissement).

Le contrôle de gestion est un processus transversal destiné à aider les responsables de service à piloter leurs activités et à agir dans le sens de la stratégie, il a un rôle d'interface entre le plan stratégique et opérationnel. Il permet d'obtenir l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace (atteindre les objectifs) et efficiente (utilisation des ressources). Le budget est un outil classique et en général un outil central du contrôle de gestion, puisque c'est à travers de son élaboration que sont précisés les objectifs de l'entreprise et que sont définis les objectifs de chaque manager et les moyens qui seront mis à sa disposition sur l'exercice considéré.

En effet, le contrôle budgétaire qui est au centre du contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs qui permettent de planifier et d'allouer des ressources nécessaires en vue d'une coordination des activités, d'une motivation des responsables et d'évaluation des performances.

## Introduction Générale

---

La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation qui comprend une période de budgétisation (construction de l'ensemble cohérents de prévisions chiffrées) puis une période de contrôle budgétaire.

L'objectif de ce travail est de comprendre la gestion budgétaire qui est considérée comme un outil indispensable pour chaque entreprise qui souhaite conquérir un avantage concurrentiel. De ce prospectif, la question centrale est comme suite :

### **Comment la gestion budgétaire et le contrôle de gestion peut-il contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?**

De cette problématique, découlant les questions secondaires suivantes ;

- Quel est le rôle de contrôle de gestion dans l'amélioration dans la performance de l'entreprise ?
- La gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion apport elle de nouveau à la performance de l'entreprise ?
- Comment pouvons-nous évaluer le degré de performance de l'entreprise ?

Afin de répondre à cette problématique, nous suggérons les hypothèses suivantes :

- L'entreprise dispose d'un service de contrôle de gestion ?
- L'entreprise pratique la gestion budgétaire ?
- La gestion budgétaire et le contrôle de gestion contribuent à la performance de l'entreprise spa BMT ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons partagé notre travail en deux partie : la partie théorique consiste à faire une recherche bibliographique pour cadrer théorique le thème et une partie pratique qui résume notre stage auprès de l'entreprise SPA BMT de Béjaia, pour confirmer et infirmer nos hypothèses, en analysant les documents internes fournis par l'entreprise et l'entretien direct avec le responsable du service contrôle de gestion.



## Introduction Générale

---

Notre plan de travail comprend quatre chapitres. Le premier chapitre intitulé « généralités sur le contrôle de gestion » qui porte des notions de base sur le contrôle de gestion sa naissance et sa place dans l'entreprise ainsi que ses différents outils, ses apports à la performance de l'entreprise , le second chapitre intitulé « la gestion budgétaire » qui porte des notions de base sur le budget, la gestion budgétaire définition et objectif ainsi que les étapes de processus de gestion budgétaire et une section sur le contrôle budgétaire. Le troisième et chapitre intitulé « la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise » qui traite de la performance et son lien avec la gestion budgétaire. Le quatrième et dernier chapitre est réservé au cas pratique portant sur les apports de la gestion budgétaire et du contrôle de gestion dans la performance de l'entreprise au sein de la spa BMT.

---

# CHAPITRE 01

---

## Chapitre 01: Généralités sur le contrôle de gestion

Toute entreprise ou groupe doit être soucieuse de son évolution interne et celle de son environnement externe pour préserver sa continuité face à la concurrence accrue. La mise en place d'un système de contrôle de gestion s'avère être une condition primordiale pour survivre et se développer tout en tenant compte de pareilles contraintes. Le contrôle de gestion répond à des préoccupations majeures qui sont la maîtrise de gestion, la coordination entre les différentes actions, et la garantie de l'efficacité et l'efficacités en employant les ressources allouées pour atteindre des objectifs tracés. Afin de mieux envelopper la portée du contrôle de gestion, nous allons présenter, dans ce chapitre, les éléments suivants :

- Naissance de contrôle de gestion ainsi que sa définition ;
- L'objectif du contrôle de gestion et sa mission ;
- La place de contrôle de gestion ;
- Le contrôle de gestion dans l'organisation de l'entreprise ;
- Les outils de contrôle de gestion ;
- Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.

### Section 01 : Notion de base sur le contrôle de gestion

Dans cette section nous allons donner un aperçu historique et présenter les définitions du contrôle de gestion ensuite nous étalons sur l'objectif et les missions de contrôle de gestion ainsi que sa place

#### 1-Naissance de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion s'est développé tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle. Mais, ses origines remontent avant cette période. Même s'il y a peu d'approches historiques du contrôle de gestion. En revanche, il y a de nombreux travaux qui examinent sous un angle historique soit une époque, soit une pratique précise (le calcul des coûts, l'évaluation des investissements, le contrôle budgétaire...) communément considérée comme appartenant au contrôle de gestion.

"Business History"<sup>1</sup> explique en partie l'importance que l'on accorde aux américains dans l'émergence de techniques managériales. A.D.Chandler<sup>2</sup> montre, dans La main visible des

---

<sup>1</sup> [www.etudier.com/dissertations/Historique-Du-Controle-De-Gestion](http://www.etudier.com/dissertations/Historique-Du-Controle-De-Gestion).

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

managers (*The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*), de quelle manière les outils de gestion modernes ont peu à peu pénétré dans les grandes entreprises américaines. En remontant jusqu'en 1790, Chandler «démonte la fonction managériale dans sa capacité à assurer les flux de matières et d'informations».

En Europe, les travaux de cette nature sont certes plus confidentiels, mais existent néanmoins. Plusieurs thèses sont consacrées à l'émergence de techniques de gestion au cours des XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles.

Mais, la **vraie** naissance de la fonction du contrôle de gestion peut être située après la crise de 1929. Et précisément, entre les deux guerres aux Etats Unis, qui reste tout de même une discipline récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise.

En effet, la création de « contrôleurs Institute of American » institut des contrôleurs de gestion des Etats-Unis en 1931 est la date officielle de l'apparition du contrôle de gestion, depuis ce temps, il s'est développé dans ce pays après la deuxième guerre mondiale de même que ce développement a entraîné son apparition en Europe où il est en train de prendre une grande place dans les entreprises.

## 2- Définition de Contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance.

Selon R Anthony, le père de la discipline académique du contrôle de gestion, définit ce dernier comme étant « Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente, pour la réalisation des objectifs de l'organisation".<sup>3</sup>

Selon Béatrice et Francis Garguillot<sup>4</sup> Le contrôle de gestion est défini comme le **pilotage** de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre.

---

<sup>2</sup> Livre de l'économiste et historien américain Alfred Chandler (1918-2007) publié en 1977

<sup>3</sup>Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action »; édition Liaisons 2001; page 8

<sup>4</sup> Béatrice et Francis Garguillot, L'essentiel du contrôle de gestion, 4<sup>e</sup> édition, page 15

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

Une analyse régulière des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre des mesures correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues. Le contrôle de gestion constitue une aide à la prise de décision.

Un système de contrôle de gestion efficace doit s'adapter aux spécificités de l'entreprise :

- ✓ Activité ;
- ✓ Structure ;
- ✓ Culture ;
- ✓ Environnement économique et technologique.

Il nécessite l'implication de l'ensemble des responsables quel que soit leur niveau hiérarchique<sup>5</sup>.

Selon KHEMAKHEM « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une immobilisation efficace et permanente et des énergies et des ressources en vue d'éteindre les objectifs que vise cette organisation. Un système de contrôle de gestion ne peut exister que s'il existe dans l'entreprise une stratégie identifiant des objectifs à très long vision ou terme, des objectifs stratégiques à long terme, moyen terme et à court et des tactiques pour atteindre ces objectifs.<sup>6</sup>

Enfin selon A. Burlaud et C.Simon : « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession, et plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation.<sup>7</sup>

## 3- Mission et Objectifs du contrôle de gestion

Les missions et objectifs du contrôle de gestion sont plusieurs

### 3.1 Mission du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais, au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

---

<sup>5</sup>Béatrice et Francis Garguillot « l'essentiel du contrôle de gestion 2014 page 16

<sup>6</sup>Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action »; édition Liaisons 2001; page 9

<sup>7</sup>A.BURLAUND, C.SIMON, « le contrôle de gestion », édition la découverte, collection n 227,1997p

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

- **Au niveau de la prévision :** le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans préétablis. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.
- **Au niveau du conseil :** le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- **AU niveau du contrôle :** assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.
- **Au niveau de la mise au point des procédures :** la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

### 3.2 Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des « buts » et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place au niveau des individus. Cette notion d'objectifs est inhérente au contrôle de gestion, il est logique de n'avoir besoin d'un système de pilotage que si l'on est finalisé, que si l'on a des Objectifs qui vous mettent sous tension. Parmi ses objectifs :

- Accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore *exactement* des décisions des managers par le personnel de l'entreprise;
- Mise sous tension sous une forme généralement financière, mais pas exclusivement des ressources et des compétences de l'entreprise
- Établissement simultané des objectifs, standards et normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et de vérification des résultats.
- Accroître la motivation des responsables et créer davantage de convergence des buts dans les organisations. Est la une autre composante essentielle du contrôle;
- Concevoir, formaliser, traiter les flux d'information dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise;
- Entretenir, documenter et objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilité ;
- Réduire l'incertitude, s'interroger sur le risque qu'il soit stratégique, d'exploitation ou

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

financier.<sup>8</sup>

Les objectifs du contrôle de gestion couvrent trois grands domaines :

1-Accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore adoption des décisions des managers par les personnels de l'entreprise.

2-Mise sous tension des ressources et des compétences de l'entreprise.

3-Etablissement simultané des objectifs standards, normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et de vérification des résultats.

## 4. La Place du contrôle de gestion

Pour Frediric GAUTIER et Anne PEZET<sup>9</sup>, le contrôle de gestion est un véritable réceptacle d'information, doit ainsi être placé au centre de tous les flux d'information de l'entreprise.

Il reçoit, il traite, il analyse, il exploite, il retransmet a d'autre information reçues (souvent sous forme différente).

Sa place dans « L'espace d'entreprise » est donc essentielle est-il maintenant devenue incontournable. Sa situation exacte dans l'organisation constitue cependant un problème qui se prête mal à des générations.

Il est aisé de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend :

- De la taille de l'entreprise ;
- De son mode de fonctionnement (décentralisation ou non) ;
- Des moyens disponibles ;
- Des objectifs poursuivis par la direction générale ;

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sien de la direction financière, soit en tant que responsable à part entière, soit en tant que responsable partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

Mais l'évolution la plus récente tend à situer le contrôleur de gestion en dehors de tout hiérarchie et à le rattaché directement au dirigeant (Direction Générale) de l'entreprise. Cette position favorise l'indépendance du contrôleur et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants.

---

<sup>8</sup>Frediric GAUTIER et Anne PEZET, Contrôle de gestion, Ed Darieos, France, 2006, page 27.

<sup>9</sup>Isabelle de KERVILER, Loïc de KERVILER, LE contrôle de gestion à la portée de tous, page 12

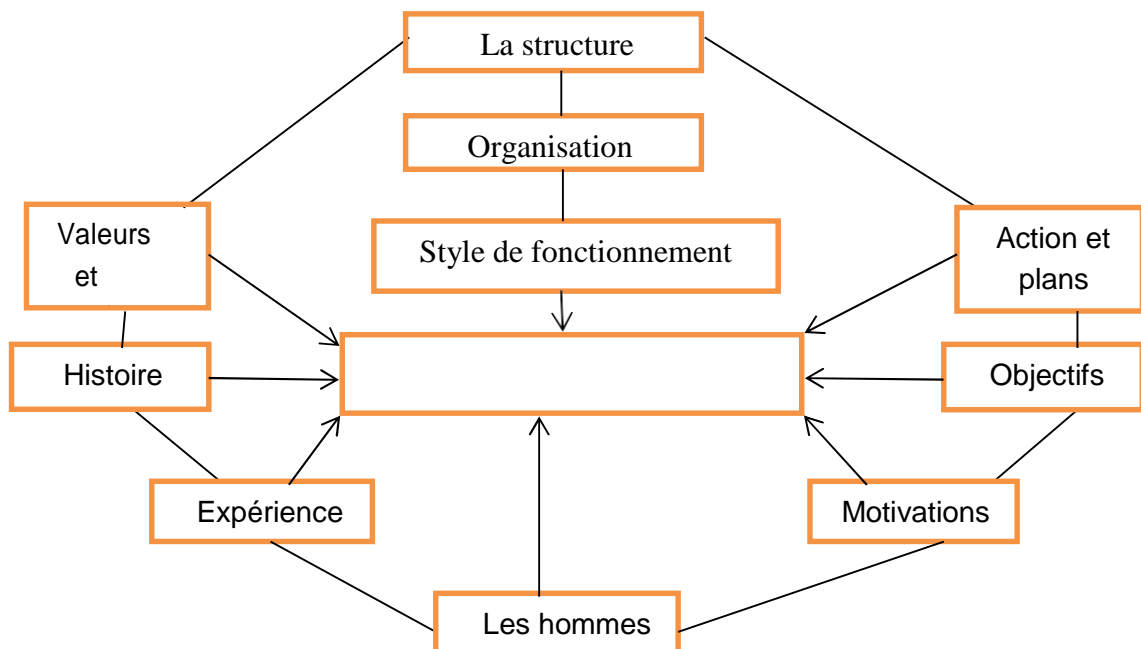
# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur tous les moyens disponibles dans l'entreprise, qu'il s'agisse du potentiel technique, des moyens financiers ou encours des ressources humaines.

Le contrôle de gestion adapte, bien entendu, sa méthode et ses outils à l'environnement dans lequel il doit fonctionner, c'est-à-dire qu'il adapte à l'organisation de l'entreprise en proposant des modifications de celle-ci s'il juge nécessaire. Enfin il doit intégrer le passé de l'entreprise, son historique, sa culture, son style, en un mot tout ce qui fait son caractère original.

Comme le montre la figure N°01 ci-dessous, le contrôle de gestion se trouve au cœur de l'entreprise :

**Figure N°01: La place du contrôle de gestion**



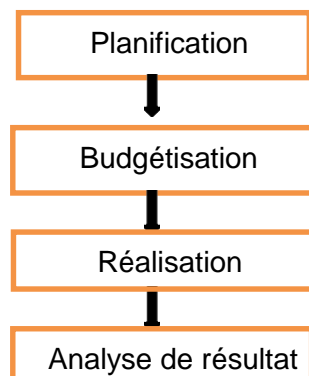
Source : KERVILER.I, KERVILER.L, « Le contrôle de gestion à la portée de tous ! » 3<sup>ème</sup> Edition, ECONOMICA, Paris, 2000, P13

## 5. Le processus de contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion consiste en quatre étapes principales :



**Figure N°02 : Le processus de contrôle de gestion**



**Source :** Etabli par nous-mêmes

## 5.1 La planification

Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière. Dans cette phase il faut définir opérationnellement une stratégie :

- Choix des couples produit/marchés ;
- Investissement et désinvestissement ;
- Organisation et gestion des ressources humaines (GRH) ;
- Adaptation de l'outil de production ;
- Financement (plan)

## 5.2 Budgétisation

La phase budgétaire commence à partir de cette politique à moyen terme par la fixation des objectifs induits à court terme, qui découlent des programmes d'action à moyen terme, mais tiennent aussi compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir.

L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise.

C'est le stade de la mise en œuvre d'un budget pour les fonctions suivantes:

- Commerciale.
- Production, achat.

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

- Humaine.
- Financière, investissement.
- En évaluant les résultats futurs.
- En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats.
- En modifiant l'exécution et les plans d'action.

## 5.3 Réalisation

La phase primordiale qui suit la budgétisation est celle de l'action ou de l'exécution des plans d'action, leur traduction en faits pour atteindre l'objectif fixé.

Il s'agit d'atteindre les objectifs :

- En traduisant les faits en plans d'action.
- En évaluant les résultats futurs.
- En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats.
- En modifiant les exécutions et les plans d'action.

L'étape suivante est celle de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires.

## 6. Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance

Face aux turbulences de l'environnement qui peuvent mettre la performance de l'entreprise en danger, le contrôle de gestion constitue une réponse jugée essentielle à un moment donné pour piloter l'organisation.

### 6.1 Les réponses utilisables dans tous les contextes

Le pilotage de la performance est atteint à partir des calculs des coûts et des budgets de l'organisation en se limitant aux variables d'action classiques : quantité, prix, productivité, pour mieux piloter l'efficacité et l'efficience, les managers s'efforcent d'intégrer d'autres variables qualitatives et non financières.

Les indicateurs peuvent être changés à tout moment donné car ils sont construits en fonction des besoins des contraintes du contexte.

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

En plus de la méthode de calculs des coûts et des budgets qui se base sur une analyse quantitative et financière, le contrôle de gestion donne lieu à des indicateurs qui peuvent aider au pilotage des processus de la qualité, de l'amélioration du management de l'ensemble de l'organisation.

Le contrôle de gestion existe depuis longtemps dans les différentes entreprises mondiales. En revanche et quel que soit le contexte, il est utilisé comme un diagnostic permanent rassemblant plusieurs variables diversifiées.

### 6.2 Les réponses face aux tendances récentes

Nous pouvons piloter la performance à travers la création des outils de gestion qui vont gérer des variables stratégiques et organisationnelles en intégrant la valeur, le temps et les acteurs de l'organisation.

- **Pour mieux piloter la valeur**

- **Piloter la valeur pour les différentes parties prenantes :**

Les indicateurs de gestion doivent être développés afin de piloter les ressources humaines. Il faut donner des informations aux clients sur les produits et services, aux actionnaires sur les résultats financiers et à la société civile sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce développement des indicateurs peut aider les responsables à gérer de manière efficace et efficiente les activités de l'entreprise, par exemple le développement des tableaux sociaux entraîne une naissance du contrôle de gestion sociale, ce qui permet d'une meilleure gestion des effectifs et des rémunérations dans un contexte instable et incertain.

Au-delà des indicateurs « classiques » de l'activité économique et financière de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en œuvre des baromètres qualitatifs fluctuants en fonction de l'instabilité interne et/ou externe pour s'adapter aux variables à piloter.

- **Piloter la valeur perçue par le client :**

La gestion de qualité devient plus difficile avec l'importance des alliances,

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

de la logistique, de la gestion des flux dans et hors l'organisation car l'instabilité des frontières et des réseaux crée de l'incertitude. Donc il est préférable de piloter et internaliser la qualité (délai, service, disponibilité). Pour que tous les acteurs de la chaîne soient gagnants il est nécessaire de calculer et de suivre plusieurs paramètres de manière transversale à plusieurs organisations.

➤ **Piloter la valeur en se différenciant des concurrents :**

Les responsables doivent chercher en permanence à gérer les caractéristiques, les forces de la structure et des capacités organisationnelles pour appuyer des stratégies. Il faut alors améliorer les processus organisationnels pour se différencier des concurrents.

Dans un contexte instable, il s'agit de prévoir les risques qui peuvent influencer la structure et prévoir les changements organisationnels. Dans ce sens, le contrôle de gestion peut proposer des indicateurs d'efficience de la structure et de capacité de changement organisationnel.

• **Pour mieux piloter l'organisation : le temps et les acteurs**

➤ **Prendre en compte l'accélération du temps en actualisant des Indicateurs:**

Pour l'analyse de la procédure de fonctionnement et donner des solutions au dysfonctionnement, la plupart des entreprises utilisent l'audit organisationnel et le contrôle interne, il apparaît que l'instabilité de contexte rend obsolète les paramètres de pilotage, alors il s'agit de réactualiser plus souvent les indicateurs, de réfléchir à leur sens et d'améliorer la collecte des informations pour les renseigner.

Il s'agit de piloter en temps réel et d'utiliser des simulations qui permettent de modifier les paramètres par rapport à l'évolution interne ou externe pour aider à la prise de décision.

➤ **Piloter le comportement des acteurs interne :**

## Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

A cause de l'évolution de l'environnement et les attitudes des acteurs au sein de l'organisation. Il est nécessaire de piloter les ressources humaines dans leur motivation, leur confiance, leur participation aux activités de l'entreprise. Donc il faut développer des indicateurs personnels et collectifs pour gérer l'effectif, la masse salariale, le système de rémunération dans son ensemble.

Au-delà de la responsabilité liée à l'outil budgétaire, il semble nécessaire aujourd'hui de développer d'autres outils du contrôle de gestion pour « canaliser » le comportement des acteurs.

## Section 02 : Le contrôle de gestion dans l'organisation de l'entreprise

### 1. Les formes de contrôle dans l'entreprise<sup>10</sup> :

Plusieurs auteurs comme R. Anthony, H. Bouquin ont proposé un célèbre découpage des processus organisationnels en trois niveaux distinguant la stratégie, la gestion courante (ou tactique) et les opérations élémentaires. A chaque niveau il fait correspondre un processus de contrôle organisationnel, ainsi :

#### 1.1 Le contrôle opérationnel :

Il est formé de processus et systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions relevant de leur autorité sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions.

#### 1.2 Le contrôle de gestion

Il est formé d'un ensemble de processus et de systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérent, notamment grâce au contrôle d'exécution.

Le contrôle de gestion exerce la fonction de vigilance qui en fait le garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien, la relation est interactive (auto apprentissage).

En effet contrôler c'est modeler les perceptions des acteurs et des décideurs de sorte que la finalité soit atteinte grâce au contrôle, mais aussi de sorte qu'elle soit ajustée si nécessaire, en raison des constats faits dans l'action.

Il doit permettre l'émergence d'une stratégie construite à partir des observations faites dans l'action de la routine.

#### 1.2 Le contrôle stratégique :

La stratégie c'est l'ensemble des décisions qui visent à déterminer :

- Les missions et métiers de l'entreprise ;
- Les domaines d'activité dans lesquels elle s'engage ;
- Les facteurs critiques qui lui permettent d'atteindre ses objectifs, d'être résistante aux actions de son environnement hostile.

---

<sup>10</sup>HENRI Bouquin. Le contrôle de gestion, les éditions Gestion PUF ,5ème édition, Paris, 1986, page64.

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

Le contrôle stratégique est formé de processus et de systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster le choix des missions et métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès. Il s'appuie sur le contrôle de gestion qui peut lui fournir une matière à vigilance.

Au total, on constate que les trois processus de contrôle qui sont hiérarchisés font appel à des systèmes d'information, des processus de planification et des outils d'aide à la décision. C'est pourquoi, il est important que nous situions la place du contrôle de gestion dans l'entreprise.

Le contrôle de gestion a tendance à remplacer progressivement le contrôle stratégique du fait du rétrécissement des horizons temporels causé par une incertitude grandissante dans l'environnement.

## 2. La fonction du contrôle de gestion dans l'organisation de l'entreprise

Le rattachement hiérarchique du service de contrôle de gestion peut être différent selon l'organisation dans laquelle on trouve (direction générale, direction financière, secrétariat général, direction administrative...), dans les grandes firmes, il existe le plus souvent une chaîne de contrôleurs situés à tous les niveaux de la hiérarchie des opérationnels, deux cas de figure peuvent alors se présenter :

**2.1** Le contrôleur local est attaché hiérarchiquement à la direction (ou au service central) du contrôle de gestion et entretient une relation fonctionnelle avec le dirigeant de l'unité dans laquelle il exerce (directeur d'usine, responsable de business unit...).

**2.2** Le contrôleur local est rattaché hiérarchiquement au dirigeant de l'unité dans laquelle il exerce et entretient une relation fonctionnelle avec le contrôleur de l'échelon supérieur.

Le positionnement du contrôle de gestion dépend du type de structure mise en place (fonctionnelle, décisionnelle ou matricielle). Il existe différents types de contrôle de gestion en fonction de l'implication du siège et du niveau de délégation aux entités opérationnelles. Si la fonction doit se caler sur l'organisation, elle doit aussi l'aider à la faire évoluer dans un environnement en changement et pour cela le rôle de contrôleur de gestion ne rend pas facile sa description, Comme le note une étude d'Arthur Andersen et autres recherches, les contrôleurs peuvent être à la fois :

- Des experts consultés sur des thèmes managériaux variés.
- Des agents de changement.
- Des évaluateurs, supposés identifier les zones de moindre performance pour alerter le management.

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

- Des collecteurs d'information, notamment de benchmarking
- Des intégrateurs de systèmes sur les chantiers des ERP (Enterprise Resource Planning)
- Des élaborateurs des procédures de contrôle, facilitateurs, pour inciter à travailler en processus.
- Des garants de la déclinaison de la stratégie.
- Ceux qui élaborent la prévision budgétaire et mettent en place des procédures de contrôle.
- Des spécialistes des chiffres et de la mesure, supposés inventer de nouveaux indicateurs pour mesurer l'impact d'une décision sur la compétitivité et les performances financières.

## Section 03 : Les outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion dispose de nombreux outils pour exercer ses différentes missions. Les principaux outils seront présentés succinctement dans cette section.

### 1. La Comptabilité

Il existe plusieurs types de comptabilité, selon la méthode du calcul des chiffres et leur objectif :

#### 1.1 La Comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle de résultat .Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation.

#### 1.2 La Comptabilité générale

La comptabilité générale est une représentation de la situation de l'entreprise et de sa situation à un moment donné. Elle rend compte des résultats d'une période (Tableau de Comptes de Résultats) et la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>GERVAIS.M, Contrôle de gestion, Ed. Economica, 6ème édition, Paris, 1997, page.27



# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

## 1.3 La Comptabilité analytique

La comptabilité analytique vise exclusivement à satisfaire les besoins de gestion, elle a pour objet la détermination du coût d'un produit, d'un service, d'une commande, ou plus généralement d'une activité isolable au sein de l'entreprise, la détermination de cette dernière exige une analyse particulièrement complexe à cause de la difficulté d'associer à l'élément concerné (produit ou service), les charges requises à son élaboration. La comptabilité analytique joue un rôle fondamental en contrôle de gestion.

Elle est pour le contrôleur un instrument d'analyse et de contrôle des réalisations économiques de l'entreprise, outil de rapport de la rentabilité, productivité et du rendement. Le contrôleur pourra également l'utiliser pour l'étude de décision spécifique comme la décision d'investir et l'élaboration de certains budgets.

## 2 .La gestion budgétaire

Le contrôle de gestion est un outil de contrôle de gestion, il est défini comme un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffré appelé budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.

La gestion budgétaire désigne le fait de planifier à plus ou moins longue terme, les recettes et les dépenses prévus sur une période. La gestion budgétaire repose sur trois concepts : la prévision la budgétisation et le contrôle budgétaire.

Le premier consiste à prendre en compte certains données historiques afin de mettre en œuvre un plan global de budget pour les mois ou années à venir. Le second, à établir un rapporte les objectifs aspirés et les moyens mis à disposition pour les accomplir. Le troisième, à fixer des critères qui permettent de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Ce dernier concept consiste principalement à comparer les dépenses et recettes budgétées aux dépenses et recette réelles.

Nous reviendrons sur cet outil qui fera l'objet du chapitre deux.

## 3 Le Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion parmi d'autres qui aide à la prise de décision et atteindre la performance de l'entreprise.

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

## 3.1 Définition du tableau de bord

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs financiers ou non financiers de pilotage de la performance, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.<sup>12</sup>

- Il permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- Il est un support de communication entre responsables ;
- Il favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Il donne à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.

## 3.2 Les objectifs de tableau de bord

Le tableau de bord pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote

Il aide à la prise de décision en lui apportant une information :

- Le degré de la réalisation des objectifs de l'unité ;
- Sur leurs conditions de réalisation : moyens mise en œuvre, évaluation de l'environnement de l'unité.

C'est un outil tourné vers l'action qui apporte une information aussi précoce que possible, voir anticipée, afin de favoriser la réalisation de l'unité.

## 3.3 Le rôle de tableau de bord

Il a dû d'abord composer des limites d'autre outil puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus de plus large de ses rôles.

## 4. Le reporting

### 4.1 Définition du reporting

Le Reporting est défini par J.GRAY et JOHNSTON<sup>13</sup> comme un système de comptabilité managériale adapté à la structure de l'organisation de façon que chaque manager ne visualise le résultat que des aspects dont il est responsable, c'est à dire qu'il est censé gérer.

»Le reporting sert donc à rendre compte du degré de réalisation des objectifs.

---

<sup>12</sup>Brigitte DORIAT, contrôle de gestion en 20 fiches, Ed. DUNOD, 5èmeEdition, Paris 2001, page 150.

<sup>13</sup>[https://www.memoireonline.com/04/10/3368/m\\_Contrle-de-gestion](https://www.memoireonline.com/04/10/3368/m_Contrle-de-gestion)

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

Le reporting comporte deux volets :

- Un volet comptable : la fourniture de documents rapprochant réalisation et prévisions et faisant ressortir les écarts, ces écarts donnent lieu à analyse.
- Un volet gestion : à partir de l'analyse précédente, la recherche des causes des écarts et la définition d'action correctives (Si nécessaire).les action correctives finalement retenues après évaluation seront transmise à la hiérarchie avec d'autres documents.

## 4.2 Principes du reporting

Trois (3) principes sont à la base du reporting :

**4.2.1 Le principe d'exception:** Pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique ; l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est au « rouge ».

**4.2.2 Le principe de contrôlabilité:** Ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies; ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.

**4.2.3 Le principe de correction:** S'il y a un écart entre la prévision et la réalisation, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective. Le reporting permet de suivre les objectifs généraux depuis le siège et peut servir à la consolidation. Il prend généralement la forme :

- d'informations donnant des résultats instantanés suivis par les tableaux de bord de gestion.
- de documents de suivi budgétaire.
- de rapports ou comptes rendus. <sup>14</sup>

## 4.3 L'objectifs de reporting

Parmi les objectifs de reporting on trouve :

- Instrument de contrôle ;
- Instrument d'aide à la décision ;
- Instrument de dialogue.

## 5 .Autre outils de contrôle de gestion

Il y'a d'autres outils qui sont des méthodes d'analyses, ayant pour objectif d'aider le manager lors de la mise en œuvre d'action corrective, on peut citer :

### 5.1 Réengineering

---

<sup>14</sup> Jean- louis MALO « L'essentiel du contrôle de gestion » Deuxième édition, page 122 et 123

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

Le «Réenigneering », est « une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité »<sup>15</sup>

Cette définition contient quatre idées principales :

- Le Réenigneering ne tient rien pour acquis. Il ignore ce qui est et s'attache à ce qui devrait être.
- Le Réenigneering se veut réinvention de l'entreprise, et non amélioration, renforcement ou modification de celle-ci.
- Le Réenigneering ne vise pas à réaliser des améliorations marginales ou additionnelles mais à provoquer un bond quantitatif des performances.
- Les dirigeants doivent raisonner en termes de processus et ne pas polariser sur les postes, les tâches, les gens, les structures

## 5.2 Benchmarking

Depuis une dizaine d'années, les techniques de comparaison et d'amélioration des performances par l'analyse de ratios ont été développées et partiellement renouvelées sous l'appellation de benchmarking. Il se traduit en français par "étalonnage concurrentiel", « Le benchmark concrétise l'ouverture et la volonté d'accélérer le changement dans l'entreprise... Le benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leader ou chef de file.<sup>16</sup>

### 5.2 Utilisation du benchmarking

L'objectif du benchmarking est transmettre de la pression concurrentielle à des unités éloignées du marché (ateliers de production intégrés, services administration) dont l'efficacité a du mal cernée et surtout améliorée par des standard ou budgets.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>M. HAMMER et J. CHAMPY : Le réenigneering, Ed. DUNOD, Paris 1998, page 41

<sup>16</sup> Cours de contrôle de gestion Master 2 CCA, Mr ARAB Zoubir, Année 2018

<sup>17</sup> Jean Louis MALO « L'essentiel du contrôle de gestion » page 217.

# Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

---

## Conclusion de chapitre 01

À travers cette présentation du contrôle de gestion et de ses outils, il nous paraît évident qu'à l'heure actuelle, nulle entreprise ne peut s'en passer vu l'importance du rôle qu'il joue au sein de ces entités.

La mission du contrôleur de gestion est devenue tellement complexe qu'elle demande plus de potentiels pour l'accomplir. C'est pour cela que le contrôleur cherchera donc toujours à améliorer ses propres processus en termes de performance et de création de valeurs. Pour mettre à la disposition des gestionnaires les instruments de gestion permettant le pilotage de leurs centres de responsabilités, il s'agit de la mesure de la performance pour évaluer l'efficacité de la gestion et la mise au point d'un système de pilotage orienté vers la prise de décisions. Ce chapitre nous a d'avantage éclairé sur le concept de contrôle de gestion, sur les outils dont doit disposer le contrôleur ainsi que son rôle avec les autres structures, Ceci nous a permis de situer la place de la gestion budgétaire que nous allons présenter dans le chapitre qui suit .

---

# ***CHAPITRE 02***

---

# Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est une vision technicienne du contrôle de gestion est considérée comme l'outil de gestion le plus adéquat dans le processus de planification englobant tous les aspects de l'activité économique de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées. Elle est donc une modalité de gestion prévisionnelle à court terme, permettant de confronter périodiquement les réalisations effectives aux prévisions pour dégager des écarts.

La gestion budgétaire est constituée de deux éléments essentiels, à s'avoir : un ensemble de budget et une procédure de contrôle budgétaire.

### Section 01 : Notion de base sur le budget

Dans cette section, nous allons définir le budget d'une manière générale, puis donner son rôle ainsi que ses objectifs et ses types.

#### 1. Définition et rôle de budget

##### 1-1 Définition

Philippe LORINO définit le budget comme suit:

« Le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et créer le cadre d'un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action (rétroactions de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique)»<sup>19</sup>

Le budget représente alors la traduction ou le chiffrage en unité monétaire de la mise en œuvre d'un programme. Le budget est un ensemble de documents prévisionnels<sup>20</sup>.

M. GERVAIS, dans son ouvrage « contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise » définit le budget comme « un plan à court terme chiffré, comportant affectation de ressources et assignation de responsabilités »<sup>21</sup>

« Les budgets sont alors des plans d'action, des facteurs de performance car de cohérence par rapport à la stratégie »<sup>22</sup>

Toutes ces propositions de définitions du budget aboutissent à la conclusion suivante: un budget est la traduction en terme monétaire, des objectifs, des politiques et des moyens élaborés dans le cadre d'un plan, couvrant toutes les phases d'opérations et limité dans le temps.

---

<sup>19</sup>LORINO Philippe, Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris, 1996, page 274.

<sup>20</sup>D. Leclere, « contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 1994, page16-17

<sup>21</sup>Michel Gervais « contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise »,4e édition, paris, DL1991, page17

<sup>22</sup>Norbert Guedj, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Les Editions d'organisation, 1996, page.245-248

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

En effet, la procédure budgétaire consiste en la mise en œuvre annuelle des choix stratégiques, quantifiés dans les plans opérationnels. Le plan concerne les choix à long terme. Les budgets doivent reprendre la première année des plans opérationnels<sup>23</sup>.

Certes, les budgets ne sauraient être réduits à des prévisions de dépenses, mais décrivent également les recettes et par conséquent les objectifs de l'entreprise. D'où leur pertinence et cohérence.

L'établissement des budgets est un outil de délégation, de communication et de motivation. La procédure budgétaire tient compte de diverses contraintes: les choix stratégiques, le style de management, la structure des centres de responsabilité et les outils de gestion disponibles (comptabilité analytique).

### 1.2 Le rôle de budget

Le budget doit permettre :

- De préciser les objectifs poursuivis par l'organisation ;
- D'élaborer des plans à court terme ;
- D'estimer les revenus associés aux plans ;
- D'établir un plan d'investissement ;
- De déployer un plan de production ;
- De planifier les approvisionnements ;
- De prévoir l'embauche de main d'œuvre et de préparer la formation
- De dresser le budget de production
- D'établir le budget global
- D'assurer le suivi des plans ;
- De mesurer périodiquement dans quelle mesure les objectifs ont été atteints ;
- D'évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacités des gestionnaires ;
- D'intervenir pour rectifier les plans ;
- De réévaluer les objectifs et la stratégie de l'organisation ;

### 2. Les objectifs du budget

Les objectifs du budget sont multiples, parmi :

- ✓ Allouer des ressources aux centres de responsabilités ;
- ✓ Quantifier les plans ;
- ✓ Fixer des cibles de performances ;

---

<sup>23</sup>Pierre-Laurent Bescoc « Le contrôle de gestion et management », éditions Montchrestion, Paris, décembre 1995, page 161



## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

- ✓ Coordonner les activités des différentes unités ;
- ✓ Diffuser (communiquer) les plans et objectifs de l'organisation ;
- ✓ Planifier et contrôler la performance organisationnelle ;

### 3. Les étapes de la procédure budgétaire

Michel Gervais propose de décomposer le cycle budgétaire en six étapes (phases) :

- Prendre connaissance des grands objectifs pour l'année à venir (augmentation de chiffre d'affaire de qualité de la clientèle, baisse des charges ...)
- Réaliser des études préparatoires (conjoncture économique, marché, évolution des technologies, réglementation fiscale, réglementation sociale ....)
- Elaborer des projets de budget en tenant compte des études préparatoires et de tester par la simulation si les objectifs envisagés sont réalisables.
- Choisir le budget qui deviendra le pré budget : c'est celui qui offre les meilleurs garanti pour atteindre les objectifs.
- Construire et négocier des budgets détaillées : les objectifs généraux sont déclinés en sous objectifs pour chacun des centres de responsabilités, qui a leur tour en déduisant des objectifs pour chaque un de leurs services. Ainsi chaque niveau hiérarchique se trouve doté d'un objectif spécifique qui sert de base à son plan d'action. Puis les budgets détaillé remontent vers niveau hiérarchique supérieure ou sont évalués les propositions. A ce niveau, soit le budget est approuvé tel qu'il soit et renvoyer pour un réexamen conduisant à une nouvelle proposition (cette phase peut être longue)
- Elaborer les prévisions définitives c'est (une phase de consolidation). Elle consiste à réunir l'ensemble des budgets détaillés et modifiés en un budget d'ensemble soumis à la direction générale. Après validation, chaque budget constitue un engagement à partir duquel les responsables seront évalués.

La procédure budgétaire est longue, elle s'inscrit dans le cadre d'un calendrier budgétaire.

Les budgets de l'année N doivent être en N-1(L'année précédente) et impérativement approuvé le début de l'année N. Un réajustement des budgets est souhaitable le février de l'année N.

### 4- Les types du budget

Il existe défèrent type de budget étable par l'entreprise, on distingue :

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

### 4-1 Budgets des ventes

Phase déterminante du processus budgétaire, le budget des ventes induit les autres budgets opérationnels. Ce budget permet de déterminer le chiffre d'affaire qui dépend du prix, de concurrence, du carnet de commande, de l'étude de marché des ventes passé...etc.

**Figure N° 03 : Budget de vente**

	Janv.	fév.	.....	déc.	
1 Quantité					
2 prix HT					
3 montants HT (1* 2)					= total HT à reporter dans le compte de résultat
4 TVA (3*taux de TVA)					= TVA collectée à reporter dans le budget TVA
5 montants TTC					= chiffre d'affaire (CA) TTC réalisé (facturé)
Encaissement comptant					La différence entre le CA TTC réalisé et le CA TTC encaissé constituer les créances clients à reporter dans le bilan
Encaissements 30 jours					
Encaissements ...jours					
Montant TTC encaissé					= CA TTC encaissé
	à reporter dans le budget de trésorerie				

**Source :** Etabli par nous- mêmes

- ❖ La somme des montants mensuels HT (en vert) constitue le CA de l'année. Ce montant est à reporter dans le compte de résultat en produit d'exploitation.
- ❖ Les montants mensuels de TVA (ligne TVA en rouge) devront être reporté dans la déclaration TVA afin d'établir le budget de TVA concernant les ventes, il s'agit d'une TVA collectée.
- ❖ La différence entre la somme TTC de l'année et la somme enquisses de l'année constitué les créances clients (en jaune) à la clôture les comptes (actif circulant moins actif).
- ❖ Les montants mensuels enquisses (en bleu) sont à reporter dans le budget de trésorerie afin de déterminer la trésorerie pour chaque fin de mois.

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

### 4-2 Budgets des approvisionnements et des stocks

Ce budget concerne les quantités de matières achetées, il est déterminé à partir des nomenclatures ou des standards de productions, il tient compte du prix d'achat qui est en fonction de l'évolution de l'inflation (tarifs fournisseurs). Il dépend de la politique d'approvisionnement, de la spéculation, de la capacité de stockage, de la capacité de financement du stock, il est important d'avoir un stock de sécurité pour éviter les ruptures, le stock d'encours est conditionné par la durée la fabrication.

**Figure N° 04 : Budget des achats**

	janv.	fév.	.....	déc.	
1 Quantité					
2 prix HT					
3montant HT (1*2)					= Total HT à reporter dans le compte de résultat
4 TVA (3*taux de TVA)					= TVA déductible à reporter dans le budget TVA
5 Montant TTC					=Achat TTC réalisés
Règlement comptant					La différence entre les achats TTC réalisés et l'achat TTC décaissé constitue les dettes fournisseurs exploitation à reporter dans le bilan
Règlement 30 jours					
Règlement ... jours					
Montant TTC décaissé					= Achat TTC décaissés
à reporter à la trésorerie					

Source : Etablie par nous-mêmes

- ❖ La somme des montants mensuels HT (en vert) constitue le montant des achats de l'année. Ce montant est à reporter dans le compte de résultat en charge d'exploitation
- ❖ Les montants mensuels de la TVA (la ligne de TVA en rouge) devront être reportés dans la déclaration de TVA afin d'établir le budget de TVA concernant les achats, il s'agit d'une TVA déductible sur autres bilans et service (ABC).

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

- ❖ La différence entre la somme TTC de l'année et la somme encaissée de l'année constitue les dettes dues (en jaune) aux fournisseurs d'exploitation à la clôture des comptes (dettes – passif).
- ❖ Les montants mensuels décaissés (en bleu) sont à reporter dans le budget de trésorerie afin de déterminer la trésorerie pour chaque fin de mois.

### 4-3 Le budget des investissements

Ce budget permet à l'entreprise de vérifier si elle est en mesure d'attendre l'objectif de production, né des objectifs de vente.

**Figure N° 05 : Budget des investissements**

	janv.	fév.	....	déc.	
1 montant HT					= Total HT à reporter dans le bilan
2 TVA (1*taux de TVA)					A reporter dans le budget TVA
3 Montant TTC					=L'investissement TTC réalisé
Règlement comptant					La différence entre l'investissement TTC réalisé et les investissements TTC décaissés constitue les dettes fournisseurs d'immobilisation à reporter dans le bilan
Règlement 30 jours					
Règlement ... jours					
Montant TTC décaissé					= investissement TTC décaissés
	à reporter dans le budget de trésorerie				

Source : établie par nous-mêmes

Il s'agit d'une opération hors exploitation

- ❖ La somme des montants mensuels HT (en jaune) constitue le montant des investissements de l'année. ce montant est à reporter dans le bilan (actif et mobilisé).
- ❖ Les montants mensuels de TVA (ligne TVA) devront être reportées dans la déclaration de la TVA afin d'établir le budget de la TVA. concernant les achats il s'agit d'une TVA déductible sur immobilisation.
- ❖ La différence entre la somme TTC de l'année et la somme encaissée de l'année constitue les dettes dus aux fournisseurs démobilitation à la clôture des comptes (dettes – passif).
- ❖ Les montants mensuels décaissés (en bleu) sont à reportées dans le budget de trésorerie afin de déterminer la trésorerie pour chaque fin de mois.

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

### 4-4 Budgets de production

Budgets essentiel du cycle budgétaire dans une entreprise industrielle. Son établissement revient à optimiser les capacités de production, il nécessite des connaissances d'ordonnancement et de programmation.

### 4-5 Budgets personnels

Essentiel dans les entreprises emploient beaucoup de mains d'œuvres de production. Ce budget du personnel productif doit tenir compte des facteurs de productivité, ainsi que du temps d'adaptation nécessaire en cas de renouvellement du produit de même il doit intégrer l'absentéisme, les critères d'outillage défectueux, etc... le budget de personnel peut être subdivisé en fonction des catégories d'emplois.

**Figure N°06 : Budget personnel**

	Janv.	fév.	.....	déc.	
Emploi n°1					
.....					
Emploi n°...					
1 salaire brut					= total à reporter dans le compte de résultat
2 charges sociales salariales (1* taux cotisation salarial)					
Salaires nets décaissés					A reporter dans le budget de trésorerie
3 charges sociales patronales (1*taux cotisation patronale)					=total à reporter dans le compte de résultat
Charges sociales (2+3)					A reporter dans le budget de trésorerie

Source : établie par nous-mêmes

### 4-6 Budgets de trésorerie

Appelé budget résultant, le budget de trésorerie centralise et récapitule toutes les conséquences financières des budgets opérationnels précédents (par exemple :

- Le budget des ventes : encaissement.
- Budget des productions : décaissement.

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

- Budget des approvisionnements : décaissement.
- Budget personnel décaissement.
- Budget des autres frais : décaissement.
- Budget des investissements : décaissements.
- Budget des frais commerciaux : décaissement.
- Budget de TVA : c'est la différence entre la TVA collectée à la TVA déductive

**Figure N°07 : Budget de trésorerie**

	Janvier	février	.....	Décembre
<b>Encaissements</b>				
<b>Exploitation</b>				
Client (N-1)				
CA activité 1				
CA activité 2				
.....				
<b>Hors exploitation</b>				
Revenu des VMP				
Cession d'immobilisation				
<b>1-Total des encaissements</b>				

<b>Décaissements</b>				
<b>Exploitations</b>				
Fournisseurs (N-1)				
Charge sociales (N-1)				
Achat				
.....				
Salaires nets				
Charges sociales				
TVA à décaisser				
<b>Hors exploitation</b>				
Investissement				
Remboursement emprunt				

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

Intérêt/emprunt				
Acompte d'impôt sur les sociétés				
Impôt sur les sociétés				
<b>2-total des décaissements</b>				

<b>1-total des encaissements</b>					
<b>2-total des décaissements</b>					
<b>Solde de trésorerie du moi (1-2)</b>					
<b>3-trésorerie initiale</b>					
<b>Trésorerie finale ((1-2+3)</b>					= solde à dans le bilan à l'actif (si positif)

Source : établi par nous même

- ❖ La trésorerie initiale de janvier (en bleu) correspond aux disponibilités inscrites à l'actif du bilan début de l'exercice.
- ❖ La trésorerie finale fin décembre (en mauve) constitue les disponibilités inscrites au bilan fin d'exercice.
- ❖ Les informations N-1 sont reprises du bilan du départ.

Il est issue de la construction de différents budgets, il n'est pas toutefois définitif. L'établissement du compte de résultat prévisionnel permet d'appréhender le niveau d'excédent brute d'exploitation (EBE), solde intermédiaire de gestion qui mesure la performance de l'entreprise, si l'EBE n'est pas suffisant et ne permet pas à l'entreprise de respecter ses objectifs de rentabilité de réexaminer en amont l'ensemble des objectifs.

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

### 5- Les objectifs du budget<sup>24</sup>

#### 5.1 Le budget : un instrument de pilotage

Le budget apparaît comme l'une des pièces essentielles du mécanisme de régulation « **cybernétique** » envoyé dans la série.

Les gestionnaires étant toujours en situation d'information imparfaite il est impossible de prendre constamment les décisions optimales et, il faut s'attendre à ce que les résultats effectifs s'écartent des objectifs, il faut donc mettre en place une procédure de contrôle par rétroaction des écarts entre prévisions et réalisations, afin d'éviter « le dérapage ».

Dans ce cadre, le budget joue un rôle de contrat puisqu'il explique l'ensemble des prévisions et des objectifs servant de « boussole » à l'action quotidienne. Le mécanisme de **contrôle budgétaire** suppose évidemment l'établissement de prévisions budgétaires.

#### 5.2 Le budget : un instrument de simulation

Très souvent, avant d'arrêter le budget, on « test à blanc » plusieurs hypothèses en mesurant l'impact qu'aurait telle ou telle décision sur le résultat prévisionnel le budget joue alors le rôle d'une aide à la prise de décision, cette fonction de simulation explique la très grande utilité des outils informatiques de type tableur il suffit de changer une donnée et niveau d'activité ou un prix par exemple pour obtenir immédiatement une nouvelle monture des prévisions budgétaires correspondante.

#### 5.3- Le budget: un instrument de motivation et de prévention des conflits

L'entreprise constitue souvent un milieu où se manifestent les oppositions d'intérêts entre les différents acteurs entre la direction et les syndicats et entre les différents services, etc.

Dans cette perspective, la procédure budgétaire permet souvent d'arriver par la négociation à un compromis, se présente comme une sorte de contrat entre les diverses parties prenantes on touche ici aux méthodes de management et à la gestion des ressources humaines plus les procédures budgétaires sont décentralisées et participatives.

Plus le budget apparaît comme le moyen d'explicitier ce compromis (l'établissement de budget par exemple nécessite de retenir une hypothèse sur l'augmentation du salaire horaire.) le budget fixe des objectifs.

---

<sup>24</sup>Didier LECLERE , Marc RIQUIN, Olivier VIDAL, Contrôle de gestion outil de prévision année 2013.2014  
page 9- 10



# Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

## Section2 : Généralités sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est l'un des plus efficaces outils de contrôle de gestion pour piloter à court terme le processus de l'entreprise, et qui couvre l'ensemble des activités de planification et du contrôle.

### 1-Définition

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffré appelé budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». <sup>25</sup>

La gestion budgétaire désigne le fait de planifier, à plus ou moins long terme, les recettes et les dépenses prévues sur une période. La gestion budgétaire repose sur trois concepts : la prévision la budgétassions et le contrôle budgétaire. Le premier consiste à prendre en compte certaines données historiques afin de mettre en œuvre un plan global de budget pour les mois ou années à venir. Le second, à établir un rapport entre les objectifs aspirés et les moyens mis à disposition pour les accomplir. Le troisième enfin consiste à fixer des critères qui permettent de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Ce dernier concept consiste principalement à comparer les dépenses et recettes budgétées aux dépenses et recettes réelles <sup>26</sup>.

Dans le premier temps, les budgets sont des plans d'action. C'est une dimension négligée, or, elle a un rôle moteur dans la mise en œuvre.

Dans le deuxième temps, les budgets sont une analyse de performance, c'est-à-dire que l'on situe, à la charnière « élaboration des stratégies/mise en œuvre opérationnelle »

Dans un troisième temps, ils sont une des courroies de liaison (avec le qualitatif) qui enrichissent la réflexion stratégique de la connaissance du concert, et qui assurent que les décisions quotidiennes seront conformes aux projets à terme (ils ont un impact sur les comptes de synthèse)

Les budgets sont donc facteurs de performance et de cohérence par apport à la stratégie.

La gestion budgétaire est un facteur clef de structuration des missions et de formation des hommes. <sup>27</sup>

### 2. Les caractéristiques de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est caractérisée par : <sup>28</sup>

---

<sup>25</sup>Brigitte DORIATH « CONTROLE DE GESTION », Dunod, Paris, 2008(5<sup>e</sup> édition) , page 15

<sup>26</sup> Journaldenete.fr/business/dictionnaire-économique/la rédaction JDN mise à jour le 30/01/2019

<sup>27</sup> Daniel BOERI, Nobret GUEDJ, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation,1991,1995,2000.

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

- **La planification :**

C'est l'outil qui permet à l'entreprise de visualiser ses objectifs à atteindre dans le futur et de corriger les anomalies à l'avance.

- **La coordination :**

L'ensemble des budgets garantit une harmonie dans l'exécution des actions de l'entreprise et ils permettent un échange d'informations entre les différents responsables.

- **L'évolution :**

Le budget permet de mesurer la performance de l'entreprise de constater les insuffisances et leurs causes et prendre en conséquence les mesures correctives.

### 3. Les étapes de la gestion budgétaire

On distingue trois (03) étapes

#### 3.1 La prévision :

Elle s'appuie sur des données internes (capacité, rendement) et externe (Marché, prix de matière.....)

Elle nécessite l'étude des données antérieures à des fins d'extrapolation, et l'étude de nouvelles hypothèses (mise en œuvre d'outils mathématiques de gestion).

#### 3.2 Budgétisation

Les budgets se présentent sous la forme de tableaux de chiffres. Ils ont été établis selon le cadre organisationnel de l'entreprise. (Centre de coût, de recettes, de profit, d'investissement). Ils traduisent l'engagement de chaque responsable devant la direction de l'entreprise.

La période budgétaire est généralement de 6 mois à 1 an plus tard. Un découpage en périodes plus courtes est souvent opéré.

#### 3.3 Le contrôle

Schématiquement, il s'agit :

- 1- de dégager des écarts prévisions –réalisations ;
- 2- d'utiliser ces connaissances pour corriger la gestion et éventuellement à ajuster les prévisions antérieures ;
- 3- de dégager des responsabilités, ce qui entraîne les nécessités suivantes :
  - -associer les responsables aux prévisions.
  - -vérifier l'adéquation des moyens accordés.

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

- -obtenir l'adhésion des hommes.
- -adapter le cadre de l'étude à la structure par fonction de l'entreprise

### 4. Les conditions d'efficacité et les fonctions de la gestion budgétaire

#### 4.1 Les fonctions de la gestion budgétaire

L'élaboration du budget n'est pas une fin en soi; elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise.<sup>29</sup>

● **La cohérence:** la concentration industrielle a fait naître le besoin d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise que sont la politique commerciale, la production, la gestion du personnel, les approvisionnements, les investissements, la gestion, financière etc. C'est pourquoi le budget est une expression chiffrée et des prévisions qui ont un rôle déterminant dans la cohérence de l'entreprise.

● **Décentralisation:** Le budget général traduit les choix et les objectifs de la direction générale. Mais, son élaboration et son exécution nécessite une décentralisation au niveau de tous les centres de l'entreprise. Il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectif.

● **Contrôle:** S'il y a décentralisation ou délégation de pouvoir, c'est dans le cadre de la limite d'objectifs chiffrés et prédéterminés, les budgets et le contrôle budgétaire ne suppriment pas la hiérarchie; au contraire, il formalise un système d'objectif et d'écart.

#### 4.2 Les conditions d'efficacité de gestion budgétaire

Pour que la gestion budgétaire soit réellement énergique Farouk Hémici et Christophe Hénot énumèrent certaines conditions qui doivent se réunir pour accomplir une activité budgétaire efficace à savoir :<sup>30</sup>

➤ **Une réelle implication et soutien de la direction générale:**

Si cette dernière ne manifeste pas un véritable intérêt pour la prévision budgétaire, il est évident que les différents niveaux de l'organisation n'y accordent pas plus d'importance.

En ce moment, elle doit porter tout l'intérêt au budget, la direction générale exprime sa volonté de voir chaque direction se met en œuvre pour une gestion rigoureuse et un respect des budgets adoptés.

➤ **Un travail d'analyse et de synthèse:** Les budgets doivent être élaborés à partir d'une analyse approfondie de l'environnement interne et externe, ainsi que d'une

---

<sup>29</sup> Saad T ,Burland A, Simon C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vubert , paris 2008,page128

<sup>30</sup>Farouk Hémici et Christophe Hénot « contrôle de gestion, Bréal éditions, 2007, page72-73

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

réflexion sérieuse sur les choix des actions à mener en fonction des orientations de la direction générale.

À défaut, si les budgets ne jouent pas de rôle dans la maîtrise de la gestion, et les écarts calculés dans le cadre du contrôle budgétaire, ils n'auront pas de réelle signification.

- **Une adhésion du personnel:** La gestion budgétaire est menée par le personnel des différentes directions. Il est indispensable que ce dernier soit effectivement associé et impliqué dans l'élaboration et le suivi des budgets. Cette implication entraîne une responsabilisation et une motivation plus grande de chacun, qui doit tenir compte le budget dont il a la responsabilité.

### 5- Les apports et les limites de la gestion budgétaire <sup>31</sup>

#### 5.1 Les apports de la gestion budgétaire

- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et par l'anticipation sur les réalisations d'améliorer la réactivité de l'entreprise.
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels.
- Elle force à la coordination des actions.

#### 5.2 Les limites de la gestion budgétaire

- La gestion budgétaire de fonds, en grande partie, sur les modèles passe. Elle risque de pérenniser les postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels.
- La désignation des responsabilités le contrôle peut être mal vécu, une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel.
- Le budget risque, dans le cadre de décentralisation non sincère, virgule de se transformer en ensemble de règles rigide qui s'impose aux <responsable >. La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de créativité.
- À l'inverse, la liberté donner au responsable de induire des <féodalités >, lieu de pouvoir, au détriment de la stratégie de l'entreprise et son intérêt globale.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète, la veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'action et les prévisions.

---

<sup>31</sup> BRIGITTE Doriath « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2008 (5<sup>ème</sup> édition) .page 03

### Section 3 : Les techniques de prévision

Il existe plusieurs techniques de prévision, et chaque entreprise adapte la plus utile par rapport à son secteur d'activité.

#### 1. Les techniques de prévision des ventes

La prévision des ventes comporte une prévision des volumes vendus d'une part, et des prix de vente d'autre part. Elle contient compte :

- Des contraintes externes imposées par le marché (client, concurrents) et par la conjoncture économique ;
- Des contraintes internes (politique commerciale choisie, réseau de vente et capacité de production).<sup>32</sup>

##### 1-1- Les ajustements

Ces techniques s'appuient sur l'étude chiffrée des données caractérisant une variable économique. La prévision sur l'état futur des variables est obtenue par extrapolation des tendances passées mises en évidence et dont on suppose la régularité. L'ajustement consiste à substituer aux valeurs observées de la variable ( $Y_i$ ) une valeur calculée ( $Y'_i$ ) à l'aide de différentes méthodes qui font l'objet de ce paragraphe. Ces méthodes d'ajustement peuvent être mécaniques ou analytiques<sup>33</sup>.

##### 1-1-1 L'ajustement mécanique : la méthode des moyennes mobiles

Les moyennes mobiles sont une méthode empirique d'ajustement qui permet de montrer la tendance lorsqu'un ajustement linéaire ne convient pas.<sup>34</sup>

Il s'agit de représenter la série statistique en substituant à la valeur observée  $Y_i$ , une valeur ajustée  $Y'_i$  calculée de la manière suivante :

$$Y'_i = \frac{a \cdot y_{i-1} + b \cdot y_i + c \cdot y_{i+1}}{a+b+c}$$

a, b et c représentent des coefficients de pondération dont la valeur est laissée aux choix des statistiques.

Le nombre des observations (03) nécessaire pour le calcul de la valeur ajustée  $Y'_i$  dépend de la périodicité du phénomène étudié.

---

<sup>32</sup> Contrôle de gestion L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer copyright Editions FOUCHER, Paris 2006.

<sup>33</sup> Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI « Contrôle de gestion » Dunod, Paris, 2007 page 390

<sup>34</sup> Op cit p196

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

### 1-1-2 L'ajustement analytique : la méthode des moindres carrés

Il s'agit de chercher les paramètres de la fonction  $y'_i = f(x)$  qui rendent la plus faible possible la somme des carrés des distances entre la valeur observée  $Y_i$  de la variable et sa valeur ajustée  $y'$ . Les fonctions d'ajustement peuvent être extrêmement variées. Dans notre cas, nous présenterons les fonctions les plus habituelles au cycle de vie d'un produit :

#### a) Ajustement par une droite affine $y = ax + b$

L'objectif est obtenir une droite  $y = ax + b$  telle que la somme des carrés des écarts entre la droite et les différents points représentatifs de la série statistique soit minimale.

On démontre que :

$$a = \frac{\text{cov}(x,y)}{\text{var}(x)} \text{ et } b = \bar{y} - a\bar{x}$$

Avec  $\text{cov}(x,y)$  est la covariance de  $x$  et  $y$  et  $\text{var}(x)$  la variance de  $x$

Ces données sont maintenant obtenues sans difficultés par de nombreuses calculettes à fonction statique.

#### b) Ajustement par une fonction exponentielle

La forme de la fonction est la suivante :  $y' = B \cdot A^x$

Nous revenons facilement au problème précédent. En effet, il est possible d'écrire :

$$\text{Log } y' = \log B + x \cdot \log A$$

$$\text{Posons : } Y' = \log y'$$

$$b = \log B$$

$$a = \log A$$

Nous pouvons écrire :  $Y' = ax + b$

Ainsi les abscisses  $x$  et les ordonnées  $Y'_i = \log y_i$  peuvent être ajustées par une droite de paramètres  $a$  et  $b$ . nous sommes ramenés à un ajustement de type affine. Il s'agit de trouver  $a$  et  $b$  dont nous déduirons les valeurs  $A$  et  $B$

#### c) Ajustement par une fonction puissance

La fonction est de la forme  $y' = b \cdot x^a$  elle peut être transformée de la manière suivante :

$$\text{Log } y' = \log B + a \cdot \log x$$

$$Y = b + a \cdot X$$

En calcule  $a$  et  $b$  à l'aide des formules précédentes en travaillant sur les logarithmes de  $x_i$  et de  $y_i$ .

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

Ainsi, la méthode des moindres carrés pour une fonction déterminée assure l'ajustement le meilleur, dans le sens où elle minimise le carré des distances entre les valeurs observées et celle ajustées.<sup>35</sup>

### 1-2- La série chronologique

Une série chronologique (et, notamment, la série des ventes passées), elle comporte généralement deux principales composantes:

- la tendance extra-saisonnière à long terme,
- les variations saisonnières.

Si la variable X représente des périodes de temps, la droite d'ajustée représente la tendance extra-saisonnière.<sup>36</sup>

Une série chronologique est une série statistique représentant l'évolution d'une variable économique en fonction de temps.

#### 1.2.1 Composantes d'une série chronologique : Elles sont au nombre de quatre

- La tendance à long terme notée T ; il exprime la tendance du phénomène sur le long terme.
- Le mouvement cyclique noté C ; il exprime les fluctuations liées à la succession des phases des cycles économiques ou conjoncture. Il est fréquemment regroupé avec le temps dans un mouvement global qualifié d'extra saisonnier noté C.
- La variance saisonnière notées S. représente les fluctuations périodiques qui se superposent au mouvement cyclique et dont les causes sont multiples : congés annuels, préromaines de mode de vie, facture climatique, etc. Elles obligent au calcul de coefficients saisonniers.
- Les variations résiduelles notées E sont des variations de faibles amplitudes imprévisibles telles que des grèves, des accidents.....

#### 1.2.2 Méthodes de calcul des coefficients saisonniers

Il existe deux méthodes de calcul des coefficients saisonniers, mais nous présentons celle qui est plus utilisée : la méthode des rapports au trend.

##### ▪ Méthodologie

- ✓ Déterminer la droite des moindres carrés qui ajuste la série chronologique.
- ✓ Calculer les valeurs ajustées  $Y'_i$  grâce à l'équation précédente.
- ✓ Faire le rapport entre la valeur  $Y_i$  réellement observée et la valeur  $Y'_i$  ajustée et ce, pour chaque observation.

---

<sup>35</sup>Claude ALAZARD, Sabine SéPARI, Contrôle de gestion manuel et application, 2<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 2010

<sup>36</sup>L.Langlois, C.Bonnier, M, Bringer op cit page 194

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

- ✓ Prendre, pour chaque période (mois ou trimestre), le rapporte moyen qui sera considéré comme le coefficient saisonnier de la période.

### 1.2 3 Prévisions des ventes

La prévision qui peut être faite est fondée :

- D'une part sur hypothèse que les années à venir connaîtront la même tendance générale que les années passées ;
  - D'autre part, sur un calcul correct des coefficients saisonniers annuels.
- Méthodologie
    - ✓ L'équation générale du mouvement extra-saisonnier est utilisée pour prévoir la tendance à long terme des quatre prochaines années.
    - ✓ Des coefficients saisonniers sont appliqués aux valeurs trouvées pour tenir compte des fluctuations saisonnières.<sup>37</sup>

### 1.2.3 Le lissage exponentiel

Cette méthode de prévision calcule, de fait, une moyenne des observations passées mais en pondérant. Les observations ont un poids décroissant en fonction de leur ancienneté.

Pour une période donnée t, la prévision des ventes est calculé selon la formule suivante :

$$Y_t = \alpha y_{t-1} + (1-\alpha) Y_{t-1}$$

Avec  $y_t$  : prévision de la période t

$y_{t-1}$  : observation de la période précédente

$Y_{t-1}$  : prévision de la période précédente

$\alpha$  : Coefficient de pondération compris entre 0 et 1

Avec un raisonnement par récurrence, nous démontrons facilement que  $Y_t$  est une moyenne de toutes les observations passées, pondérée par des coefficients décroissants avec le temps.

$$Y_t = \alpha y_{t-1} + \alpha(1-\alpha)y_{t-2} + \alpha(1-\alpha)^2 y_{t-3} + \dots + \alpha(1-\alpha)^{n-1} y_{t-n} + (1-\alpha)^n Y_{t-n}$$

la vue de cette formule deux réserves sont à formuler:

\* Sur la valeur de coefficient de  $\alpha$  plus celui-ci est élevé plus vite les informations passées perdent de leurs importances.

## 2. Les prévisions de production

Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans les conditions optimales, les rythmes de production « ce programme n'en découle cependant pas de manière directe, il prend en compte les prévisions des ventes, les contraintes de gestion

---

<sup>37</sup> Claude alazard,, SABRINE sépariop cite p394 p395.



## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

des stocks et les contraintes techniques du système productif (capacité productives, effectif, qualifications de main d'œuvre) »<sup>38</sup>

### 2.1 Rechercher de la combinaison productive optimale

#### 2.1.1 Problématique

Les objectifs purement commerciaux peuvent s'opposer à la rentabilité de l'exploitation, l'entreprise à intérêt, compte tenu de ses contraintes de production et de ses contraintes commerciales, rechercher la combinaison productive la plus rentable.

Cette démarche permet d'anticiper sur les capacités productives disponibles et d'organiser alors leur emploi (production marginale, maintenance). Elle peut aussi aboutir à un ajustement du budget des ventes ou à des décisions de mises en œuvre de moyens supplémentaires. (Investissement, formation).<sup>39</sup>

## 3. La production à la programmation linéaire

### 3.1 Définition

Le programme linéaire est une technique qui permet d'estimer le programme de production optimal.

Le programme linéaire est composé :

- De variables positives ou nulles qui sont les inconnues (le nombre de produit à fabriquer par exemple) ;
- D'une fonction économique à optimiser représentée par une équation correspondant soit à un résultat à maximiser (la marge sur coût variable par exemple) soit à un coût à minimiser ;

\*le nombre de produit maximal ou minimal à fabriquer ou à vendre ;

\*la consommation de facteurs rares de production (matière, heure machine...) du variable en tenant compte des limitations.

Le programme linéaire est présenté sous forme canonique.

La résolution de programme linéaire consiste à calculer la valeur des variables qui optimisent la fonction économique.

### 3.2 La résolution graphique

Le programme linéaire peut être représenté graphiquement lorsqu'il n'existe que deux variables. Le graphique permet de visualiser :

- Chaque contrainte correspondant à un demi-plan délimité par une droite ;

---

<sup>38</sup> Gautier F. Peset A, contrôle de gestion Dunod, paris, 1998, page 404

<sup>39</sup> Brigitte DRIATH op cite, page 14-15

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

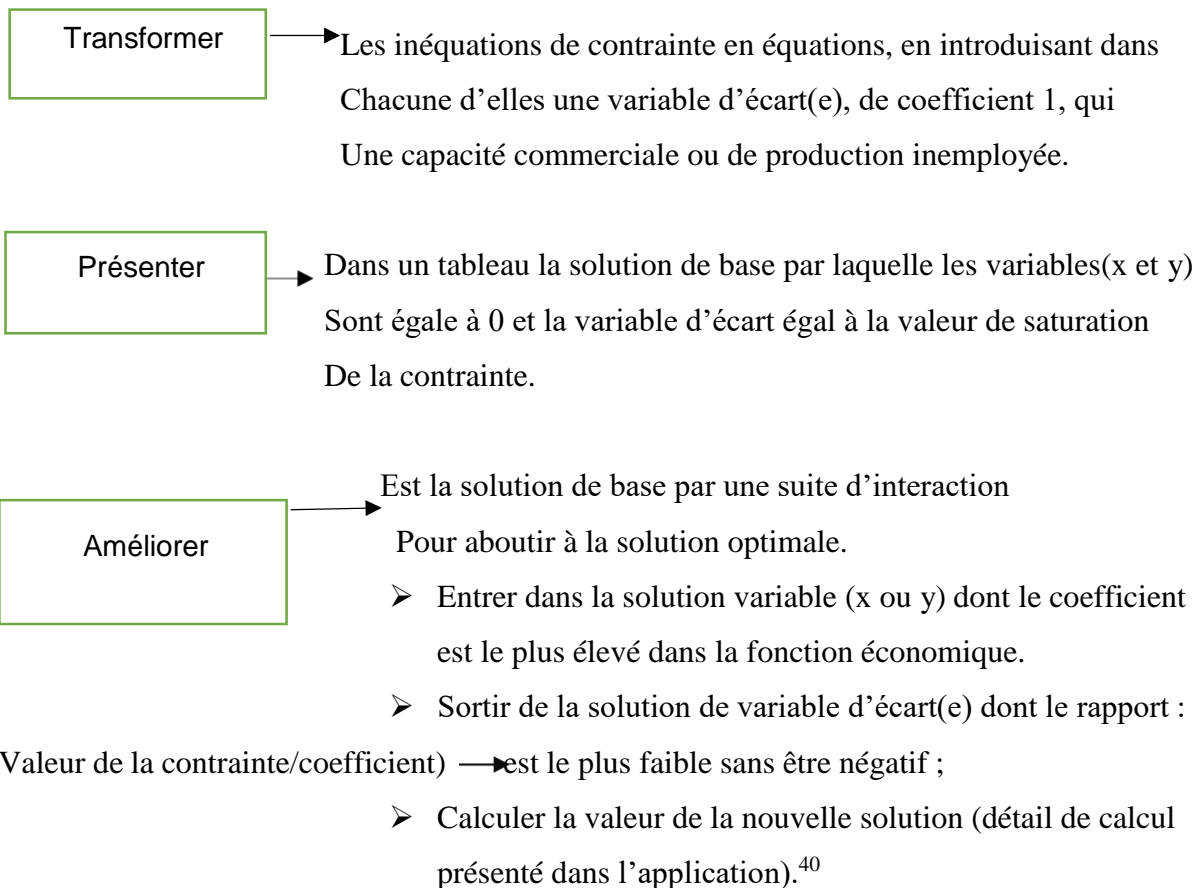
---

- La zone d'acceptabilité des contraintes représentées par un polygone ;

Le point optimum qui se situe à l'intersection de deux droites ou sur un des sommets.

### 3.3 La résolution par la méthode du simplexe

La méthode de simplexe s'applique quel que soit le nombre des variables. la résolution du programme linéaire s'opère en trois étapes principales :



## 4 .Le programme des composantes

### 4.1Calcul des besoins en composant

Le calcul des besoins en composants ou PBC (planification des besoins en composants) correspond à la gestion des stocks de matières premières nécessaire à la production. Ce calcul s'insère dans un système plus large de gestion de la production : MRP (management ressources planning)

---

<sup>40</sup>Béatrice et Francis Grandguillot « L'essentiel u contrôle de gestion » Paris – 2009- 4<sup>e</sup> édition page 56, page57 et page 59

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

Le plan industriel et commercial est « élaboré par familles de produits ». Il représente un calendrier des ventes et de niveau des stocks sur une période variable suivant la durée du cycle de fabrication qui dépasse souvent annuel de la gestion budgétaire.

Il s'appuie sur la relation suivante :

$$\text{Production} = \text{ventes prévisionnelles} + \text{ventes prévisionnelles} * \text{niveau de stock actuel}$$

### 4.2 Le principe de calcul des besoins composants

Chaque produit est composé d'ensembles, de sous-ensembles et de pièces. Ce sont ces composantes de base que les services de production doivent usiner. Le programme prévisionnel des ventes exprimées en nombre de produits doit être transcrit en élément de base dont la charge de travail est à partir et répartir dans le temps et l'espace.

La fabrication d'un produit est composée de phase d'usinage et d'assemblage. Chaque étape de fabrication est caractérisée par :

- Un élément (ensemble, sous-ensemble ou pièce)
- Une opération qui s'effectue sur l'élément
- Une durée pour réaliser cette opération.<sup>41</sup>

### 4.3 La gestion des goulots d'étranglement

Un goulot d'étranglement apparaît lorsque l'entreprise constat un manque de capacités productives ou des facteurs rares de production (approvisionnement, temps d'utilisation et les postes de travail ....) pour faire face aux besoins de production.

L'évaluation du manque de capacité s'effectue par la différence entre les capacités nécessaires et les capacités disponibles pour chaque produit et pour chaque étape ou poste de travail du processus de fabrication.

Le goulot d'étranglement doit être géré de façon optimale, ce qui consiste pour l'entreprise à établir le programme de production en privilégiant la production du produit qui dégage une marge sur coût variable par unité de goulot d'étranglement supérieure aux autres produits.

Marge sur cout variable par unité d goulot d'étranglement =marge sur cout variable par produit/nombre d'unités de goulot d'étranglement par produit. Le programme sera ajusté en conséquence

### 4.4 L'ordonnancement des tâches de production

La gestion de la production consiste également à établir des calendriers (dates, durées) pour ordonner l'ensemble des tâches d'un projet de fabrication et déterminer la durée totale de sa réalisation.

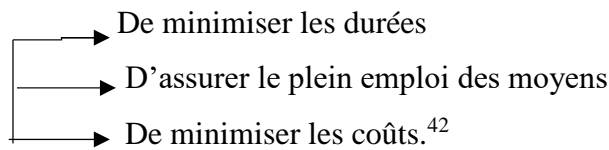
---

<sup>41</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI op cité page 401-402

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

Les techniques d'ordonnancement ont pour objectifs :



### 5. La gestion des approvisionnements et des stocks

#### 5.1 Principe<sup>43</sup>

La gestion prévisionnelle des approvisionnements répond à un double objectif :

- Minimiser les coûts liés au stock et aux approvisionnements (recherche d'un stock minimum).
- Assurer la sécurité des approvisionnements afin d'éviter la rupture (recherche d'un stock suffisant).

Cette analyse ; qui gère deux contraintes qui s'opposent, peut être enrichie par une étude probabiliste.

#### 5.2 Les composantes du coût d'approvisionnement <sup>44</sup>

##### 5.2.1 Coût d'achat

Le coût d'achat comprend le prix d'achat et les frais accessoires d'achat. Cependant, la politique d'approvisionnement est conditionnée non seulement par le coût d'achat proprement dit mais aussi par les frais de stockage et les frais administratifs d'approvisionnement. La politique d'approvisionnement doit également tenir compte des coûts entraînés par les ruptures de stock éventuelles.

##### 5.2.2 Coût de possession (ou de stockage)

Le coût de possession comprend :

- Le coût du financement du stock ;
- Les primes d'assurance du stock contre risque divers (incendie, vol, etc.) ;
- Le coût des moyens de stockage (locaux, personnel, matériel) ;
- Le coût de dépréciation du stock avec le temps.

Ces coûts sont proportionnels, pour l'essentiel à la durée du stockage et l'importance du stock et, plus particulièrement et, plus particulièrement à sa valeur.

C'est pourquoi on définit généralement, pour chaque élément stocké, un coût de stockage (Cs) par unité de temps et par unité de produit.

En désignant : s : comme stock de sécurité

---

<sup>42</sup>Béatrice et Francis Grandguillot op cité page 63-64

<sup>43</sup>Brigitte DOIATH op cité page 28

<sup>44</sup>L. Langlois C. Bonnier M. Bringer « Contrôle de gestion » op cité page 239

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

q : comme la quantité commandée et livré périodiquement

$$\text{Coût de possession (pendant une unité de temps)} = C_s \cdot \text{stock moyen} = C_s \cdot \left(\frac{c+q}{2}\right)$$

### 5.2.3 Le coût de lancement des commandes <sup>45</sup>

La passation et le suivi des commandes génèrent des coûts tels que les frais de courrier, l'émission de documents (bon de commande, bon de réception...) la rémunération du travail effectué (vérification, réception...) L'ensemble de ces frais constitue le coût de lancement des commandes ; il est proportionnel au nombre de commandes.

$$\text{Coût de lancement} = \text{coût de lancement d'une commande} * \text{Nombre de commande}$$

$$CL = C_a * N$$

### 5.2.4 Coût de pénurie <sup>46</sup>

Le coût de pénurie recouvre un ensemble de coûts apparents ou cachés qui est la conséquence d'une rupture de stock. Les lois de comportement de ces coûts sont diverses. Nous distinguons :

- Des coûts proportionnels au nombre de ruptures.
- Des coûts proportionnels aux unités manquantes.
- Des coûts proportionnels aux unités manquantes et à la durée de la pénurie.

## 6 Les différents niveaux de stocks

Afin d'éviter toute rupture de stock, l'entreprise doit prévoir plusieurs niveaux de stocks

### 6.1 Le stock actif

Il correspond à la consommation de stock entre deux entées

$$\text{Stock actif} = \frac{\text{Consommation annuelle en valeur}}{\text{Nombre de livraisons}}$$

#### -Le stock maximum

Le stock maximum est celui qu'il ne faut pas dépasser afin d'éviter un sur stockage

#### -Le stock minimum

---

<sup>45</sup> Béatrice et Francis Grandquillot op cité page 68

<sup>46</sup> L. Langlois C. Bonnier M. Bringer Contrôle de gestion op cité page 240

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

Il représente la consommation pendant le délai de livraison, c'est-à-dire l'intervalle de temps entre la date d'une commande et sa date de livraison.

$$\text{Stock minimum} = \frac{\text{Consommation annuelle en valeur}}{\text{Nombre de livraison}} * \text{Délai d'approvis}$$

### 6.2 Le stock de sécurité

L'entreprise définit, éventuellement grâce à un modèle probabiliste, le niveau de stock de sécurité qui permet d'éviter ou de minimiser le risque de rupture.

$$\text{Stock de sécurité } S_s = \frac{\text{Consommation annuelle}}{360 \text{ jours}} * \text{Délai de sécurité}$$

### 6.3 Stock critique

Le stock critique (ou stock d'alerte) est le niveau de stock qui déclencher une commande<sup>47</sup>

$$\text{Stock critique} = \text{Stock critique minimum} + \text{Stock de sécurité}$$

#### 6.3.1 Le classement des articles en stock

Seuls les approvisionnements représentant la majeure partie des consommations en valeurs doivent faire l'objet d'une gestion prévisionnelle de stock rigoureuse.

L'entreprise dépose deux méthodes statistiques pour ordonner les articles selon leur importance.

##### 6.3.1 La méthode des 20/80 :

Les 20 % des articles en nombre représentant 80% des articles en valeurs : ces références seront suivi de façon approfondie afin de limiter le coût de gestion de ses stocks. Les autre subiront plus souple.<sup>48</sup>

La méthode consiste à :

- Ordonner les consommations des articles dans l'ordre décroissant ;
- Exprimer les valeurs et les quantités en pourcentage cumulés croissants ;

<sup>47</sup> Béatrice DRIATH op cité page 29

<sup>48</sup> Alazard C, SépariS, op cité ,page 411

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

- Déterminer les groupes d'articles d'après la loi 20/80 : 80/20 ;
- Effectuer une représentation graphique.

### 6.3.2 La méthode ABC <sup>49</sup>

Le principe est identique à celui de la méthode des 20/80. Toutefois, l'analyse est plus fine puisque nous distinguons trois groupes d'article :

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

### Section 04 : Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une méthode de gestion utilisée en comptabilité analytique, elle consiste à établir des prévisions chiffrées en valeur (budget), mais aussi de faire la comparaison systématique entre les prévisions et les réalisations en vue de détecter rapidement toutes mesures correctives nécessaires.

#### 1. Définition de contrôle de gestion

Pour H.Court et Leurion(1982)<sup>50</sup>, le contrôle budgétaire est un contrôle de gestion caractérisé notamment par la comparaison périodique des données prévues dans les budgets.

Au fil du temps, le concept du contrôle budgétaire a évolué et serait défini par Gervaise (1994)<sup>51</sup>comme: «une procédure permettant de dégager des écarts entre le résultat réel et le résultat prévu d'où chercher les causes et inspirer les mesures correctives jugées souhaitables  
»

#### 2-Le rôle de contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un outil de comparaison et de vérification. Il permet de comparer les réalisations avec les prévisions ; mais aussi de vérifier la performance des différents

---

<sup>49</sup> Béatrice et FrancisGrandquillot, op cité page 70

<sup>50</sup> Mémoire online « Contribution à l'amélioration du Système Budgétaire de la Mairie de Cotonou » Université de Parakou - Maîtrise en Science Economique 2007

<sup>51</sup> Michel Gervais, contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Ed ECONOMICA, Paris1987, page 286

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

centres de responsabilité. Le but du contrôle budgétaire est d'améliorer le processus prévisionnel.

En somme, il décèle les écarts significatifs, les analyse et prend des mesures correctrices qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion. Le contrôle budgétaire a pour rôle :

- D'aider à la décision : Il permet de chiffrer les effets de la mise en œuvre d'un programme.
- De motiver les collaborateurs : Le fait d'associer de façon décentralisée les différents collaborateurs à l'élaboration des prévisions budgétaires est un facteur important assurant la transparence de la gestion et la possibilité d'obtenir un consensus.
- De décentraliser et de lier : Le budget général reflète les buts poursuivis par la direction, son élaboration et plus encore son exécution exige une décentralisation et une délégation à différents niveaux (fondement d'une direction...).<sup>52</sup>

### 3-Utilités et limites du contrôle budgétaire<sup>53</sup>

#### 3-1 -Utilités du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire présente plusieurs utilités suivantes :

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

#### 3-2- Les limites du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire présente plusieurs limites :

---

<sup>52</sup> Alazard C, Sépari S, contrôle de gestion manuel et applications, Ed DUNOD, paris 2007, page 510.

<sup>53</sup> Cour de contrôle de gestion et le tableau de bord, PDF page 116,117



## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

- Risque de non application par les opérationnels qui n'utilisent pas les informations fournies par le système pour mettre en œuvre les actions correctives. . Cette attitude peut provenir d'un système budgétaire qui n'a pas été adopté par tous, notamment les cadres qui auraient dû être convaincus de l'utilité du contrôle mis en place;
- Importance du nombre d'écart limitant les possibilités de contrôle. Nous pouvons alors mettre en œuvre un contrôle par exception (gestion des écarts significatifs par rapport à des seuils fixés par l'entreprise);
- Existence d'un travers fréquemment rencontré : l'analyse d'écart ne débouche pas souvent sur la prise de décision;
- Incertitudes des prévisions ;
- Implantation trop rapide du système budgétaire;
- Coût trop élevé du système budgétaire;
- Inadaptation à la structure organisationnelle

### 4- Les étapes du contrôle budgétaire

D'une manière générale, Nous distinguons trois étapes de contrôle budgétaire<sup>54</sup> :

#### 4-1 Le contrôle avant l'action (a priori)

Ce contrôle est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets. Ce contrôle permet:

- De simuler les conséquences des décisions des cadres opérationnels avant même de s'engager dans l'action;
- De limiter les frontières de délégations de pouvoir des supérieurs hiérarchiques en simulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégués une partie de leur propre pouvoir de décision. Donc cette fonction du contrôle a priori est très étroitement liée à la fonction de simulation, qui constitue aujourd'hui l'une des fonctions essentielle de la budgétisation.

---

<sup>54</sup> Mémoire de fin de cycle « la gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion » Université de Bejaia, Année 2016/2017

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

### 4.2 Le contrôle pendant l'action (contrôle concomitant)

C'est un contrôle opérationnel, consistant à fournir les informations nécessaires de manière quasi-permanente pour conduire les actions jusqu'à leur terme. S'appuyant sur des réalisations concrètes, ce type de contrôle doit être placé au niveau même des opérations, c'est-à-dire :

- Proche du terrain ;
- Limité à l'action en court ;
- Continu.

### 4.3 Le contrôle après l'action (a posteriori)

Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances en s'appuyant sur les informations systématiques, qui permettent de comparer la situation finale (réalisation) à celle qui était attendue (prévision) et en s'appuyant aussi sur les informations potentielles qui font ressortir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés. Ce contrôle permet de fournir aux responsables, les éléments du compte rendu de gestion qu'ils doivent établir à l'intention de l'autorité dont ils reçoivent délégation, il permet aussi d'améliorer la fiabilité de la correction des grandes orientations de gestion et de mettre à jour les normes techniques et économiques.<sup>55</sup>

## 5. Constatation des écarts budgétaires

### 5.1 Définition des écarts

L'écart se définit comme « une déférence entre une donnée de référence et une donnée constate ». Donc, l'écart a comme fonction de comparer les réalisations aux prévisions de chaque centre de responsabilité afin de vérifier leurs performances.<sup>56</sup>

### 5.2 Caractéristiques

L'écart constate est en fonction du mode de détermination du standard et de qualité de l'évaluation des valeurs réalisées correspondantes. Mettre en évidence un écart ne présente d'intérêt que s'il réunit les critères suivants <sup>57</sup>:

#### a) Utile

---

<sup>55</sup> M Gervais, contrôle de gestion par le système budgétaire, Ed Vuibert, Paris, janvier 1987, page 165-166.

<sup>56</sup> DORIATH, B « contrôle de gestion » Ouvrage précédemment cité, page 77

<sup>57</sup> Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion » 8ème édition, page 594 .

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

Tout écart constaté doit pouvoir être compris par le responsable concerné et induire un comportement cohérent avec les buts poursuivis par l'organisation.

### **b) Fiable**

Pour porter ces jugements, le responsables doit faire la part entre ce qui provient de l'incertitude des prévisions et ce qui est effectivement du au mauvais fonctionnement du centre de responsabilité. Pour pouvoir faire des comparaisons au cours du temps ou procéder à des évaluations d'activités parallèles, il faut que les valeurs réalisées soient mesurées de manier homogène

### **c) Actuel**

Pour que l'écart constate puisse être utilisable, il faut que sa mesure soit actuelle. En outre, une mesure effectuée après un laps de temps trop long peut mener à une action corrective mal adaptée et conduire à des déséquilibres plus grands.

### **d) Obéir à une logique économique :**

L'information a un coût. Mesurer tous les écarts avec précision peut dans certaines circonstances être parfaitement antiéconomique.

Le contrôle ne doit être entrepris que si les bénéfices que l'on attend excèdent les coûts qu'il implique.

### **5.3 Nature des écarts constatés**

L'examen des écarts entre prévisions et réalisations s'effectuera comme suite :

- Sur les quantités produites ;
- Sur les quantités vendues et les recettes ;
- Sur les coûts en rapport direct avec l'action réelle des responsabilités;
- Sur le calendrier d'action et les moyens (aspects quantitatifs et qualitatifs)

### **5.4 Les principes de base pour l'analyse des écarts**

Le but de comparer les standards avec les réalisations est de dégager des écarts qui vont être suivis d'une analyse et d'une interprétation des écarts afin de dégager un ensemble d'informations exploitables par différents niveaux de responsabilité au sein de la firme pour pouvoir exécuter :

- ✓ L'évaluation des performances;

- ✓ La mise en œuvre des actions correctives.

### **6. Méthode de contrôle par les écarts**

#### **6.1 Logique des calculs d'écarts**

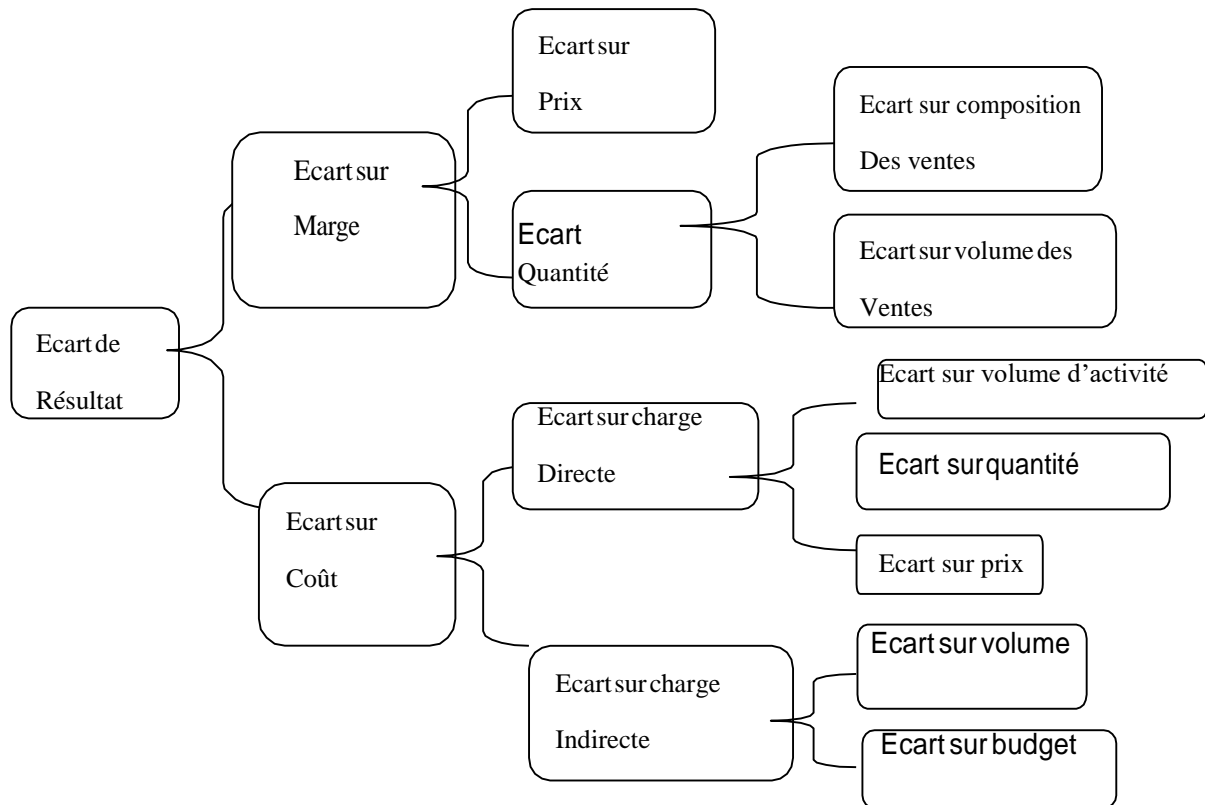
Le plan complet général définit les écarts sur charges directes et indirectes ainsi que leur modèle d'analyse. Si ces définitions ne s'imposent pas aux entreprises, il en résulte un certain nombre de conventions :

- Les écarts comparent les réalisations aux prévisions. Par convention, un écart se calcule dans le sens réel-prévisionnel ;
- Tous les écarts peuvent être analysés en un écart sur prix et un écart sur quantités ;
- Les écarts sur quantités sont valorisés par un prix (ou un coût) préétabli. Les écarts sur prix sont pondérés par quantité réelle.

#### **6.2 La représentation de l'ensemble des analyses d'écarts**

En réalité, les prévisions de vente constituent le point de départ de la construction budgétaire. Cependant dans une firme, il serait judicieux de présenter une articulation générale des analyses d'écarts le mieux adaptée à son organisation :

Figure N°08 : Schéma d'ensemble d'analyse d'écarts



Source : Brigitte DORIATH « contrôle de gestion. », page73

Ce schéma présente une articulation générale, assez classique, des analyses d'écarts d'autres modèles, globaux ou partiels, peuvent être conçus sur des bases différentes, en fonction des besoins du contrôleur de gestion et des spécificités de l'exploitation ;

- Des analyses de plus en plus fines peuvent être menées afin d'associer un écart à une cause;
- Le modèle d'analyse doit être cohérent : la somme des sous-écarts doit être égale à l'écart analysé. Cette nécessaire cohérence est vérifiée lors de l'élaboration du modèle et devient un outil de contrôle des calculs d'écarts.

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

### 6.3 Décomposition détaillé des écarts<sup>58</sup>

- **Ecart sur résultat** = chiffre d'affaire réel – chiffre d'affaire prévu
- **Ecart sur marge** = (Marge réelle × quantité réelle) – (Marge prévisionnelle × quantité prévue)
- **Ecart sur quantité** = (Quantité réelle – quantité prévue) × Marge prévue
- **Ecart sur prix de vente** = (Marge réelle – Marge prévue) × quantité réelle
- **Ecart sur coût** = Coût réel – Coût prévu
- **Ecart sur charge direct**  
 $E/P = (\text{Prix réel} - \text{Prix prévisionnel}) \times \text{quantité réel}$   
 $E/Q = (\text{Quantité réel} - \text{Quantité prévu}) \times \text{Prix prévisionnel}$
- **Ecart sur charge indirect**  
**Ecart sur budget** = Charge indirect réel – charge indirect théorique  
**Ecart sur volume d'activité** = Charge indirect théorique – budget flexible

### 6.4 Interprétations des écarts

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

$$\text{Ecart sur chiffre d'affaire} = \text{CA}_{\text{réel}} - \text{CA}_{\text{prévu}} > 0 \text{ favorable}$$

$$\text{Ecart sur cout de matière} = \text{Coût}_{\text{réel}} - \text{Coût}_{\text{prévu}} > 0 \text{ défavorable}$$

L'action du contrôle de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs permettant ainsi une gestion par exception<sup>59</sup>

### 6.5 Analyse des écarts

Un écart est très souvent révélateur soit :

- ✓ D'une modification des données ;
- ✓ De l'apparition d'un phénomène inconnu et inattendu;
- ✓ D'une modification des décisions ou de leurs applications ;

La phase d'analyse des cause de cet écart permettra de: Mettre à jour les bases de données.

---

<sup>58</sup>www. Ressources en gestion pour ingénieur.fr

<sup>59</sup>Op cité page 78

## Chapitre 02 : La gestion budgétaire

---

### 6.5.1 Objectifs des analyses des écarts

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

### Conclusion du chapitre 2

La gestion budgétaire est l'outil par lequel l'entreprise définit ses objectifs à court terme et les moyens pour les atteindre, dans le but de la préparer à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir.

La gestion budgétaire est un processus indispensable dans l'entreprise, elle met en évidence une démarche qui consiste en la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. La première étape permet de traduire les objectifs tracés par l'entreprise à des programmes à l'aide de différentes techniques de prévisions. Ces derniers sont ensuite chiffrés et présentés sous forme de budgets dans la deuxième étape, et le contrôle budgétaire pour analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations.

---

# *CHAPITRE 03*

---



# Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

## **Chapitre 03 : La gestion budgétaire et la performance de l'entreprise**

La participation budgétaire sur la performance a été l'objet de plusieurs recherches en comptabilité de gestion. Les premières études empiriques ont utilisé une approche universaliste pour examiner l'effet de la participation budgétaire sur la performance des entreprises. Toutefois, les résultats trouvés ont été mitigés. Les études ultérieures ont tenté de concilier ces résultats par l'adoption d'une approche contingente. Les preuves empiriques, générées par ces études, suggèrent que des facteurs contingents tels que l'incertitude environnementale, la décentralisation et la rétroaction ont un impact sur la relation entre la participation budgétaire et la performance de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons essayer de démontré le lien et les apports de la gestion budgétaire a la performance de l'entreprise

### **Section 01 : Généralité sur la performance**

La performance est degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes qui s'est donné une organisation.

#### **1. Définition de la performance**

Selon KHEMAKHEM dans son ouvrage « Dynamique du contrôle de gestion » la notion de la performance c'est <sup>60</sup>:

- donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.
- accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience, économie, pertinence

<b>Performance = Efficacité + Efficience + Economie + Pertinence</b>
--

<sup>60</sup> A.Khemakhem « la dynamique du contrôle de gestion ». 2<sup>ème</sup> édition 1976, Dunod., page 310.

## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

### 2. Les principaux critères de la performance

#### 2.1 Efficacité de performance

Le Bureau du vérificateur général du Canada <sup>61</sup>définie l'efficacité comme étant « la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés. Par exemple, pour augmenter les revenus dans un domaine donné, un programme peut être conçu pour créer des emplois »

Les emplois créés sont le produit du programme et contribuent à l'obtention de l'effet recherché par le programme, à savoir une augmentation des revenus, qui peut être mesurée pour évaluer l'efficacité du programme.

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteint} / \text{L'objectif visé}$$

#### 2.2 Efficience de performance

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part.

Dans une opération basée sur l'efficience, pour ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services, c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

#### 2.3 La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

---

<sup>61</sup> [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/admin\\_f\\_41.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/admin_f_41.html)

## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

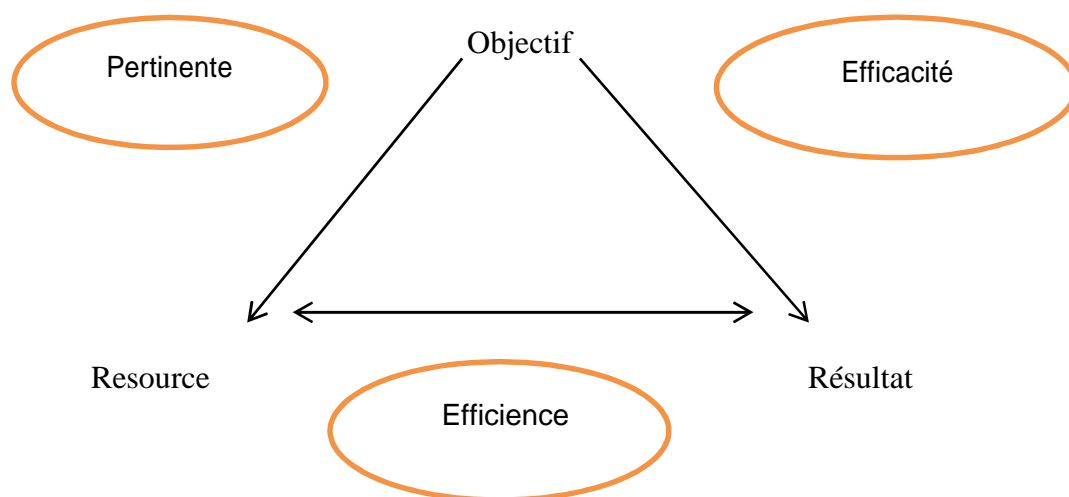
### 2.4 L'économie

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût.
- Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

**Figure N° 09 : Les composantes de la performance**



**Source :** Etablie par nous-mêmes

## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

### **3. L'objectif de la performance**

- Développer les produits innovants
- Récompenser les performances individuelles
- Améliorer les processus de fabrication
- Réduire les couts de fabrication
- Améliorer l'ambiance au travail
- Lancer de nouveaux produits
- Respecter les délais de livraison
- Développer la création du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations
- Développer les parts de marché
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Identifier et évaluer les compétences-clés

### **4- la performance interne et externe**

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaire, managers, prêteurs de fond, car ils ont des objectifs différents.

On distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

L'information financier, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, de meure l'information privilégiée en termes de performance, particulier pour les actionnaires.

Cependant, les managers de l'organisations qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

**Tableau N° 01 : La comparaison entre la performance interne et la performance externe**

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porter sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produits et de communiquer les informations financier	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutir à définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : Brigitte Doriath, Christian Goujet « Gestion prévisionnelle de la performance » Dunod, Paris, 2007,3e édition page174

### 5. Typologie de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

#### 5.1 La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Kalika professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- le respect de la structure formelle,
- les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle),

## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

- la qualité de la circulation d'informations,
- la flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

### **5.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle**

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. « Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour Michael Porter<sup>62</sup> la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

---

<sup>62</sup> [www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282)

## **Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise**

---

### **5.3 La performance humaine**

Il est plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à la réalisation des objectifs, voir au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

### **6. Les caractéristiques de la performance**

La performance réunis un certain nombre de caractéristique à savoir :

#### **6.1 La performance et un support à des jugements**

La performance tu restes une affaire de perception pour un dirigeant elle pourra être la rentabilité où la comptabilité de son entreprise pour un employé elle pourra être le climat de travail et pour un client la qualité de service rendu des services rendus.

#### **6.2 Les composantes de la performance évolue dans le temps**

Les critères d'évaluation interne et externe changeons ainsi des facteurs clés de succès d'une entreprise durant la phase d'innovation peuvent on se révéler incompatible avec ce exigée pendant une phase de développement

#### **6.3La performance comme indicateur de pilotage**

La performance ce pilote plusieurs autres recommande aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise contenant des indicateurs qui se complètent et c'est clair mutuellement et qui sont relié à des objectifs multiples ensuite la performance a un effet rétroactif sur l'organisation car elle opère sur le sur le comportement des dirigeants lors de pilotage de celle-ci

Si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont réviser les choix stratégiques.

#### **6.4La performance est riche de composantes antinomiques**

Elle se compose d'un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires, cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les couts tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir la morale des salariés.

# Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

## **Section 02 : Evaluation et mesure de la performance d'entreprise**

La mesure de la performance reste l'un des seuls terrains possibles d'évaluation, de comparaison et de choix qui puissent à la foi réduire l'arbitraire et ultimement informer sur la pertinence même des organisations et de leurs programmes.

### **1. La mesure de la performance**

La mesure de la performance d'une entreprise est une question d'actualité pour toute équipe dirigeant. La performance consiste la réalisation des objectifs assignés. La connaissance de ses derniers est primordiale pour la mesure de cette performance et dotant plus que ses objectifs peuvent concernant plusieurs domaine.

- 1. Les objectifs commerciaux** : atteindre un certain taux de croissance, devenir les premiers, etc.
- 2. Les objectifs financiers** : atteindre un certain taux de rentabilité des capitaux et un certain chiffre d'affaire, elle ne dépasse pas un certain montant de frais de distribution, etc.
- 3. Les objectifs sociaux** : l'amélioration des conditions de travail, parvenir à un taux de progression et de diminution du nombre d'employés.
- 4. Les objectifs de communication** : il s'agit d'améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses client (pouvoir public, fournisseur, actionnaire, etc.) et de développer sa notoriété.

KHEMAKHEM .A défini « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégrations des objectifs opérationnelles. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement (responsable) des membres de l'entreprise. ». À ce sujet, la performance n'existe que si on peut la mesurer. La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Le système dévaluation devient aussi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

La mesure de la performance est l'évaluation de résultat d'une action qui est elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on atteint les



## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts être objectifs et résultat de ces dernier.

Ainsi, pour mesurer la performance. On recourt à un critère ou indicateur. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. L'indicateur est considéré comme le champ de réception des événements et des informations ; il joue le rôle de trait information. Autrement dit, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sien de l'entreprise, entre l'entreprise et ses partenaires d'une autre part est d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

### **2. Définition et construction d'un indicateur de performance**

#### **2.1 Définition d'un indicateur de performance**

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

Les indicateurs doivent être :

- ❖ Pertinents, c'est –à-dire permettre d'apprécier les résultats réellement obtenus (cohérents avec l'objectif, se rapportant à un aspect substantiel du résultat attendu, permettant de porter un jugement, évitant les effets contraire à ceux rechercher).
- ❖ Utiles (disponibles à intervalles réguliers)
- ❖ Solides (durables, de fiabilité incontestable, tout en étant élaborés à un coût raisonnables).
- ❖ Vérifiables et peuvent être audités.

#### **2.2 Construction d'un indicateur de performance**

La construction d'un indicateur de performance comprend généralement les étapes suivantes :

**Etape 1 :** choix des variables qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale. Est-ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaire, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une division.

## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

**Étape 2 :** définition des paramètres des variables de l'étape 1. Par exemple, les actifs sont-ils représentés par l'actif total ou par l'actif net (actif total moins dettes).

**Étape 3:** choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables de l'étape, par exemple les actifs sont-ils évalués à leur coût historique, à la valeur de marché actuel ou à la valeur actualisée

**Étape 4:** définition d'un objectif de référence pour la performance. Par exemple toutes les divisions doivent-elles avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs

**Étape 5:** choix de la périodicité pour la performance. Par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois

### **3. Les indicateurs de performance**

Un indicateur de performance est une mesure d'un aspect critique de la performance globale d'une organisation en permettant de représenter ses progrès et ses points faibles.

#### **3-1 les indicateurs économiques**

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser l'évolution des différents postes dans le temps et de juger la performance de l'entreprise.

##### **3-1-1 la marge commerciale**

La marge commerciale ou encore appelée marge brute, est la différence entre le montant des ventes de marchandises et le coût d'achat de ces dernières. Elle concerne les entreprises exerçant une activité commerciale.

$\text{Marge commerciale} = \text{vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises}$
---

##### **3-1-2 la production de l'exercice**

La production de l'exercice est la valeur de tout ce qui a été réalisé (produits). Elle concerne

$\text{Production de l'exercice} = \text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$
--

## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

des entreprises industrielles, artisanale et de prestataires de services.

### **3 1-3 valeurs ajoutées**

Représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

Valeur ajoutée= production – consommations en provenance des tiers

### **3-1-4 l'excédent d'exploitation**

Correspond résultats brut lié à l'activité opérationnel de l'entreprise, il désigne la variable rentabilité d'exploitation.

EBE= valeur ajoutée + subvention d'exploitation – charges personnel – impôts et taxes

### **3-1-5 le résultat d'exploitation**

Ce sont correspond au ressources additionnel permettant de financement investissement futur et l'efficacité de l'exploitation après l'insurrection des charges financières.

Résultat d'exploitation= EBE + autres produits d'exploitation – autres charges d'exploitation + reprise sur amortissements et provisions d'exploitation + transfert de charges d'exploitation –dotations aux amortissements et provisions

### **3.1.6 Le résultat financier**

Le résultat financier exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison de sa situation financière et des choix qu'elle a fait que tu en matière de financement. Il ne prend en compte que les produits et charges.

Résultat financier= produits financiers – charges financières

## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

### **3.1.7 Le résultat courant avant impôt**

Il mesure l'activité de l'entreprise en intégrant les éléments d'exploitation et financière mais

Résultat courant avant impôt = résultat d'exploitation + ou – résultat financier

sans tenir compte des activités exceptionnelles.

### **3-1-8 le résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel exprime les résultats réalisés par une entreprise oraison des événements non récurrents qui ont pris naissance au cours de l'exercice considéré. Je ne prends en compte que les produits et charge exceptionnels.

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

### **3-1-9 le résultat net**

Et résultat net d'une entreprise est déterminé sur une période donnée. Il est égal à la différence constaté sur cette période entre les produits et charges auquel s'ajoute l'impôt sur les sociétés. Ce solde permet aux actionnaires et aux analyses financières d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

Résultat net = résultat courant avant impôt + ou – résultat exceptionnel – IBS

## **3.2 Les indicateur financier**

Il existe trois type de d'indicateur financier :

### **3.2.1 Le taux de rendement des capitaux investis**

Est le rapport entre une évaluation comptable de résultat et une évaluation comptable des capitaux investis. Sa formule est la suivante.

ROI = bénéfice / total actif

## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

---

### 3.2.2 La valeur ajoutée économique

Le concept original s'appelle le revenu résiduel, le but de l'EVA est similaire à celui du ROI, il s'agit de mesurer la création de richesse ou de valeur. Le ROI mesure la création de richesse en deux étapes, calcul du ROI, puis comparaison avec le coût du capital, l'EVA le fait en une seule étape. Dans sa formule la plus simple, l'EVA se calcule de la façon

$$\text{EVA} = \text{bénéfice} - (\text{total actif} \times \text{taux du coût du capital})$$

### 3.2.3 Le taux de rentabilité financière ROE

La rentabilité des actionnaires s'appelle le « return on equity » et est définie par le ratio bénéfice divisé par les capitaux propres.

$$\text{ROE} = \text{bénéfice} / \text{capitaux propres}$$

### 3.2.4 Le résultat résiduel

Est le résultat diminué du rendement minimal exigé des capitaux

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

### 3.2.5 Le taux de marge bénéficiaire

Est un indicateur financier très utilisé, il nous permet d'apprécier le rendement de chaque dinar de chiffre d'affaire engagé.

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

### **Section 03 : La gestion budgétaire et la performance**

L'objet de cette section est de faire apparaître la relation entre la gestion budgétaire et la performance d'une entité.

#### **1. Le lien entre la gestion budgétaire et la performance**

Le budget et le contrôle budgétaire sont des outils de la gestion budgétaire sur lesquels les managers doivent s'appuyer pour l'atteinte des objectifs fixés pris la préalable par l'entreprise. La maîtrise de ces outils devient alors indispensable pour tout dirigeant se focalisant sur une gestion saine, orientée vers une maximisation de la croissance de l'entreprise tout en sauvegardant ses acquis.

L'efficacité de la gestion de la gestion budgétaire réside, d'une part dans le dynamisme de suivi et du contrôle et pendant et après la réalisation des prévisions.

#### **2. La contribution de la gestion budgétaire comme outil de la performance**

Les dirigeants doivent s'assurer que les moyens qui ont été et mis en œuvre soit bien conforme à leur plans, après avoir au préalable planifié pour atteindre leur objectif. Puis, ils doivent comparer les résultats Réels au résultat prévu pour entreprendre les mesures correctives nécessaires. Cette comparaison fait généralement apparaître des écarts ayant pour origine des standards non réalistes.

Quel que soit l'origine de l'écart, une cause systématique peut être le facteur humain. De même, la connaissance de la motivation des hommes est un élément très important dans la mesure de la performance.

##### **2.1 La contrôlabilité**

Evaluer la performance d'un individu implique l'idée de quantification de certains éléments qui servent de base à cette mesure, il peut effectivement contrôler. Cela ne signifie pas qu'il s'agit de mesurer uniquement les charges variables. En effet, tout dépend ce doit être contrôlé par quelqu'un dans l'entreprise, la dépense est contrôlable, si elle est engagée par une personne de l'entreprise, quel que soit son niveau hiérarchique.

## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

Par exemple, le loyer est une charge fixe non contrôlable par le service de production, mais elle l'est pour le chef de service des équipements puisque c'est lui c'est lui qui est supposé avoir choisi l'implantation et négocier sa valeur. La notion de la responsabilité suppose donc le pouvoir par une personne d'engager la dépense, l'acceptation par elle du montant de cette dépense est l'obligation qui en découle.

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

Un standard sert à mesurer une performance. Néanmoins, la qualité de la quantification doit être assurée pour que son appréciation soit la plus objective possible. Pour se faire, un dispositif d'évaluation doit se caractériser par sa fidélité sa sensibilité et son exactitude.

**2-2-1 fidélité:** l'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques, cette qualité dépend souvent de la précision de la définition des éléments constitutifs de l'indicateur (qu'est-ce qu'une "absence", qu'est-ce qu'un "défaut"?); Et de la rigueur des procédures de saisie et de traitement de l'information

**2-2-2 Exactitudes :** Pour une exactitude de la mesure de la performance, il faut que la référence soit correcte. Donc, le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible en écartant toutes les informations erronées. Au niveau des résultats, le calcul permet de dégager un intervalle de performance acceptable et non une performance absolue.

**2 2-3 sensibilités :** dans le but d'être interprétable, un écart doit être significatif. L'estimation de cette significatif un résultat souvent de l'expérience des responsables. Par exemple écart de 5 % sur un rendement peut être très important dans certaines activité alors qu'il est moins dans d'autres.

Il est difficile pour les entreprises de mesurer, dévaluer et analyser sa performance. C'est une utilisation des différents outils complémentaire qui va aujourd'hui, permettre aux dirigeants d'entreprise de suivre en temps réel ses difficultés de gestion et de mettre en place, caser instantanément des actions correctives sur les causes de ce dysfonctionnement.

Le contrôle répond à ces enjeux on permettant une mesure, ainsi qu'un pilotage actif de la performance d'entreprise. C'est un instrument très répandu dans les entreprises qui ont pour but de décliner dans les différents centres de responsabilité, la stratégie et les différents objectifs de l'entreprise, ainsi que D'aider à leur réalisation par les opérationnels. En cours d'année, il fournit la base sur laquelle les managers peuvent ça puait pour s'assurer du bon

## Chapitre 03 : La budgétaire et la performance de l'entreprise

déroulement des opérations, il permet de mettre en évidence des écarts qui vont servir de signaux pour identifier la source des difficultés ou des bonnes performances.

### **Conclusion de chapitre 03**

La gestion budgétaire permet aux dirigeants de suivre les difficultés de gestion que peut connaître l'entreprise et d'entreprendre des actions correctives sur les causes des dysfonctionnements. Par ailleurs, l'entreprise doit intégrer un certain nombre d'indicateurs, mettre en place des outils et des méthodes qui permettront de mesurer, de piloter et d'améliorer la performance de l'entreprise on veut on vue te satisfaire l'ensemble de ses partenaires, voir même de renforcer son poids dans l'économie et d'accroître sa part de marché.

Par ailleurs, pour mieux comprendre les rapports de la gestion budgétaire et le contrôle de gestion à l'amélioration des performances, le prochain chapitre qui constitue un cas pratique réalisé au sein de l'entreprise spa BMT permettra d'éclaircies au mieux ces deux notions : un budgétaire et la performance.



---

# *CHAPITRE 04*

---

### Chapitre 04 : L'application de la gestion budgétaire au sien de La spa BMT

A travers un stage d'une durée de trente jour effectué au sien de la spa BMT, nous allons essayer de comprendre la démarche de la gestion budgétaire et ses apports à la performance de de l'entreprise

Ce quatrième chapitre portera en premier lieu sur la présentation de l'organisme d'accueil de la SPA BMT en évoquant son historique, sa situation géographique, ses missions et ses objectifs, en deuxième lieu, nous allons aborder la pratique de la gestion budgétaire au sein de la BMT en présentant son mode d'élaboration des budgets et leur contrôle ainsi que les différents indicateurs de performance utilisés par la BMT.

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

### I-1- Historique, présentation et situation géographique de spa BMT

#### I-1-1-l'historique

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

Dès lors l'EPB s'est lancées dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a 51% et PORTEK une société Singapourienne a 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaire il est présent dans plusieurs ports dans le monde.

En 2011 PORTECK Systèmes and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

### I-1-2- Présentation de BMT Spa

BMT Spa est une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisées dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal a conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation les plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et a des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestations sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

#### □ Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA

BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 da répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).



### I-1-3- Situation géographique :

Bejaia méditerranéen terminal SPA est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des

infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voix ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT SPA se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.

### **I-2- Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa**

#### **I-2-1- Missions de BMT Spa :**

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une profitabilité garantissent son succès et sa pérennité.

#### **I-2-2- Les valeurs de BMT Spa :**

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

#### **□ INTEGRITE:**

Intégrité, en esprit et en forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Elle œuvrera en toute circonstance et à tout moment, avec le respect absolu de l'intégrité et de L'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, décevoir, soudoyer, accepter des faveurs, ou faire du favoritisme vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de gravité.

### □ **INNOVATION**

Montrer de la curiosité et stimuler les nouvelles idées et la créativité. Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires. Avoir le courage de remettre en cause les vérités établies et oser explorer de nouveaux champs et horizons. Comprendre et gérer les risques.

### □ **PERFORMANCE**

Toujours rechercher les solutions les plus appropriées et partager son expérience. Développer l'expertise de manière continue et ciblée. Faire preuve de compétence commerciale et d'orientation clientèle. Rechercher la simplification. La clarté et éviter les activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité.

### □ **TENACITE**

Fixer des objectifs ambitieux et respecter ses engagements. Prendre des décisions et s'assurer de leur réalisation. Travailler en équipe, éliminer les barrières et s'imposer des exigences constructives mutuelles. Montrer de la persévérance jusqu'à l'aboutissement et se concentrer sur les points importants.

### □ **SECURITE**

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans l'entreprise. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients, et des visiteurs. Protéger et agréments l'environnement de travail et respecter la protection de l'environnement et les directives HSE. Assurer la sécurité des biens de nos clients.

### □ **COURTOISIE**

Le client est la raison d'existence de l'entreprise. Lui montrer qu'il est le centre du souci et l'objet de celle-ci. Montrer du respect à l'égard des services, de l'autorité, de la hiérarchie et des règlements établis. Respecter l'éthique du professionnalisme et de la décence sociale. Respect en tout temps ses collègues.

### **I-2-3- Les objectifs de BMT Spa:**

- Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.
- La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :
  1. Un gain de productivité.
  2. Une réduction du coût d'escale.
  3. Une fiabilité de l'information.
  4. Un meilleur service des clients.
- ☐ Sauvegarder la marchandise des clients.
- Faire face à la concurrence nationale et internationale.
- Gagner des parts importantes de marché.

### **I-3- Activités et performances de BMT Spa :**

#### **I-3-1- Activités de BMT Spa:**

L'activité principale de BMT Spa est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et des systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

#### ➤ **Les opérations du terminal**

##### **1- Opérations planification :**

- Planification des escales
- Planification déchargement /chargement
- Planification du parc à conteneurs

- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

### 2- Opérations de manutention :

- La réception des navires porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs pour chargement au navire
- Le chargement des conteneurs du navire

### 3- opération d'aconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage ;
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone «REEFERS» ;
- Mise à disposition des conteneurs pour visite des services de contrôle aux frontières ;
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage,
- Suivi des livraisons et des dépotages ;
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement ;
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockage ;
- Sécurité absolue sur le terminal.

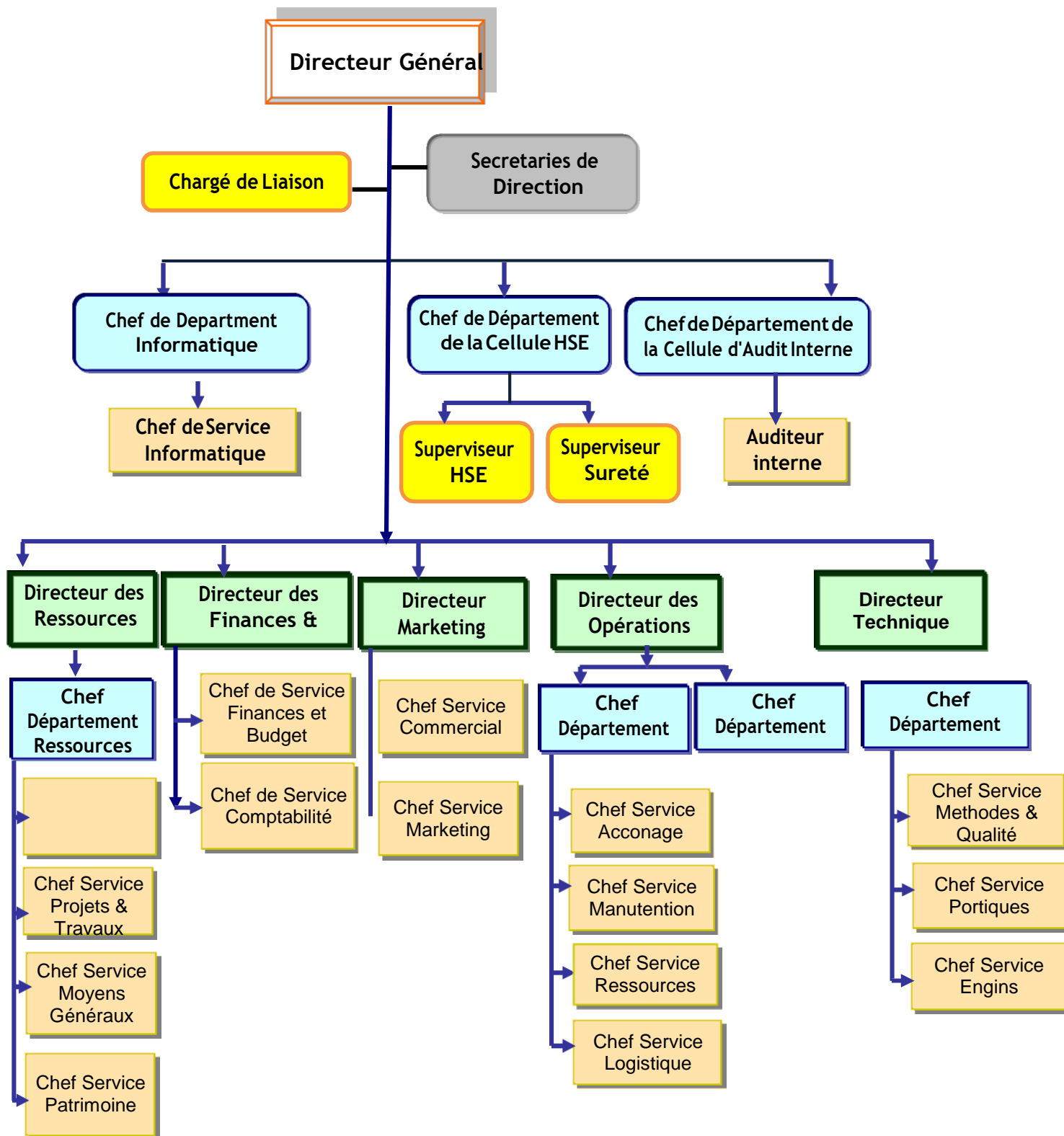
→ Pour ce faire BMT Spa, dispose d'équipements spécialisés dans le traitement du conteneur, comme suit:

**Tableau N° 02: Equipement de traitement du conteneur**

EQUIPEMENTS	Nombre BMT	Nombre TIXTER	Tonnage
PORTIQUES DE QUAI SUR RAIL (QC)	2	/	40 Tonnes
PORTIQUES GERBEUR SUR PNEUS (RTG)	10	/	36 Tonnes
REMORQUES PORTUAIRES	16	/	40 Tonnes
CHARIOT MANIPULATEUR DE VIDES	10	2	10 Tonnes
GRUE MOBILE PORTUAIRE (MHC)	2	/	100 Tonnes
STEACKERS	8	2	40 Tonnes
REMORQUES ROUTIERS	30	/	36 Tonnes
CHARIOTS ELEVATEURS	11	/	2,5, 3, 5, 10Tonnes

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

Figure N° 10 : Organisation de BMT Spa



Source : Document interne de spa BMT



### Section 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la spa BMT

La gestion budgétaire est un régulateur qui aide à la prise de décision et un outil qui permet d'atteindre les objectifs fixés par la SPA BMT.

Dans cette section nous allons présenter la pratique de la gestion budgétaire au sein de la spa BMT, puis mesurer l'amélioration de la performance de cette dernière.

#### 1. Présentation de la gestion budgétaire de la spa BMT :

La Direction Finance et Comptabilité est chargée d'élaborer les budgets prévisionnels pour chaque direction.

Ces budgets représentent non seulement les prévisions des principales fonctions de l'entreprise, mais encore conduisent à la mise en œuvre des documents de synthèses budgétaires.

#### 1.1 Les objectifs d'élaboration des budgets par la spa BMT

On peut distinguer quatre principales finalités du budget au sein de la spa BMT :

- Il est un outil de prévision et de projection dans l'avenir et un moyen de définition des objectifs ;
- C'est un instrument de coordination, car il permet d'assurer un fonctionnement cohérent de diverses activités de l'entreprise ;
- C'est un outil de mesure qui permet d'évaluer mois par mois si les réalisations sont conformes aux attentes ;
- Il représente également une excellente mesure de contrôle afin d'évaluer les performances grâce à l'analyse des écarts.

#### 1.2 Les différents budgets élaborés par la spa BMT

- Budget de vente ;
- Budget d'approvisionnement ;
- Budget d'investissement ;
- Budget des frais généraux ;
- Budget de trésorerie.

### 1.3 Les départements engagés pour élaborer les budgets

Tous les départements participent au lancement de budget

- La Direction Marketing listera le chiffre d'affaires par prestation sur la base du trafic prévisionnel, et prépare des reporting pour d'autres départements
- La Direction Finance et Comptabilité s'occupe de la consolidation du budget puis de présenté à la direction générale.
- La Direction des Ressources Humaines et Moyens procèdent à la consolidation, après réception des données par d'autre département.

## 2. Elaboration des budgets

Le budget de la spa BMT est subdivisé en :

### 2.1 Budget des ventes

L'élaboration des budgets des ventes au sien de la spa BMT pour l'année 2018 ce fait a la base de budget de clôture de l'année 2017.

**Tableau N° 03 : Le volume physique des trafics EVP (Equivalent vingt pied)**

Libeller	Clôture 2017	Prévision 2018	Variation en %
Trafic EVP	240223	245000	1.98%

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

### Interprétation

La spa BMT a réalisé un volume physique des trafics EVP (conteneur équivalent vingt pied) à la clôture de l'année 2017 de 240223 conteneur, elle a prévu de réaliser 245000 conteneur pour l'année 2018 soit une évolution de 1.98 %.

**Tableau N° 04 : Chiffre d'affaires par prestation (Dinar)**

Libellés	clôture 2017	prévision 2018	Variation en %
ENTREPOSAGE	451448155.00	1011111500.00	124%
SCELLEMENT TCS	4344900.00	2680950.00	-38%
TRAITEMENT FRIGORIFIQUE	37285500.00	29113000.00	-22%
ENTREPOSAGE ZEP	26546500.00	2387750.00	-91%
DEBARQUEMENT	841907040.00	565735660.00	-33%
EMBARQUEMENT	620587840.00	403487840.00	-35%

## Chapitre 04 : L'application de la gestion budgétaire au sien de la spa BMT

NETTOYAGES ET BALAYAGES	253250.00	225550.00	-11%
LOCATIONS ENGINES	245500.00	77500.00	-68%
RELEVAGE LO/LO	830314700.00	518740650.00	-38%
LO/LO TEXTER	6667500.00	23631550.00	254%
POINTAGE TEXTER	215000.00	507000.00	136%
DEPOTAGE / EMPOTAGE	35096000.00	25842000.00	-26%
EMPOTAGE/DEPOTAGE TEXTER	174000.00	194000.00	11%
LOCATIONS ENGINES TEXTER	5000.00	2500.00	-50%
PRESTATION LOGISTIQUE TRANSIT	1806000.00	336000.00	-81%
TRANSPORT T P M	1934500.00	1107500.00	-43%
RAPPROCHEMENT AU NAVIRE	300422450.00	191693050.00	-36%
RAPPROCHEMENT AUX NAVINES TB	752600.00	0.00	-100%
<b>Total</b>	<b>3,160,006,435.00</b>	<b>2,776,874,000.00</b>	<b>-12%</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

### Interprétation

La SPA BMT a réalisé un chiffre de 3160006435 dinars en 2017, par contre elle à prévue pour l'année 2018 de réaliser un chiffre d'affaire de 2776874000 dinars, soit une baisse de 12 %, l'entreprise a estimé ses prévisions sous les réalisations de la clôture 2017, cela est due à :

- Ouverture de nouvelle zone extra portuaire (Sous douane de quatre chemins Bejaia) concurrentielles ;
- Inauguration de port de Jijel (DJEN-DJEN) ;
- La politique de l'Etat algérien (loi de finance 2017,2018) ;
- Blocage des projets du groupe CEVITEL, l'un des clients fidèle de la spa BMT ;
- La dépréciation du taux de change à la fin de l'année 2017 ;
- La politique d'austérité.

### 2.2 Budget d'investissement

Le budget d'investissement se présente comme suit

**Tableau N°05 : Budget d'investissement**

LIBELLES	clôture 2017	prévision 2018	var %
<b>immobilisation incorporelle</b>	<b>51,564,208.45</b>	<b>65,666,973.71</b>	<b>27%</b>
Logiciels informatiques et assimilés	51,564,208.45	65,666,973.71	27%
<b>immobilisation corporel</b>	<b>5227324404.30</b>	<b>5458739874.10</b>	<b>4%</b>
Terrains	14,360,000.00	14,360,000.00	0%
Agencements et aménagements de terrain	118,896,923.72	121,340,923.72	2%
Constructions	766,473,981.94	806,104,547.83	5%
Installations techniques, matériel et outillage industriels	3,348,262,485.24	3,471,637,946.28	4%
Autres immobilisations corporelles	823,444,537.03	886,855,260.75	8%
<b>SOUS-TOTAL Compte/219</b>	<b>155,886,476.37</b>	<b>158,441,195.52</b>	<b>2%</b>
<b>Total</b>	<b>5278888612.75</b>	<b>5524406847.81</b>	<b>5%</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

### Interprétation

Dans le programme d'investissement on remarque que les prévisions de l'année 2018 étaient 5524406847,81 dinars, ce dernier a connu une hausse de 5% par rapport à la clôture 2017, la SPA BMT prévoit d'investir et d'améliorer la qualité des logiciels informatique et assimilés tout en augmentant ce dernier de 27 %.

Par contre pour les autres immobilisations incorporelles et corporelles on remarque que l'entreprise ne prévoit pas de faire des investissements importants.

### 2.3 Budget des approvisionnements

Le budget des approvisionnements se présente comme suit :

**Tableau N° 06 : Budget des approvisionnements**

Libellés	Clôture 2017	prévision 2018	VAR %
Autre approvisionnements	0	-1000	-100%
MATERIAUX DE CONSTRU. CONSOMME	-	0.00	0%
COMBUSTIBLE CARBURANT LUBRIFIE	5,963,364.00	6,008,222.16	1%
PRODUITS D'ENTRETIEN CONSOMME	17,325.00	29,650.00	71%
FOURNITURES D'ATELIERS CONSOMM	2,259,145.49	2,376,162.51	5%
PETIT OUTILLAGE	10,920.00	10,920.00	0%
PIECES RECHANGE MAT.TRANSPORT	1,058,406.00	1,058,406.00	0%
PIECES RECHANGE MAT.EXPLOITATI	196,931,581.50	234,065,706.18	19%
PNEUMATIQUES CONSOMMES	9,959,605.79	11,875,534.39	19%
FOURNITURE BUREAU CONSOMME	782,672.35	662,422.55	-15%
FOURNITURES INFORMATIQUES	1,037,926.56	844,482.29	-19%

## Chapitre 04 : L'application de la gestion budgétaire au sien de la spa BMT

FOURNITURES DIVERSES	133,171.32	248,049.41	86%
EFFETS VESTIMENTAIRES CONSOMME	2,483,131.58	0.00	-100%
Stock a l'extérieure	4,301,186.77	0,00	-100%
autre approvisionnements stocké	-	0	-
Perte de valeur sur autre approvisionnement	-	0	-
<b>Total</b>	<b>224,938,436.36</b>	<b>257,178,555.49</b>	<b>14%</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

### Interprétation

Les approvisionnements réalisés à la clôture de l'année 2017 est de 224938436.36 dinars, soit une hausse de 14 % par rapport aux les prévisions effectuer par la spa BMT pour l'année 2018, d'après le budget des approvisionnements on remarque que l'entreprise prévois de ne pas laisser son stock a l'extérieure (étranger), et de minimiser ses consommations.

### 2.5 Budget des produits opérationnels et financiers

Le budget des produits opérationnels et financiers se présente comme suit :

**Tableau N°07 : Budget des produits opérationnels et financière**

libellés	clôture 2017	prévision 2018	variation en%
P.VALUE IMMOBILISATION CORPORE	431,000.00	4, 081,100.00	847%
INDEMNITES D'ASSURANCE RECUES	7, 056,673.83	3, 914,330.27	-45%
AUTRES PRODUITS EXCEPTIONNELS	2, 850,000.00	0	-100%
PROD/CAHIER DES CHARG & PENALI	1, 645,153.29	1, 131,411.98	-31%
AUTRE PRODUIT GESTION COURANTE	643,618. 41	639,847.61	-1%
PRODUITS DIVERS DE GESTION COU	6, 606,910.19	1, 376,739.06	-79%
<b>total des produits opérationnels</b>	<b>19, 233,355.72</b>	<b>11, 143,428.92</b>	<b>-42%</b>
INTERETS SUR D.A.T	12, 055,555.55	12, 055,555.55	0%
REVENU TITRE REPRESENTATIF	43, 000,000.00	43, 000,000.00	0%
GAINS DE CHANGES	2, 830,361.71	104,797.61	-96%
<b>total les produits financiers</b>	<b>57, 885,917.26</b>	<b>55, 160,353.16</b>	<b>-5%</b>
<b>total des produits opérationnels et financiers</b>	<b>77, 119,272.98</b>	<b>66, 303,782.08</b>	<b>-14%</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

### Interprétation

Les produits opérationnel et financière affichent un écart négatif, soit une baisse de 14% des prévisions de l'année 2018 par rapport à la clôture 2017.

La spa BMT prévoit de cédé un bien (immobilisation corporelle) en 2018

### 2.6 Budget des frais généraux

**Tableau N° 08 : La structure des charges**

libelle	clôture 2017	prévision 2018	variation en%
achat consommés	174, 392,618.52	183, 436,678.51	5%
services extérieurs	202, 167,537.11	203, 565,009.36	1%
autres services extérieur	46, 588,235.05	53, 356,574.26	15%
frais personnel	1, 082, 704,036.76	1, 108, 727,631.30	2%
impôts et taxes	71, 860,774.07	60, 130,865.67	-16%
autre charges opérationnelles	151, 864,593.85	143, 003,027.73	-6%
frais financier	848,047.37	1, 061,297.74	25%
dotation amortissement	378, 078,352.63	404, 493,818.45	7%
IBS	405, 861,763.73	283, 367,614.00	-30%
<b>total des charges</b>	<b>2, 514, 365,959.09</b>	<b>2, 441, 142,517.02</b>	<b>-3%</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

### Interprétation

Le montant des charges prévisionnelles est de 2441142517.02 dinars, les charges de l'entreprise baissent de 3% par rapport à la clôture 2017.

### 2.7 Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie regroupe toutes les informations financières fournier par les autres budgets de l'entreprise.

Il comprend trois grandes parties :

- Les encaissements ;
- Les décaissements ;
- Les soldes.

**Tableau N° 09 : Le tableau des flux de trésorerie prévisionnel (TFT)**

LIBELLE	Clôture 2017	Prévision2018	%
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients	4,267,016,719.36	3,850,589,574.28	-9.76%
Autre encaissement reçu	18,802,355.72	17,445,147.02	-7.22%
Sommes versées aux fournisseurs et autres	-633,205,297.50	-657,395,373.44	3.82%
Sommes versées aux personnels	-961,939,047.76	-902,239,585.81	-6.21%
Intérêts et autres frais financiers payés			

## Chapitre 04 : L'application de la gestion budgétaire au sien de la spa BMT

Impôts sur les résultats payés	-553,206,872.78	-366,975,587.00	-33.66%
Autre Impôts payés	-891,103,225.44	-696,614,299.02	-21.83%
Opérations en attente de classement !!!!			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1,246,364,631.60	1,244,809,876.03	-0.12%
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>1,246,364,631.60</b>	<b>1,244,809,876.03</b>	<b>-0.12%</b>
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investi (B)			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorpore	-282,683,885.64	-348,850,571.43	23.41%
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	3,088,985.00	3,849,080.00	24.61%
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	400,000,000.00		100%
Intérêts encaissés sur placements financiers	94,927,777.77	60,632,575.38	-36.13%
Autres produit financiers	2,830,361.71		100%
Dividendes et qoute-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>218,163,238.84</b>	<b>-284,368,916.05</b>	<b>-230%</b>
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées	-2,232,560,000.00	-324,460,000.00	-85.47%
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>-2,232,560,000.00</b>	<b>-324,460,000.00</b>	<b>-85.47%</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-768,032,129.56</b>	<b>635,980,959.98</b>	<b>-183%-2</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>	<b>980,779,363.00</b>		<b>-100%</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>	<b>212,747,233.44</b>	<b>635,980,959.98</b>	<b>198.94%</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>-768,032,129.56</b>	<b>635,980,959.98</b>	<b>-183%</b>
<b>Comparaison avec le résultat Comptable</b>	<b>717,074,131,34</b>	<b>414,507,827.02</b>	<b>-421.94%</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

### Interprétation

- L'entreprise prévoit de baissé ses prévisions a l'exercice 2018 pour la trésorerie provenant des activités opérationnels, expliquée par l'inquiétude de l'entreprise de na pas encaisser en plus d'argent vu l'apparition de nouveau conquérant sur le marché( ouverture de nouvelle zone extra portuaire, sous douane de quatre chemin...) pour cela elle a prévoit de minimiser ses charge(consommation) et baissant les frais de personnel de 6.21%.
- Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement affichant une énorme baisse de 230%, l'entreprise ne prévoit pas de grand investissement pour l'année 2018.

- L'entreprise prévoit de payer plus de dividendes pour l'exercice 2018, expliquée par la hausse de la prévision de résultat net.

### 3. Le suivi budgétaire

Le suivi budgétaire est un outil primordial de la gestion des entreprises, vu sa contribution à l'amélioration des performances de celles-ci. De ce fait, la SPA BMT donne beaucoup d'importance au service budget puisqu'il fournit des informations pour juger la performance réelle par les décideurs.

#### 3.1 Les type de contrôle adopté pour le suivi budgétaire

La spa BMT effectue deux types de contrôle

**3.1.1 Un contrôle mensuel :** consiste en l'élaboration d'un budget de clôture.

**3.1.2 Un contrôle annuel :** c'est une analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations afin de contrôler les dépenses de l'entreprise et d'essayer d'atteindre les objectifs fixés.

#### 3.2 Le Volume physique des trafics EVP

**Tableau N° 10 : Le contrôle du trafic portuaire au sein de BMT**

Trafic (EVP)	Prévisions 2018	Réalisation 2018	Ecart (v)	Ecart (%)	Taux de réalisation
Nombre conteneurs	245000	239567	-5433	-2.21%	97.78%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

Le taux de réalisation= (les réalisations/ les prévisions)  $\times 100$

Le taux de réalisation =  $(239567/245000) \times 100$

Taux de réalisation = 97.78%

Taux d'écart = taux de réalisation – 100%

Taux d'écart = -2.21 %

#### Interprétation

La spa BMT à prévus de traiter un volume physique trafic EVP de 245000 conteneur en 2018, mais finalement elle n'a réalisé qu'un volume de 239567 conteneur, soit un écart négatif de 2.21% malgré qu'elle a réalisé un chiffre d'affaire supérieure au prévisionnel, cela est expliqué par le traitement des conteneurs de 40 pieds par rapport aux conteneurs de 20 pieds pour les raisons suivantes :



## Chapitre 04 : L'application de la gestion budgétaire au sien de la spa BMT

-Le prix de transport (entreposage, embarquement, débarquement) d'un conteneur de 40 pieds n'est égale pas le prix deux conteurs de 20 pieds (exemple : le prix de conteurs 40 pieds = 1, 200,000 da, le prix de conteurs 20 pieds = 750,000da).

- Le 40 pied est transporté dans un seul semi-remorque alors que les 20 pieds il lui faut deux semi-remorque

**Tableau N°11 : Le contrôle de chiffre d'affaires**

libellés	Prévision2018	Réalisatio2018	Ecart	Ec %	Taux réalisation
ENTREPOSAGE	1011111500	210605963	-800505537	-79%	21%
SCELLEMENT TCS	2680950	4252200	1571250	59%	159%
TRAITEMENT FRIGORIFIQUE	29113000	54194000	25081000	86%	186%
ENTREPOSAGE ZEP	2387750	2698500	310750	13%	113%
DEBARQUEMENT	565735660	922453360	356717700	63%	163%
EMBARQUEMENT	403487840	647526690	244038850	60%	160%
NETTOYAGES ET BALAYAGES	225550	292600	67050	30%	130%
LOCATIONS ENGINs	77500	136500	59000	76%	176%
RELEVAGE LO/LO	518740650	835821000	317080350	61%	161%
LO/LO TEXTER	23631550	45099300	21467750	91%	191%
POINTAGE TEXTER	507000	964000	457000	90%	190%
DEPOTAGE / EMPOTAGE	25842000	34733000	8891000	34%	134%
EMPOTAGE/DEPOTAGE TEXTER	194000	281000	87000	45%	145%
LOCATIONS ENGINs TEXTER	2500	2500	0	0%	100%
PRESTATION LOGISTIQUE TRANSIT	336000	474000	138000	41%	141%
TRANSPORT T P M	1107500	1968500	861000	78%	178%
RAPPROCHEMENT AU NAVIRE	191693050	309948250	118255200	62%	162%
TOTAL	2, 776, 874,000.00	3071451363.00	294577363.00	11%	111%

**Source :** Etabli par nous-même à partir des documents internes de la BMT.

### Interprétation

Le chiffre d'affaire réellement réalisé en 2018 est supérieur à celui que l'entreprise a prévu de réalisé de 294577363 dinas soit une hausse de 11 % , expliquée par la mise en exploitation de la zone extra-portuaire TIXETER ( zone logistique) et la hausse de chiffre d'affaire des débarquements et embarquements de 63% et 60% .

### 3.3 Budget d'investissement

La réalisation des investissements est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau N° 12 : Le contrôle budgétaire des investissements**

libellés	prévision 2018	réalisation 2018	Ecart	Ec%	Tr
<b>immobilisation incorporel</b>	<b>65,666,973.71</b>	<b>54,077,846.21</b>	<b>-11,589,127.50</b>	<b>-18%</b>	<b>82%</b>
Logiciels informatiques et assimilés	65,666,973.71	54,077,846.21	-11,589,127.50	-18%	82%
<b>immobilisation corporel</b>	<b>5,458,739,874.10</b>	<b>5,422,346,551.74</b>	<b>-36,393,322.36</b>	<b>-1%</b>	<b>99%</b>
*TERRAINS DE CONSTRUCTION	14,360,000.00	14,360,000.00	0.00	0%	100%
Agencements et aménagements de terrain	121,340,923.72	118,896,923.72	-2,444,000.00	-2%	98%
Constructions	806,104,547.83	810,923,155.03	4,818,607.20	1%	101%
Installations techniques, matériel et outi	3,471,637,946.28	3,448,645,912.08	-22,992,034.20	-1%	99%
Autres immobilisations corporelles	886,855,260.75	871,079,365.39	-15,775,895.36	-2%	98%
SOUS-TOTAL Compte/219	158,441,195.52	158,441,195.52	0.00	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5,524,406,847.81</b>	<b>5,476,424,397.95</b>	<b>-47,982,449.86</b>	<b>-18%</b>	<b>182%</b>

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

### Interprétation

Pour l'exercice 2018, l'entreprise n'a pas réalisé ce qu'elle a prévu en termes d'investissement, soit un écart défavorable de 47,982, 449.86 dinars. Les responsables de la BMT expliquent cet écart par le désir d'opérer une gestion de trésorerie prudentielle.

### 3.4 Budget des approvisionnements

**Tableau N° 13 : Le contrôle budgétaire des approvisionnements**

Libelles	Prévision 2018	Réalisation 2017	Ecart	Ec %
Autre approvisionnements	-1000	0	1000	-100%
MATERIAUX DE CONSTRU. CONSOMME	0.00	0	0	-
COMBUSTIBLE CARBURANT LUBRIFIE	6,008,222.16	6,445,938.54	437716.38	7.28%
PRODUITS D'ENTRETIEN CONSOMME	29,650.00	28,965.00	-685	-2%
FOURNITURES D'ATELIERS CONSOMM	2,376,162.51	2,322,607.86	-53554.65	-2.25%
PETIT OUTILLAGE	10,920.00	146,200.00	135280	1238%
PIECES RECHANGE MAT.TRANSPORT	1,058,406.00	1,058,406.00	0	-
PIECES RECHANGE MAT.EXPLOITATI	234,065,706.18	236,507,215.74	2441509.56	1.04%
PNEUMATIQUES CONSOMMES	11,875,534.39	10,601,550.32	-1273984.07	10.72%
FOURNITURE BUREAU CONSOMME	662,422.55	782,424.25	120001.7	18%
FOURNITURES INFORMATIQUES	844,482.29	1,044,364.06	199881.77	23.66%

## Chapitre 04 : L'application de la gestion budgétaire au sien de la spa BMT

FOURNITURES DIVERSES	248,049.41	229,864.31	-18185.1	-7.33%
EFFETS VESTIMENTAIRES CONSOMME	0.00	740,043.81	740043.81	-
Stock a l'extérieure	0.00	0.00	0	-
autre approvisionnements stocké	0	0.00	0	-
Perte de valeur sur autre approvisionnement	0	-5,178,406.97	-5178406.97	
<b>Total</b>	<b>257,178,555.49</b>	<b>265,085,986.86</b>	<b>7907431.37</b>	<b>3.07%</b>

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

### Interprétation

Le total des stocks s'élève à 265, 085,986.86 dinars contre 257,178,555.49 dinars prévus soit une hausse de 3.07% qui revient principalement à la hausse de l'approvisionnement des fournitures d'informatiques de 23.66% et les fournitures de 18%.

### 3.6 Le budget des frais généraux

**Tableau N° 14: Contrôle de la structure des charges**

libelle	prévision 2018	réalisation 2018	Ecart	Ec %	Taux de réalisation
achat consommés	78747000	185323396.9	106576396.9	135%	235%
services extérieurs	203565009.4	201735479.4	-1829530	-1%	99%
autres servicesextérieure	21295000	41197339.41	19902339.41	93%	193%
frais personnel	308815000	1153167620	844352620.3	273%	373%
impôts et taxes	60130865.67	66748432.34	6617566.67	11%	111%
autre charges opérationnelles	143003027.7	160925691.7	17922663.99	13%	113%
frais financier	1061297.74	1585778.95	524481.21	49%	149%
dotation amortissement	404493818.5	447065517.8	42571699.33	11%	111%
IBS	283367614	324934141	41566527.02	15%	115%
<b>total des charges</b>	<b>1504478633</b>	<b>2582683398</b>	<b>1078204765</b>	<b>72%</b>	<b>172%</b>

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

### Interprétation

Les charges de l'entreprise ont atteint 2582683398 da, soit une hausse de 72% par rapport aux prévisions, expliqué par la hausse des achats consommés et les frais personnels.

#### -Achat consommés :

L'écart constaté est de 106576396.9 DA, soit un taux de 135%, il s'agit d'un écart positif qui est dû principalement à l'augmentation soit des quantités ou le coût d'achat de la matière première.

### -Frais personnel :

Les employeurs ont fait des heures supplémentaires ce que explique l'augmentation de ce poste a 237% par apport à la clôture 2017

### 3.7 Budget des autres produits opérationnels et financière

**Tableau N° 15 : Le contrôle budgétaire des autres produits opérationnels et financiers**

libelles	prévision 2018	Réalisation 2018	Ecart	Ec %	Ta
P.VALUE IMMOBILISATION CORPORE	4081100	4081100	0	0%	100%
INDEMNITES D'ASSURANCE RECUES	3914330.27	4276519.04	362188.77	9%	109%
ENCAISSEMENT SUR CAUTION	0	1606500	1606500	0%	0%
PROD/CAHIER DES CHARG & PENALI	1131411.98	1673151.79	541739.81	48%	148%
AUTRE PRODUIT GESTION COURANTE	639847.61	653661.61	13814	2%	102%
PRODUITS DIVERS DE GESTION COU	1376739.06	3550926.04	2174186.98	158%	258%
<b>total des produits opérationnels</b>	<b>11143428.92</b>	<b>15841858.48</b>	<b>4698429.56</b>	<b>42%</b>	<b>142%</b>
INTERETS SUR D.A.T	12055555.55	17000000	4944444.45	41%	141%
REVENU TITRE REPRESENTATIF	43000000	43000000	0	0%	100%
GAINS DE CHANGES	104797.61	104797.61	0	0%	100%
<b>total des produits financier</b>	<b>55160353.16</b>	<b>60104797.61</b>	<b>4944444.45</b>	<b>9%</b>	<b>109%</b>
<b>total autre produit opérationnels et financiers</b>	<b>66303782.08</b>	<b>75946656.09</b>	<b>9642874.01</b>	<b>15%</b>	<b>115%</b>

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

### Interprétation

Les autres produits opérationnels réalisés d'un montant 75,946 ,653.09 dinars, soit une hausse de 15% par rapport à la prévision de la même période qui est de 6, 6303,782.08 dinars.

### 3.8 Budget de trésorerie

**Tableau N°16: Contrôle budgétaire de la trésorerie**

LIBELLE	Prév2018	Real 2018	%
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients	3850589574.28	3910346079.91	2%
Autre encaissement reçu	17445147.02	12369178.45	-29%
Sommes versées aux fournisseurs et autres	-657395373.44	-604311478.65	-8%
Sommes versées aux personnels	-902239585.81	-1108428908.85	23%
Intérêts et autres frais financiers payés			
Impôts sur les résultats payés	-366975587.00	-366975587.00	0%
Autre Impôts payés	-696614299.02	-665278732.95	-4%

## Chapitre 04 : L'application de la gestion budgétaire au sien de la spa BMT

Opérations en attente de classement !!!!			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1244809876.03	1177720550.91	-5%
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>1244809876.03</b>	<b>1177720550.91</b>	<b>-5%</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'invest (B)</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorpo	-348850571.43	-314253505.91	-10%
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	3849080.00	3849080.00	0%
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers	60632575.38	60000000.00	-1%
Autres produit financiers		104797.61	
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>-284368916.05</b>	<b>-250299628.30</b>	<b>-12%</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées	-324460000.00	-349800000.00	8%
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>-324460000.00</b>	<b>-349800000.00</b>	<b>8%</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquid			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>635980959.98</b>	<b>577620922.61</b>	<b>-9%</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>		<b>212747233.44</b>	
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	<b>635980959.98</b>	<b>790368156.05</b>	24%
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>635980959.98</b>	<b>577620922.61</b>	<b>-9%</b>
<b>Comparaison avec le résultat Comptable</b>	<b>414507827.02</b>	<b>593278922.31</b>	<b>43.12%</b>

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

### Interprétation

- Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnel aux baissé de 5 % par rapport à la réalisation de l'année 2018, cela est due à la baisse des autres encaissements de 29% et la baisse de somme versé au fournisseur de 8%.
- Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement ont connu une baisse de 12% par rapport à ce que l'entreprise a prévu de réalisé comme investissement
- Les flux de trésorerie provenant des activités financière au augmenté de 8%, l'entreprise a distribuée plus de dividendes qu'elle a prévu, parce que elle a réalisé une chiffre d'affaires supérieur à celui qu'elle a prévu pour l'année 2018.

- La trésorerie finale (variation de la trésorerie de la période) affiche une baisse de 9% par rapport au prévision de l'année 2018, par ailleurs l'entreprise doit changer sa méthode d'estimation des prévisions, mais en globale l'entreprise est en bon santé financière vu que sa trésorerie est positif et le résultat comptable aussi.

### 4. Les indicateurs de performance

#### A. Les indicateurs économiques

L'appréciation de la performance économique se fait à partir des soldes intermédiaires de gestion.

##### 1. Chiffre d'affaires

La spa BMT est une entreprise de prestation de service Son chiffre d'affaires représente le total des services facturés sur un exercice.

Le chiffre d'affaires pour l'exercice 2017 = 3 160 006 435 DA

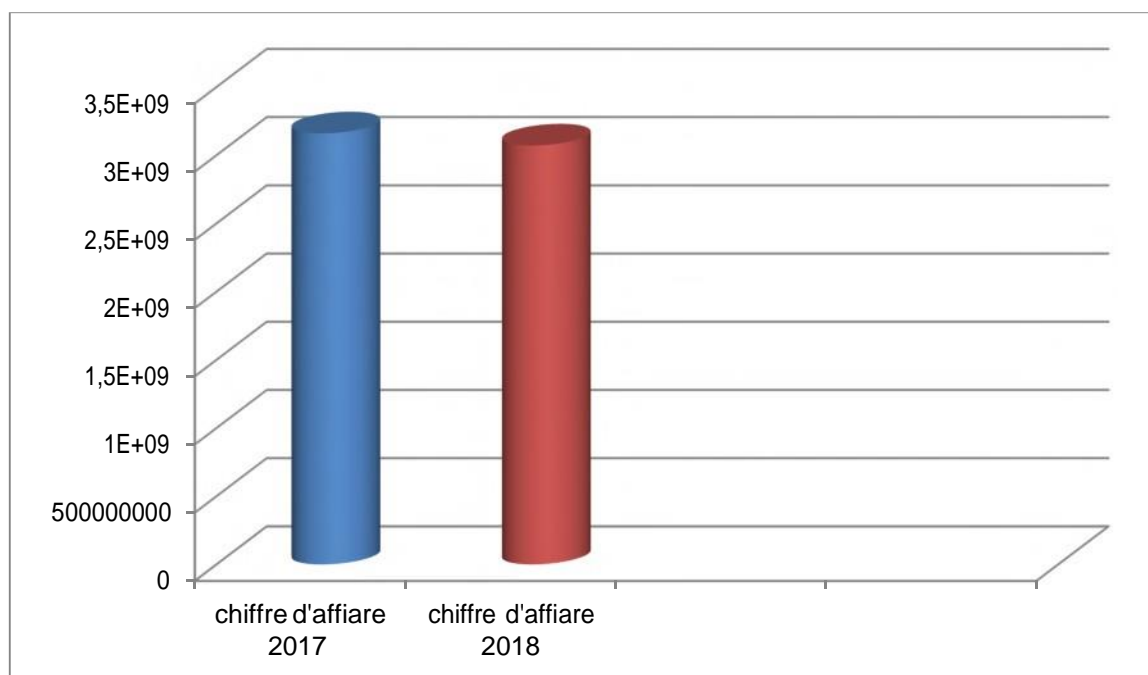
Le chiffre d'affaires pour l'exercice 2018 = 3 071 451 363DA

Tableau N° 17 : Evolution de chiffre d'affaire

Libeller	2017	2018	Variation DA	Var%
Chiffre d'affaire	3 160 006 435	3 071 451 363	-88 555 072	-2.80%

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

Figure N° 11 : Représentation graphique d'évolution du chiffre d'affaire (dinars)



Source : Etablie par nous-mêmes

### Interprétation

La spa BMT à réaliser un chiffre d'affaire de **3071451362** da, soit une baisse de **2.80** % par rapport à l'année 2017 pour des raisons précédemment citées ( ouverture de la sous douane de quatre chemin de Béjaia et d'autre zone extra portuaire ...) et autre raison liées à l'activité de l'entreprise (la hausse des achats consommés de 6.27%, la charge du personnel de 6.51%, charge financière de 86.99%).

### 2 La valeur ajoutée

La valeur ajoutée = La production de l'exercice – Les consommations

$$VA(2017) = 3, 160, 006,435 - 423, 148,390.68$$

$$VA (2017) = 2, 736, 858,044.32 DA$$

$$VA (2018) = 3, 071, 451,363 - 428, 256,215.65$$

$$VA (2018) = 2, 643, 195,147.35 Da$$

**Tableau N° 18:Evolution de la valeur ajouté**

Libellés	2017	2018	Var en Da	Var %
Valeur ajoutée	2, 736, 858,044.32	2, 643, 195,147.35	-93, 662,896.97	-3.42%

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents interne de la spa BMT

### Interprétation

La valeur ajoutée est négative de **-93662896.97** da, soit une baisse de 3.42 % par rapport à l'année précédente, Cella est due à l'augmentation des achats consommation de 6.27 %, et la baisse des ventes de 2.80%, cette légère baisse doit être prise en considération pour les prochains exercices, par ce que cette dernière peut influencer sur le point économique de l'entreprise.

### 3 L'excédent brut d'exploitation

**EBE** = valeur ajoutée + subvention d'exploitation – charges du personnel – impôts et taxes.

$$EBE (2017) = 1, 583, 793,830.45 +0 - 1, 082, 704,036.76 - 70, 360,177.11$$

$$EBE (2017) = 1, 583, 793,830.45 Da$$

$$EBE (2018)= 2, 643, 195,147.35 + 0 - 1, 153, 167,620.33 - 66, 216,125.14$$

**EBE (2018) = 1, 717, 811,401.88 Da**

**Tableau N° 19 : Evolution de l'excédent brut d'exploitation**

Libellés	2017	2018	Var en Da	Var en %
<b>EBE</b>	<b>1, 583, 793,830.45</b>	<b>1, 717, 811,401.88</b>	<b>134, 017,571.43</b>	<b>8.46%</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents interne de la spa BMT

### Interprétation

L'excédent brut d'exploitation a augmenté de **134017571.43** da, soit une hausse de **8.46 %** par rapport à l'année 2017, due à la baisse de l'impôt, taxe versement assimilé de **5.89%**, malgré que la valeur ajout à marquer une baisse de **3.42 %**. Dans ce cas, nous pouvons juger que l'entreprise est performante.

#### 4 Le résultat d'exploitation (RE)

**RE = EBE + autres produits opérationnels – autres charges opérationnelles – dotations aux amortissements + reprises sur perte de valeur.**

**RE (2017) = 1, 583, 793,830.45 + 19, 233,355.72 - 170, 437,437.37 - 378, 078,352.63**  
**-14, 412,814.23**

**RE (2017) = 1, 068, 924,210.40 Da**

**RE(2018) = 1, 717, 811,401.88 + 15, 841,858.48 - 160, 925,691.72 - 447, 065,517.78**  
**- 17, 325,814.40**

**RE (2018) = 1, 142, 987,865.26**

**Tableau N° 20 : Evolution de résultat d'exploitation**

Libellés	2017	2018	Var en Da	Var en %
<b>RE</b>	<b>1, 068, 924,210.40</b>	<b>1, 142, 987,865.26</b>	<b>74, 063,654.86</b>	<b>6.93%</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT



### Interprétation

Le résultat d'exploitation (opérationnel) affiche une augmentation de **6.93%** par rapport à l'année 2017, malgré que les autres produits opérationnels aient marqué une baisse considérable de **17.63%** mais le résultat est positif parce que la spa BMT à un excédent de **8.46 %** qui couvre cette baisses.

### 5 Résultat financier

**Résultat financier** = produits financiers – charges financières.

$$\text{RF (2017)} = 57, 885,917.26 - 848,047.37$$

$$\text{RF(2017)} = \mathbf{57, 037,869.89 \text{ Da}}$$

$$\text{RF(2018)} = 60, 104,797.61 - 1, 585,778.95$$

$$\text{RF(2018)} = \mathbf{58, 519,018.66 \text{ Da}}$$

**Tableau N° 21 : Evolution de résultat financier**

Libellés	2017	2018	Var en Da	Var en %
Résultat financier	57, 037,869.89	58, 519,018.66	1, 481,148.77	2.60 %

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

### Interprétation

Le résultat financier est positif de **1481148.77** da, soit une augmentation de **2.60%** par rapport à l'année 2017, qui explique par la baisse de la charge financière de **737731.58** da soit **86.99%**.

### 6 Résultat courant avant impôt

**Résultat courant avant impôt** = résultat opérationnel + résultat financier.

$$\text{RCAI(2017)} = 1, 068, 924,210.40 + 57, 037,869.89$$

$$\text{RCAI(2017)} = \mathbf{1, 125, 962,080.29 \text{ Da}}$$

$$\text{RCAI(2018)} = 1, 142, 987,865.26 - 58, 519,018.66$$

$$\text{RCAI(2018)} = \mathbf{1, 201, 506,883.92 \text{ Da}}$$

**Tableau N° 22 : Evolution de Résultat courant avant impôt**

Libellés	2017	2018	Var en DA	Var en %
RCAI	1, 615, 962,080.29	1, 201, 506,883.92	75, 544,803.63	6.71%

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

### Interprétation

Le résultat courant avant impôt affiche une progression de **75544803.63** da, soit **6.71%** par rapport à l'exercice précédent, cette hausse est expliquée par la baisse des produits opérationnels avant impôts de **17.63%**.

### 7. Résultat net de l'exercice

**Résultat net de l'exercice** = total des produits – total des charges.

**Résultat net de l'exercice** = résultat ordinaire avant impôt + résultat extraordinaire – participations des salariés – impôts sur les bénéfices + impôts différés.

**RN (2017)** = 3, 251, 538,522.21 - 1, 388, 450,340.39

**Résultat net de l'exercice (2017)= 717, 074,131.34 Da**

**RN (2018)** = 3, 175, 430,012.90 - 2, 582, 151,090.59

**Résultat net de l'exercice (2018)= 593, 278,922.31 Da**

**Tableau N° 23 : Evolution de résultat net de l'exercice**

Libeller	2017	2018	Var en Da	Var en %
Résultat net	717, 074,131.34	593, 278,922.31	-123, 795,209.03	-17.26%

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la spa BMT

### Interprétation

Le résultat net de l'exercice a connu une baisse de **123795209.03** da, soit **17.26%** par rapport à l'année 2017, cette régression est due la baisse de l'ensemble des soldes d'intermédiaires de gestion comme le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée qui ont influencé sur le résultat net de l'exercice chose que l'entreprise doit prendre en considération dans les années avenir pour éviter les impacts sur le degré de performance de la société.

### B. L'indicateur de performance financier

#### Analyse par la méthode des rations

L'analyse des ratios au sein de la BMT se fait selon les décisions du dirigeant qui sont

prises en fonction des objectifs visés chaque année, c'est pourquoi le choix des ratios analysés sont différents donc d'une année à une autre.

### 1. Le taux de rendement des capitaux investis ROI (Return On Investit):

Ce paramètre mesure le rendement des capitaux investis

**ROI (Return On Investment) = Résultat net / actif fixe**

**ROI (2017) = 717, 074,131.34 / 3, 083, 388,523.22**

**ROI(2017) = 23.25%**

**ROI (2018) = 593, 278,922.31/ 4,427,361,332.39**

**ROI(2018) = 13.40 %**

### Interprétation

Taux de rendement des capitaux investis a passé de **23.25 %** en 2017 à **13.40 %** en 2018 soit une baisse de **9.89 %**, cette dernière est due à la baisse de résultat net de **17.26%** et la hausse de l'actif fixe de **43.59%**.

### 2 Le taux de rentabilité financière ROE (Return on Equity)

Le taux de rentabilité financière (ROE) exprime la rentabilité dégagé par l'entreprise en utilisant ses propres fonds

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

**ROE(2017) = 717, 074,131.34 / 2, 653, 549,476.62**

**ROE(2017) = 27.02%**

**ROE(2018) = 593, 278,922.31/3,837,028,398.93**

**ROE (2018) = 15.46%**

### Interprétation

Taux de rentabilité financière passe de 27.02% en 2017 à 15.46% en 2018 soit une baisse de 11.56%, cette baisse est due à la diminution de résultat net de l'exercice de 17.26%, malgré l'augmentation de capital qui est de 44.60%.

### 3 Le taux de marge bénéficiaire

Ce ratio mesure la part du résultat en chiffre d'affaires, il traduit la contribution de chaque vente en chiffre d'affaire.

**Le taux de marge bénéficiaire(TMB) = résultat de l'exercice / chiffre d'affaire**  
**TMB (2017) = 717,074,131.34 / 3,160,006,435.00**

**Taux de marge bénéficiaire = 22.70%**

**TMB (2018) =593,278,922.31 / 3,071,451,363.00**

**Taux de marge bénéficiaire = 19.31 %**

### Interprétation

En 2017, le taux de marge bénéficiaire est de 22.70%, il passe par la suite à 19.31 % en 2018, cette baisse est due à la baisse de résultat net de l'exercice de 17.26 % et la baisse de chiffre d'affaire de 2.80 %.

### 4 Fond de roulement net

C'est la part des capitaux permanents que la société consacre au financement de son cycle d'exploitation.

**FRN = Actif Circulant – dette à court terme**

**FRN = Capitaux permanents – Actif fixe**

**FRN 2017 = 2743620687.96 - 2432771024.23**

Ou

**FRN 2017 = 650617498.99 – 339768135.26**

**FRN 2017 = 310849363.73 DA**

**FRN 2018 = 3966833069.11 – 3068739248.11**

Ou

**FRN 2018 = 1358622084.28 - 460528263.28**

**FRN 2018 =898093821 DA**

### Interprétation

## Chapitre 04 : L'application de la gestion budgétaire au sien de la spa BMT

La spa BMT affiche un fond de roulement positif dans les deux années veut dire que les ressources stables excédants les emplois durables, cette excédant va financer le besoin de fond de roulement (en totalité ou partialité) et le solde va contribuer à former la trésorerie net de l'entreprise.

### 5 Besoin de fond de roulement (BFR)

Il représente un besoin exprimé par l'exploitation de l'entreprise, il se calcule comme suit :

**BFR** = (Valeur d'exploitation + Valeur réalisable) – (dette à court terme - les concours bancaire

$$\text{BFR 2017} = (212931829.19 + 212747233.44) - (339768135.26 - 0)$$

$$\text{BFR 2017} = 85910927.37 \text{ DA}$$

$$\text{BFR 2018} = 1103892911.36 - 460528263.28$$

$$\text{BFR 2018} = 643364648.08 \text{ DA}$$

### Interprétation

Le besoin de fond de roulement est positif dans les deux années, cela signifie que les fonds nécessaire pour financer l'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation dont l'entreprise dispose

Par conséquence, la spa BMT doit trouver des fonds supplémentaires pour financer son cycle d'exploitation.

### 6 La Trésorerie

Elle représente tous ce qui reste à l'entreprise à la fin de l'année après avoir financé l'actif fixe et son exploitation. Sa formule est la suivante :

**TR** = Fond de roulement – Besoin de fond de roulement

$$\text{TR 2017} = 310849363.73 - 85910927.37$$

$$\text{TR 2017} = 224938436.36 \text{ DA}$$

$$\text{TR 2018} = 898093821 - 643364648.08$$

$$\text{TR} = 254729172.92$$

### Interprétation

La trésorerie est positive dans les deux années, elle a marqué une augmentation de 13.27%, cela s'interprète comme un excédent de biens financiers issu d'un fonds de roulement supérieur au besoin de fond de roulement.

**Tableau N° 24 : Ratio des structures financière**

Ratios	Formules	2017	2018
Ratio de financement permanent	$R = \frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{Actif immobilisé}}$	11.28	1.29
Ratio de financement propre	$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actif immobilisé}}$	1.09	1.25
Ratio d'autonomie financière	$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$	6.17	6.5
Ratio d'endettement	$R = \frac{\text{Total des dettes}}{\text{Capitaux propre}}$	0.16	0.15

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

### Interprétation

**-Ratio de financement permanent :** le ratio de financement permanent a baissé de 9.99% par rapport à l'année 2017 malgré la hausse des capitaux permanents de 44.85 % et l'actif immobilisé de 26.14% cela est justifier par la baisse de résultat net de 17.26 %.

**-Ratio de financement propre:** Ce ratio enregistre une hausse de 16%, cela due à l'augmentation du capital propre de 44.60 %

**-Ratio d'autonomie financière :** ce ratio marque une diminution de 0.12%, cela est justifier par la hausse des dettes à moyen et long terme de 44.11% et la hausse des dettes à court terme de 35.54%, ce ratio mesure la capacité de la société à faire face à son endettement.

**-Ratio d'endettement :** ce ratio a connu une légère baisse de 0.01% expliquée par la hausse de total des dettes (DLMT et DCT) de 37.34 %

**Tableau N° 25 : Ratios de liquidités (Trésorerie)**

Ratios	Formules	2017	2018
Ratio de liquidité Générale	$R = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{DCT}}$	1.91	2.95

Ratio de liquidité réduite	$R = \frac{VR+VD}{DCT}$	0.63	2.38
Ratio de liquidité immédiate	$R = \frac{VD}{DCT}$	0.63	1.72

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

### Interprétation

**-Ratio de liquidité générale :** Ce ratio signifie que l'entreprise pourra répondre à ses engagements à court terme grâce à son actif circulant. Ce ratio est supérieur à 1 pour les deux années, mais a connu une progression de 1.04% par rapport à 2017.

**-Ratio de liquidité réduite :** Ce ratio est supérieur à 1 pour l'année 2018, mais inférieur à 1 en 2017. Il signifie que l'entreprise arrive à rembourser ses dettes grâce à ses liquidités et l'encaissement de ses créances en 2018 mais non pas en 2017.

**-Ratio de liquidité immédiate :** Ce ratio montre que l'entreprise peut faire face à ses engagements à court terme en faisant appel uniquement à ses disponibilités, cela signifie que cette entreprise dispose d'une trésorerie abondante.

### Section 03 : Essai d'application une méthode de prévision (Moindres Carrés)

La spa BMT effectue ses prévisions annuellement, par absence d'information pour des raisons confidentielles (chiffre d'affaire mensuel), on a proposé de calculer les prévisions des ventes pour l'année 2018 par la méthode des moindres carrés, tout d'abord on divise le chiffre d'affaire annuel en trimestre afin de calculer les estimateurs **a** et **b**, les rapports à la tendance puis les coefficients saisonniers, à la fin on va entamer une comparaison entre les prévisions faites par l'entreprise et celle que nous avons calculées nos propres et dégager des écarts positifs ou négatifs.

#### 1. Détermination de la fonction des moindres carrés

Il s'agit de chercher les paramètres de la fonction  $y = ax + b$  qui rendent la plus faible possible la somme des carrés des distances entre la valeur observée  $Y_i$  de la variable et sa valeur ajustée  $y'_i$ , Les fonctions d'ajustement peuvent être extrêmement variées.

## Chapitre 04 : L'application de la gestion budgétaire au sien de la spa BMT

Les deux tableaux ce dessus nous permettra de calculer les estimateurs a et b de la fonction des moindres carrées.

**Tableau N° 26 : Chiffre d'affaire trimestrielle pour les années 2015, 2016, 2017**

désignation	t1	t2	t3	t4	Total
2015	644,910,580.00	700,123,222.00	679,452,145.00	575,156,373.00	2,599,642,320.00
2016	649,429,857.50	905,853,630.14	860,730,135.70	828,249,195.40	3,244,264,834.74
2017	963,100,632.00	824,476,689.50	624,637,051.50	747,790,045.00	3,160,006,435.00

**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

**Tableau N° 27 : Calcule des estimateurs a et b**

année	trimestre xi	yi	xi*yi	x2
2015	1	644,910,580.00	644,910,580.00	1
	2	700,123,222.00	1,400,246,444.00	4
	3	679,452,145.00	2,038,356,435.00	9
	4	575,156,373.00	2,300,625,492.00	16
2016	5	649,429,857.50	3,247,149,287.50	25
	6	905,853,630.14	5,435,121,780.84	36
	7	860,730,135.70	6,025,110,949.90	49
	8	828,249,195.40	6,625,993,563.20	64
2017	9	963,100,632.00	8,667,905,688.00	81
	10	824,476,689.50	8,244,766,895.00	100
	11	624,637,051.50	6,871,007,566.50	121
	12	747,790,045.00	8,973,480,540.00	144
total	78	9,003,909,556.74	60,474,675,221.94	650

**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.



$$Y = a(x) + b$$

$$\bar{x} = \frac{\sum s_i}{n} \quad \bar{x} = \frac{\sum s_i}{n} = 6.5 \quad \bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} \quad \bar{y} = \frac{9003909556,74}{12} = 750325796,40$$

$$a = \frac{\sum s_i \cdot y_i - n \cdot \bar{s} \cdot \bar{y}}{\sum s_i^2 - n \bar{s}^2} = \frac{60474675221,94 - 12 \cdot 6,5 \cdot 750325796,40}{650 - 12 \cdot 42,25}$$

$$\mathbf{a = 13631210,51}$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

$$b = 750325796,40 - 13631210,51(6,5)$$

$$\mathbf{b = 661722928,09}$$

$$\mathbf{y = 13631210,51x + 661722928,09}$$

### 2. Le rapport à la tendance

**Tableau N°28 : Les rapports à la tendance**

année	tr	Yi	Trend yi'	rapport à la tendance
2015	t1	644910580	675354138.6	0.954922082
	t2	700123222	688985349.1	1.016165616
	t3	679452145	702616559.6	0.967031215
	t4	575156373	716247770.1	0.803013143
2016	t1	649429858	729878980.6	0.889777449
	t2t	905853630	743510191.2	1.218347295
	t3	860730136	757141401.7	1.136815572
	t4	828249195	770772612.2	1.07457009
2017	t1	963100632	784403822.7	1.227812262
	t2	824476690	798035033.2	1.033133453
	t3	624637052	811666243.7	0.76957377
	t4	747790045	825297454.2	0.906085486

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

### 3. Calcul du coefficient saisonnier

**Tableau N°29 : calcul des coefficients saisonniers**

	t1	t2	t3	t4
2015	0.954922082	1.016165616	0.967031	0.803013143
2016	0.889777449	1.218347295	1.136816	1.07457009
2017	1.227812262	1.033133453	0.769574	0.906085486
moyenne	1.024170598	1.089215455	0.957807	0.927889573

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

$$\mathbf{Coef = \frac{\sum coef}{4} \approx 1}$$

$$\text{Coef} = (1.024170598+1.089215455+0.957807+0.927889573)/4$$

$$\text{Coef} = 09997 \approx 1$$

### 4. Les prévisions des ventes pour 2018

$$Y = (ax + b) * \text{coefficient}$$

$$y_{13} = ((13631210,51 * 13) + 661722928) * 0,9555492082$$

$$y_{13} = 801111507,015796 \text{ DA}$$

$$y_{14} = ((13631210,51 * 14) + 661722928) * 1,016165616$$

$$y_{14} = 866342031,169444 \text{ DA}$$

$$y_{15} = ((13631210,51 * 15) + 661722928) * 0,967031215$$

$$y_{15} = 837633817,660408 \text{ DA}$$

$$y_{16} = ((13631210,51 * 16) + 661722928) * 0,803013143$$

$$y_{16} = 706508867,320921 \text{ DA}$$

### 5. Comparaison entre les prévisions de entreprise et celle faite par nos même par rapport à la réalisation de l'année 2018

**Tableau N° 30 : Comparaison entre les prévisions de l'entreprise et prévisions faite par nous-mêmes**

	CA réel	CA prévisionnelle Spa BMT01	CA prévisionnelle Etudiants 02	Ecart 01	Ecart 02
total	3,071,451,363.00	2,776,874,000.00	3,211,596,223.17	294,577,363.00	- 140,144, 860.17

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la BMT.

### Interprétation

D'après les données du tableau N°30, nous observons que les écarts obtenus par la méthode des moindres carrés utilisée par nos soins, permettent de dégager des écarts plus proches des réalisations que ceux donnés par le responsable de la BMT qui n'obéissent à une méthode bien définie.

Par ailleurs nous proposons au département chargé d'élaboration des budgets de revoir leurs prévision pour les exercices futurs et d'adopter une méthode plus performante a l'exemple de la méthode des moindres carrés.

### Conclusion chapitre 04

Après avoir pratiqué la gestion budgétaire au sien de la spa BMT, ont a essaies de démontrer la relation ainsi que les apports de la gestion budgétaire à la performance de l'entreprise, en premier lieu ont a tenté d'élaborer des budgets (vente, investissement, frais généraux, trésorerie) a base des donnée et document interne de la spa BMT. Ensuite on a procéder à un suivi budgétaire toute on comparant les réalisation par les prévisions afin de dégager des écart ,puis on a calculer les indicateur de performance économique( solde intermédiaire de gestion) et financier (fond de roulement net , besoin de fond de roulement ...etc.) et les ration qui nous a aider à diagnostiquer état de santé financière de l'entreprise ,et dans la dernière section on a proposé de calculer les prévisions avec la méthode des moindres carrés et la comparer avec celle de la spa BMT.

A travers ce travail, on a constaté que la spa BMT est performante car les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés par cette dernière mais en revanche elle doit prendre en considération les tendances qui peuvent influencer sur la performance de l'entreprise.

---

***CONCLUSION  
GENERALE***

---

### Conclusion générale

La gestion budgétaire est un sujet vaste qui pourrait être exploré sous différentes perspectives et qui nécessite plus de temps pour répondre avec plus de précision à toutes les questions posées sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire.

L'objectif principal de notre travail consistait à analyser la contribution ainsi que les apports du contrôle de gestion et la gestion budgétaire à la performance de l'entreprise. Au terme de notre étude pratique au sein de la spa BMT un certain nombre de constats a été dégagé.

Nous avons pu vérifier la première hypothèse de recherche, dans ce sens, le contrôle de gestion est pratiqué d'une manière ordinaire, l'entreprise ne dispose pas d'un service chargé de contrôle de gestion, par ailleurs elle s'appuie sur la gestion budgétaire qui permet de mesurer le degré d'accomplissement des objectifs qui seront traduits sous forme de budgets prévisionnels qui font l'objet d'une étude comparative avec les réalisations de l'entreprise, ce qui dégage souvent des écarts budgétaires.

Dans le souci de vérifier la deuxième hypothèse, l'élaboration du processus budgétaire, nous a permis de déterminer les écarts tout en procédant à leur analyse. En calculant avec notre méthode des prévisions qui permettent des écarts très réduits comparativement aux écarts établis par l'entreprise. Ce qui nous amène à dire que la gestion budgétaire joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance de l'entreprise étudiée ce qui confirme l'hypothèse avancée.

Après l'étude et l'analyse du système budgétaire de la spa BMT, nous avons clairement constaté que ce dernier doit être remis en cause par les responsables de l'entreprise afin d'améliorer son déroulement et donner plus d'importance à la fonction de contrôle budgétaire qui permettrait d'appréhender mieux les problèmes d'exploitation, de prendre des décisions de gestion et de redressement et de mieux mesurer la performance de l'entreprise, pour cela, nous avons procédé au calcul des indicateurs de performance économiques et financières afin de porter un jugement sur la performance de cette entreprise, et dans cette situation nous avons pu juger en situation assez performante, il est question de noter que plus l'entreprise pratique une gestion budgétaire rigoureuse plus ces décisions sont efficaces, sa performance est confirmée et sa stratégie est adéquate sur tous les domaines.

## Conclusion générale

---

Tous en long de cette période de préparation de mémoire, certaines difficultés ont été trouvées concernant le lieu de stage pour pratiquer la gestion budgétaire vu la sensibilité et la confidentialité de thème, mais comme même nous avons la chance d'être accepté par la spa BMT qui nous a appris beaucoup de choses sur notre domaine plus précisément contrôle de gestion, cette période nous a appris la réalité sur le terrain, la transition de la théorie à la pratique et comment gérer notre temps, le sens de travail en groupe choses dont nous avons besoin pour affronter la vie professionnelle.

---

# ***BIBLIOGRAPHIE***

---

---

## Référence bibliographique

### Ouvrage

1. Alfred Chandler (1918-2007) publié en 1977 Livre de l'économiste et historien américain
2. A.BURLAUND, C.SIMON, « le contrôle de gestion », édition la découverte, collection n 227,1997
3. A.Khemakhem « la dynamique du contrôle de gestion ». 2ème édition 1976, Dunod.
4. Béatrice et Francis Garguillot, L'essentiel du contrôle de gestion ,4e édition.
5. Brigitte DORIAT, contrôle de gestion en 20 fiches, Ed. DUNOD, 5èmeEdition, Paris 2001.
6. Brigitte Doriath, Christian Goujet « Gestion prévisionnelle de la performance » Dunod, Paris, 2007,3e édition.
7. BRIGITTE Doriath« Contrôle de gestion », Dunod, paris, 2008,5ème édition,Paris.
8. Claude ALAZARD, sabrine SÉPARI « Contrôle de gestion et applications » Dunod, paris, 2007.
9. Claude ALAZARD, sabrineSÉPARI, « Contrôle de gestion manuel et application »,2e édition Dunod, Paris, 2010
10. Daniel BOERI, Nobret GUEDJ, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation, 1991, 1995,2000.
11. Didier LECLERE , Marc RIQUIN, Olivier VIDAL, Contrôle de gestion outil de prévision année 2013.2014 .
12. D. Leclere, « contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 1994.
13. Farouk Hémici et Christophe Hénot « contrôle de gestion, Bréal éditions, 2007.
14. Jean- louis MALO « L'essentiel du contrôle de gestion » Deuxième édition.
15. Jean Louis MALO « L'essentiel du contrôle de gestion »
16. Frediric GAUTIER et Anne PEZET, Contrôle de gestion, Ed Darieos, France, 2006.
17. HENRI Bouquin. Le contrôle de gestion, les éditions Gestion PUF ,5ème édition, Paris, 1986.
18. GERVAIS.M, Contrôle de gestion, Ed. Economica, 6ème édition, Paris, 1997
19. Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action »; édition Liaisons 2001
20. LORINO Philippe, Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris.



- 
21. L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer copyright « Contrôle de gestion » Editions FOUCHER, paris 2006.
  22. M. HAMMER et J. CHAMPY : Le réengineering, Ed. DUNOD, paris 1998.
  23. Michel Gervais « contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise », 4e édition, paris, DL1991.
  24. Michel Gervais, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Ed ECONOMICA, Paris 1987.
  25. MOLHO.D et POISSON. « La performance globale de l'entreprise « » ,Paris, 2003.
  26. Norbert Guedj, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Les Editions d'organisation, 1996.
  27. Pierre-Laurent Bescoc « Le contrôle de gestion et management », éditions Montchrestion, Paris, décembre 1995.
  28. RAVIAR David et THAON Christian, « comment piloter la performance » édition L'HARMATTAN, paris, 1999.
  29. Saad T, Burland A, Simon C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vubert , paris 2008.
  30. sabelle de KERVILER, Loïc de KeRVILER, « Le contrôle de gestion à la portée de tous »

### **Site internet**

[www.etudier.com/dissertations/Historique-Du-Controle-De-Gestion](http://www.etudier.com/dissertations/Historique-Du-Controle-De-Gestion).

[https://www.memoireonline.com/04/10/3368/m\\_Contrle-de-gestion](https://www.memoireonline.com/04/10/3368/m_Contrle-de-gestion)

[www.Ressources en gestion pour ingénieur.fr](http://www.Ressources en gestion pour ingénieur.fr)

[www.creg.ac-versailles.fr/spip.php,article282](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php,article282)

### **Mémoire**

Mémoire de fin de cycle de la gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion année universitaire 2013-2014.

Mémoire online « Contribution à l'amélioration du Système Budgétaire de la Mairie de Cotonou » Université de Parakou - Maîtrise en Science Economique 2007

Mémoire de fin de cycle « la gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion » Université de Bejaia, Année 2016/2017.

Mémoire de fin de cycle « La gestion budgétaire au service de la performance de l'entreprise » Université de Béjaia promotion 2017.

## Liste des abréviations

- **ABC**= Activity Based Costing
- **BMT**= Bejaia Méditerranéen Terminal
- **BFR**= Besoin de Fond Roulement
- **CA**= Chiffre D'affaire
- **CL**= Coût de Lancement
- **DLMT**= Dette à Long et Moyen Terme
- **DCT**= Dette à Court Terme
- **DFC** = Direction Finance Comptabilité
- **EBE** = Excédent Brut D'Exploitation
- **ERP** = Entreprise Ressource Planning
- **EVP** = Equivalant Vingt Pied (conteneurs)
  
- **FRN**= Fond de Roulement Net
- **HT** = Hors Taxe
- **GRH** = Direction des Ressource Humain
- **Q** = Quantité
- **RCAI**= Résultat Courant Avant Impôt
- **RE**= Résultat D'Exploitation
- **RF** = Résultat Financier
- **RN**= Résultat Net
- **ROI**= Return Or Investis
- **ROE** = Return Or Equity
- **R**= Ratio

- 
- **SPA** = Société Par Action
  - **Ss** = Stock de Sécurité
  - **TTC** = Toute Taxe Comprise
  - **TCR** = Tableau de Compte de Résultat
  - **TFT**= Tableau des flux de trésorerie
  - **TMB** = Taux de Marge Bénéficière
  - **TR**= Trésorerie
  - **TVA** = Taxe sur la Valeur Ajoutée
  - **VA**= Valeur Ajoutée
  - **VD**= Valeur Disponible
  - **VE**= Valeur D'exploitation
  - **VR**= Valeur Réalisable
  - **ZEP**= Zone extra portuaire
  - **2 EVP** = Conteneurs 40 pied

---

*Liste des tableaux et  
des figures*

---

## Liste des tableaux

---

---

### Liste des tableaux

<b>Tableau N° 01</b> : La comparaison entre la performance interne et la performance externe.....	<b>60</b>
<b>Tableau N° 02</b> : Equipement de traitement du conteneur .....	<b>77</b>
<b>Tableau N° 03</b> : Le volume physique des trafics EVP (Equivalent vingt pieds) .....	<b>80</b>
<b>Tableau N° 04</b> : Chiffre d'affaire par prestation .....	<b>80</b>
<b>Tableau N°05</b> : Budget d'investissement.....	<b>82</b>
<b>Tableau N° 06</b> : Budget des approvisionnements .....	<b>82</b>
<b>Tableau N°07</b> : Budget des produits opérationnels et financière.....	<b>83</b>
<b>Tableau N° 08</b> : La structure des charges .....	<b>84</b>
<b>Tableau N° 09</b> : Le tableau des flux de trésorerie prévisionnel .....	<b>84</b>
<b>Tableau N° 10</b> : Le contrôle du trafic portuaire au sein de BMT .....	<b>86</b>
<b>Tableau N°11</b> : Le contrôle de chiffre d'affaire.....	<b>87</b>
<b>Tableau N° 12</b> : Le contrôle budgétaire des investissements.....	<b>88</b>
<b>Tableau N° 13</b> : Le contrôle budgétaire des approvisionnements .....	<b>88</b>
<b>Tableau N° 14</b> : contrôle de la structure des charges .....	<b>89</b>
<b>Tableau N° 15</b> : Le contrôle budgétaire des autres produits opérationnels et financière.....	<b>90</b>
<b>Tableau N°16</b> : Contrôle budgétaire de la trésorerie.....	<b>90</b>
<b>Tableau N° 17</b> : Evolution de chiffre d'affaire .....	<b>92</b>
<b>Tableau N°18</b> : Evolution de la valeur ajouté .....	<b>93</b>
<b>Tableau N° 19</b> : Evolution de l'excédent brut d'exploitation .....	<b>94</b>
<b>Tableau N° 20</b> : Evolution de résultat d'exploitation .....	<b>94</b>
<b>Tableau N° 21</b> : Evolution de résultat financier.....	<b>95</b>

## Liste des tableaux

---

---

<b>Tableau N° 22</b> : Evolution de Résultat courant avant impôt .....	<b>96</b>
<b>Tableau N° 23</b> : Evolution de résultat net de l'exercice.....	<b>96</b>
<b>Tableau N° 24</b> : Rations des structures financières .....	<b>100</b>
<b>Tableau N° 25</b> : Rations de liquidités.....	<b>100</b>
<b>Tableau N° 26</b> : Chiffre d'affaire trimestrielle.....	<b>102</b>
<b>Tableau N° 27</b> : Calcule des estimateurs <b>a</b> et <b>b</b> .....	<b>102</b>
<b>Tableau N° 28</b> : Les rapports de tendances.....	<b>103</b>
<b>Tableau N° 29</b> : Calcule des coefficients saisonniers .....	<b>103</b>
<b>Tableau N° 30</b> : Comparaison entre les prévisions de l'entreprise et les prévisions faite Par nous-même .....	<b>104</b>

# Liste des Figures

---

## Liste des Figures

<b>Figure N°01:</b> La place du contrôle de gestion.....	<b>09</b>
<b>Figure N°02 :</b> Le processus de contrôle de gestion.....	<b>10</b>
<b>Figure N° 03 :</b> Budget de vente.....	<b>25</b>
<b>Figure N° 04 :</b> Budget des achats.....	<b>27</b>
<b>Figure N° 05 :</b> Budget des investissements.....	<b>28</b>
<b>Figure N°06 :</b> Budget personnel.....	<b>30</b>
<b>Figure N°07 :</b> Budget de trésorerie.....	<b>30</b>
<b>Figure N°08 :</b> Schéma d'ensemble d'analyse d'écarts.....	<b>53</b>
<b>Figure N° 09 :</b> Les composantes de la performance.....	<b>58</b>
<b>Figure N° 10 :</b> Organisation de BMT Spa.....	<b>78</b>
<b>Figure N° 11 :</b> Représentation graphique d'évolution de chiffre d'affaire.....	<b>92</b>

# *Annexes*

---



Annexe N° 01 : Bilan Actif 2017

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET 2017
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
<b>Immobilisations incorporelles</b>	321564208.5	186242979	135321229.17
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Terrains	14360000		14360000.00
Bâtiments	885370905.7	505386970	379983936.03
Autres immobilisations corporelles	4327593499	2936698283	1390895216.08
Immobilisations en concession			
<b>Immobilisations encours</b>	52081264.26		52081264.26
<b>Immobilisations financières</b>			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés	400000000		400000000.00
Prêts et autres actifs financiers non courants	401450935		1450935.00
Impôts différés actif	58678443.69		58678443.69
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>6461099256</b>	<b>3628328231</b>	<b>2432771024.23</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
<b>Stocks et encours</b>	224938436.4		224938436.36
<b>Créances et emplois assimilés</b>			
Clients	180576089.1	34943140.6	145632948.50
Autres débiteurs	61870844.47		61870844.47
Impôts et assimilés	5428036.22		5428036.22
Autres créances et emplois assimilés			
<b>Disponibilités et assimilés</b>			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	212747233.4		212747233.44
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>685560639.6</b>	<b>34943140.6</b>	<b>650617498.99</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>7146659895</b>	<b>3663271372</b>	<b>3083388523.22</b>

**Annexe N° 02 : Bilan passif 2017**

<b>LIBELLE</b>	<b>2017</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital émis	500,000,000.00
Capital non appelé	
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	1,436,475,345.28
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence (1)	
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	717,074,131.34
Autres capitaux propres - Report à nouveau	
<b>Part de la société consolidante (1)</b>	
<b>Part des minoritaires (1)</b>	
<b>TOTAL I</b>	<b>2,653,549,476.62</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	12,803,609.16
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	7,491,994.05
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	69,775,308.13
<b>TOTAL II</b>	<b>90,070,911.34</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	34,282,581.32
Impôts	140,077,467.05
Autres dettes	165,408,086.89
Trésorerie passif	
<b>TOTAL III</b>	<b>339,768,135.26</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>3,083,388,523.22</b>

Annexe N° 03 : Bilan Actif 2018

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET2018
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
<b>Immobilisations incorporelles</b>	324,077,846.21	203,626,770.30	120,451,075.91
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Terrains	14,360,000.00		14,360,000.00
Bâtiments	929,820,078.75	560,727,799.62	369,092,279.13
Autres immobilisations corporelles	4,478,166,472.99	3,273,395,129.16	1,204,771,343.83
Immobilisations en concession			
<b>Immobilisations encours</b>	90,595,325.91		90,595,325.91
<b>Immobilisations financières</b>			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés	800,000,000.00		800,000,000.00
Prêts et autres actifs financiers non courants	401,450,935.00		401,450,935.00
Impôts différés actif	68,018,288.33		68,018,288.33
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>7,106,488,947.19</b>	<b>4,037,749,699.08</b>	<b>3,068,739,248.11</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
<b>Stocks et encours</b>	259,907,579.89	5,178,406.97	254,729,172.92
<b>Créances et emplois assimilés</b>			
Clients	259,421,506.01	23,535,720.08	235,885,785.93
Autres débiteurs	35,597,523.40		35,597,523.40
Impôts et assimilés	42,041,445.98		42,041,445.98
Autres créances et emplois assimilés			
<b>Disponibilités et assimilés</b>			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	790,368,156.05		790,368,156.05
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1,387,336,211.33</b>	<b>28,714,127.05</b>	<b>1,358,622,084.28</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>8,493,825,158.52</b>	<b>4,066,463,826.13</b>	<b>4,427,361,332.39</b>

**Annexe N° 04 : Bilan passif 2018**

<b>LIBELLE</b>	<b>2018</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital émis	500,000,000.00
Capital non appelé	
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	2,743,749,476.62
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence (1)	
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	593, 278,922.31
Autres capitaux propores - Report à nouveau	
<b>Part de la société consolidante (1)</b>	
<b>Part des minoritaires (1)</b>	
<b>TOTAL I</b>	<b>3,837,028,398.93</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	12,803,609.16
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	16,125,659.28
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	100,875,401.74
<b>TOTAL II</b>	<b>129,804,670.18</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	134,416,503.69
Impôts	145,691,325.41
Autres dettes	180,420,434.18
Trésorerie passif	
<b>TOTAL III</b>	<b>460,528,263.28</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>4,427,361,332.39</b>

**Annexe N° 05 : Tableau de compte de résultat (TCR) 2017- 2018**

<b>LIBELLE</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Ventes et produits annexes	3,071,451,363.00	3,160,006,435.00
Variation stocks produits finis et en cours		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>3,071,451,363.00</b>	<b>3,160,006,435.00</b>
Achats consommés	- 185,323,396.88	- 174,392,618.52
Services extérieurs et autres consommations	- 242,932,818.77	- 248,755,772.16
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>- 428,256,215.65</b>	<b>- 423,148,390.68</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>2,643,195,147.35</b>	<b>2,736,858,044.32</b>
Charges de personnel	- 1,153,167,620.33	- 1,082,704,036.76
Impôts, taxes et versements assimilés	- 66,216,125.14	- 70,360,177.11
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1,717,811,401.88</b>	<b>1,583,793,830.45</b>
Autres produits opérationnels	15,841,858.48	19,233,355.72
Autres charges opérationnelles	- 160,925,691.72	- 170,437,437.37
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	- 447,065,517.78	- 378,078,352.63
Reprise sur pertes de valeur et provisions	17,325,814.40	14,412,814.23
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1,142,987,865.26</b>	<b>1,068,924,210.40</b>
Produits financiers	60,104,797.61	57,885,917.26
Charges financières	- 1,585,778.95	- 848,047.37
<b>IV-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>58,519,018.66</b>	<b>57,037,869.89</b>
<b>IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>1,201,506,883.92</b>	<b>1,125,962,080.29</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	- 324,934,141.02	- 405,861,763.73
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires	10,706,179.41	- 3,026,185.22
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>3,175,430,012.90</b>	<b>3,251,538,522.21</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>- 2,582,151,090.59</b>	<b>- 2,534,464,390.87</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>593,278,922.31</b>	<b>717,074,131.34</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>593,278,922.31</b>	<b>717,074,131.34</b>

### Annexe N° 06 : Les réalisations des investissements 2017

n° compte	libelles	montant
201****	SOUS-TOTAL	270,000,000.00
204****	Logiciels informatiques et assimilés	51,564,208.45
211****	Terrains	14,360,000.00
212****	Agencements et aménagements de terrain	118,896,923.72
213****	Constructions	766,473,981.94
215****	Installations techniques, matériel et outillage industriels	3,348,262,485.24
218****	Autres immobilisations corporelles	823,444,537.03
219****	SOUS-TOTAL	155,886,476.37
	<b>Total</b>	<b>5,227,324,404.30</b>

### Annexe N° 07 : Les réalisations des investissements 2018

n° compte	libelles	montant
201000	*FONDS DE COMMERCE	324,077,846.21
204	Logiciels informatiques et assimilés	54,077,846.21
211000	*TERRAINS DE CONSTRUCTION	14,360,000.00
212	Agencements et aménagements de terrain	118,896,923.72
213	Constructions	810,923,155.03
215	Installations techniques, matériel et outillage industriels	3,448,645,912.08
218	Autres immobilisations corporelles	871,079,365.39
219	SOUS-TOTAL	158,441,195.52
	<b>Total</b>	<b>5,800,502,244.16</b>

### Annexe N°8 : Les prévisions des investissements 2018

n° compte	libelles	montant
201000	*FONDS DE COMMERCE	270,000,000.00
204	Logiciels informatiques et assimilés	65,666,973.71
211000	*TERRAINS DE CONSTRUCTION	14,360,000.00
212	Agencements et aménagements de terrain	121,340,923.72
213	Constructions	806,104,547.83
215	Installations techniques, matériel et outillage industriels	3,471,637,946.28
218	Autres immobilisations corporelles	886,855,260.75
219	SOUS-TOTAL	158,441,195.52
	<b>Total</b>	<b>5,794,406,847.81</b>

---

# *Table des matières*

---

# Table de matière

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : Généralité sur le contrôle de gestion .....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : Notion de base sur le contrôle de gestion.....</b>	<b>04</b>
1- Naissance de contrôle de gestion.....	04
2- Définition de contrôle de gestion .....	05
3- Mission et objectif du contrôle de gestion.....	06
<b>3.1- Mission du contrôle de gestion .....</b>	<b>06</b>
<b>3.2 – Objectif du contrôle de gestion.....</b>	<b>07</b>
4 La place du contrôle de gestion .....	08
5 Le processus de contrôle de gestion .....	09
6 Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance .....	09
6.1 Les réponses utilisables dans tous les contextes.....	11
6.2 Les réponses face aux tendances récentes .....	12
<b>Section 02 : Le contrôle de gestion dans l'organisation de l'entreprise.....</b>	<b>15</b>
1- Les formes de contrôle dans l'entreprise.....	15
1.1 Le contrôle opérationnel.....	15
1.2 Le contrôle de gestion .....	15
1.3 Le contrôle stratégique .....	15
2- La fonction du contrôle de gestion dans l'organisation de l'entreprise.....	16
<b>Section 03 : les outils du contrôle de gestion</b>	
1- La Comptabilité.....	17
1.1 La comptabilité générale .....	17
1.2 La comptabilité analytique .....	17
1.3 La comptabilité de gestion .....	18
2- La gestion budgétaire .....	18
3- Tableau de bord.....	18
3.1 Définition .....	19
3.2 Objectif.....	19
3.3 Rôle .....	19
4- Le reporting .....	19
4.1 Définition .....	19
4.2 Principe.....	20



# Table de matière

---

4.3 Objectif.....	20
5- Autre outils de contrôle de gestion .....	20
5.1 Réenigneering.....	21
5.1 Benchmarking .....	21
Conclusion chapitre 01 .....	22
<b>Chapitre 02 : La gestion budgétaire</b>	
<b>Section 01 : Notion de base sur le budget</b>	
1- Définition et le rôle de budget .....	23
1-1 définition de budget .....	23
1-2 le rôle de budget .....	24
2- Les objectifs du budget .....	24
3- Les étapes de la procédure budgétaire .....	25
4 Type de budget.....	25
4-1 Budgets des ventes .....	26
4-2 budgets des approvisionnements et des stocks .....	27
4-3 budgets des investissements .....	28
4-4 Budgets de production.....	27
4-5 Budgets personnels.....	29
4-6 Budgets de trésorerie.....	29
4-7 Compte de résultat prévisionnel.....	29
5- Les objectifs du budget .....	32
5.1 Le budget : un instrument de pilotage .....	32
5.2 Le budget : un instrument de simulation .....	32
5.3- Le budget: un instrument de motivation et de prévention des conflits .....	32
<b>Section 02 : Généralités sur la gestion budgétaire</b>	
1-Définition de la gestion budgétaire .....	33
2. Les caractéristiques de la gestion budgétaire .....	33
3. Les étapes de la gestion budgétaire .....	34
3.1 La prévision.....	34

# Table de matière

---

3.2	Budgétisation.....	34
3.3	Le contrôle.....	34
4.	Les conditions d'efficacité et les fonctions de la gestion budgétaire.....	35
4.1	Les fonctions de la gestion budgétaire .....	35
4.2	Les conditions d'efficacité de gestion budgétaire .....	35
5.	Les apports et les limites de la gestion budgétaire .....	36
5.1	Les apports de la gestion budgétaire .....	36
5.2	Les limite de la gestion budgétaire.....	36
<b>Section 03 : Les techniques de prévision</b>		
1.	Les techniques de prévision des ventes .....	37
1.1	Les ajustements .....	37
1.1	La sérié chronologique .....	37
2.	Les prévisions de production.....	40
2.1	Rechercher de la combinaison productive optimale.....	41
3.	La production à la programmation linéaire .....	41
3.1	Définition .....	41
3.2	La résolution graphique.....	41
3.3	La résolution par la méthode du simplexe.....	42
4.	Les programmes des composantes .....	42
4.1	Calcule des besoins en composant .....	42
4.2	Le principe de calcul des besoins composants .....	43
4.3	La gestion des goulots d'étranglement.....	43
4.4	L'ordonnancement des tâches de production .....	43
5.	La gestion des approvisionnements et des stocks .....	44
5.1	Principe.....	44
5.2	Les composantes du coût d'approvisionnement.....	44
6.	Les différents niveaux de stocks .....	45

# Table de matière

---

6.1 Le stock actif .....	45
6.2 Le stock de sécurité .....	45
6.3 Stock critique.....	46
<b>Section 04 : Le contrôle budgétaire</b>	
1. Définition de contrôle de gestion .....	47
2. Le rôle de contrôle budgétaire.....	47
3. Utilités et limites du contrôle budgétaire .....	48
3-1 -Utilités du contrôle budgétaire .....	48
3-2- Les limites du contrôle budgétaire.....	48
4. Les étapes du contrôle budgétaire .....	49
4.1 Le contrôle avant l'action (apriori) .....	49
4.2 Le contrôle pendant l'action (contrôle concomitant) .....	50
4.3 Le contrôle après l'action (a posteriori).....	50
5. Constatation des écarts budgétaires.....	50
5.1 Définition des écarts .....	50
5.2 Caractéristiques .....	50
5.3 Nature des écarts constatés.....	51
5.4 Les principes de base pour l'analyse des écarts .....	51
6. Méthode de contrôle par les écarts .....	52
6.1 Logique des calculs d'écarts .....	52
6.2 La représentation de l'ensemble des analyses d'écarts .....	52
6.3 Décomposition détaillée des écarts .....	54
6.4 Interprétations des écarts .....	54
6.5 Analyse des écarts .....	54
Conclusion du chapitre 2.....	55
<b>Chapitre 03 : La gestion budgétaire et la performance de l'entreprise</b>	
<b>Section 01 : Généralité sur la performance .....</b>	<b>56</b>

# Table de matière

---

1. Définition de la performance.....	56
2. Les principaux critères de la performance.....	57
2.1 Efficacité de performance .....	57
2.2 Efficience de performance.....	57
2.3 La pertinence .....	57
2.4 L'économie.....	58
3. L'objectif de la performance .....	59
4. La performance interne et externe.....	59
5. Typologie de la performance.....	60
5.1 La performance organisationnelle .....	60
5.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle .....	61
5.3 La performance humaine.....	62
6. Les caractéristiques de la performance.....	62
6.1 La performance et un support à des jugements .....	62
6.2 Les composantes de la performance évolue dans le temps .....	62
6.3 La performance comme indicateur de pilotage .....	62
6.4 La performance est riche de composantes antinomiques .....	62
<b>Section 02 : Evaluation et mesure d'entreprise</b>	
1. La mesure de la performance .....	63
2. Définition et construction d'un indicateur de performance.....	64
2.1 Définition d'un indicateur de performance .....	64
2.2 Construction d'un indicateur de performance .....	64
3. les indicateurs de performance .....	65
3.1 Les indicateurs économiques.....	65
3.2 Les indicateurs financiers.....	67
<b>Section 03 : La gestion budgétaire et la performance</b>	
1. Le lien entre la gestion budgétaire et la performance.....	69
2. La contribution de la gestion budgétaire comme outil de la performance .....	69

# Table de matière

---

2.1 La contrôlabilité .....	69
2.2 Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart.....	70
Conclusion de chapitre 03 .....	71
<b>Chapitre 04 : L'application de la gestion budgétaire au sien de La spa BMT</b>	
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>72</b>
<b>I-1- Historique, présentation et situation géographique de spa BMT .....</b>	<b>72</b>
I-1-1-l'historique .....	73
I-1-2- Présentation de BMT Spa .....	73
I-1-3- Situation géographique .....	73
<b>I-2- Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa.....</b>	<b>74</b>
I-2-1- Missions de BMT Spa.....	74
I-2-2- Les valeurs de BMT Spa.....	74
I-2-3- Les objectifs de BMT Spa .....	76
<b>I-3- Activités et performances de BMT Spa .....</b>	<b>76</b>
I-3-1- Activités de BMT Spa.....	76
<b>Section 02 : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la spa BMT .....</b>	<b>79</b>
1. Présentation de la gestion budgétaire de la spa BMT.....	79
1.1 Les objectifs d'élaboration des budgets par la spa BMT .....	79
1.2 Les déferents budgets élaborés par la spa BMT .....	79
1.3 Les départements engagés pour élaborer les budgets.....	80
2. Elaboration des budgets.....	80
3. Le suivi budgétaire .....	86
4. Les indicateurs de performance.....	92
A. Les indicateurs économiques .....	92
B. L'indicateur de performance financier.....	96
<b>Section 03 : Essai d'application une méthode de prévision (Moindres Carrées)</b>	
1. Détermination de la fonction des moindres carrés .....	101
2. Le rapport à la tendance .....	103
3. Calcule du coefficient saisonnier .....	104

## Table de matière

---

4. Les prévisions des ventes pour 2018.....	104
5. Comparaison entre les prévisions de entreprise et celle faite par nos même par rapport à la réalisation de l'année 2018 .....	104
<b>Conclusion de chapitre 04.....</b>	<b>105</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>106</b>

## **Résumé**

L'intérêt de notre travail est d'explorer les apports de contrôle de gestion et la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance de l'entreprise, ce qui nous a incités à faire des recherches documentaire et bibliographique pour mieux assimiler l'importance de la gestion budgétaire. A travers un stage d'une durée de trente jours effectués au sien de la spa BMT, Nous avons constaté que la gestion budgétaire de la spa BMT permet de mesurer le degré d'accomplissement des objectifs qui seront traduits sous forme de budget prévisionnels. Ces budgets feront l'objet d'une étude comparative avec les réalisations de l'entreprise, ce qui va dégager des écarts budgétaires. Ces derniers mènent les responsables de l'entreprise à proposer des actions correctives après avoir analysé les causes de ces écarts dans l'objectif de prendre des décisions pertinentes et d'améliorer sa performance.