

*Université Abderrahmane Mira – 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.**

***Spécialité : Finance et comptabilité***

**Option : Comptabilité et Audit**

**Thème :**

**La pratique budgétaire au sein de l'entreprise,  
budget et contrôle : Cas de l'entreprise VERY NET**

**Réalisée par :**

- ***HILEM Amel***
- ***MEZIANE Siham***

***Encadré par :***

***Mme : AISSAT YAMINA***

***Promotion 2020/2021***

# *Remerciements*

*Avant tout, nous tenons à remercier Dieu  
le tout puissant pour nous avoir donné la force  
et la volonté afin de réaliser ce modeste  
travail ;*

*Nous tenons à présenter notre sincère  
gratitude à notre promotrice madame  
AISSAT YAMINA, pour son aide précieuse, ses  
conseils et son orientation ;*

*Nous tenons à remercier dans le premier temps,  
la société*

*S.A.R.L VERY NET pour avoir assuré la  
formation. En restant reconnaissant tout au  
long de notre vie.*

*Merci* 

# Dédicace

*Je dédie ce mémoire :*

*À la mémoire de mon cher « papa » que j'ai souhaité  
compté parmi nous, ma chère maman si vous saviez combien  
je vous aime.*

*À Dada Nadir qu'a occupé la place de mon père, mes  
chères tantes Safia et Hania et mon oncle dada Atmane,  
et ma grand-mère Ima Titou .*

*À mes sœurs : 'Sarah et Feriel'.*

*À mon seul chère frère 'Mokhtar'.*

*À mon mari 'Rahim' qui n'a jamais cessé de soutenir et à  
qui je voudrais exprimer mes affections et mes gratitude.*

*À tous mes cousins (es), tous mes oncles et tantes,  
petits (es) et grands (es) sans exception.*

*À toute la famille 'MEZIANE' 'SILA' 'HADERBACHE' et  
'BOURIHANE'.*

*À ma belle famille 'KARA'.*

*Sans oublier mes amies : Amel, Assia.*

*Siham*

# Dédicace

*Je dédie ce mémoire à :*

*À l'âme de mon "père" qui m'a toujours motivé dans mes études.*

*À ma "mère", l'amour qu'elle me donne continue à m'animer et me permis d'envisagé l'avenir comme un défi.*

*À dada et sa femme qui m'ont encouragé.*

*À mon mari 'ADEL' : qui n'a jamais cessé de soutenir et à qui je voudrais exprimer mes affections et mes gratitude.*

*À mes sœurs : 'Salima, Faiza, Hinda, Safia, Lyna, Habiba, Ciline, Liza et Wissame'*

*À Mes petits frères : 'Kader' et 'Yadine'.*

*À toute la famille 'HILEM' et 'TIBOUCHE'.*

*À ma belle famille 'MEDJANI'.*

*Sans oublier mes amies : Siham, Lidia, Lamia, Hinan, Imane Mouna, Feriel, Yasmina, Nadjet, Samo, Ghenia, Linda, milina et zahra .*

*Amel*



# *Sommaire*

**Remerciements**

**Dédicaces**

**La liste des abréviations**

**Introduction générale.....01**

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

Section 01 : Quelques concepts sur la gestion budgétaire.....04

Section 02 : Le budget et le processus budgétaire.....12

**Chapitre □ : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire**

Section 01 : Le contrôle de gestion.....31

Section 02 : Le contrôle budgétaire.....46

**Chapitre □ : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise "VERY NET "**

Section 01 : Le processus d'élaboration des budgets.....73

Section 02 : Exécution et évaluation des budgets.....80

**Conclusion générale.....106**

**Références bibliographiques**

**Annexes**

**Liste des tableaux, des Figures et des schémas**

**Table des matières**

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

---

# *Liste des abréviations*

- A.B.C:** Activity Based Costing.
- A.B.M:** Activity Based Management.
- CAE :** Comptabilité Analytique d'Exploitation.
- C.G :** Contrôle de Gestion.
- C.G :** Comptabilité Générale.
- CA:** Chiffre d'Affaires.
- CAN :** Chiffre d'Affaires Net.
- CSNR :** Coefficient Saisonnier Non Rectifié
- CSR :** Coefficient Saisonnier Rectifié.
- D.A :** Dinar Algérien
- E/CAN :** Ecart Sur Chiffre D'affaire Net.
- E/CM :** Ecart Sur Coût Matières.
- E/CU :** Ecart Sur Coût Unitaire.
- E/MCM :** Ecart Sur Marge Sur Coût Matières.
- E/MU :** Ecart Sur Marge Unitaire.
- E/P :** Ecart Sur Prix.
- E/Q :** Ecart Sur Quantité.
- E/Vol :** Ecart Sur Volume.
- HT :** Hors Taxes.
- I.R.F.F :** Imputation Rationnelle Des Frais Fixe.
- M.M.C :** Moyenne Mobile Centrés.
- MCMP :** Marge Sur Coût Matières Prévu.
- MCMR :** Marge Sur Coût Matières Réel.
- PUP :** Prix Unitaire Prévu.
- PUR :** Prix Unitaire Réel.
- QM :** Quantité Moyenne.

**QP** : Quantité Prévue.

**QR** : Quantité Réelle.

**SCF** : Système Comptable Financier.

**SR** : Stock d'aleRte.

**SS** : Stock de Sécurité.

**TCSNR** : Total Des Coefficients Saisonniers Non Rectifiés.

**TVA** : Taxe Sur Valeur Ajoutée.

**VA** : Valeur Ajustée.

**VD** : Valeur Disponible.

**VR** : Valeur Réalisable.

**VO** : Valeur Observée.

**Vol** : Volume.

# **Introduction générale**

# Introduction Générale

---

Gérer une entreprise, consiste à mettre en œuvre des ressources en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés. Le rôle de la gestion est de prévoir et planifier à moyen et long terme, mais aussi de s'adapter aux changements à court terme. Dans l'entreprise, la planification est extrêmement importante. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans des plans à horizon de plus restreint.

Pour aboutir à des résultats satisfaisants et assurer leur compétitivité, sur les plans national et international, les entreprises doivent maîtriser la gestion de l'organisation par la mise en œuvre d'une bonne méthode de gestion budgétaire et la procession de ressources humaines qualifiées qui répondent à leurs besoins de développement.

La gestion budgétaire est un monde de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelé le budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.

Les systèmes budgétaires, qu'ils soient mis en place dans des entreprises ou dans d'autres organisations, sont un des éléments des dispositifs de contrôle de l'organisation. En effet, la gestion budgétaire est le procédé de contrôle de gestion le plus pratiqué et un dispositif de la comptabilité de gestion qui consiste à piloter l'entreprise à travers des budgets.

La gestion budgétaire devient parmi les techniques de gestion qui devra le plus se développer dans l'entreprise. Elle a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts, et à affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir et permet l'établissement des prévisions en exploitant les données passées. Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

L'objet de notre travail est de tenter d'apprécier l'importance de la pratique budgétaire au sein de l'entreprise, notamment en matière d'établissement de prévisions, et d'atteinte des objectifs fixés.

La gestion budgétaire occupe une place primordiale dans la vie d'une entreprise. Dans cette perspective, la question centrale à la quelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est :

**Dans quelle mesure, la pratique budgétaire au sein de l'entreprise constitue un élément permettant de prévenir, ainsi que de rapprocher les résultats aux objectifs fixés ?**

# Introduction Générale

---

Pour apporter des éléments de réponse à cette question centrale, nous avons articulé notre travail autour des questions secondaires suivantes :

- En quoi consiste la gestion budgétaire ? Et comment est conçue sa démarche au sein de l'entreprise ?
- Comment effectue le calcul des prévisions ? et est ce que la procédure budgétaire suivie permet de rapprocher les prévisions, aux réalisations de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous allons essayer d'éclairer l'acheminement par les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** La gestion budgétaire permet d'anticiper et de maîtriser l'avenir en exploitant les données passées, à l'aide de sa démarche qui consiste en la prévision, la budgétisation et enfin le contrôle.

**Hypothèse 2 :** La mise en place de la budgétaire comme outil de contrôle permet d'évaluer les écarts, de les exploiter pour pouvoir en tirer conclusion.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons effectué une recherche bibliographique au niveau de la bibliothèque centrale de l'université de Bejaia. Nous avons aussi effectué un stage pratique d'une durée d'un mois au niveau de l'entreprise VERY NET spécialisée dans la production de produit de nettoyage.

Pour atteindre l'objectif de recherche que nous nous sommes fixés ci-dessus, nous avons opté pour le plan qui suit : Une partie théorique scindée en deux chapitres : le premier chapitre, porte sur les concepts de base relatifs à la gestion budgétaire. Le deuxième s'intéressera au processus de contrôle de gestion et budgétaire au sein de l'entreprise.

Le troisième chapitre sera consacré à notre cas pratique relatif au processus budgétaire au sein de l'entreprise VERY NET.

# ***CHAPITRE I***

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

---

## **Introduction :**

La gestion budgétaire est un système de gestion prévisionnelle qui a pour objectif l'amélioration de la performance de l'entreprise en facilitant la communication interne entre les différentes structures. A partir de ces budgets, se constitue un système d'alerte automatique, c'est ce que réalise un processus de contrôle budgétaire.

Dans ce chapitre, on présentera dans une première section quelque concept de base relative à la gestion budgétaire et dans une deuxième, les notions de budget et de processus budgétaire.

## **Section 1 : Quelques concepts sur la gestion budgétaire**

Pour que l'entreprise atteigne son objectif de rentabilité, elle doit faire face à l'évolution de son environnement et son marché. Cela par l'adaptation de sa capacité et ses différentes sources d'approvisionnement, de prévoir et de planifier. Alors un système de gestion prévisionnelle s'impose pour l'entreprise.

Dans cette section nous allons présenter l'essentiel des concepts de base relatifs à la gestion budgétaire.

### **1- Définitions de la gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité d'une institution, dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées.

Selon Jack Forget, « la gestion budgétaire est un ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés ».<sup>1</sup>

La gestion budgétaire est une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définitive, un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre.<sup>2</sup>

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

---

<sup>1</sup> FORGET.J « *Gestion budgétaire* », édition d'organisation, Paris, 2005, P 9.

<sup>2</sup> KHERRIA, Cours « *Gestion budgétaire* », école des études commerciales, Alger, 2012, P2

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

---

Selon Patrick Boisselier, « La gestion budgétaire consiste à un programme d'action chiffré en unité monétaire, les décisions précises au niveau de la direction générale avec participation des responsables et après négociation avec eux, en vue d'atteindre des objectifs, souvent à court terme (6 à 18 mois), dans cette optique, la phase d'élaboration d'un budget est particulièrement importante ».<sup>3</sup>

## 2- Principes et rôles de la gestion budgétaire :

Le système budgétaire est représenté par les différents budgets ainsi que par un processus de contrôle budgétaire. Selon Michel Gervaise, six conditions sont requises afin que le système soit efficace<sup>4</sup> :

- Il doit couvrir, en principe, la totalité des activités (fonctionnelles et opérationnelles) de l'entreprise : la gestion budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation. En ce sens, elle est une discipline transversale et devient un outil de coordination des différentes fonctions ;
- Le découpage et la présentation des budgets doivent se calquer sur le système d'autorité ;
- Le contrôleur de gestion, dans la perception la plus étendue de sa mission, conçoit et pilote le système d'information de l'entreprise ;
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaire ;
- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. Il doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire. Le couplage du système budgétaire et la politique du personnel permet la responsabilisation des acteurs qui passe d'un simple discours à un système compris, admis, équitable et éventuellement négocié de mesure de performance ;
- Enfin, les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées lorsqu'apparaissent de nouvelles informations ou modifications majeures des paramètres de budgétisation (fiscalité, données de marché...)

Divers rôles sont attribués à la gestion budgétaire :

---

<sup>3</sup> BOISSELIER. P, « Contrôle de gestion », 3ème édition, février 2005, P 288.

<sup>4</sup> BRIGITTE D, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P. 08.

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

---

- Le système budgétaire permet « d'obtenir au moindre coût et rapidement, de l'information fiable afin de connaître, de prévoir et de comprendre les événements importants affectant l'entreprise ». <sup>5</sup>
- La gestion budgétaire permet à la fois d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles.
- Selon Jean Lochard<sup>6</sup>, la gestion budgétaire peut être un instrument de pilotage, de simulation, de motivation, et de prévention des conflits.
- Selon Henri Bouquin<sup>7</sup>, le système budgétaire est un élément du contrôle de gestion conçu pour mettre les fonctions de finalisation, de pilotage et post évaluation sur un horizon de court terme généralement annuel.
- La gestion budgétaire constitue un système d'information et de prévision qui permet d'anticiper et de réagir pertinemment.

Enfin, la gestion budgétaire est un système de motivation des acteurs, de responsabilité, de coordination et de contrôle au sein d'une entreprise.

### 3- Acteurs impliqués dans la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est menée par des acteurs différents selon leur position dans la hiérarchie : la direction générale, le contrôleur de gestion et les responsables des centres de responsabilité.

#### ➤ Direction générale :

La direction générale intervient lors de l'élaboration des budgets en amont et en aval comme suit :

-En amont du budget : dans toute entreprise la planification stratégique permet de cerner les objectifs de l'entreprise à long terme, or la planification opérationnelle à moyen terme permet d'inscrire le budget à venir dans les perspectives à long et moyen terme. La direction générale fixe l'objectif pour l'année à venir et formule les hypothèses et prévisions sur l'environnement de l'entreprise. <sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> GERVAIS M, «Contrôle de gestion par le système budgétaire», Vuibert, Paris, 1987, p.275

<sup>6</sup> LOCHARD G, « La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », édition d'Organisation, France, 1998, P.28.

<sup>7</sup> BOUQUIN H, «La maîtrise des budgets dans l'entreprise », édition Edicef, 1992, P.15

<sup>8</sup> MALO.J et MATHÉ.J, «L'essentiel du contrôle de gestion», Edition d'Organisation, 2<sup>e</sup> Edition, Paris, 2000, p 87.

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

---

-En aval du budget : La direction générale doit procéder à la validation du budget avant son exécution. Lors de la phase d'exécution, elle développe une stratégie de suivi et de contrôle à travers les outils du contrôle budgétaire.

### ➤ **Contrôleur de gestion :**

Le contrôleur de gestion est un acteur central dans le processus budgétaire, il intervient au niveau de la conception et de l'animation des budgets, il rédige le manuel d'utilisation et les procédures qui aideront les responsables à produire les réponses demandées.

### ➤ **Responsables des centres de responsabilité :**

Les responsables des centres de responsabilité interviennent dans la phase d'élaboration. Ils sont chargés de déterminer les objectifs de leurs centres de responsabilité et les actions à entreprendre pour les atteindre, ainsi que les ressources nécessaires pour les réaliser. D'après Selmer « les responsables des centres de responsabilité budgétaire jouent un rôle important dans l'élaboration du budget. Ils sont les acteurs qui sont au quotidien en relation avec les réalités du terrain. Ils distillent à la direction générale et les autres acteurs des informations pertinentes sur les réalités du marché ».<sup>9</sup>

## **4- Efficacités de la gestion budgétaire :**

Pour qu'elle soit réellement efficace la gestion budgétaire suppose<sup>10</sup>:

### ➤ **Réelle implication de la direction générale :**

Si l'entreprise ne manifeste pas un véritable intérêt pour les prévisions budgétaires, il est évident que les différents niveaux de l'organisation n'y accorderont pas plus d'importance. En montrant tout l'intérêt qu'elle porte aux prévisions et aux budgets, la direction générale exprime sa volonté de voir chaque direction tout mettre en œuvre pour une gestion rigoureuse et un respect aux budgets adoptés.

### ➤ **Travail d'analyse et de synthèse :**

Les budgets doivent être élaborés à partir d'une analyse approfondie de l'environnement interne et externe de l'entreprise, ainsi qu'une réflexion sérieuse sur les choix des actions à mener en fonction des orientations de la direction générale.

A défaut, les budgets ne pourront jouer leur rôle dans la maîtrise de la gestion et les écarts calculés dans le cadre du contrôle budgétaire n'auront pas de réelle signification.

---

<sup>9</sup>SELMER C «*Construire et défendre son budget*» édition DUNOD, Paris, 2003, P.42-43.

<sup>10</sup> HENOT.C et HEMICL.F, « Contrôle de gestion, Edition Bréal », Paris, 2007, p.72-73.

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

---

## ➤ Adhésion du personnel :

La gestion budgétaire est menée et animée par le personnel des différentes directions. Il est indispensable que ce dernier soit effectivement associés et impliqués dans l'élaboration et le suivi des budgets.

Cette implication entraîne une responsabilisation et une motivation plus grande de chacun quant au respect du budget dont il a la responsabilité.

## 5- Fonctions et intérêts de gestion budgétaire :

L'élaboration de 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>11</sup> :

- **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, expression chiffrée des prévisions, a un rôle déterminant pour assurer la cohérence de l'entreprise.
- **Décentralisation** : le budget général traduit les choix et 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 objectifs.
- **Contrôle** : s'il y a décentralisation ou délégation de pouvoirs, c'est dans le cadre et la limite d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire ne suppriment pas la hiérarchie ; au contraire, ils la formalisent en un système d'objectifs et d'écarts.

La gestion budgétaire à comme intérêt<sup>12</sup> :

- 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.

---

<sup>11</sup> SAADA T, BURLAND A, SIMON C, « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, Paris 2008, P. 128

<sup>12</sup> DORIATH B, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2001, P. 03

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

---

- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels.
- Elle force à la coordination des actions.

### 6- Les objectifs et les limites de la gestion budgétaire :

Les objectifs recherchés sont :

- Assurer une certaine sécurité à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le profil par le processus du contrôle entre les réalisations et les prévisions.
- Avoir une ouverture d'esprit vers le dialogue, la négociation et la formation
- Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité
- La recherche de responsabilités sur les écarts prévisions-réalisations constatés
- La remise en cause des prévisions et la révision des moyens.  
« L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise »<sup>13</sup>. La gestion budgétaire désigne le fait de planifier, à plus ou moins long terme, les recettes et les dépenses prévus sur une période, méthode de gestion économique de l'entreprise qui consiste à contrôler la réalisation d'objectifs déterminés en quantité et en valeur dans le cycle d'une programmation à court terme.

#### 6-1- Les limites et difficultés de la gestion budgétaire :

L'importance de la gestion budgétaire ne doit cependant pas faire oublier les limites et les difficultés de son implantation. Et parmi ces limites nous citons<sup>14</sup> :

- La construction budgétaire se fonde sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier pour l'ensemble des budgets fonctionnels.
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire qui doit motiver le personnel, le budget risque dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux responsables. La gestion budgétaire devient alors source d'intérêt et

---

<sup>13</sup> GUEJ N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2000, P. 246

<sup>14</sup> *Idem.*

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

---

non de créativité.

- A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des "féodalités", lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ; les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

La gestion budgétaire organise et assure la comparaison systématique entre les objectifs ainsi définis au plan de la prévision et les résultats obtenus dans la réalité. Elle interprète les termes de cette comparaison en vue d'expliquer les écarts entre les prévisions et les réalisations et de permettre de procéder en temps opportun aux actions correctives nécessaires pour atteindre les buts initialement fixés.

## 7- Les conditions de fonctionnement et les étapes de gestion budgétaire :

Pour le bon fonctionnement de la gestion budgétaire il faut :

- Définir avec précision les centres de responsabilité : les hommes, les fonctions, les moyens, les espaces géographiques, les types de centres (centre de profit, de cout,...).
- Déterminer les liaisons entre les centres de responsabilité pour faciliter les communications économiques.
- définir le niveau d'autonomie des responsables, les moyens sur lesquels ils ont un pouvoir et les limites de leur liberté.
- Il est indispensable de déterminer les procédures et les unités de mesures nécessaires au contrôle de la performance de chaque centre.

La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel impliquant une vision anticipée de l'avenir. Elle est définie comme une méthode de gestion, tendant à inscrire dans le cadre d'une planification à long et moyen terme, les actions à entreprendre dans le présent. Sa procédure s'articule nettement autour de trois grandes phases suivantes ;

### Schéma N°01: Phases de la gestion budgétaire



Source : DORIAT. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod, Paris 2008, P. 01.

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

## ➤ La prévision :

C'est une étape préalable de la gestion budgétaire qui consiste à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que les moyens d'y parvenir en tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe.

Avant d'entamer la démarche budgétaire, il faut déterminer « les éléments essentiels qui constituent l'armature de ce système budgétaire et qui sont notamment, les objectifs stratégiques de l'organisation, la connaissance de l'environnement et de son évolution et l'identification des principaux facteurs conditionnant l'activité des différents processus de l'organisation »<sup>15</sup>, la prévision est une démarche rationnelle fondée sur une pratique raisonnée de simulation en fonction de différentes hypothèses.

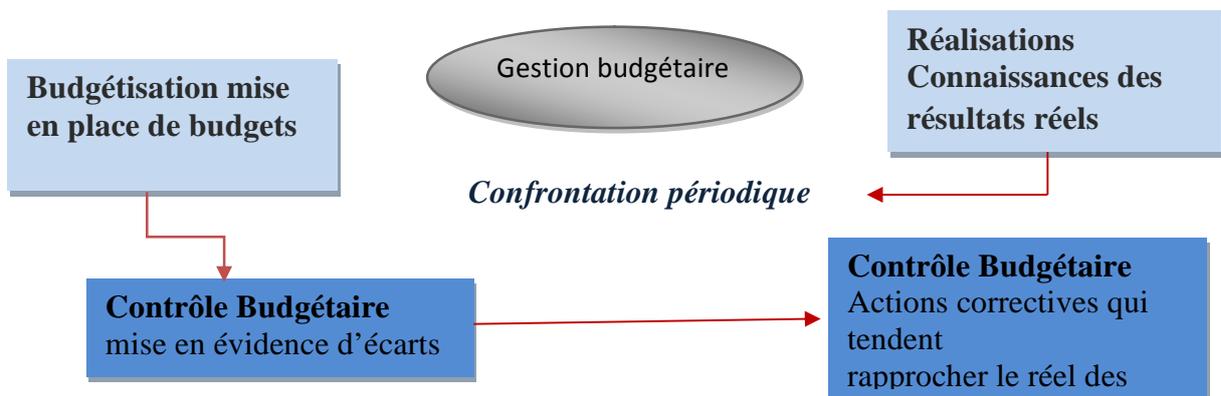
## ➤ La budgétisation :

Consiste en un processus interactif permettant la valorisation des choix stratégiques retenus annuellement dans les plans opérationnels ainsi que les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre par les différents centres de l'entreprise.

## ➤ Le contrôle budgétaire :

Constitue la raison mener toute la procédure budgétaire, il assure la vérification en cours d'action et en fin d'action, que les objectifs fixés sont atteints en comparant les prévisions aux réalisations. La détermination et l'analyse des écarts permettent aux responsables d'apporter ultérieurement des mesures correctives

### Schéma N°02: La démarche de la gestion budgétaire



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

<sup>15</sup> PIGE B, LARDY P, « Reporting et contrôle budgétaire », 2003, p 64.

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

---

## ***Section 02 : Le budget et le processus budgétaire***

Dans cette section, on s'intéressera dans une première étape à la définition du budget, son rôle, les conditions et les principes d'élaborations du budget, ainsi que les différents types de budgets.

Et dans une deuxième étape renfermant le processus budgétaire, à savoir la planification, l'élaboration et l'exécution du budget.

### **A- Notion de budget :**

#### **1-2 Historique :**

Le budget est un mot anglais qui vient du mot français la « bougette » ou la petite « Boug », qui distingue au moyen âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui les marchandises ou effets personnels<sup>16</sup>.

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

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

#### **2-2 Définition et rôle :**

-Un budget est « un document produit annuellement par les entreprises, les administrations ou encore les organisations, fait état de recettes et de dépense prévisionnelles et planifié pour l'exercice à venir ».

-Le budget est présenté par PAUL LEROY-BEAULIEU comme «un état de prévoyance des recettes et des dépenses pendant une période déterminée»<sup>17</sup>.

- SELMER.C définit le budget comme «un ensemble cohérents d'hypothèses et de données de l'activité»<sup>18</sup>

- Pour LANGLOIS.G un budget est «l'expression quantitative du programme d'actions proposés par direction, il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme, il en

---

<sup>16</sup> DIDIER L, « *Gestion budgétaire*, Edition Eyrolles », université, PARIS, 1994 .P.5.

<sup>17</sup> JEAN-LUC. A, « *Finance publique*», édition Dalloz, 9<sup>me</sup> édition, paris, 2015, p42.

<sup>18</sup> SELMER.C, «*Construire et défendre son budget*», 2<sup>me</sup> édition, paris, 2009, p02.

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

---

couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient feuilles de route pour l'entreprise»<sup>19</sup>.

Le budget apparait comme l'une des pièces essentielles du système de gestion de l'entreprise. Nous allons en évoquer quelques rôles:

- Un rôle de coordination et de communication entre les différentes fonctions et les différents centres de responsabilité ;
- Un rôle de délégation et de motivation puisque le découpage des budgets doit coller avec la structure hiérarchique de l'organisation ;
- Faciliter à l'entreprise la prise de décisions pour le choix d'investissement ;
- Évaluer la situation financière de l'entreprise ou de l'organisation ;
- Établissement d'un cadre de référence, d'un ensemble de prévisions détaillées auquel les résultats seront comparés ;
- Fournissent les données de référence de contrôle<sup>20</sup> .
- Redéfinition d'un programme compte tenu du retour d'expérience et de l'évaluation de la situation<sup>21</sup>.

### 3- Les conditions d'établissement et principes d'élaborations des budgets:

L'établissement du budget appelle le respect des conditions résumées comme suit<sup>22</sup> :

- La participation de tous les services, chacun en ce qui le concerne, à l'élaboration du budget d'ensemble :
- La définition à chaque niveau de responsabilité les objectifs à atteindre et l'approbation des normes proposées :
- Le commentaire succinct de chaque hypothèse retenue et les raisons qui en ont motivé le choix :

---

<sup>19</sup> LANGLOIS.G, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition Pearson Éducation, 3<sup>me</sup> édition, France, 2005, p172.

<sup>20</sup> GUY DUMAS, LARUE.D, « Contrôle de gestion », édition lexis SA, France, 2005, p310.

<sup>21</sup> LANGLOIS.G, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition Pearson Éducation, 3<sup>me</sup> édition, France, 2005, p172.

<sup>22</sup> LAUZEL.P, TELLER.R, « Contrôle de gestion et budget », édition Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994, P240-241.

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

---

- La fixation des normes qui ne soient ni optimistes ni pessimiste, mais qui tiennent compte de l'évolution que l'on devrait normalement observer au cours de l'exercice :
- La mise au point et le respect d'un calendrier qui fixe les étapes de la construction de budget et la nature des renseignements à fournir pour chaque responsable ;
- L'existence d'une équipe de coordination chargé de rassembler les données, de les valoriser et de les présenter ;
- Le calcul de la répercussion des modifications éventuelles de normes par rapport au budget précédent et la comparaison avec les écarts enregistrés en cours d'années ;
- L'analyse des budgets sera concertée et préparé en commun, ceci suppose que la partie des budgets à étudier à l'échelle « n » sera faite en liaison avec l'échelle « n-1 » ;
- Le budget élaboré en fonction d'objectifs visant la meilleure rentabilité, exclura tous les éléments non significatifs, susceptibles de fausser l'étalon et de donner des écarts sans valeur
- A l'expiration des périodes fixés par le calendrier, les écarts entre prévision et réalisation devront faire l'objet d'analyse et d'explication.

GERVAIS préconise globalement six principes de base qui peuvent permettre au Système budgétaire d'orienter et de mieux contrôler l'action collective<sup>23</sup> :

### **a- Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise:**

Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. Après avoir élaboré un plan stratégique, et des plans a long et moyen terme, le système budgétaire intervient comme un moyen de mise en œuvre à court terme et un moyen de contrôle de ces plans.

### **b- Principe de la totalité du système budgétaire :**

Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise. En effet, pour que les actions d'une entreprise soient en équilibre les unes par rapport aux autres on ne se contrecarre pas, la définition des missions des différents services est d'une grande importance.

### **c- Principes de superposition du système budgétaire et du système d'autorité :**

---

<sup>6</sup>GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7ème édition, Paris, 2000, P275.

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

---

Le découpage et la présentation des budgets doivent se calquer sur le système d'autorité, c'est-à-dire en fonction de la répartition de l'autorité entre les cadres, car les plans d'actions sont le fait des responsables de l'organisation. Cependant, l'entreprise peut être organisée par services fonctionnels, par produits, par zones géographiques ou par projets.

Quel que soit le type de partage de l'autorité, le système budgétaire se calque dessus.

### **d- Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements :**

Ceci revient à dire que l'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires.

Ainsi, chaque chef de service doit chercher à atteindre ses objectifs en se souciant en même temps de l'effet de son action sur les autres départements.

### **e- Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel :**

Les bonnes prévisions, les mécanismes impeccables de contrôle budgétaire et la détermination correcte des objectifs ne suffisent pas pour qu'un système budgétaire soit efficace. Cette dernière trouve sa force dans la bonne politique du personnel qui doit s'impliquer avec motivation dans les réalisations des actions selon la logique budgétaire.

### **f- Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations :**

Chaque fois que des nouvelles informations significatives apparaissent, une révision budgétaire est nécessaire. Ici donc, la moindre modification de l'environnement n'est pas concernée.

## **4- Typologie des budgets :**

Le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par activité. De ce fait, la mise sous tension des activités de l'entreprise doit être traduite aux termes financiers afin de s'assurer de leur cohérence d'ensembles.

Une fois les différentes prévisions validées par la ligne hiérarchique, chaque fonction de l'entreprise (vente, production, achats,...) procède au chiffrage de ses activités pour l'année avenir.

On distingue trois catégories de budgets :

- Les budgets opérationnels ;
- Les budgets financiers ;
- Les budgets des frais généraux.

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

---

## 4-1 Les budgets opérationnels :

Les budgets opérationnels regroupent<sup>24</sup> :

### a. Le budget de vente :

Le budget des ventes est la première construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage au volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps de traduire les moyens nécessaires aux services commerciaux.

Ce programme d'action influe évidemment sur les frais commerciaux et de distribution. Ces données sont regroupés dans un budget appelé « budget des services commerciaux ». Le travail de prévision des ventes est souvent effectué par un service des études commerciales en collaboration avec le contrôle de gestion.

Ce travail permet la connaissance des possibilités commerciales de l'entreprise et doit permettre à la direction générale de fixer aux services commerciaux les objectifs de l'année avenir.

### b. Budget de production :

Les outils de gestion de la production permettent une gestion et une optimisation de l'organisation du travail et de la production, l'aboutissement de cette mise en œuvre doit conduire à l'élaboration du budget de production : programme chiffré de l'activité productive annuelle.

Ce travail de budgétisation est réalisé en collaboration entre les services techniques productifs et le contrôle de gestion. Pour présenter un plan de production valorisé, l'entreprise utilise les coûts standards des produits, ce chiffrage représente l'objectif des services productifs.

Dans ce chiffrage les charges directes et indirectes de production sont éclatées dans le temps (Le mois très souvent) et dans l'espace en fonction de la répartition géographique de la production et des responsabilités.

Ces services doivent proposer un plan d'action permettant de respecter, dans les conditions du budget, leurs obligations en matière de production.

Ce plan envisage les variables suivantes :

- Le taux de perte de matières premières
- Le taux de productivité de la main d'œuvre

---

<sup>24</sup> ALAZARD.C, SEPARIS, «Contrôle de gestion : Manuel et applications», édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, p307-341.

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

---

- Les effectifs
- La sous-traitance en volume (éventuellement)
- L'entretien préventif en taux d'heures perdues,...etc.

### **c. Le budget des approvisionnements :**

Le budget d'approvisionnement est complètement dépendant des techniques de gestion des stocks, il nécessite que l'entreprise ait déterminé quelles références étaient précisément suivies, quelle en serait la consommation attendue sur l'année et quel type de gestion des stocks serait pratiqué : gestion calendaire ou gestion à point de commande.

Ces éléments arrêtés, un chiffrage des achats est possible qui est toujours complété par des prévisions en date de commande, de livraison et de consommation.

En effet, cette budgétisation doit faire apparaître, dans le temps, c'est-à-dire chaque mois, l'échelonnement des prévisions en termes de commande, de livraison, de consommation et de niveau de stock.

Ce travail doit être effectué sous deux formes :

- En quantité : sous cette forme, le budget offre plus d'intérêt pour les services d'approvisionnement qui devront contrôler son suivi.
- En valeur : les quantités précédentes sont valorisées par un coût unitaire standard.

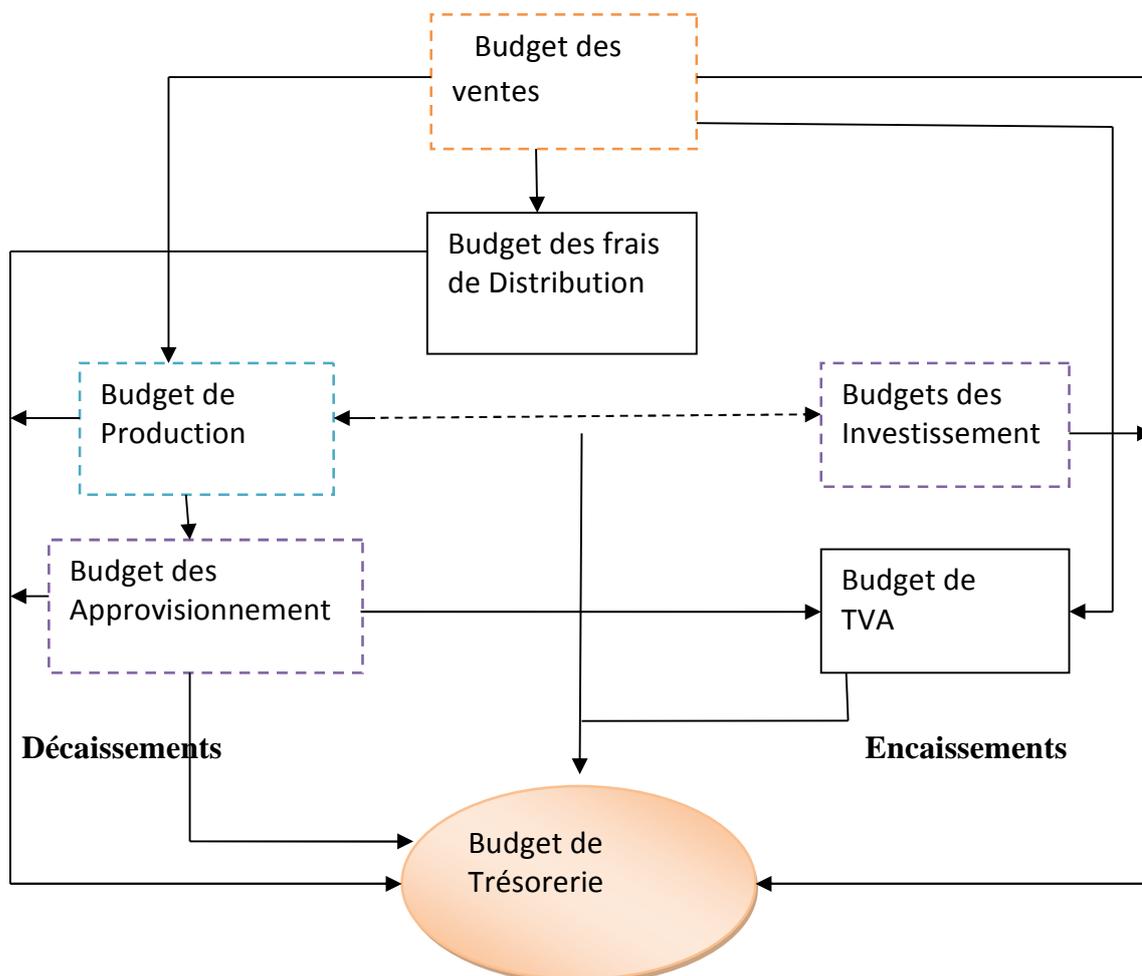
### **4-2- Les budgets financiers :**

Ces budgets concernent essentiellement deux approches qui peuvent sembler opposées, l'investissement et la trésorerie.

En effet, l'investissement s'inscrit dans une perspective à moyen ou long terme, la trésorerie traduit les conséquences à court terme d'encaissements des décisions dans le cadre des budgets opérationnels.

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

Schéma N°03: Le budget de trésorerie :



Source : BENAÏEM J, BENAÏEM J-J, TUSZYNSKI J, « Gestion budgétaire et analyse de la performance », Fontaine Picard, Paris, 2014/2015, P. 129.

### a- Le budget des investissements :

L'investissement est défini comme « une immobilisation importante de fonds dont l'entreprise espère retirer, pendant une période déterminée, une rentabilité future tout en prenant des risques »<sup>25</sup>. Ainsi que le budget des investissements est défini comme « un ensemble de dépenses immobilisées ou non autour d'un projet ayant sa propre justification économique »<sup>26</sup>.

Au sein du système de contrôle de gestion, des procédures existent qui permettent de sélectionner, d'autoriser et de contrôler ces investissements.

<sup>25</sup> BEATRICE, GRANDGUILLOT F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 10<sup>ème</sup> édition, paris, P. 83.

<sup>26</sup> BERLAND N, DE RONGE Y, « Contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> édition, paris, P. 287. <sup>26</sup> BEATRICE, GRANDGUILLOT F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 10<sup>ème</sup> édition, paris, P. 83.

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

---

L'objectif de ces procédures peut être de :

- Choisir entre des projets alternatifs dans un domaine où les décisions ne peuvent pas ou peu s'appuyer sur des phénomènes d'apprentissage et où les univers dans les quels positionne la décision sont incertains : les outils à la décision peuvent aider le gestionnaire dans ses choix.
- S'assurer que les projets d'investissement proposés par les responsables opérationnels sont cohérents avec le développement à long terme et la stratégie de l'entreprise c'est l'objet du plan de financement.
- Vérifier la validité des projets sur les plans commerciaux, techniques, financiers, et légaux pour en cerner les avantages et les risques et en déterminer la rentabilité : c'est le but des méthodes d'évaluation des investissements.
- Suivre la mise en œuvre des investissements pour faire respecter les prévisions de dépense telles qu'elles sont budgétées dans le budget des investissements.

## **b- Le budget de trésorerie :**

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissement et en décaissement, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires.

Il ne peut donc être établie qu'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice élaboré et les différents budgets approuvé.

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à deux impératifs :

- S'assurer d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements en vue de mettre en place, préventivement, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidité pour un ou deux mois ;
- Connaitre le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et le disponible tels qu'ils figurent dans le bilan prévisionnel.

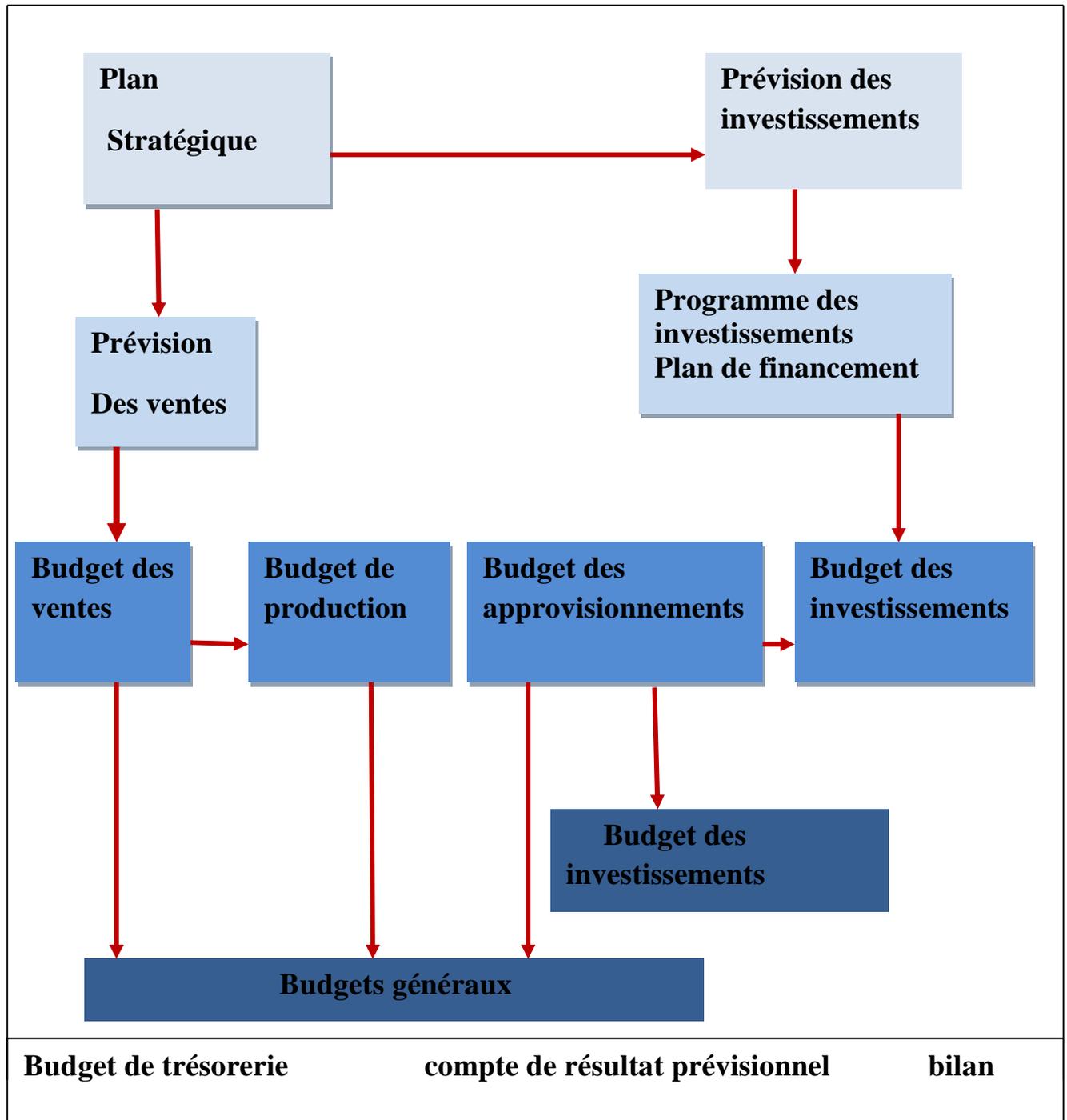
## **4-3 Le budget des frais généraux :**

Le budget des frais généraux ou de synthèses comprend essentiellement les charges fixes. Les frais généraux recouvrent des postes de dépenses très variable d'une entreprise à l'autre : des frais discrétionnaires (produits ou prestations achetés à l'extérieur : fourniture,

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

frais de déplacement, téléphonie...) et des dépenses globales des fonctions le plus souvent à caractère administratif (comptabilité, service généraux, ressources humaines...)<sup>27</sup>.

Schéma N°04 : Les différents budgets

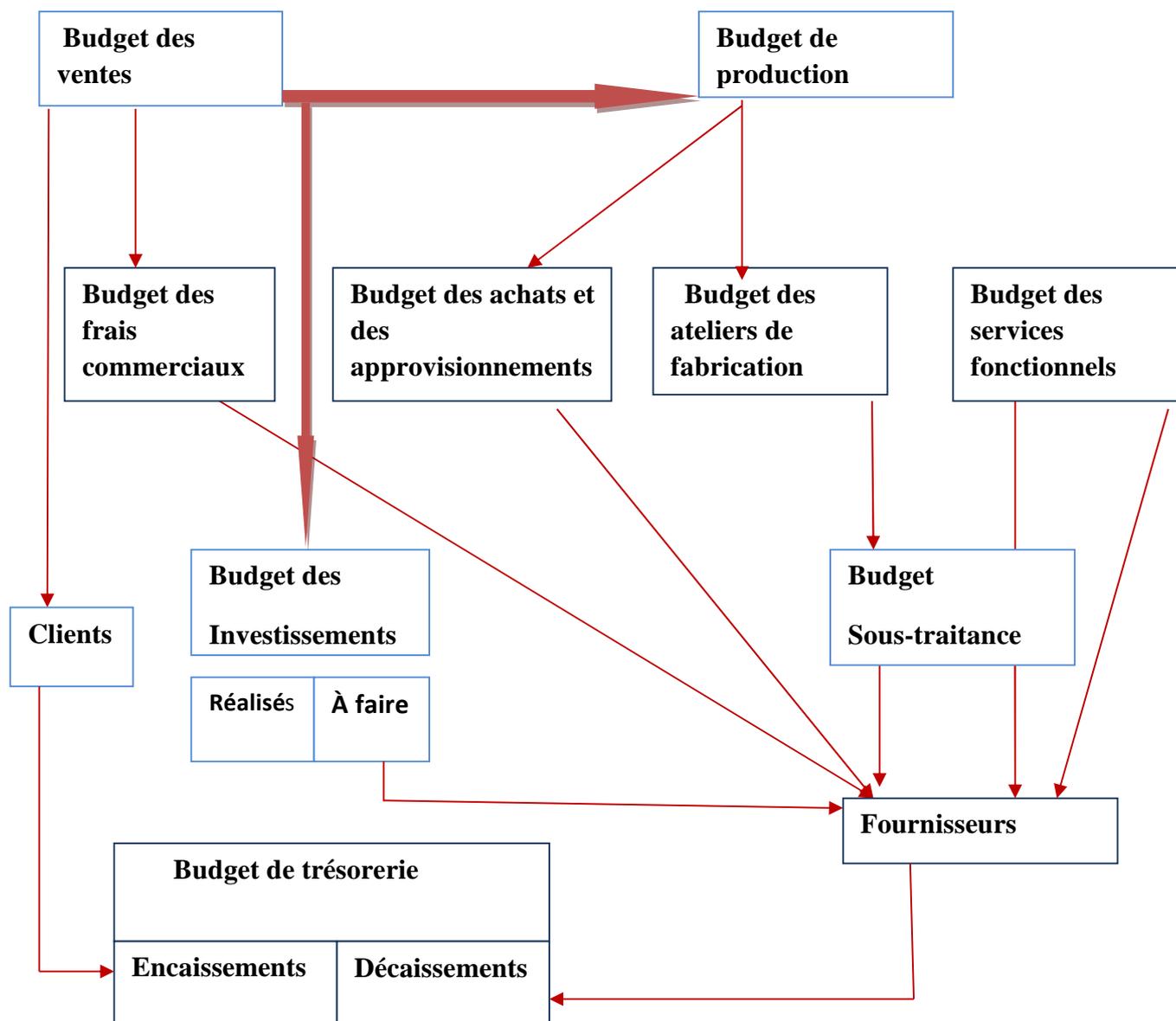


Source : DORIATH.B, « Le contrôle de gestion en 20fiches », 5<sup>me</sup> édition Dunod, Paris2008, p2.

<sup>27</sup> SELMER.C, «Construire et défendre son budget», 2<sup>me</sup> édition, paris, 2009, P110.

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Schéma N°05 : Budget de trésorerie

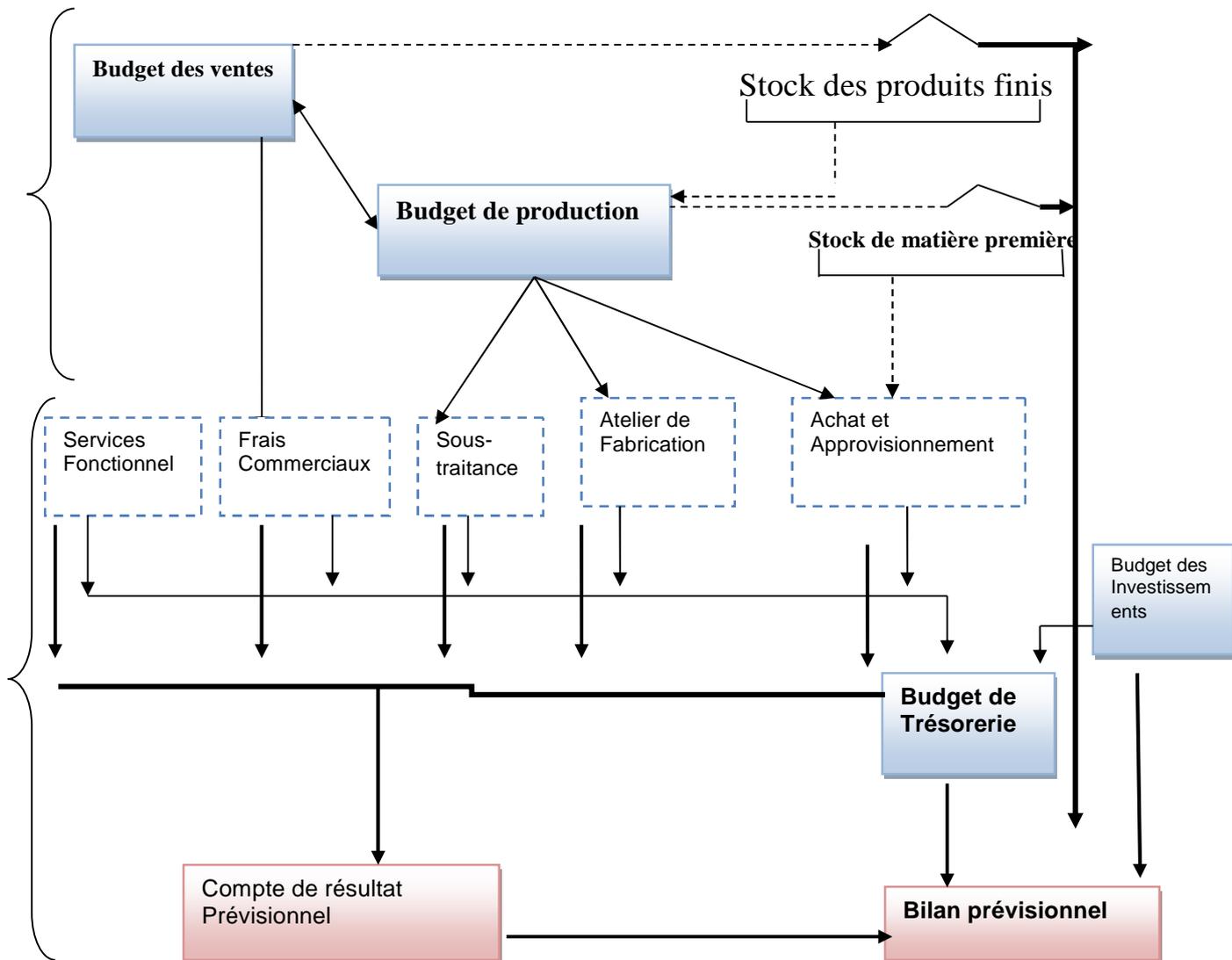


Source : ALAZARD.C, SEPARIS, « Contrôle de gestion : Manuel et applications », édition Dunod, 2ème édition, Paris 2010, P341.

La démarche budgétaire permet d'impliquer le personnel, à travers les centres de responsabilité, en donnant des objectifs et les moyens de les atteindre. La direction générale fixe la stratégie de l'entreprise après analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise, de cette stratégie découle des objectifs opérationnels. Des plans d'action sont mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, ces plans d'action sont ensuite budgétisés.

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Schéma N°06: Articulation des différents budgets



Source : ALAZARD.C, SEPARIS, « Contrôle de gestion : Manuel et applications », édition Dunod, 2ème édition, Paris 2010, P227.

## B- Le Processus budgétaire :

### 1- Définition et objectifs :

Le processus budgétaire est une série d'activité ordonnée, qui permettent d'apprécier la réalisation d'un budget.

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

---

« Classiquement, le processus de budgétisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondants au découpage de l'entreprise en centres de responsabilités »<sup>28</sup>.

Le processus budgétaire représente ce que fait l'entreprise. A ce titre, un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe. Il peut ainsi comprendre des activités réalisées par différents services ou différentes entités, on dit que le processus est transversal.

L'objectif que vise le processus budgétaire, est la mise en place d'un réseau de budgets qui couvre toutes les activités de l'entreprise, et respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la constituent. Dans le cadre du processus budgétaire, les objectifs sont définis annuellement par la direction générale. D'après Boisvert (2007,12) le processus budgétaire avait aussi pour objectif de gérer et de responsabiliser les employés. Il pouvait également être perçu comme un facteur de satisfaction<sup>29</sup>.

## 2- La planification budgétaire :

La planification peut être considérée comme un système de données sur le futur d'une entreprise, tel qu'il est désiré par les responsables de la direction générale. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans le plan à horizon de plus en plus restreint<sup>30</sup>.

### 2-1- Le plan stratégique :

Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie à savoir :

- Les marchés/les produits/technologies de l'entreprise.
- Les grands objectifs de cette dernière et les principaux choix.
- Les moyens pour les atteindre : croissance interne, externe, zone géographique à privilégier...etc.

---

<sup>28</sup> LÖNING Hélène et AL, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques », édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008, P95.

<sup>29</sup> OUEDRAOGO YVES-LEON W, « Diagnostic de la gestion budgétaire : Cas de la SONATEL », Mémoire de master Professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'études supérieures en gestion, 2010-2012, P17.

<sup>30</sup> ALAZARD C, S. SEPARI, « Contrôle de gestion : Manuel et applications », édition Dunod, 2ème édition, Paris, P232-233.

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

---

Le plan stratégique est élaboré à la suite d'une étude prises des forces et des faiblesses de l'entreprise et de son environnement. Il retrace les différentes étapes souhaités de devenir de l'entreprise, le plan est établi sur un horizon à moyen terme (3 à 5 ans).

Le plan est élaboré par la direction générale avec la confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise, comme tout programme d'action, il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisés, puisqu'il doit servir de cadre à leur action et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrés dans le plan opérationnel, il s'agit le plus souvent d'un texte qui exprime les orientations générales.

### **2-2- Le plan opérationnel :**

Le plan opérationnel est élaboré en accord ou sur proposition des centres de responsabilités, il représente de 2 à 3 ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie.

Cette programmation s'articule pour chaque fonction en :

- Une planification des actions ;
- Une définition des responsabilités ;
- Une allocation des moyens financiers, humains et/ou techniques.

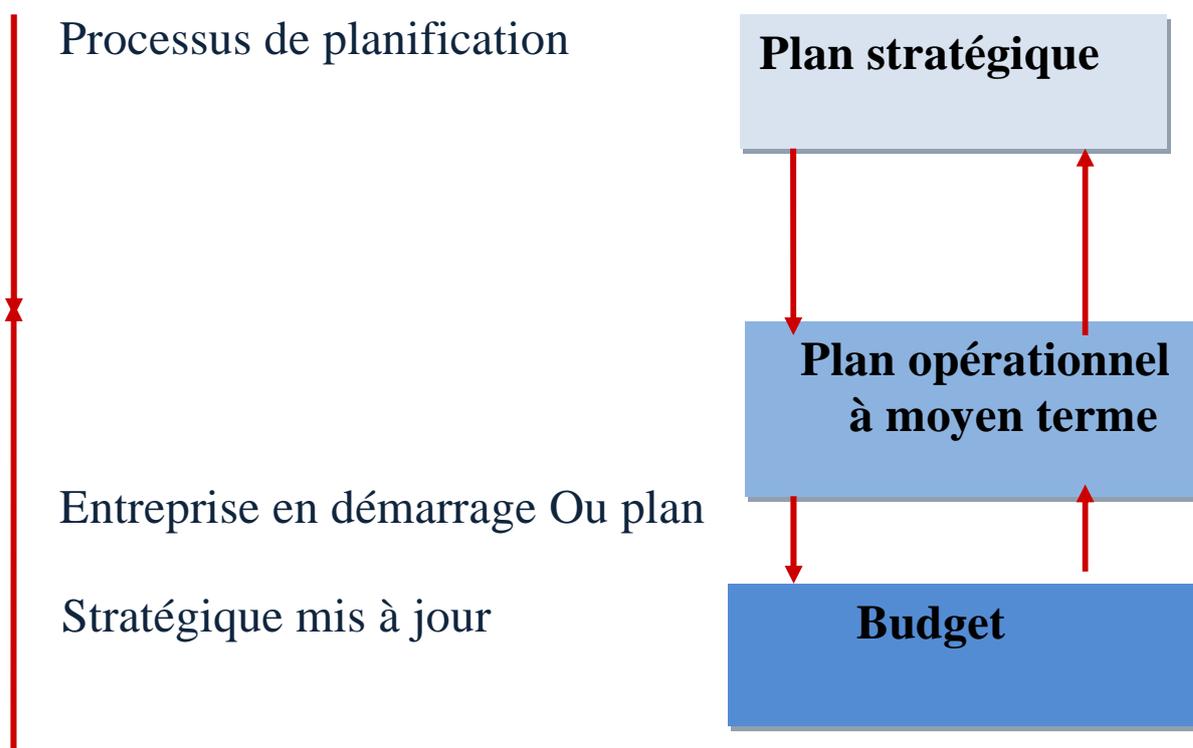
Il conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité, de sa rentabilité et de son financement, c'est pourquoi il se subdivise, parfois en plusieurs plans partiels :

- Plan d'investissement ;
- Plan de financement ;
- « Document de synthèse » prévisionnels ;
- Plan de ressources humaines

Il constitue un passage obligatoire entre le plan stratégique et les budgets qui organisent l'activité.

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de la gestion budgétaire

## Schéma N°7 : Processus de planification du budget



Source : YAZIM, cour ; gestion budgétaire, centre africaine de gestion janvier 2004.

### 3- Procédures d'élaboration du budget :

Dans des situations où le cycle budgétaire coïncide avec l'année civile, les opérations concourant à l'établissement des budgets commenceront dès août-septembre. Ceci permettra la disponibilité de l'ensemble des documents pour le début de l'exercice. Notons que la structure de l'entreprise doit être décentralisée car la préparation des budgets engage un dialogue entre les principaux responsables.

Ainsi, le cycle budgétaire peut se décomposer en six phases<sup>31</sup> :

#### 3-1 Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile :

Tant que les objectifs à atteindre ne sont pas connus, la procédure de détermination des budgets ne peut donc démarrer.

Si l'entreprise dispose d'un plan à moyen terme, les arbitrages ont déjà été effectués et les décisions prises : il suffit de reprendre les buts qui ont été approuvés pour la première

<sup>31</sup> GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7ème édition, Paris, 2000, P281.

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

---

année du plan. Si ce n'est pas le cas, la direction générale doit d'abord réfléchir aux orientations qui seront les siennes pour la période. Mais avant de prononcer, elle peut aussi attendre de voir ce que donnent les premières esquisses budgétaires.

### **3-2 Réaliser des études préparatoires :**

La phase des études préparatoires part d'une étude économique générale, analysant l'évolution de la conjoncture globale pour l'année avenir et son incidence sur l'entreprise.

Cette étude de conjoncture est suivie d'un certain nombre d'autres analyses :

- Études de marchés approfondies (estimation des ventes, prévision des ventes des autres produits en fonction de la politique commerciale) ;
- Prévisions des normes commerciales qui en découlent ;
- Examen des investissements ;
- Prévision des conditions sociales.

Il faut toujours associer les services opérationnels à cette phase préparatoire pour accroître leur information et les motiver de plus.

### **3-3 Élaborer des projets de budgets :**

A partir des données des études préparatoires et l'hypothèse de prix (prix de vente, prix d'achat, salaires horaires...) le service concerné va estimer, par des grandes masses, les résultats possibles pour l'année à budgéter. Il s'agit en effet de savoir si les objectifs envisagés sont susceptibles d'être atteints.

Cette mission oblige à tester différents scénarios, à construire plusieurs projets de budgets et si on utilise un modèle de simulation informatisé, on évite des calculs fastidieux.

Au terme de ces analyses, si les objectifs semblent irréalistes, la direction générale devra les réviser à la baisse.

### **3-4 Choisir le pré-budget :**

Lorsque la simulation est achevée, plusieurs projets sont généralement admissibles. Il revient alors à la direction générale réunie pour la circonstance en comité budgétaire, de choisir celui qui lui apparaît le meilleur. Ce projet prend le nom de pré budget.

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

---

### **3-5 Construire et négocier des budgets détaillés :**

La procédure la plus fréquemment utilisée pour y parvenir est la suivante :

- Les dirigeants du haut de la hiérarchie cernent les conséquences du pré-budget sur le fonctionnement de leur département, de façon à déterminer un objectif quantifié pour les responsables du niveau hiérarchique immédiatement inférieur.
- Le processus est ensuite répété jusqu'aux niveaux les plus bas de la hiérarchie et, à l'issue de ce mouvement descendant, tous les responsables dotés d'un objectif spécifique et quantifié et d'hypothèses à retenir pour construire leur budget.
- Sur cette base, chaque dirigeant définit un plan d'action permettant d'atteindre l'objectif fixé et traduit les conséquences financières de ce plan dans un budget.
- La redentée progressive des documents et des informations qui en résultent peut alors être envisagée. A chaque niveau, le supérieur hiérarchique évalue les propositions des budgets de chacun de ses subordonnés.
- Une discussion s'instaure entre eux et au terme de celle-ci : soit le supérieur convie le responsable à travailler certaines hypothèses du plan d'action, soit il approuve le budget proposé, sous réserve de son acceptation par la direction générale.

Cette négociation prend 2 à 3 mois, animée par le service de contrôle de gestion qui joue un rôle d'animer, de conseiller, de proposer éventuellement sa médiation, mais jamais d'imposer un budget.

### **3-6 Élaborer les prévisions définitives :**

Les discussions de la phase précédente terminées, il faut maintenant reprendre le projet budgétaire initial et y intégrer les réajustements intervenus.

Ce travail revient à consolider les budgets détaillés. Bien évidemment le budget d'ensemble qui en résulte devra être approuvé par la direction générale.

## **4. Exécution du budget :**

L'exécution budgétaire est la mise en œuvre des activités telles que programmées par le budget de l'entreprise et saisie en terme monétaire, dans les différentes comptabilités, des ressources consommées et des produits réalisés par les centres de responsabilité.

Pour cela, tout le réseau budgétaire de l'organisation doit observer certaines règles de gestion financière.

Dès l'adoption du budget, il y a lieu de procéder à :

- La ventilation des dotations budgétaires par centre de responsabilité (ou par projet) ;

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

- La mensualisation des budgets ;
- La définition des délégations à accorder au différents responsables de centre (ou de projet) pour l'exécution de leur budgets (crédits délégués)<sup>32</sup>.

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

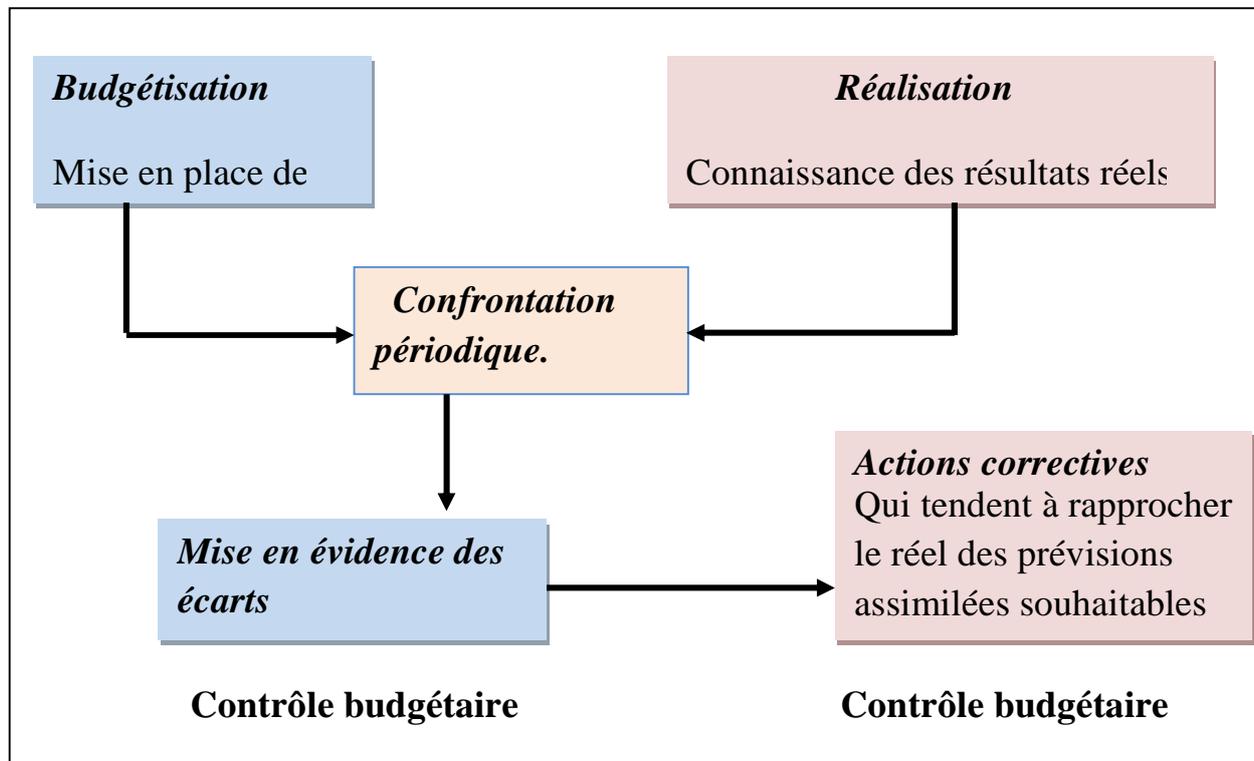
- Des décisions en matière de dépenses et de recettes ;
- Des décaissements et des encaissements.

Le suivi budgétaire est périodique, lorsque chaque responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie des valeurs réalisées de son département par le système de reporting (rapport ou compte rendu mentionnant les écarts significatifs observés et les propositions des mesures de corrections).

Les données budgétaires des différents rapports sont alors centralisées, mensuellement et/ou trimestriellement des réunions de suivi budgétaire se tiennent regroupant autour du contrôleur de gestion des responsables de la hiérarchie.

Ainsi l'application des procédures réglementaires par les réseaux budgétaires et la production d'informations rapides et fiables doivent permettre l'exercice du contrôle budgétaire.

### Schéma N°08: Le processus budgétaire



<sup>32</sup> AYI-KUTU A, AYELE KYMACH A, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne D'électricité (CIE) », Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012, P23-24

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

---

**Source** : ALAZARD.C, SAPARIS, « Contrôle de gestion, DECF : Manuel et application : decf épreuve n7 », 5<sup>ème</sup> Ed, Edition Dunod, 2001.

### Conclusion :

Les budgets sont parmi les outils les plus utilisés pour planifier et maîtriser la gestion des organisations.

La méthode budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités, elle leur permet d'anticiper les problèmes. L'élaboration des budgets permet de refléter la sante financière d'une entreprise.

La mise en place d'un processus budgétaire permet d'apprécier la réalisation des budgets couvrant les activités de l'entreprise, aussi que de gérer et de responsabiliser son personnel.

# CHAPITRE II

## **Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire**

---

### **Introduction:**

Le contrôle de gestion est processus de collecte et d'utilisation de l'information. Il contribue à réalisation et à la coordination des prévisions et des prises de décisions dans les différentes sections de l'organisation. Il agit sur le comportement du personnel et mobilise un certain nombre d'outils permettant de répondre à des finalités multiples.

Le contrôle budgétaire fait partie du contrôle de gestion, qui est un des trois grands dispositifs sur lesquels les dirigeants comptent pour garder la maîtrise. Le contrôle budgétaire est un outil de contrôle par les résultats, dont le but est de vérifier la réalisation des objectifs. Il permet aux responsables de mettre en œuvre les actions qui leurs semblent pertinentes pour atteindre les objectif fixés.

Dans ce deuxième chapitre nous allons présenter dans une première section le processus de contrôle de gestion, et dans une deuxième celui du contrôle budgétaire.

### **Section 01: Le contrôle de gestion**

Dans cette section on s'intéressera à l'essentiel des notions relatives au contrôle de gestion.

#### **A- Notion de base sur contrôle de gestion:**

Le contrôle de gestion est le processus consistant à s'assurer que les ressources sont utilisées efficacement pour atteindre les objectifs de l'organisation. Cette section portera sur le contrôle de gestion, nous définirons la notion de contrôle de gestion et présenterons ses objectifs et ses missions.

##### **1- Définition de contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion est un ensemble de procédures qui permet à une organisation d'utiliser pleinement ses ressources pour atteindre ses objectifs. Le contrôle de gestion a été défini par plusieurs auteurs, nous en avons quelques définitions, ce sont :

- **GAUTIER et PEZET (2006)** : Définissent le contrôle de gestion comme : « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie»<sup>33</sup>.

---

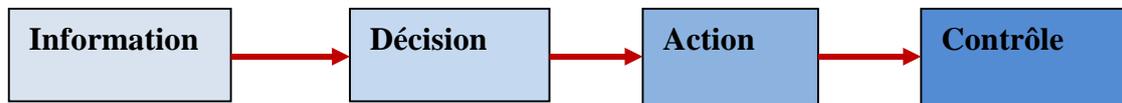
<sup>33</sup> GAUTIER F, PEZET A, « Contrôle de gestion », Ed. PEARSON, Paris, 2006, p.32.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

Pour une entreprise, le contrôle (est compris et analysé, comme le respect d'une norme), c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au processus de la gestion, comme suit :

### Schéma N°9 : Le processus de la gestion



Source: ALAZARD.C, SEPARIS « Contrôle de gestion », DUNOD, 5eme Edition, Paris, 2001.

Au sens anglo-saxon du terme, le contrôle doit être étendu comme étant l'action de maîtriser, de piloter, c'est-à-dire comme le fait de dominer ou à tout le moins, d'avoir une certaine entreprise sur un système le mot contrôle a donc deux sens :

- **Vérifier** : par exemple, les coûts ont-ils augmenté ? pourquoi le budget prévu pour la publicité d'un nouveau produit n'a-t-il pas été encore dépensé ?
- **Maîtriser** : en comparant les réalisations et les prévisions des actions correctives permettant de revenir vers la situation désirée.

En ce sens, on peut être sûr que le contrôle de gestion est un concept multiforme impliquant de multiples composantes.

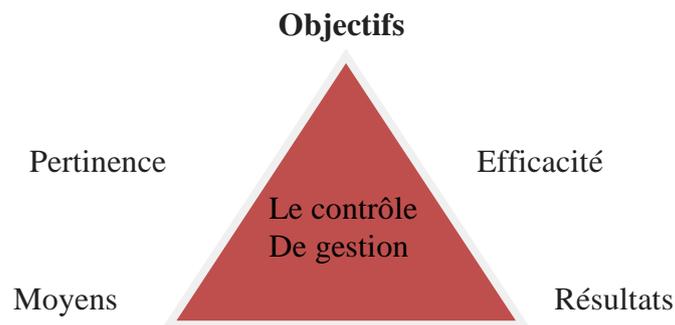
- Une procédure décisionnelle permettant d'atteindre des objectifs financiers et autres.
- Un système d'information constitué de procédures et de règles permettant de définir l'enchaînement des actions.
- Un ensemble d'outil, permettant la mise en œuvre de techniques propres au bon fonctionnement de la procédure décisionnelle et au système d'information.

Le terme « contrôle de gestion » a généralement des connotations négatives, à savoir vérification et sanctions. Ce n'est pas le bon sens, et le terme contrôle doit être interprété ici dans un sens saisissable.

Le contrôle de gestion doit donc conduire au contrôle de gestion ; la responsabilité du contrôleur de gestion est d'assister le responsable d'exploitation à atteindre ses objectifs.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

Figure N°01 : Triangle de contrôle de gestion



Source : LONING.H, « le contrôle de gestion », DUNOD, 3eme Edition, Paris, 2008, p6.

- En fin 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'atteindre 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 terme et des tactiques pour atteindre ces objectifs »<sup>34</sup>.

### 2- L'Objectifs et le rôle du contrôle de gestion :

Bien que les objectifs du contrôle de gestion dépendent du type d'organisation, de la culture et de la période de réflexion, il recouvre trois grands domaines :

- Accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore exactement des décisions des managers par les personnels de l'entreprise ;
- Mise sous tension – sous une forme généralement financière, mais pas exclusivement des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- Etablissement 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 ;
- Le contrôle de gestion repose sur une modélisation, généralement implicite, de l'entreprise qui relie, par la médiation d'un ensemble de dispositifs, ses choix stratégiques, les comportements individuels et les résultats, il vise ainsi à rendre

<sup>34</sup> KHEMAKHEM A, ARDOIN L J, « Introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, Paris-Montréal, 2001.

## **Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire**

---

visible l'activité des uns et des autres.

Le rôle du contrôle de gestion repose sur la gestion de l'entreprise et ses En élargissant son champ d'action, l'environnement peut générer deux perspectives différentes :

### **❖ Dans l'optique traditionnelle :**

Le contrôle de gestion peut être exercé dans une vision de vérification comptable et/ou de maîtrise de la gestion. Dans ce cadre, les tâches dévolues au contrôleur de gestion sont les suivantes<sup>35</sup> :

- Concevoir le système d'information ;
- Contribuer à la conception de la structure de l'entreprise sur la base d'une décentralisation effective de l'autorité ;
- Faire fonctionner effectivement le système d'information ;
- effectuer des analyses économiques dans le but d'améliorer la rentabilité l'organisation ;
- Traduire en objectifs et en budget les propositions issues des analyses après leur adoption par la direction générale.

### **❖ Dans l'optique rénovée :**

C'est l'optique du pilotage de la performance organisationnelle. Dans ce concept, les rôles du contrôleur de gestion se développent de plus vers le conseil. En outre, de la planification financière, de l'évaluation des résultats, de la production de l'information financière, et de la collecte et l'enregistrement des données, il lui revient de conseiller et de promouvoir les nouveaux outils de gestion comme suit<sup>36</sup>:

- Gestion par processus ou par activités ;
- Réingénierie organisationnelle ;
- L'apprentissage organisationnel.

### **3- Les missions de contrôle de gestion:**

Comme son nom l'indique, le contrôle n'est pas seulement un contrôle au sens d'inspection, il comporte également des tâches plus vastes et plus complexes. Cette mission comprend la détermination des objectifs de l'entreprise et des objectifs globaux à long terme,

---

<sup>35</sup> LOUIS MALO J, CHARLES MATHEJ, «L'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, P125-126.

<sup>36</sup> Idem.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

ainsi que l'orientation de la direction pour atteindre les objectifs fixés le plus tôt possible avec la stratégie de coût et de qualité la plus faible prévue. Le contrôle de gestion doit assurer des tâches multiples : prédiction, recommandation, contrôle et développement du programme :

- **Au niveau de la prévision:** Le contrôle de gestion doit fixer des objectifs et définir les méthodes pour les atteindre. Le plus important est de préparer un plan de secours en cas d'échec et d'anticiper. De même, le contrôle de gestion doit assurer la comptabilité budgétaire des différents services
- **Au niveau du conseil :** le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilités les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- **Au niveau du contrôle :** le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la comptabilité 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.

Enfin, la mission principale de contrôle de gestion peut être définie comme une contribution positive à la gestion globale de l'organisation pour améliorer la performance économique.

#### 4- Les limites de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un processus de pilotage qui a aussi ses limites dont nous citons quelques points ci-après :

- Les techniques traditionnelles fonctionnent avec un environnement stable et prévisible ;
- Les méthodes classiques ne permettent pas d'aboutir à une identification stimulante des causes profondes constituant de véritables leviers ou ressorts pour l'action ;
- Le contrôle de gestion n'est pas un outil fiable pour la mesure des coûts ;

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise ainsi qu'avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout<sup>37</sup>.

### B. L'organisation de la fonction de contrôle de gestion :

Dans l'organigramme d'une organisation, il n'y a pas de règles et normes pour situer le rôle de la gestion et du contrôle, car de nombreux facteurs accidentels sont liés à la taille, la nature et les conditions de l'organisation. « Activités. Un certain nombre de critères affectant le rapport de force établi entre contrôle de gestion et management peuvent être déterminés : autorité, image, influence, sanctions, information, temps. Ces curseurs de pouvoir (selon BOUAN et SIMON) sont fondés sur le pouvoir. Les trois composantes sont intégrées : le pouvoir intrinsèque, la volonté d'utiliser ce pouvoir et la capacité d'exercer le pouvoir. Ainsi, différentes connexions peuvent être utilisées :

- **Directeur général :**

C'est un signal fort qui relie contrôle de gestion et stratégie et donne du pouvoir et une certaine légitimité. La rationalité de cette position réside dans l'étendue de sa stratégie et de son champ d'action. Il représente également un rôle plus important que le directeur financier,

- **Directeur financier :**

Cette position montre que la fonction contrôle de gestion a une certaine dépendance vis-à-vis du directeur financier, ce qui peut gêner la communication avec les autres services et restreindre son champ à un domaine financier plus strict, ce qui est propice à l'information comptable et nuit à l'opérabilité de plus d'informations. Sexe (qualité, temps, etc.);

- **Autres directions :**

Cette position donne un statut égal à tous les administrateurs en dessous du conseil d'administration général, peut favoriser la communication entre les administrateurs et donne au contrôleur le même pouvoir que les autres administrateurs. Dans une petite structure, le directeur général peut également être le responsable des finances et de l'administration..

### 1- Le processus de contrôle de gestion :

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management:

---

<sup>37</sup> MAHE.H de BOISLANDELLE, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », ECONOMICA, Paris.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

- **Phase de prévision** : cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'entreprise. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme ;
- **Phase d'exécution** : cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'entreprise. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées ;
- **Phase d'évaluation** : cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités ;
- **Phase d'apprentissage** : cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

### 2- Les différents niveaux de contrôle :

Les systèmes de contrôle sont construits de manière à garantir l'efficacité, l'efficience et l'économie de l'ensemble du processus de management. Pour une entreprise, le contrôle participe au processus de la gestion. R. Anthony a proposé un célèbre découpage des processus organisationnels en trois niveaux<sup>38</sup>:

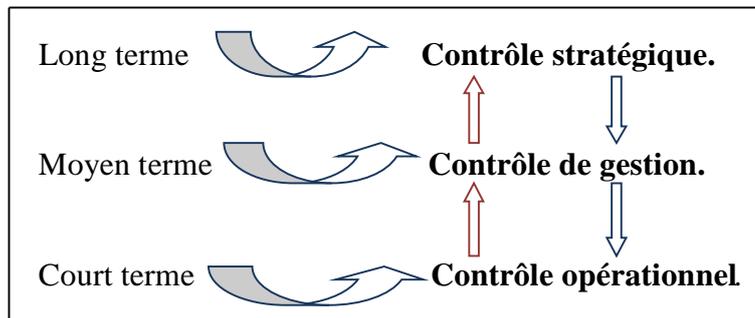
- **Le contrôle stratégique.**
- **Le contrôle de gestion.**
- **Le contrôle opérationnel.**

---

<sup>38</sup> GAUTIER F.; PEZET A., «Contrôle de gestion », Pearson, Paris, 2006, P. 31

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

### Schéma n°10 : Les différents types du contrôle



Source : Alazard C, SIPARI S, « contrôle de gestion, manuel et application », Dunod, Paris, 2007, P. 9.

### 3- Les outils de contrôle de gestion :

La décision de mettre l'entreprise sous contrôle promet son avenir et assure sa pérennité; elle doit impliquer des pratiques, procédures et documents, et la mise en place de moyens et d'outils d'aide à la décision pour remplir ses différentes missions. Dans de nombreux cas, sa prise de décision est basée sur le processus d'analyse, de collecte et de traitement de l'information.

#### 3-1 La comptabilité générale :

La comptabilité générale est un outil de gestion au niveau de direction qui représente la situation de l'entreprise. Et aussi considérée comme la première source d'information de l'entreprise, qui fournit des informations globales.

Les objectifs de la comptabilité générale sont :

- Définir le résultat périodique de l'entreprise;
- Indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise;
- Valoriser les inventaires (bilan).

#### 3-2 Comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est une technique nécessaire à la mise en œuvre du contrôle de gestion, et comme outil d'aide à la prise de décision, elle est fondée sur l'analyse des coûts dans le but d'orienter les prises de décision de l'entreprise.

Objectif de la comptabilité analytique :

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

La comptabilité de gestion se distingue de la comptabilité financière, le premier objectif c'est pour aider à prendre les décisions de l'entreprise, et déterminer sa rentabilité à travers des différentes manières de calculs<sup>39</sup>.

**Tableau N°01 : La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique**

La comptabilité générale	La comptabilité analytique
Finalité légale	Finalité managérial
Résultats annuels (année, semestre, mensuel)	Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)
Résultat globale	Règles souples et évolutive
Règles légales, rigides et normative	Information technique et économique
Information financière (monétaire)	Destiné aux responsables de l'entreprise
Destine aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Indicateurs de gestion
Indicateurs comptable, fiscaux et financiers	Information rapide, approché et pertinente
Information certifié, précise et formelle	Résultat partiel (résultat par produit)

Source : GUERDJ N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris 2000, P. 132.

- **Concepts de base de la comptabilité analytique :**

Deux notions sont présentées dans cette partie, la notion de charge et la notion de coût :

- **Définition de charge :** Une charge désigne en comptabilité « les consommations chiffrées en valeur monétaire. Les charges comprennent les achats consommés et les frais qui se rapportent à l'exploitation de l'exercice en cours ; ainsi que les dotations aux amortissements et de provisions »<sup>40</sup>. L'ensemble des charges de l'entreprise

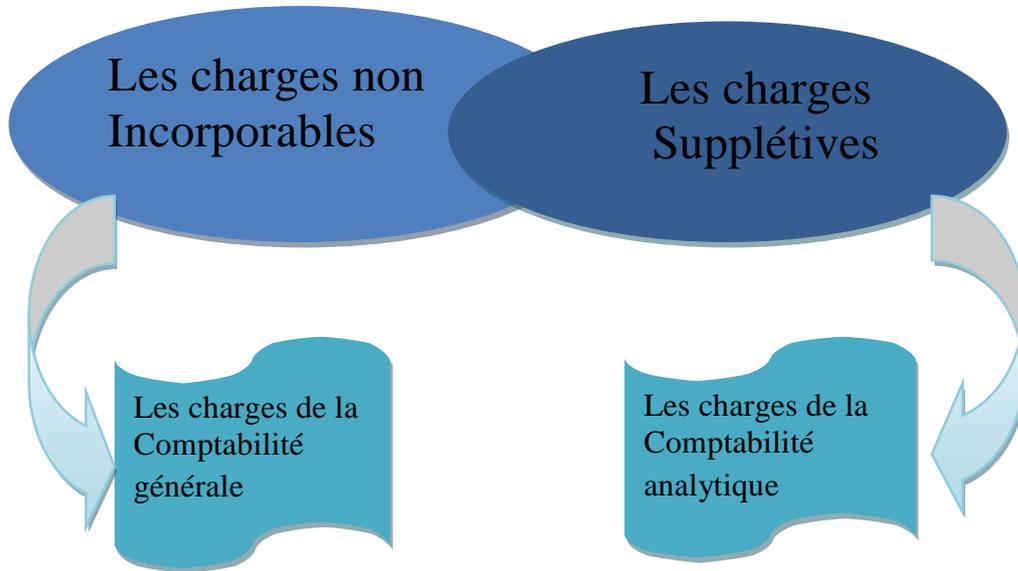
<sup>39</sup> GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT. F, « L'essentiel de la comptabilité de gestion », GUALINO, 6èmeEdition, 2014, p15.

<sup>40</sup> LOCHAED J, « La comptabilité analytique ou comptabilité de responsabilité », Organisation, Paris, 1998, P. 14.

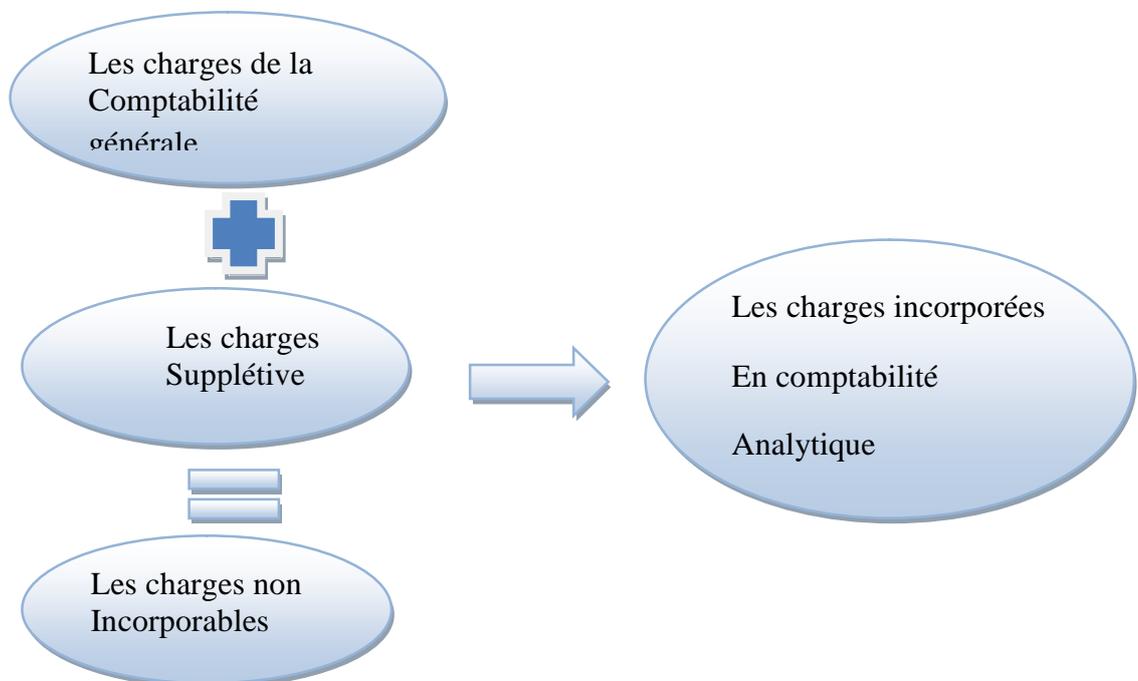
## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

représente les charges d'exploitation et hors exploitation qui se décomposent en charges incorporables, non incorporables et charges supplétives :

Schéma N°11 : L'incorporation des charges



Alors ces charges sont comme suit :



Source : DIDIER L, « L'essentiel de la comptabilité analytique », Organisation, Paris, P. 17.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

D'après ce schéma nous pouvons récapituler la combinaison des charges de la comptabilité analytique (charges supplétives), et les charges de la comptabilité générale (charges non incorporables).

**Tableau N°02 : Exemples des types de charges**

	Charge directs	Charges indirects
<b>Coût variables</b>	<b>Charges directes variables</b>  -Consommation de matières premières.  - Main-d'œuvre directe.  -Salaire des ouvriers de fabrication.	<b>Charges indirectes variables</b>  -Énergie pour faire fonctionner une machine utilisée pour fabriquer plusieurs produits.  -Frais postaux de livraison dans une société de vente par correspondance.
<b>Coût fixes</b>	<b>Charges directes fixes</b>  -Amortissement d'une machine spécifique utilisée pour un seul produit.	<b>Charges indirectes fixes</b>  -Salaire du directeur administratif.  -Contrat de maintenance d'un ordinateur.

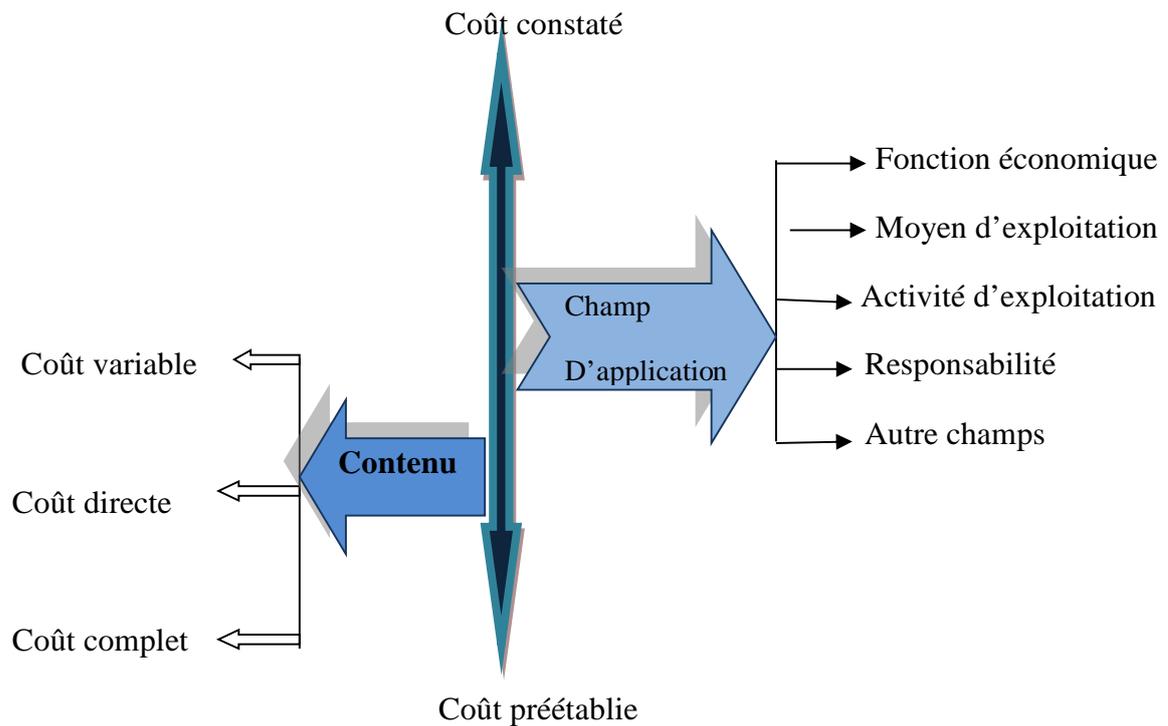
**Source:** LECLERE. D « L'essentiel de la comptabilité analytique », EYROLLES éditions d'Organisation, paris, 2006.

- **Définition de coût :** Un coût c'est « tout regroupement de charges comptable qu'il est pertinent d'opérer pour informer une prise de décision dans l'entreprise, ou pour assurer le contrôle d'une partie ou de l'ensemble de l'organisation est considéré comme un coût »<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Encyclopédie de comptabilité, « Contrôle de gestion et audit », Sous la direction de Collasse B, Economica,

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

Schéma N° 12: Les caractéristiques des coûts selon le plan comptable



**Source :** Institut National des Techniques Économique et comptabilité (INTEC), sous la direction de MOISY Bernard, « Contrôle de gestion », Lyon, 2007/2008, P. 4.

### ❖ Les méthodes de comptabilité analytique :

Il existe plusieurs méthodes pour l'analyse des coûts de la comptabilité analytique, et chaque entreprise utilise une méthode propre à elle. Nous allons traiter dans cette partie trois méthodes de calcul des coûts les plus utilisées :

- Les méthodes des coûts complets (la méthode des sections homogènes et la méthode par activité) ;
- Les méthodes des coûts partiels (la méthode des coûts directs, la méthode des coûts variables simples et la méthode des coûts variables évolués) ;
- La méthode des coûts standards.

### 4- Tableau de bord :

Le contrôle de gestion a besoin d'un autre outil qui réponde à ces besoins spécifique à savoir, d'une part une connaissance sur les informations essentielles au pilotage, d'autre part d'obtenir ces donnée le plus rapidement possible, et en performance.

## **Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire**

---

### **4-1 Définition :**

Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités<sup>42</sup>.

### **4-2 L'objectif et le rôle du tableau de bord :**

Les objectifs de tableau de bord sont<sup>43</sup> :

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écart, de ratios, de clignotants... ;
- De réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- De mesurer les effets des actions correctives ;
- De favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

Le rôle du tableau de bord<sup>44</sup> :

- Permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- Est un support de communication entre responsables ;
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

### **4-3 Les types de tableau de bord :**

Il existe trois types de tableau de bord<sup>45</sup>:

- Les tableaux de bord orientés stratégie appelés tableaux de bord stratégiques.
- Les tableaux de bord de contrôle des coûts (appelés tableaux de bord budgétaires) ;
- Les tableaux de bord de performance (appelés tableaux de bord opérationnels) ;

---

<sup>42</sup> BEATRICE, FRANCIS G, « L'essentiel du contrôle de gestion », LEXTENSO, Paris, 2009, P. 121.

<sup>43</sup> BEATRICE, FRANCIS G, « L'essentiel du contrôle de gestion », LEXTENSO, Paris 2009, p 121-122.

<sup>44</sup> Doriath B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, P. 143.

<sup>45</sup> [http:// www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com) consulté : le 17 mars 2020.

## **Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire**

---

### **5- Reporting :**

Le reporting est complété par le tableau de bord, qui lui est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données.

#### **5-1 Définition de reporting :**

Le reporting permet de fournir à hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...). C'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée<sup>46</sup>.

#### **5-2 L'objectif de reporting :**

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion<sup>47</sup>:

- ✓ En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- ✓ En mesurant le poids des écarts ;
- ✓ En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et prises de décisions.

#### **5-3 Les types de reporting :**

On distingue deux types de reporting<sup>48</sup>:

- Reporting de financier : Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. Par exemple, une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société -mère du groupe.
- Reporting de gestion : Remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple, une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, situé en France, un reporting de gestion.

---

<sup>46</sup> BEATRICE et GRANDGUILLLOT.F, « Comptabilité générale », 15<sup>me</sup> édition, paris, 2011-2012, p 124.

<sup>47</sup> Idem.

<sup>48</sup> Idem.

## **Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire**

---

### **6- La gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire est un outil indispensable à la mise en œuvre du contrôle de gestion.

#### **6-1 Définition :**

La gestion budgétaire est constitué de budgets interdépendants formants un ensemble cohérent représentatif de l'activité de l'entreprise. Chaque budget correspondant à une fonction de l'entreprise et une responsabilité<sup>49</sup>.

#### **6-2 Les étapes de la gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire s'élabore en trois étapes<sup>50</sup> :

- ✓ Prévisions d'après les objectifs ;
- ✓ Budgétisation : prévisions chiffrées annuelles, par fonctions et ventilées par périodes (mois, trimestres) ;
- ✓ Contrôle : confrontation périodique des réalisations avec les prévisions.
- ✓ L'architecture des budgets suit un ordre logique précis :
- ✓ Le budget des ventes, établi en dernier, permet, est déterminant pour l'élaboration de tous les autres budgets ;
- ✓ Le budget de trésorerie, établi en dernier, permet de vérifier la cohérence de l'ensemble des budgets dont il résulte ;
- ✓ Le budget générale est la synthèse budgétaire.il est composé du bilan, du compte de résultat et du tableau de financement prévisionnels.

### **7- Systèmes d'information :**

Le système d'information peut être défini comme : « C'est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation »<sup>51</sup>. Il a pour objectif de fournir aux différents niveaux de l'organisation les informations permettant de fournir d'accompagner et de contrôler le fonctionnement de l'entreprise à travers cette définition on peut aisément comprendre que

---

<sup>49</sup> BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, 2009, «L'essentiel du contrôle de gestion », 4<sup>me</sup> édition Gualino, Paris, P17.

<sup>50</sup> Idem.

<sup>51</sup> UCASH.C, « Système d'information pour le management » édition Davis, 1986, P 86.

## **Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire**

---

l'objectif crucial du système d'information est de produire et de fournir aux décideurs de l'entreprise les informations nécessaires dont ils ont besoin pour contrôler, décider et agir.

### **8- Les données statistiques :**

Grâce au développement de logiciels et de tableaux de gestion (Excel, SPSS), l'analyse des données est possible, ce qui permet de traiter de grandes quantités d'informations et d'identifier des indicateurs clés. En ce sens, les programmes informatiques peuvent être utilisés pour compléter et alimenter les tableaux de bord.

### **Section 02 : Le contrôle budgétaire**

Les budgets sont établis pour être respectés. Le suivie continue permet à l'entreprise de comparer ses réalisations aux prévisions. Cette comparaison fait apparaître des différences qu'on appelle écarts, ces derniers doivent être analysés pour que des actions correctives soient décidées pour les périodes à venir. La démarche budgétaire est complète lorsqu'elle s'achève par un contrôle budgétaire qui permet à la direction, de vérifier si les budgets ont été respectés par les centres de responsabilité.<sup>52</sup>

### **A- Les généralités sur le contrôle budgétaire :**

#### **1- Définition du contrôle budgétaire :**

Bien qu'étant l'une des phases de la gestion budgétaire, en pratique, il ne peut y avoir de gestion budgétaire sans contrôle budgétaire. Il consiste à une comparaison permanente entre les résultats budgétaires et les résultats réels. Selon Langlois L., Bonnier C. et Bringer M., « le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité, cette procédure :

- dégage des écarts entre les valeurs réalisées et celles budgétées ou préétablies ;
- vise à déterminer les causes des écarts ;
- est mise en œuvre par chaque responsable du centre de responsabilité »<sup>53</sup>

---

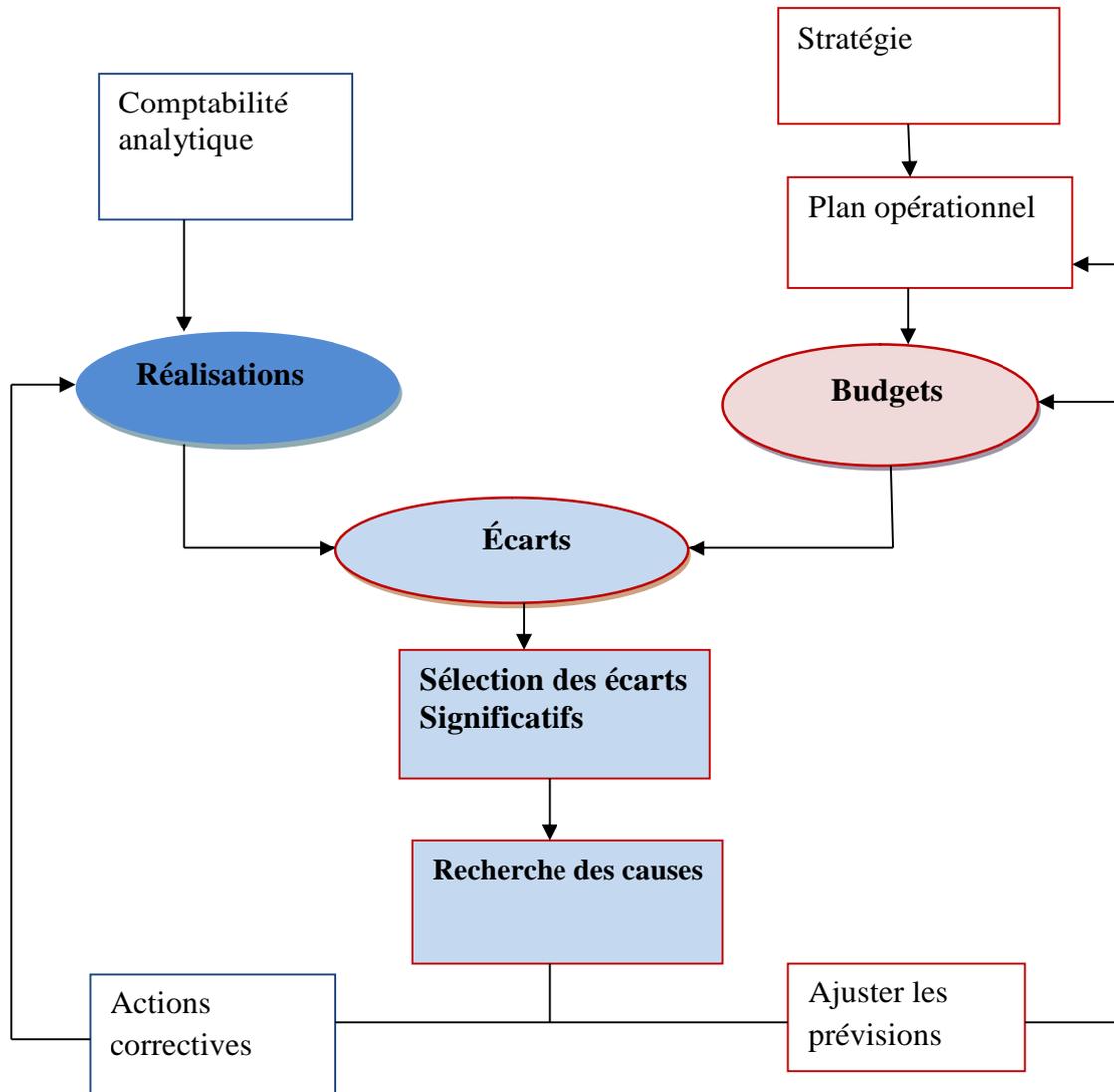
<sup>52</sup> Cette définition est extraite de H. Bouquin (1991), chapitre 1.

<sup>53</sup> LANGLOIS G, BONNIER, BRINGER M, « Contrôle de gestion », Berti éditions, Alger, 2008, P. 299

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend de la qualité de ces interventions.

Schéma N°13 : Le processus contrôle budgétaire



Source : LANGLOIS G, BRINGER M, BONNIER C, « Contrôle de gestion, manuel et application », Foucher, Paris 2010, p420.

### 2- L'objectif et le rôle du contrôle budgétaire :

Les systèmes de contrôle sont utilisés pour de multiples objectifs : suivi, apprentissage, signal, contrainte, surveillance, motivation et autres. Le contrôle budgétaire, de son côté, a pour objectifs de :

- Permettre la comparaison des réalisations avec les prévisions ;

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

- Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre les mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion ;
- Permettre la vérification de la performance des différents centres de responsabilités

Le rôle principal du contrôle budgétaire consiste à agir pour améliorer les performances, il impose à toute entreprise un « *code de bonne conduite* »<sup>54</sup> :

- Il oblige à respecter les contraintes, ainsi qu'a développé un mode de fonctionnement contractuel ;
- Il responsabilise la hiérarchie à tous les niveaux par le jeu de délégations successives ;
- Il oblige à une remise en cause régulière et à l'apprentissage de la négociation dans tous les types de communication ;
- Il permet l'observation continue des événements capables de modifier les prévisions ;
- Il réalise une prévision et établit un programme d'activité.

### 3- L'utilité et limites du suivi budgétaire :

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

Le contrôle budgétaire présente plusieurs utilités, qui sont les suivantes <sup>55</sup>

- Il est tout d'abord utile aux opérationnels, car il constitue un guide dans leur action quasi quotidienne ;
- Il permet également aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles ;
- Il permet de connaître le sens et l'importance des écarts par rapport aux prévisions dans les domaines essentiels de la gestion ;
- Il favorise la coordination des différentes fonctions de l'entreprise tout en autorisant une décentralisation des responsabilités ;
- 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>54</sup> Le contrôle de gestion et le tableau de bord, disponible sur le site : [www.doc-etudiant.fr](http://www.doc-etudiant.fr) (PDF), P. 78

<sup>55</sup> ALAZARD Claude, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème Édition, Paris, 2010, p633.

## **Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire**

---

- Le centre de responsabilité doit disposer d'une réelle autonomie dans ses décisions. Il doit être un lieu de pouvoir de décision ;
- La mise en place du contrôle budgétaire est souvent mal vécue, car perçue comme une sanction par le personnel de l'entreprise ;
- Etape complexe et longue, le contrôle budgétaire n'assure pas toujours une bonne réactivité de l'entreprise. Face à un environnement de plus en plus instable, d'autres outils seront mis en place, notamment les tableaux de bord ;
- Un système d'information comptable efficace : la réactivité du contrôle dépend en grande partie du système d'information comptable. L'arrivée des ERP a facilité le travail du contrôleur et propose des modules spécifiques de contrôle de gestion (Reporting, tableau de bord,...etc.).

### **B- Les étapes et supports du contrôle budgétaire :**

#### **1- Les étapes du contrôle budgétaire :**

D'une manière générale, on distingue trois étapes de contrôle

##### **1-1- 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.

##### **1-2- Le contrôle pendant l'action (contrôle concomitant) :**

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

- Proche du terrain ;

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

- Limité à l'action en court ;
- Continu.

### 1-3- 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 deux types d'informations :

- Des informations systématiques : qui permettent de comparer la situation finale (réalisation) à celle qui était attendue (prévision) ;
- Des informations potentielles ou conjoncturelles : qui font ressortir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.
- Ce contrôle est tout aussi essentiel que les précédents dans la mesure où il constitue une phase d'analyse et de réflexion qui permet notamment de :
- Fournir, aux responsables des unités de gestions, les éléments du compte rendu de gestion qu'ils doivent établir à l'intention de l'autorité dont ils ont reçu délégation ;
- Mettre à jour les normes techniques et économiques ;
- D'améliorer la fiabilité supérieure et de corriger les grandes orientations de gestion.

### 2- Les supports du contrôle budgétaire :

Toutes les données et informations collectées par l'organisation sont mises sous forme de support sur lesquelles le contrôle budgétaire s'appuie, tel que les tableaux de bord et les rapports de contrôle dans le but de déterminer les écarts entre les résultats prévus et les résultats réalisés. Ces supports font l'objet de débat lors des réunions périodiques entre les différents responsables de l'organisation.

#### 2-1 Le tableau de bord du responsable budgétaire :

Le tableau de bord *«est un ensemble d'indicateurs qui informe le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs»*<sup>56</sup>. Le tableau de bord reflète le degré d'efficacité d'un centre de responsabilité de façon à pouvoir interpréter les résultats obtenus, et il permet d'avoir une vision quasi complète sur l'entreprise.

---

<sup>56</sup> GERVAIS M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », édition VUIBERT, Paris 1987, p166.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

### 2-2 Les rapports de contrôle :

Le contrôle budgétaire nécessite périodiquement l'établissement d'un compte rendu d'activités qui sera transmis au supérieur hiérarchique. Ce rapport se présente sous forme standardisée indiquée<sup>57</sup> :

- Les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes ;
- Le résultat pour chaque variable contrôlée ;
- Les mesures prises afin de réorienter l'action vers le droit chemin de l'objectif.

Le responsable supérieur étudie les informations reçues et du fait les consolide afin d'en tirer les écarts caractéristiques de son département, il demande par la suite des explications auprès de certains responsables budgétaires en fonction des résultats qu'il obtient puis transmet à son tour la synthèse des contrôles effectués à son supérieur qui à son tour le transmet au supérieur jusqu'à parvenir au budget global.

#### 2-3-1 Les réunions de suivis budgétaires

Des examens synthétiques des comptes devront se tenir mensuellement afin d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées<sup>58</sup>. A ces réunions, participent autour du contrôleur de gestion, les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur pour rendre comptes des écarts constatés puis les actions correctives nécessaires. Ces réunions pourront avoir comme support : information, les rapports de contrôle, un système de tableau de bord informatisé ou un processus plus informel.

## C- Définition et principes d'élaboration des écarts budgétaires :

### 1- Définition d'un écart :

Le contrôle succède au suivi et correspond à la constatation et à l'interprétation des écarts. L'écart peut être défini comme « *la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée* »<sup>59</sup>. Chaque mois, les données réelles sont mises en regard des données prévisionnelles pour calculer les écarts. Un écart est la différence entre une donnée réelle de l'activité et la donnée budgétaire correspondante. Après chaque calcul des écarts il faut toujours préciser si le résultat obtenu est favorable ou défavorable, ensuite interpréter les écarts obtenus en expliquant les causes des écarts.

---

<sup>57</sup> GERVAIS M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », édition VUIBERT, Paris 1987, p166.

<sup>58</sup> DORIATH B, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2001, p77.

<sup>59</sup> GAUTIER F. ; PEZET A., « Contrôle de gestion », Pearson Education, Paris, 2006, P.58

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

Le calcul des écarts est «un outil de pilotage : en cas de dérive par rapport aux prévisions, des mesures correctives peuvent être engagées afin de rétablir la trajectoire»<sup>60</sup>.

Les écarts permettent en effet de cibler assez finement (en fonction du découpage budgétaire) l'origine des dérives.

### 2- Les principes d'élaborations des écarts:

La mise en évidence des écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter, on va positionner quelques principes conventionnels de construction des écarts<sup>61</sup> :

- a) **Principe 1** : un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité de gestion. La valeur de référence peut être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle. Dans le cas d'une comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus précoce ;
- b) **Principe 2** : un écart se définit par un signe (+ ou -), une valeur et un sens (favorable ou défavorable). En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'a pas le même sens selon qu'il s'agit d'une charge ou d'un produit ;
- c) **Principe 3** : la décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une et d'une seule composante par sous-écart calculé : une donnée constituée de «  $n$  composantes » oblige à la mise en évidence de «  $n$  sous-écarts » ;
- d) **Principe 4** : toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts (application du principe 3) définis comme suit :

Écart/éléments monétaires = (élément monétaire réel – élément monétaire prévu) x Donnée volumique réelle.

Écart/éléments volumiques = (élément volumique réel – élément volumique prévu) x élément monétaire prévu.

<sup>60</sup> ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème Édition, Paris, 2010, P312.

<sup>61</sup> DORIATH B, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2001, p05.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

Ces règles simples permettent ainsi le calcul et la décomposition de n'importe quelle présentation de budget.

### 3- Les causes des écarts :

Tout écart a une double cause : facteur prix/coûts et facteur quantité. Il convient d'expliquer les variations de prix, de coûts, de consommations, des volumes produits et vendus. Pour agir, prendre des décisions, il est bon de faire un inventaire des raisons des écarts. L'analyse des causes peut faciliter les actions correctives à entreprendre. Les causes principales sont d'ordre interne et externe.

#### 3-1 Causes internes des écarts :

Les causes internes de ces écarts sont les suivantes :

- **Phase décisionnelle** : prévisions irréalistes des ventes, des coûts ;
- **Phase action** : accidents, pannes, grèves, machines mal réglées, vieillesse des matériels, mauvaise qualité des approvisionnements, formation du personnel insuffisante, implication insuffisante, conditions de travail ;
- **Événements internes** : départs, décès, licenciements, embauches ratées, changement de structure, climat social, ambiance, contrôle de gestion défaillant.

#### 3-2 Causes externes des écarts :

- Les causes externes de ces écarts sont les suivantes :
- **évolution technologique** : produits nouveaux ou produits passant en quelques semaines en déclin ;
- **lois de finances** : dont les effets sont loin d'être négligeables sur la gestion budgétaire, quel que soit le pays ;
- **évolution technique** : immobilisation obsolètes, méthodes et processus périmés ou coûteux ;
- **saute d'humeur du marché** : modes, crises écologiques soudaines ;
- **événements politique** : les conflits politiques, les crises de guerres.

#### 3-3 Calcul et analyse des écarts :

Le contrôle budgétaire conduit à calculer autant d'écarts nécessaires pour comprendre les déviations par rapport au budget. L'idée de référence est que l'on a construit un budget pour s'y tenir, et que tous les écarts doivent être expliqués et analysés.

Le calcul des écarts peut s'appliquer à chacun des postes, chacune des composantes du compte de résultat (du chiffre d'affaires par produit aux coûts indirects variables ou fixes) et

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

permet ainsi de reconstituer pour chaque élément (chiffre d'affaires ou coût) du compte de résultat la nature et le montant de la « déviation » par rapport au budget.

Le calcul des écarts conduit à fonder un mode de gestion – la gestion par exception – qui consiste à prendre les décisions correctives sur la base des écarts significatifs (ceux qui dépassent le seuil de tolérance fixé par l'entreprise) entre réalisations et prévisions, indiquant ainsi que les réalisations dérivent de trop par rapport aux engagements pris.

Le contrôle des ventes peut être mené à partir « d'une analyse de l'écart sur chiffre d'affaires ou d'écart sur marge »<sup>62</sup>.

### 3-3-1 L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires

C'est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu. En fin de période, il convient de d'étudier l'écart sur chiffre d'affaires de la manière suivante :

$$\text{Écart sur chiffre d'affaires} = \text{chiffre d'affaires réel} - \text{chiffre d'affaires prévu}$$

L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires est constituée en deux compositions :

- Un écart sur prix ;
- Un écart sur quantité.

Écart sur prix (E/P) : l'écart sur prix est pondéré par la quantité réelle.

Écart sur quantité (E/Q) : l'écart sur quantité est valorisé par un prix budgété.

$$\text{Écart/prix} = (\text{prix réel} - \text{Prix budgété}) * \text{Quantité réelle}$$

$$\text{Écart/Volume} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) * \text{Prix budgété}$$

L'écart de chiffre d'affaires est favorable quand le chiffre d'affaires réel est supérieur au chiffre d'affaires prévu et il est défavorable dans le cas contraire.

### 3-3-2 L'analyse de l'écart sur coût matière

Le coût matière est le résultat du produit d'une quantité fabriquée et son prix de fabrication, c'est-à-dire :

$$\text{Cas des productions réelles : Production réel} = \text{quantités réelles} * \text{coût unitaire réel.}$$

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

Cas des prévisions : production prévu = quantités prévues \* coût unitaire prévu.

L'écart sur le coût matière est la différence entre le coût matière réel et le coût matière préétabli.

E/coût de matière globale = (quantité réelle\*prix réel) – (quantité prévisionnelle\*prix prévisionnel).

L'écart globale ou totale est décomposé à partir de la formule précédente en peut distinguer entre deux causes qui expliquent cette écart :

Écart / quantité = (Quantité réelle – Quantité prévisionnelle)\*Prix prévisionnel

Écart / prix = (Prix réel – prix prévisionnel)\*Quantité réelle

Le signe résultant du calcul d'un écart n'a pas la même signification, selon l'élément sur lequel il porte, un écart sur coût positif est, au contraire, défavorable car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévus.

### 3-3-3 L'analyse des écarts sur marge :

L'écart de marge «est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue »<sup>63</sup>.

La marge est généralement retenue comme mesure de la performance d'un centre de responsabilité (activité). Elle est le résultat de la différence entre les ventes et les coûts.

Écart de marge = marge réelle – marge prévue.

L'écart sur marge est souvent calculer par « la différence entre marge réelle et marge prévue »<sup>64</sup>.

Marge réel = (prix de vente réel – coût de revient réel)\* quantité réelle

<sup>64</sup> DORIATH B, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2001, P. 79

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

$$\text{Marge prévue} = (\text{prix de vente prévisionnel} - \text{coût de revient prévisionnel}) * \text{quantité prévue}$$

Cet écart sur la marge globale peut se décomposer en deux sous écarts :

$$\text{Écart sur quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévue}) * \text{marge prévue}$$

$$\text{Écart sur marge unitaire} = (\text{marge réelle unitaire} - \text{marge prévue unitaire}) * \text{quantité réelle}$$

Un écart positif signifie que la marge réalisée est supérieure à celle budgétée, donc il est favorable. Par contre un écart négatif est défavorable.

Le plan comptable général «*ne préconise pas de démarche d'analyse de l'écart de chiffre d'affaires ou de l'écart de marge*», l'entreprise à toute liberté de choisir le modèle qui convient le mieux à son organisation, l'essentiel étant, lors de l'observation des résultats obtenus, de connaître le modèle de référence. Mais les analystes préfèrent mener une analyse d'écart de marge à une analyse d'écart de chiffre d'affaires qui ne suffit pas à apprécier la performance.

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.

### ✓ Exemples

Écart sur chiffre d'affaires = CA réel - CA prévu > 0 favorable.

Écart sur coût des matières = Coût réel - Coût prévu > 0 défavorable.

## 4- La démarche budgétaire :

La démarche budgétaire consiste à appliquer à l'ensemble des activités de l'entreprise, dans un système cohérent et coordonné les données prévisionnelles et puis l'analyse et le contrôle des écarts constatés (entre les données réelles et celles prévisionnelles). Ainsi la méthode se caractérise par :

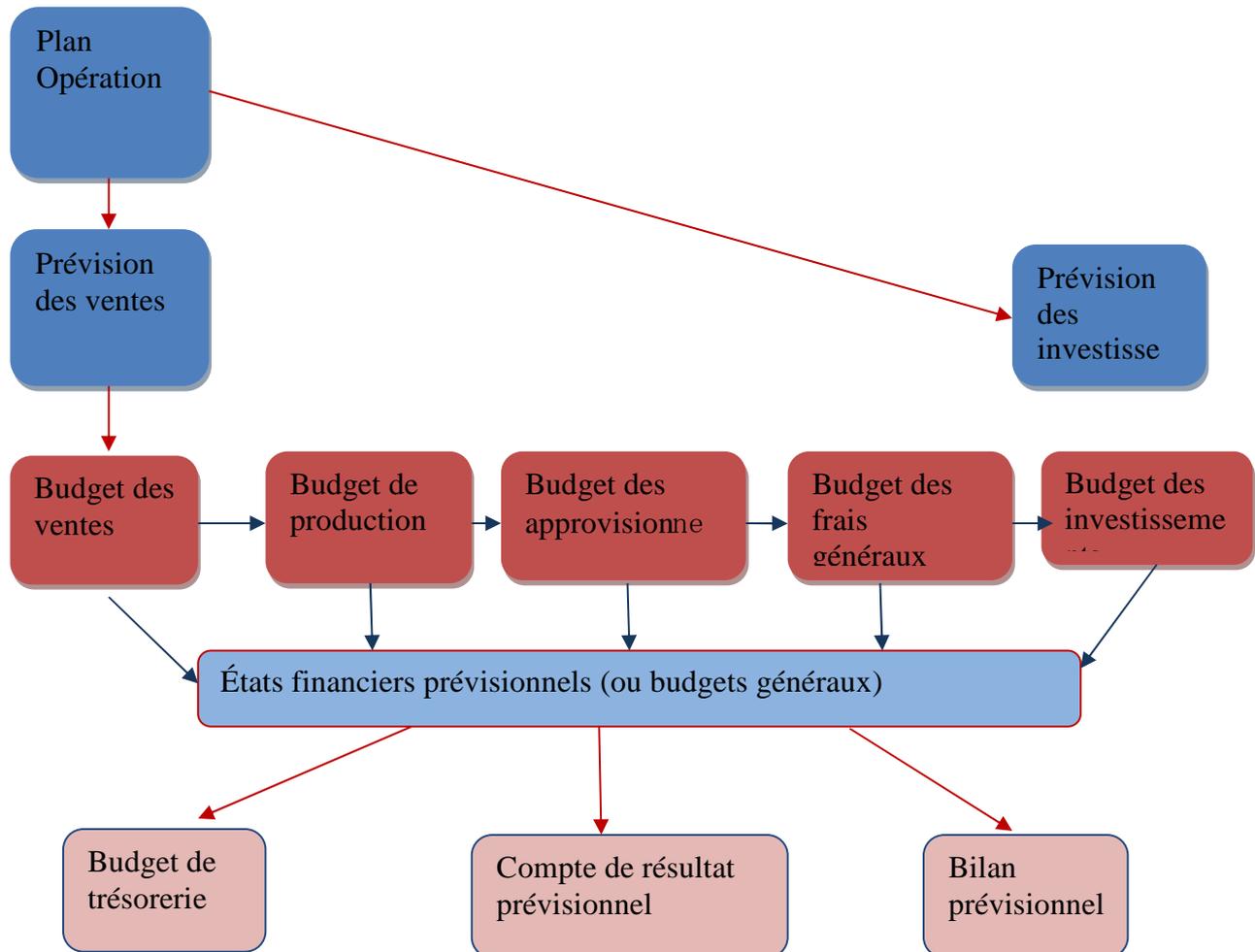
- Son application à l'ensemble de l'entreprise, sous forme de budgets ;
- Sa phase de prévision, puis celle de réalisation et de contrôle simultané.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

Ce mode de gestion peut être perçu comme un outil de motivation (atteindre un objectif) ou comme un outil de sanction (respecter la norme).

La gestion budgétaire s'inscrit dans une démarche plus générale de planification, c'est-à-dire de tentative de façonner l'avenir.

**Figure N°02 : La démarche budgétaire**



Source : NICOLAS BERLAND, « Contrôle budgétaire », Paris, la découverte, 2002, P 37

### 4-1- La prévision :

C'est une étape préalable de la gestion budgétaire qui consiste à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise qu'elle veut atteindre ainsi les moyens d'y parvenir, en tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe.

La prévision est une attitude collective qui s'appuie sur une idée précise au départ et sur une analyse des contraintes internes et externes en utilisant des méthodes statistiques et économiques qui permettent d'avoir un aperçu du futur.

## **Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire**

---

La prévision constitue la base de la gestion budgétaire, qui s'articule autour de deux grands axes à savoir : la fixation des objectifs de l'entreprise et l'établissement des prévisions en utilisant les différentes techniques de prévision.

### **❖ Fixation des objectifs de l'entreprise :**

Le système budgétaire est un instrument de planification et de décision qui vise à définir les objectifs de l'entreprise, ainsi que la description précise des actions qui permettront d'atteindre ces objectifs. Ces derniers sont souvent, négociés par les responsables du centre de responsabilités avec sa hiérarchie pour la recherche et la collecte d'informations nécessaires afin de lancer la campagne budgétaire et définir le cadre dans lequel les budgets doivent être préparés. Ces informations doivent couvrir en particulier :

- Les objectifs de l'entreprise pour l'année à venir, en termes financiers et en termes d'activités ;
- Des prévisions chiffrées sur l'environnement (évolution de la conjoncture, prix, taux d'intérêt, etc.) ;
- Des politiques à mettre en œuvre (lancement d'un nouveau produit, abandon de la sous-traitance, etc.).
- Ces informations peuvent par une étude préparatoire qui consiste à déterminer un aperçu globale, précis en détectant les différentes entraver et cela par :
- Une étude économique générale analysant quelle sera l'évolution de la conjoncture globale pour l'année à venir et son incidence sur l'entreprise ;
- Des études de marché approfondies pour les produits que nous désirons lancer et ceux que nous souhaitons abandonner ;
- Une prévision des ventes en quantités pour l'ensemble des activités et une détermination des normes commerciales et techniques qui en découlent ;
- Une analyse de la mise en fonctionnement de la tranche d'investissements stratégiques prévue pour le prochain exercice et une étude d'éventuels investissements complémentaires qui permettraient de mieux coller à la demande ou d'améliorer le fonctionnement des ateliers ;
- Un examen de toutes les décisions risquant de modifier la répartition des tâches et de l'autorité dans l'entreprise et, par la même, la structure des budgets.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

### 4-1-1 Les différentes techniques de prévision :

L'évolution de l'environnement économique et le libre-échange ont compliqué la gestion des entreprises. Ce qui motive les managers à améliorer la qualité de l'information et les décisions qui en découlent. Il est donc nécessaire « *d'établir, en amont des prévisions d'activité, de vente, de production et de synthétiser tous les éléments de coûts grâce à des techniques et des modèles qui représentent les choix de gestion de l'entreprise* »<sup>65</sup>.

Prédire le processus global de participation à la recherche et de contrôle de la performance en termes d'expression des résultats (sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs), et obtenir des méthodes pour réduire le temps de réponse à toute modification de l'environnement. Ces résultats (il s'agit de mettre en œuvre des moyens prédictifs) et de réactivité pour réduire le temps de réponse à toute modification de l'environnement.

#### ➤ **Les prévisions des ventes :**

Dans une économie de marché, il n'y a pas de production que pour répondre à une demande et l'argent doit faire de l'argent. Ce constat macroéconomique reste vrai au niveau de l'entreprise et justifie la place première de la prévision des ventes dans le processus global de prévision.

Le caractère turbulent et évolutif des marchés rend aujourd'hui l'exercice particulièrement difficile en raison<sup>66</sup> :

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

Les prévisions de vente recouvrent l'ensemble des études et chiffrages ayant pour objectif de déterminer le marché potentiel auquel peut avoir accès l'entreprise et la part qu'elle prétend prendre<sup>67</sup>.

A long terme, son champ d'investigation est presque infini : il dépasse les biens et les services existants.

A court terme, le champ des possibles se trouve limité par des contraintes internes, comme la politique commerciale de la firme, et des contraintes externes, telles que l'état du marché et de la concurrence<sup>68</sup>.

---

<sup>65</sup> ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion », manuel et applications, Dunod, Paris, 2007, P 257

<sup>66</sup> DORIATH B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, P 03

<sup>67</sup> J.de GUERNY, J.C.GUIRIEC. « Principes et pratique de gestion prévisionnelle », 3<sup>e</sup> édition, Paris, Delmas, 1976, P2.

<sup>68</sup> GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », 6<sup>e</sup> Edition, ECONOMICA paris, 1997, P 377-378.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

Comme toute prévision de ventes comporte nécessairement deux approches<sup>69</sup> :

- ✓ un chiffrage en volume permettant de situer le niveau d'activité des services commerciaux et celui des services de production et d'achats qui doivent les alimenter ;
- ✓ un chiffrage en valeur des recettes permettant de déterminer les ressources de l'entreprise

### A- Les ajustements

Ces techniques s'appuient sur l'étude chiffrée des données caractérisant une variable économique (ici, les ventes passées du produit). La prévision sur l'état futur de la variation est obtenue par extrapolation des tendances passées mises en évidence et dont 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 différents procédés qui font l'objet de ce paragraphe.

Ces procédés d'ajustement peuvent être graphiques, mécanique ou analytiques, seuls les deux derniers procédés ici<sup>70</sup> :

#### a- L'ajustement analytique : la méthode des moindres carrés ordinaire (MCO)

La méthode des moindres carrés ordinaire est « une méthode qui permet la recherche d'une droite d'ajustement linéaire entre le chiffre d'affaire  $y$  et le rang de l'année  $\bar{x}^l$  ».

Il s'agit de rechercher les paramètres de la fonction  $Y_i = f(x)$  qui rendent la plus fiable possible la somme des carrés des distances entre la valeur observée  $y_i$  de la variable et sa valeur ajustée  $y'_i$ <sup>72</sup>.

- Tendances linéaire :  $y = a x + b$
- Tendances exponentielle :  $y = B \cdot A^x$

Le tableau suivant récapitule ces deux formes :

<sup>69</sup> J de GUERNY, J.C.GUIRIEC. « Principes et pratique de gestion prévisionnelle », 3ème édition, Paris, Delmas, 1976, P2.P3.

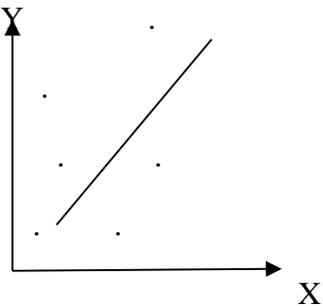
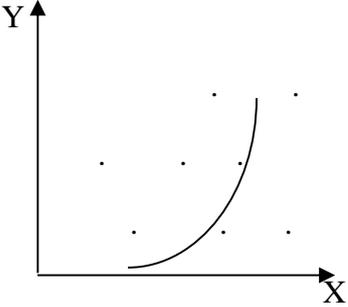
<sup>70</sup> ALAZARD C, SEPARIS, « Contrôle de gestion manuel et application », P 258.

<sup>71</sup> DORIATH B, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2001, P8.

<sup>72</sup> ALAZARD C, SEPARIS, « Contrôle de gestion manuel et application » 2me édition Dunod, Paris 2010, P 259.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

**Tableau N°03 : L'analyse de la tendance**

Tendances	Représentation graphique de l'évolution des ventes	Ajustement par la méthode des moindres carrés
<p>Tendance linéaire</p> <p>Les ventes augmentent d'un nombre sensiblement égal par période</p>	 <p>Y = ventes X = période de temps</p>	<p>- Équation de la droite :</p> $y = a x + b$ <p>a = coefficient directeur (pente de la droite)</p> <p>-Formules d'ajustement linéaire</p> $a = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x_i^2 - n \bar{x}^2}$ $b = \bar{y} - a \bar{x}$ <p>- L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance linéaire se poursuive</p>
<p>Tendance exponentielle</p> <p>Les ventes augmentent selon un taux sensiblement constant</p>	 <p>Y = ventes X = période de temps</p>	<p>Equation de la courbe :</p> $y = B \cdot A^x$ <p>A = coefficient multiplicateur</p> <p>-Forme logarithmique de l'équation :</p> $\text{Log } y = x \log a + \log b$ <p>En peut écrire : <math>Y = \log y</math> ;</p> $A = \log a ; B = \log b$ <p>Donc : <math>Y = A x + B</math></p> <p>-Formules d'ajustement linéaire</p> $A = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x_i^2 - n \bar{x}^2}$ $B = \bar{y} - a \bar{x}$ <p>- L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance exponentielle se poursuive</p>

**Source :** BEATRICE, GRANDGUILLOT.F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, Lextenso, Paris, 2009, P46

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

L'ajustement linéaire sera préféré lorsque les variations en valeur absolue qui représenteront une certaine constance, donc une évolution linéaire représentent correctement la tendance observée. La validité de cette hypothèse peut être appréciée visuellement à partir du graphique, ou testée par le coefficient de corrélation linéaire qui « mesure la qualité de l'ajustement linéaire, c'est-à-dire sa pertinence »<sup>73</sup>

$$r = \frac{\sum X_i Y_i}{\sqrt{\sum x_i^2 \sum y_i^2}}$$

La valeur proche de 1 de ce coefficient atteste d'une bonne corrélation et confirme la validité de l'ajustement linéaire.

Nous tiendrons l'ajustement exponentiel lorsque les valeurs numériques et/ou l'observation graphique mettent en évidence sur chaque période une multiplication par un coefficient sensiblement constant (progression géométrique).

L'allure graphique des courbes obtenues à partir des séries de données aide à l'identification du type d'évolution, linéaire ou exponentiel.

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

Une moyenne mobile est « une moyenne calculée sur un certain nombre de points adjacents »<sup>74</sup>, qui permet de montrer la tendance lorsqu'un ajustement linéaire ne convient pas, elle permet d'éliminer les causes les plus importantes de variation (variations saisonnières, variations accidentelles). La tendance se lira alors plus facilement et son extrapolation est facile à réaliser par le biais des autres méthodes (méthode des moindres carrés). Leur calcul revient à remplacer plusieurs données consécutives d'un groupe par leur moyenne sur un nombre de périodes qui correspond généralement à un an, en glissant d'une période à chaque étape de calcul.

Soit **y** = Ventes ; **P** = Nombre de périodes ; **m** = Moyenne mobile non centrée

**MMC** = Moyenne mobile centrée qui correspond au milieu de la période considérée.

---

<sup>73</sup> CHARPENTIER P, COUCOUREUX M, SOPEL D, « Gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel », Cedex, Paris, 2007

<sup>74</sup> DORIATH B, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2001, P18

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

**Tableau N°04: Détermination des moyennes mobiles**

Données (Ventes)	Nombre de périodes Sur un an	Formules
Trimestrielles	P= 4	$m1 = (y1 + y2 + y3 + y4)/p$ $MMC1 = \frac{m1+m2}{2}$ $m2 = (y2 + y3 + y4 + y5)/P$ $MMC2 = \frac{m2+m3}{2}$ $M3 = (y3 + y4 + y5 + y6)/P$ <p>.....</p>
Mensuelles	P= 12	$m1 = (y_1 + y_2 + y_3 + \dots + y_{12})/P$ $MMC1 = \frac{m1+m2}{2}$ $m2 = (y_1 + y_2 + y_3 + \dots + y_{12})/P$ $MMC2 = \frac{m2+m3}{2}$ $m3 = (y_3 + y_4 + y_5 + \dots + y_{14})/P$ <p>.....</p>

**Source :** BEATRICE ; GRANDGUILLOT F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4<sup>me</sup> édition, Lextenso, Paris, 2009, P47.

Cette méthode, est utilisée pour lisser des valeurs qui obéissent à des variations saisonnières.

Le but est d'obtenir une tendance, un trend indépendant des variations saisonnières.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

### B- Les séries chronologiques :

#### 1- Définition des séries chronologiques

Une série chronologique (série temporelle ou encore chronique) est « *une série statistique représentant l'évolution d'une variable économique en fonction du temps* »<sup>75</sup>.

Une série statistique à deux variables  $(t, y)$  avec  $t \in T$ ,  $T = (t_1, t_2, \dots, t_n)$  où la première composante du couple  $t$  est le temps et la deuxième composante est une variable numérique  $Y_t$  prenant ses valeurs aux instants.

L'étude des séries chronologiques est utile lorsque l'on cherche à analyser, comprendre ou encore prévoir un phénomène évoluant dans le temps. Ce type de séries est donc utilisé fréquemment dans les prévisions des ventes car ce sont des données statistiques faciles à obtenir. Le but est donc de tirer des conclusions à partir des séries observées.

#### 2- Les composantes d'une série chronologique :

Dans un premier temps, l'examen graphique de la série étudiée permet de dégager, un certain nombre de composantes fondamentales de l'évolution de la grandeur étudiée. Il faut alors analyser ces composantes, en les dissociant les unes des autres, c'est-à-dire en considérant une série comme résultant de la combinaison de différentes composantes.

- **La tendance à long terme ou trend** 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 conjonctures. Il est fréquemment regroupé avec le trend dans un mouvement globale qualifié **d'extra-saisonnier et noté C**
- **Les variations saisonnières** notées **S**. ce sont des fluctuations périodiques qui se superposent au mouvement cyclique et dont les causes sont multiples : congés annuels, phénomènes de mode de vie, factures climatiques, etc. Elles obligent au calcul de coefficients saisonniers.
- **Les variations résiduelles ou accidentelles** notées **E**. Ce sont des variations de faible amplitude imprévisibles telles que des grèves, des accidents ...<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> ALAZARD. C, SEPARIS, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème Édition, Paris, 2010, P. 261.

<sup>76</sup> ALAZARD .C, SEPARIS, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème Édition, Paris, 2010, P 262.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

### 3- Le lissage exponentiel (prévision par la méthode du lissage exponentiel) :

Le lissage exponentiel est une méthode de prévision à court terme assez récente, simple et rapide, qui utilise les données des périodes passées, pour calculer leur moyennes mais en les pondérant. Ces observations passées « *ont un poids décroissant en fonction de leur ancienneté* »<sup>77</sup>.

L'usage de cette technique, selon M. Gervais, « consiste à déterminer une tendance à partir des données des périodes passées mais, en accordant plus d'importance au passé récent et moins au passé éloigné »<sup>78</sup>, elle suppose de choisir correctement le coefficient du lissage.

Pour le déterminer, il faut essayer de faire en sorte que, sur les données passées, l'écart entre les réalisations et les prévisions résultant du lissage soit le plus petit possible.

Cette méthode de prévision calcule, de fait, une moyenne des observations passées mais en les pondérant. Les observations ont un poids décroissant en fonction de leur ancienneté. Pour une période donnée  $t$ , la prévision des vents est calculée selon la formule suivante :

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

Avec :  $Y_t$  : prévision de la période  $t$  ;

$Y_{t-1}$  : observation de la période précédent ;

$a$  : coefficient de pondération compris entre 0 et 1.

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

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

### 4-2 Les prévisions de production :

Les prévisions de ventes élaborées par les services commerciaux occupent la première place dans le processus global de prévision. « *Elles expriment une demande potentielle de la fonction commerciale à la fonction de production dans le cadre d'une relation client-fournisseur* »<sup>79</sup>. La fonction de production doit prévoir comment répondre à cette demande qui lui est adressée.

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 direct, il prend en compte les prévisions des ventes, les contraintes*

---

<sup>77</sup> ALAZARD .C, SEPARIS, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème Édition, Paris, 2010, P263.

<sup>78</sup> GERVAIS M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », édition VUIBERT, Paris 1987, P46.

<sup>79</sup> DORIATH B, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2001, P31.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

*de gestion des stocks et les contraintes techniques du système productif (capacité productives, effectifs, qualifications de main d'œuvre) »<sup>80</sup>.*

Le programme industriel et commercial «est élaboré par famille de produits, il représente un calendrier des ventes et du niveau des stocks sur une période variable suivant la durée du cycle de fabrication mais qui dépasse souvent le cadre annuel de la gestion budgétaire»<sup>81</sup>.

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

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

Pour définir le rythme de production qui constitue l'objectif du programme de production, il faut prendre en compte les prévisions de ventes, les contraintes de gestion des stocks et les contraintes techniques du système de production.

La technique du programme « est une technique qui permet d'estimer le programme de production optimal »<sup>82</sup>. Elle permet de répondre à la question suivante : le programme des ventes déterminé en amont par les services commerciaux permet-il de saturer les contraintes productives et ce, de façon optimale en termes de résultat attendu ? Le problème a deux aspects qui seront envisagés successivement :

- Assurer, si possible, le plein emploi des capacités de production ;
- Choisir une combinaison productive de produits qui maximise la rentabilité.

La résolution du programme linéaire consiste à calculer la valeur des variables qui optimise la fonction économique (nombre de produits à fabriquer par exemple). Deux résolutions sont possibles ; la résolution graphique lorsque le programme ne comporte que deux variables, et la résolution par la méthode du simplexe qui s'applique quel que soit le nombre des variables.

### 4-1-3 La gestion prévisionnelle des approvisionnements :

L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production industrielle en mettant à la disposition de l'entreprise les « matières premières satisfaisant les objectifs du coût minimale, de qualité optimale et de sécurité maximale »<sup>83</sup>.

<sup>80</sup> GAUTIER F. PESET A, « Contrôle de gestion », Dareios, 2006, P 48.

<sup>81</sup> Alazard C, SEPARI S, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1998, P404.

<sup>82</sup> BEATICE, GRANDGUILLOT F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4<sup>me</sup> Edition Lextenso, Paris, 2009, P 56.

<sup>83</sup> MIKITA P, TUSSINSKI J, « Comptabilité analytique », 2<sup>me</sup> édition Foucher, 1996, P187.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

L'élaboration d'un budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières nécessaires à la production seront achetés en quantités voulues, le moment opportun et au moindre coût

Plusieurs méthodes de gestion des stocks existent, nous allons contenter de citer deux classifications : la méthode classique et la méthode moderne<sup>84</sup>.

- La première (que nous qualifierons de méthode classique) considère que le délai d'approvisionnement auprès des fournisseurs, le rythme différent des ventes et de la fabrication, et la nécessité commerciale d'avoir toujours des produits disponibles obligent à la constitution de stocks. Le problème est alors d'essayer d'en limiter le coût ; c'est ce à quoi s'attache le raisonnement utilisé pour construire le budget.
- La seconde, proposée par les modes d'approvisionnement dits en juste-à-temps (JAT), prétend qu'un stock en soi n'a rien d'indispensable et que, dans la mesure où il est source de coût et de besoins en financement, l'optimum serait de travailler à stock nul. Sans pour autant utiliser des outils fondamentalement différents, cette méthode se focalise alors sur tous les moyens susceptibles, à terme, de faire disparaître les stocks.

Le rôle de la fonction d'approvisionnement peut être défini comme *l'obligation de fournir matières premières et composants en qualité et quantité suffisantes, au moment voulu et au coût le plus bas possible*.<sup>85</sup>

Pour autant, constituer et conserver un stock entraîne des coûts techniques dont la minimisation doit être un objectif important de cette fonction.

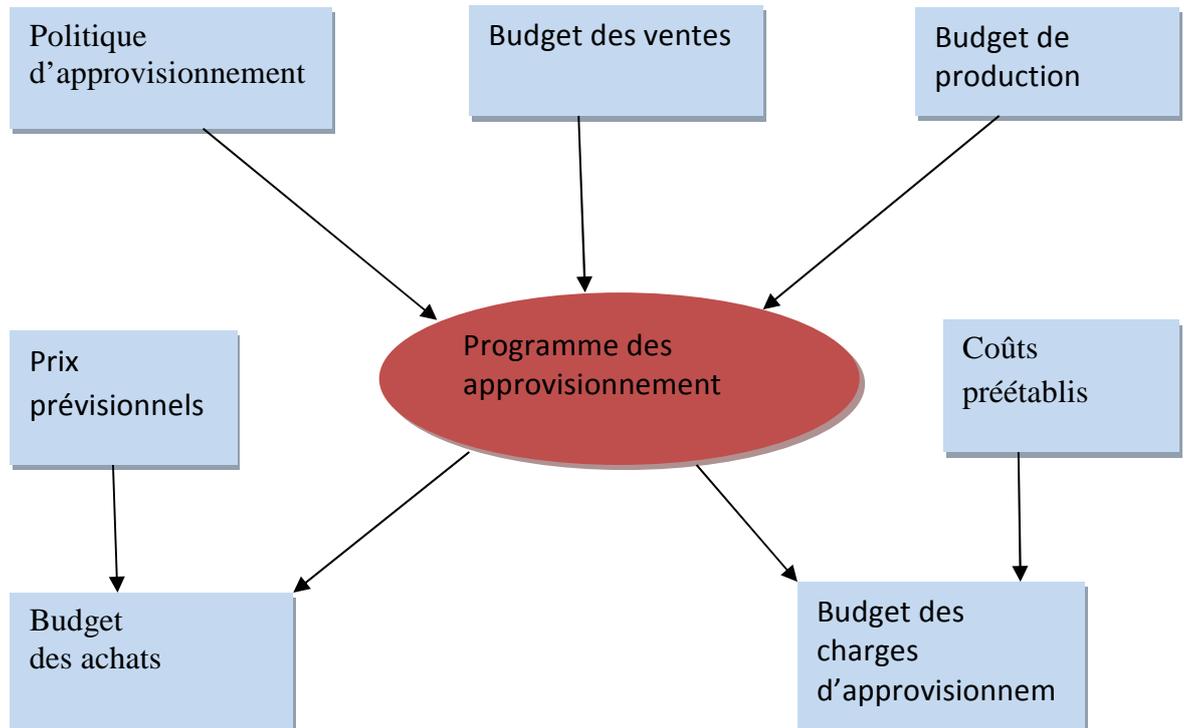
---

<sup>84</sup> Gervais.M, « Contrôle de gestion » 6ème édition Economica, Paris 1997, p461 -462

<sup>85</sup> ALAZARD. C, SEPARI. S, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème Édition, Paris, 2010, P421

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

Schéma N° 14: La démarche de budget des approvisionnements



Source : DORIATH.B, GOUJETA, «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », P. 113.

### ❖ Les différents types de stock :

Pour assurer une gestion optimale des stocks, il faut connaître la cadence d'approvisionnement, les délais de livraison et les niveaux de sécurité pour limiter les risques de rupture de stock.

#### ➤ Le stock actif (SA)

Le stock actif est « *la quantité de produits qui entre en stock à chaque livraison et qui est consommée. Elle est aussi appelée "quantité économique"* »<sup>86</sup> Le niveau du stock actif décroît en fonction du nombre de commandes. En conséquence, plus un stock actif est faible et plus le coût de possession du stock est peu important alors que le coût d'obtention des commandes est majoré.

<sup>86</sup> ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème Édition, Paris, 2010, P 28.

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

### ➤ Le stock de réapprovisionnement (le stock d'alerte SR) :

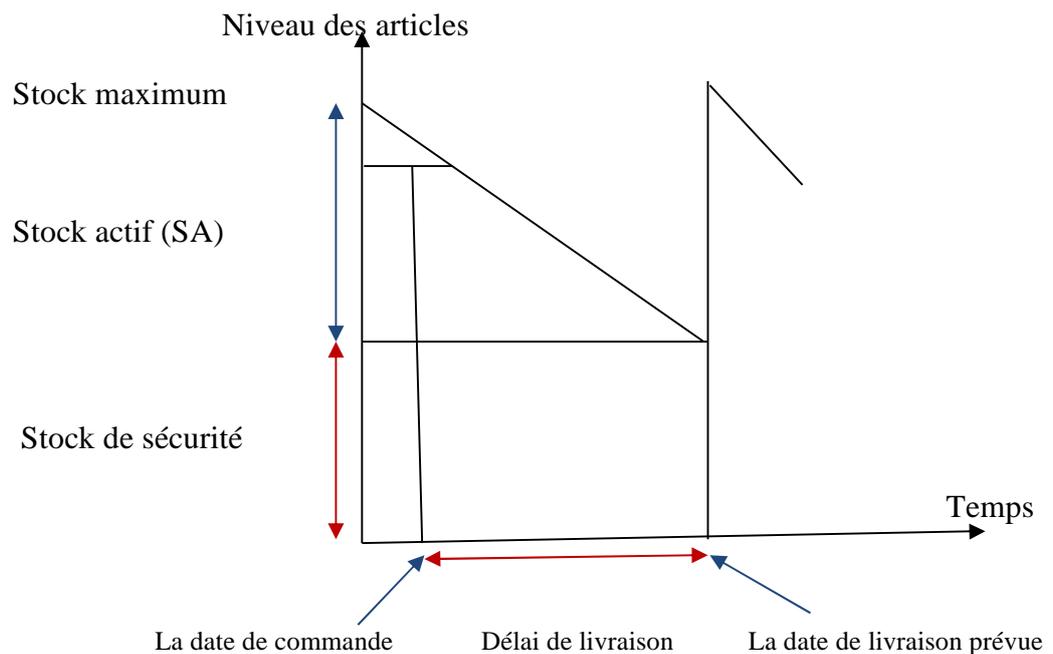
Le stock de réapprovisionnement est « le niveau du stock qui entraîne le déclenchement de la commande. Il inclut le stock de sécurité s'il existe »<sup>87</sup>. Il s'appelle aussi : stock d'alerte, stock critique ou point de commande. Il se calcule différemment selon la durée du délai de livraison.

$$SR = (\text{vitesse de consommation} \times \text{délai de livraison}) + SS$$

### ➤ le stock de sécurité (stock de protection)

« Avec une demande irrégulière, un stock de sécurité est nécessaire, afin de parer aux ruptures de stock dues à une demande supérieure à la demande prévue. Le stock de sécurité constitue en matelas qui permet de faire face aux aléas. »<sup>88</sup>

Figure N°03 : Les différents types du stock



Source : ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, P281.

Le but des services d'approvisionnement est de minimiser le coût de gestion du stock en tenant compte des comportements contradictoires des coûts et des situations spécifiques à chaque entreprise. C'est pourquoi de nombreux modèles de gestion des stocks ont été élaborés

<sup>87</sup> Idem

<sup>88</sup> Gervais.M, « Contrôle de gestion, 6ème édition », ECONOMICA, Paris 1997, P468

## Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire

---

pour intégrer les cas particuliers rencontrés, ainsi le but de ces méthodes est de « *déterminer les stocks qui feront l'objet d'un suivi précis de la part des services d'approvisionnements* »<sup>89</sup>

Aujourd'hui, le développement accéléré des événements et de la technologie oblige les entreprises à développer et à mieux maîtriser des outils prédictifs. Les outils informatiques peuvent répondre à ces nouvelles exigences sans trop faire de dégâts, et faire de la gestion budgétaire une aide pilote dans des environnements perturbés et incertains. Afin de formuler tous les budgets et leurs expressions, il est nécessaire d'établir des prévisions d'activité (ventes, production, etc.).

### 5- La mise en œuvre des actions correctives :

Le contrôle budgétaire est un outil de gestion, l'un de ses objectifs est de maintenir ou de modifier la trajectoire d'atteinte des objectifs. Après avoir analysé la différence entre prévision et réalisation, s'il est nécessaire d'agir pour atteindre l'objectif et optimiser la rentabilité, deux types d'actions correctives peuvent être entreprises :

- L'action est mise en œuvre avant que l'opération ne soit totalement achevée : elle cherche à infléchir les premières estimations du résultat, et le contrôle est dit anticipé.
- L'action ne cherche qu'à influencer les résultats et les réalisations futures : dans ce cas l'écart n'est calculé qu'une fois l'opération terminée, et l'action corrective ne portera que sur l'accomplissement.

Pour que l'action corrective soit efficace elle doit être :

- ❖ **Rapide** : l'élaboration d'un système budgétaire performant demandera de savoir qu'elle est l'intervalle de temps entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction, et d'avoir comme objectif constant, le souci de le réduire encore d'avantage.
- ❖ **Adapté** : l'action ne doit porter que sur des variables qui ont une influence déterminante sur le résultat et encore faut-il bien doser la force de correction. Si l'action ne se fonde pas sur des points auxquels le résultat est sensible ou elle est mal dosée, des situations de moindre performance apparaissent.

En somme, nous rappelons que la gestion budgétaire est considérée comme le principal outil du contrôle de gestion, destiné à aider les entreprises à se préparer à tirer parti et à faire face aux difficultés qu'elles rencontreront à l'avenir. Il comprend la définition des objectifs à

---

<sup>89</sup> ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème Édition, Paris, 2010, P 279

## **Chapitre II : Du contrôle de gestion au contrôle budgétaire**

---

atteindre et des moyens à mettre en œuvre. Le contrôle budgétaire peut comparer périodiquement les prévisions avec les résultats pour analyser les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires.

### **Conclusion :**

Au total, le processus de budgétisation se termine par le contrôle budgétaire, permettant à la direction de vérifier si le centre responsable respecte le budget, en identifiant les écarts et en les analysant pour en déterminer les causes et en initiant les actions correctives appropriées. Le contrôle budgétaire permet de comparer régulièrement les prévisions aux réalisations.

Le contrôle de gestion est un système qui peut s'adapter à diverses entreprises et à diverses formes d'organisation, les outils et les pratiques qui le constituent sont divers.

# *Chapitre III*

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

---

### **Introduction :**

Dans ce chapitre on présentera dans une première section notre organisme d'accueil ainsi que le processus d'élaboration des budgets au sein de l'entreprise VERY NET. Dans la deuxième section en fonction des données disponibles, nous allons procéder à l'exécution et à l'évaluation des budgets de l'entreprise, en s'intéressant aux calculs des prévisions et au contrôle budgétaire des ventes et à l'exécution des charges de production.

### **Section01 : Le processus d'élaboration des budgets**

Avant d'entamer notre cas pratique, nous présenterons d'abord notre organisme d'accueil

#### **I - présentation de l'organisme d'accueil «VERY NET » :**

Depuis sa création, UNIVERS D'OZ vise continuellement à assurer, préserver et garantir au consommateur un environnement sain et une hygiène de vie irréprochable.

Fondateur de la marque D'OZ, Mr HAMLAT KHOURDIR a lancé en fin 2000, dans le cadre de l'ANSEJ, une activité de conditionnement de produits d'entretien dans la localité de BENI MAUCHE. En s'associant à des compagnons de parcours, il créa La SARL VERY NET en 2006, ayant comme unique activité la production d'eau de javel. D'une production artisanale et une distribution locale au départ, il a su développer et créer de la richesse en modernisant son procès de production et en élargissant le réseau de distribution à l'échelle nationale.

Cette volonté de développement et d'élargissement de sa gamme de produits, a donné naissance en 2013 à la SARL UNIPED; dotée d'une ligne de production de haute technologie récemment installée, en vue de fournir à la ménagère un produit digne de la marque D'OZ, gage de qualité.

#### **1- Bref historique de l'entreprise :**

Démarrage sous statut « personne physique », dans le cadre de dispositif ANSEJ.

**En 2000 :**

**Financement :** Triangulaire

**Capital de départ :** 1800 000 DZD

**Apport personnel :** 250 000 DZD

**Concours bancaire :** 1100 000 DZD (prêt sur 5 ans)

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

---

**Soutien ANSEJ :** 450 000DZD

**Effectif :** 3 (le gérant inclus)

**Locaux :** Atelier de 200 m<sup>2</sup> (loué auprès d'un particulier)

**Production :** Artisanale

**Commercialisation :** Vente en porte, ainsi qu'en boutique

**Zone de chalandise :** Communes limitrophes

**Clientèle :** Épicerie- quincailleries-magasins d'articles ménagers- particuliers

**Produits :** Crésyl noir eau de javel esprit de sel gel détartrant désinfectant

Jusqu'en 2003, l'entreprise a vécu sur ces caractéristiques.

Son portefeuille client oscillait entre 50 et 100 clients. Pour un chiffre d'affaire inférieur à 800 000DZD.

Création et dépôt de la marque **Javel d'OZ :**

**2003 :**

- Abandon de la distribution auprès des détaillants. En raison des lourdeurs de gestion, du rapport négatif entre les efforts et le volume des ventes.
- Mise en place d'une distribution via les grossistes.
- Élargissement de la distribution hors wilaya.
- Référencement auprès d'une centaine de grossistes.
- Chiffre d'affaire annuel aux alentours de 1000 000 DZD.
- L'effectif passe à 7 personnes, gérant inclus.
- En 2006, l'effectif atteindra 19 personnes.

**2007 :**

- Transformation du statut de l'entreprise, en SARL au capital 108 000 DZD
- Accueil de nouveaux associés. (A ce jour ce sont toujours les mêmes).
- Chiffre d'affaire annuel supérieur à 1000 000 DZD.
- Effectif à 19 personnes.

**2009 :**

- La fin 2009, la demande est largement supérieure à l'offre de l'entreprise.

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

---

- Décision d'automatisation de la production.
- Une longue période de prospection de nouveaux locaux commence. Elle s'étendra jusqu'en milieu de 2010.
- Parallèlement, il est décidé d'abandonner toute la gamme de produit et de ne se concentrer que sur la production d'eau de javel en conditionnement en flacon de 0,9L.

### **2010 :**

- Occupation de nouveaux locaux sur la ZAC d'Akbou.
- Réalisation de travaux.
- Installation d'une ligne de production automatisée.
- Démarches administratives diverses, notamment investissement ANDI.
- La production continue de se faire à Béni-Mouche.
- Il ne s'agit donc pas d'un transfert, mais bel et bien d'une création d'une nouvelle unité de production.
- Augmentation du capital à 31 500 000 DZD.

### **2011 :**

- Début de la production sur le nouveau site.
- Mise en place d'un réseau de dépositaires.
- Maillage national.

### **2012 :**

- Installation d'une ligne semi-automatique pour conditionnement en alternance entre flacon 2L et jerrican 5L.
- Passages en équipe 3X8
- Effectif totale de 60 personnes.

### **2013 :**

- Création d'une ligne semi-automatique de conditionnement jerrican 5L
- Afin 2013, il est donc 3 lignes de production :
- Ligne pour conditionnement en flacon 0,9L
- Ligne pour conditionnement en flacon 2L

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

---

- Ligne pour conditionnement en jerrican 5L

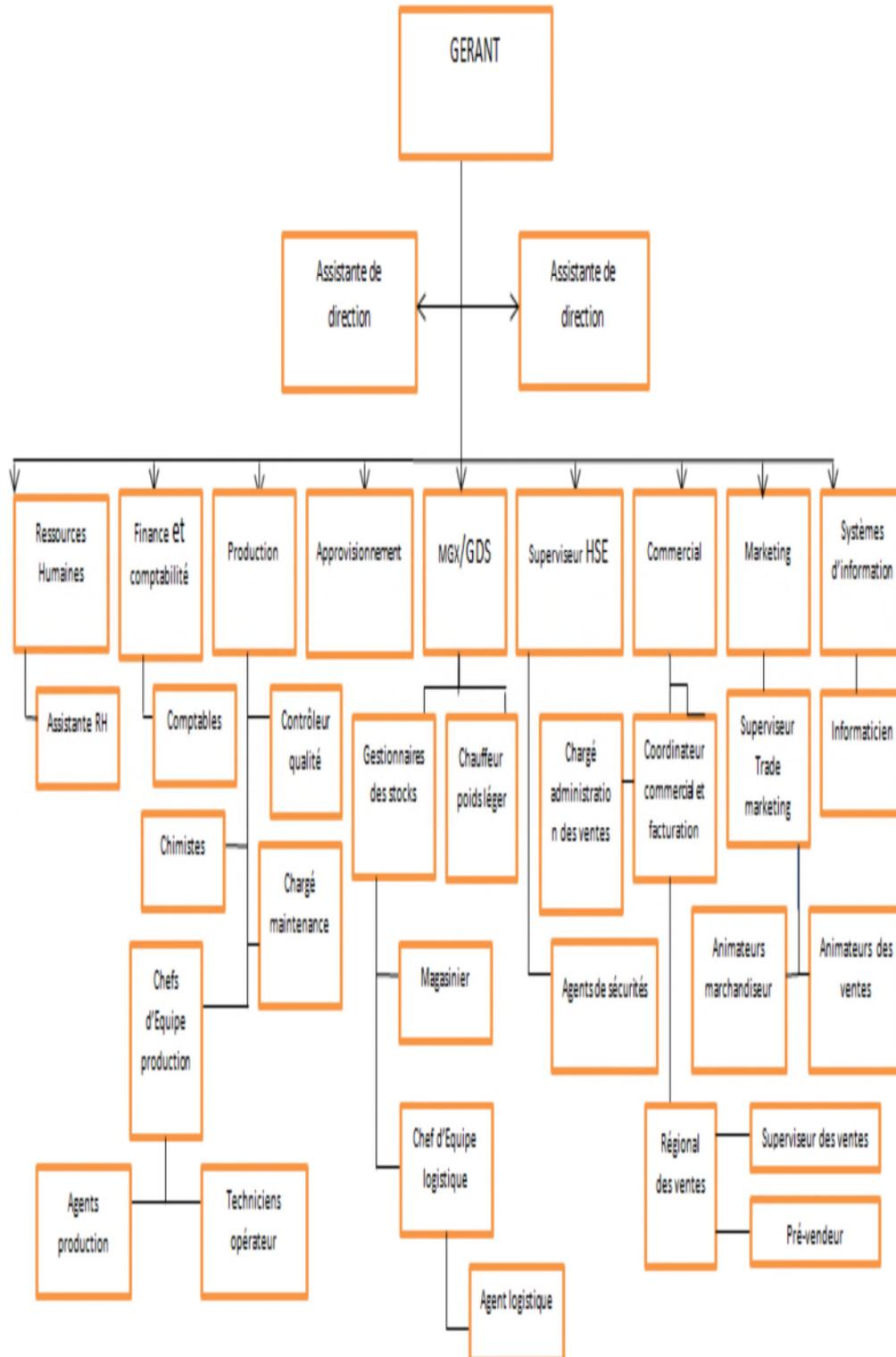
### **2014 :**

- Mise en place d'un nouvel organigramme
- Ouverture d'un bureau de liaison commercial sur Alger
- Développement des compétences du personnel
- Effectif total de 80 personnes.

### **2- Situation géographique :**

L'entreprise "VERY NET" est implantée dans la zone d'activité de TAHARACHT, située de 02 kms au Nord-est du chef-lieu de la commune d'AKBOU, elle est véritable carrefour économique vue le nombre d'unités industrielles qui exercent différents domaines.

**Schéma N°15 : L'organigramme de la "SARL VERY NET"**



Sources : Document interne de l'entreprise.

### **II- La procédure d'élaboration des budgets**

L'élaboration du budget doit se procéder d'une réflexion et d'une contribution collective associant et impliquant l'ensemble des responsables de l'entreprise des différents départements de l'entreprise. Qui, par leur vécu sont mieux placés pour appréhender et apprécier les références à partir desquelles seront définis et chiffrés les objectifs budgétaires.

#### **1- Procédure et méthodes d'élaboration des budgets :**

##### **1-1- Procédure d'élaboration des budgets :**

A la société VERYNET, la préparation du budget pour l'exercice suivant débute à la fin du mois de septembre de l'année en cours.

Pour avoir les prévisions budgétaires, le directeur générale de VERYNET fait appel à tous les réseaux de la société en leurs demandant d'élaborer leurs proposition de budget (*recensement de besoins*). Les réseaux à leur tour font appel à toutes les agences qui sont attachées à eux pour présenter leurs besoins.

Chaque responsable élabore son pré-budget et le remet à la direction des finances, qui à son tour construit les budgets détaillés pour les remettre à la direction générale.

Par la suite, la direction générale donne des orientations et des recommandations et en déduit un document unique appelé « *budget prévisionnel* ».

##### **1-2- La présentation de service contrôle de gestion :**

Le service de contrôle de gestion de « VERY NET » est rattaché directement à la direction de comptabilité et finance. Cette direction comporte deux services : le service finance et le service comptabilité. Elle se définit par l'enregistrement quotidien des opérations réalisées par l'entreprise et cela à partir des pièces justificatives en provenance des différentes directions et le calcul des couts, cette direction est très sollicitée par le reste de l'entreprise, il a des relations avec, pratiquement. Son rôle est de concevoir et mener une gestion financière portant sur l'accès et l'emploi des ressources financières en fonction des objectifs de l'entreprise.

#### **2- Les missions de contrôleur de gestion :**

Les missions et tâches opérationnelles du contrôleur de gestion, de manière non exhaustive, peuvent se décliner ainsi :

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

---

- Mesurer, contrôler et prévoir les résultats opérationnels de l'entreprise ;
- Calculs et pilotage des coûts (les contrôleurs de gestion garantissent la bonne gestion de l'entreprise et principalement la gestion économique car, le plus souvent, et au-delà des calculs de coûts, ils assurent une gestion stratégique de ces coûts et prennent les décisions d'organisation qui en découlent) ;
- Élaborer des prévisions puis assurer un contrôle budgétaire en analysant notamment les écarts avec les prévisions afin de prendre des mesures correctives, en effectuant un suivi du budget de trésorerie, etc. ;
- Prévoir et maîtriser les risques liés à l'activité opérationnelle mais aussi les incidences financières de ces risques ;
- Coordonner les activités ;
- Élaborer ou participer à l'élaboration de rapports de gestion.

A la fin de chaque année, le contrôleur de gestion est soumis le rapport d'exécution budgétaire à la direction et au comité stratégique.

### **3- La relation du contrôle de gestion avec les autres services de l'entreprise :**

Le service contrôle de gestion au sein de l'entreprise VERY NET doit entretenir, de nombreux contacts avec les autres structures fonctionnelles qui sont considérées comme des sources d'information pour le contrôle de gestion, tel que :

#### **❖ Le département approvisionnement :**

- Ce service s'occupe des achats locaux et étrangers, il établit les fiches de coût d'achat de matières premières locales et importées. Et il assure la gestion des stocks et l'application des procédures. Ce service fournit au contrôle de gestion à la fin du mois les documents suivants :
- La balance des stocks : permet de connaître les mouvements des stocks (stock initial, les entrées en stock, les sorties de stock) ;
- La consommation par référence : permet de connaître les quantités, et les valeurs de matières premières sorties du stock vers l'atelier de production pour déterminer le coût d'achat ;

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

---

- L'inventaire physique des stocks en cours : sont les matières premières non utilisables qui restent dans l'atelier de production.

### ❖ La direction commerciale :

Cette direction s'occupe de la facturation, de la gestion de stocks de produits finis. Chaque fin de mois, le responsable commerciale fournit au contrôle de gestion les documents suivants :

- Les taux de réalisations des objectifs de ventes : il indique les ventes réalisées par mois, pour les comparer aux objectifs fixés par la direction générale ;
- L'inventaire physique des produits finis : montre les mouvements de stock des produits finis ;
- Le coût de transport : il indique par qui est faite la prestation de transport.

### ❖ Le département production :

Ce département communique toutes les informations concernant la production, il fournit aussi comme tous les services précédents au contrôle de gestion à chaque fin du mois, les documents suivants :

- État des consommations des matières premières à base d'une fiche de préparation ;
- État des consommations des matières incorporables (les quantités utilisées pour la production d'un certain produit).
- État des consommations des sur emballages et autres à base d'une fiche de sur emballage ;
- Les réalisations : indique les quantités produites prêtes à être conditionnées, et les quantités produites palettisées et par quel équipement sont-elles conditionnées ;
- Taux de réalisation des objectifs de production actualisés : le contrôleur de la production passe à la comparaison des quantités produites avec les quantités prévues pour dégager le taux.

**Section 02 : Exécution et évaluation des budgets**

Dans cette section, en fonction des données disponibles, nous procéderons au calcul des prévisions et des écarts sur ventes et production, puis à l'interprétation de ces derniers.

**I- La détermination des prévisions des ventes :**

Afin de calculer les prévisions de vente des trois produits (javel 2L, produits WC d'OZ et produit javel 17°), on à utiliser la méthode des Moindres Carrés Ordinaires (MCO) qui permet de déterminer l'équation d'ajustement, en utilisant les données relatives aux chiffre d'affaires réalisés durant la période 2017-2019.

**1- La détermination de l'équation de la tendance par la méthode des MCO pour le produit javel 2L:**

Les données du tableau ci-dessous représente le chiffre d'affaires mensuel du produit javel 2litre, réalisé durant les années 2017,2018 et 2019, ainsi que les calculs relatifs à la détermination des paramètres a et b.

**Tableau N°05 : Les calculs relatifs aux estimateurs a et b.**

Année	Moins (xi)	CA (yi)	$X_i^2$	$X_i*y_i$	$X_i - \bar{x}$	$Y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$	$(X_i - \bar{x})^2$
2017	1	1 758 230,76	1	1 758 230,76	-17.5	-7430563,75	130 034 865.62	306,25
	2	8 585 810,87	4	17 171 621,74	-16.5	-602983,64	9 949 230.06	272,25
	3	7 194018,74	9	21 582 056,22	-15.5	-1994775,77	30 919 024.44	240,25
	4	6349 274,71	16	25 397 098,84	-14.5	-2839519,8	41 173 037.1	210,25
	5	9 051 953,15	25	45 259 765,75	-13.5	-137 201,36	1 852 218,36	182,25
	6	9 342 745,54	36	56 056 473,24	-12.5	153 951,03	-1 924 387,88	156,25
	7	11885453,29	49	83 198 173,03	-11.5	2 696 658,78	-31 011 575,97	132,25
	8	11359889,03	64	90 879 112,24	-10.5	2 171 094,52	-22 796 492,46	110,25
	9	9677610,02	81	87 098 490,18	-9.5	488 815,51	-14 643 747,35	90,25
	10	13572039,34	100	135 720 393,4	-8.5	4 383 244,83	-37 262 681,05	72,25
	11	8812151,02	121	96 933 661,22	-7.5	-376 643,49	2 824 826,18	56,25
	12	11331355,43	144	135 976 265,2	-6.5	2142 560,92	-13 926 645,98	42,25
2018	13	8 015 699,89	169	104 204 098,6	-5,5	-1173094,62	6 452 020,41	30,25
	14	8 443 845,92	196	118 213 842,9	-4,5	-744948,59	3352 268,66	20,25
	15	9 855 477,84	225	147 832 167,6	-3 5	666 683,33	-2 333 391,66	12,25
	16	9 850 233,64	256	157 603 738,2	-2,5	661 439,13	-1 653 597,83	6,25
	17	13518134,88	289	229 808 293	-1,5	4 329 340,37	-6 494 010,55	2,25
	18	10298277 21	324	185 368 989,8	-0,5	1 109 482,7	-554741,35	0,25

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

	19	13560573,05	361	257 650 888	0,5	4 371 778,54	2 185 889,27	0,25
	20	9 776 987,42	400	195 539 748,4	1,5	588 192,91	882 289,37	2,25
	21	7 196 278,80	441	151 121 854,8	2,5	-1 992515,71	-4 981 289,28	6,25
	22	10561390,50	484	232 350 591	3,5	1 372 595,99	4 804 085,97	12,25
	23	12930566,34	529	297 403 025,8	4,5	3 741 771,83	16 837 973,24	20,25

	24	13081618,20	576	313 958 836,8	5,5	3 892 823,69	21 410 530,3	30,25
	25	5935449,24	625	148 386 231	6,5	-3253345,27	-21146744,26	42,25
	26	5722873,99	676	148 794 723,7	7,5	-3465920,52	-25994403,9	56,25
	27	7066493,03	729	190 795 311,8	8,5	-2122301,48	-18039 562,58	72,25
	28	5976767,76	784	167 349 497,3	9,5	-3212026,75	-30514254,13	90,25
<b>2019</b>	29	8173391,60	441	237 028 356,4	10,5	-1015402,91	-10661730,55	110,25
	30	7740868,96	900	232 226 068,8	11,5	-1447925,55	-16651 143,83	132,25
	31	11605282,22	961	359 763 748,8	12,5	2416487,71	30 206 096,38	156,25
	32	7981694,51	1024	255 414 224,3	13,5	-1207100	-16 295 850	182,25
	33	11113 246,3	1089	366 737 142,1	14,5	1924452,22	27 904 557,19	210,25
	34	986 292,41	1156	33 533 941,94	15,5	-8202502,1	-127138782,55	240,25
	35	7 994 781,88	1225	279 817 365,8	16,5	-1194012,63	-19 701 208,4	272,25
	36	5 613 211,51	1296	202 075 614,4	17,5	-3 575 583	-62 572 702,5	306,25
	$\Sigma=$	<b>666</b>	<b>330 796602,41</b>	<b>1626</b>	<b>5 810 009 634</b>	0	0	309 727 506,9
	<b>18.5</b>	<b>9 188 794.51</b>	<b>450.7</b>	<b>9 188 794.51</b>				

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

### 1-1 L'équation de la tendance $y = ax + b$ :

$$a = \frac{\sum xi yi - n\bar{x} \cdot \bar{y}}{\sum xi^2 - n\bar{x}^2} \quad \Rightarrow \quad a = \frac{5\,810\,009\,634 - (36)(18,5)(9\,188\,794,51)}{16206 - (36)(18,5)^2}$$

$$a = 79\,723,94$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x} = 9\,188\,794,51 - (79\,723,94)(18,5)$$

$$b = 7\,713\,901,62$$

Donc l'équation de la tendance pour le produit javel 2L est :  $y = 79\,723,94x + 7\,713\,901,62$

Après avoir déterminé l'équation d'ajustement on passera au calcul des coefficients saisonniers.

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

### 1-2 Calcul des coefficients saisonniers :

Le tableau ci-dessous représente la tendance calculée en remplaçant le rang de mois dans l'entreprise d'ajustement.

**Tableau N°06 : Tableau représentant les calculs des tendances de l'année 2017,2018 et 2019 pour l'eau de javel 2L :**

Année	Mois	Estimateur a	X	Estimateur b	Tendance
2017	1	79 723.94	1,00	7 713 901,62	<b>7 793 625,56</b>
	2	79 723.94	2,00	7 713 901,62	<b>7 873 349,5</b>
	3	79 723.94	3,00	7 713 901,62	<b>7 953 073,44</b>
	4	79 723.94	4,00	7 713 901,62	<b>8 032 797,38</b>
	5	79 723.94	5,00	7 713 901,62	<b>8 112 521,32</b>
	6	79 723.94	6,00	7 713 901,62	<b>8 192 245,26</b>
	7	79 723.94	7,00	7 713 901,62	<b>8 271 969,2</b>
	8	79 723.94	8,00	7 713 901,62	<b>8 351 693,14</b>
	9	79 723.94	9,00	7 713 901,62	<b>8 431 417,08</b>
	10	79 723.94	10,00	7 713 901,62	<b>8 511 141,02</b>
	11	79 723.94	11,00	7 713 901,62	<b>8 590 864,96</b>
	12	79 723.94	12,00	7 713 901,62	<b>8 670 588,9</b>
2018	13	79 723.94	13,00	7 713 901,62	<b>8 750312,84</b>
	14	79 723.94	14,00	7 713 901,62	<b>8 830 036,78</b>
	15	79 723.94	15,00	7 713 901,62	<b>8 909 760,72</b>
	16	79 723.94	16,00	7 713 901,62	<b>8 989 484,66</b>
	17	79 723.94	17,00	7 713 901,62	<b>9 069 208,6</b>
	18	79 723.94	18,00	7 713 901,62	<b>9 148 932,54</b>
	19	79 723.94	19,00	7 713 901,62	<b>9 228 656,48</b>
	20	79 723.94	20,00	7 713 901,62	<b>9 308 380,42</b>
	21	79 723.94	21,00	7 713 901,62	<b>9 388 104,36</b>
	22	79 723.94	22,00	7 713 901,62	<b>9 467 828,3</b>
	23	79 723.94	23,00	7 713 901,62	<b>9 547 552,24</b>
	24	79 723.94	24,00	7 713 901,62	<b>9 627276,18</b>
2019	25	79 723.94	25,00	7 713 901,62	<b>9 707000,12</b>
	26	79 723.94	26,00	7 713 901,62	<b>9 786 724,06</b>
	27	79 723.94	27,00	7 713 901,62	<b>9 866 448</b>
	28	79 723.94	28,00	7 713 901,62	<b>9 946 171,94</b>
	29	79 723.94	29,00	7 713 901,62	<b>10 025 895,88</b>
	30	79 723.94	30,00	7 713 901,62	<b>10 105 619,82</b>
	31	79 723.94	31,00	7 713 901,62	<b>10 185 343,76</b>
	32	79 723.94	32,00	7 713 901,62	<b>10 265 067,7</b>
	33	79 723.94	33,00	7 713 901,62	<b>10 344 791,64</b>
	34	79 723.94	34,00	7 713 901,62	<b>10 424 515,58</b>
	35	79 723.94	35,00	7 713 901,62	<b>10 504 239,52</b>
	36	79 723.94	36,00	7 713 901,62	<b>10 583 963,46</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à partir de l'équation d'ajustement déterminée.

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

Par la suite, nous allons calculer pour chaque période (mois) le trend et le rapport entre les valeurs observées et les valeurs ajustées, qui seront considéré comme le coefficient saisonnier non rectifié de ce mois. Les coefficients saisonniers rectifier  $= \frac{CSNR * 12}{TCSNR}$  Avec :

- **CSNR** : Coefficient Saisonnier Non Rectifié ;
- **TCSNR** : Total des Coefficients Saisonniers Non Rectifiés.

Pour calculer les valeurs ajustées des mois des années 2017, 2018 et 2019, nous allons utiliser L'équation précédente, ainsi remplacer les valeurs dex de 1 jusqu'à 36.

**Tableau N°07 : Calcul des coefficients saisonniers pour les années 2016,2017 et 2018.**

Années	désignations	janvier	février	Mars	avril	mai	juin	juillet	aout	septembre	octobre	novembre	Décembre
2017	valeur observée	1 758 230,76	8 585 810,87	7 194 018,74	6 349 274,71	9 051 953,15	9 342 745,54	11 885 453,29	11 359 889,03	9 677 610,02	13 572 039,34	8 812 151,02	11 331 355,43
	valeur ajustée	7 793 625,56	7 873 349,50	7 953 073,44	8 032 797,38	8 112 521,32	8 192 245,26	8 271 969,20	8 351 693,14	8 431 417,08	8 511 141,02	8 590 864,96	8 670 588,90
	trend	0,23	1,08	0,9	0,8	1,12	1,14	1,44	1,36	1,15	1,59	1,03	1,31
2018	valeur observée	8 015 699,89	8 443 845,92	9 855 477,84	9 850 233,64	13 518 134,88	10 298 277,21	13 560 573,05	9 776 987,42	7 196 278,80	10 561 390,50	12 930 566,34	13 081 618,20
	valeur ajustée	8 750 312,84	8 830 036,78	8 909 760,72	8 989 484,66	9 069 208,6	9 148 932,54	9 228 656,48	9 308 380,42	9 388 104,36	9 467 828,3	9 547 552,24	9 627 276,18
	trend	0,92	0,96	1,11	1,1	1,49	1,13	1,47	1,05	0,77	1,12	1,35	1,36
2019	valeur observée	5 935 449,24	5 722 873,99	7 066 493,03	5 976 767,76	8 173 391,60	7 740 868,96	11 605 282,22	7 981 694,51	11 113 246,73	9 862 925,41	7 994 781,88	5 613 211,51
	valeur ajustée	9 707 000,12	9 786 724,06	9 866 448	9 946 171,94	10 025 895,88	10 105 619,82	10 185 343,76	10 265 067,7	10 344 791,64	10 424 515,58	10 504 239,52	10 583 963,46
	trend	0,61	0,58	0,72	0,6	0,82	0,77	1,14	0,78	1,07	0,95	0,76	0,53
totale des trends		1,76	2,62	2,74	2,5	3,43	3,04	4,05	3,19	2,99	3,66	3,14	3,2
cof saisonnier nos rectifier		0,586666	0,873333	0,913333	0,833333	1,143333	1,013333	1,35	1,06	0,996666	1,22	1,046666	1,066666
cof saisonnier rectifié		0,581657	0,865877	0,905535	0,826218	1,133572	1,004681	1,338474	1,050950	0,988157	1,209584	1,03773	1,057559

Source: tableau réalisé par nos soins à base des données de l'entrepris.

Tel que :

- ✓ VO : valeur observée ;
- ✓ VA : valeur ajustée ;
- ✓ CSNR : coefficient saisonnier non rectifié ;
- ✓ CSR : coefficient saisonnier rectifié.

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

### 1-3 Calcul des prévisions :

Nous avons calculé les prévisions du CA de l'année 2020\_2021 en multipliant chaque mois par son coefficient correspondant, le tableau suivant représente ces calculs :

**Tableau N°08: Tableau représentant les calculs des prévisions des années 2020,2021 et 2022.**

Année	Mois	Estimateur a	X	Estimateur b	Tendance	C S	Les Prévisions
2020	37	79 723,94	37,00	7 713 901,62	10 663 687,4	0,581657	7 436 630,65
	38	79 723,94	38,00	7 713 901,62	10 743 411,34	0,865877	9 708 110,86
	39	79 723,94	39,00	7 713 901,62	10 823 135,28	0,905535	10 094 441,56
	40	79 723,94	40,00	7 713 901,62	10 902 859,22	0,826218	9 562 321,97
	41	79 723,94	41,00	7 713 901,62	10 982 583,16	1,133572	12 012 944,43
	42	79 723,94	42,00	7 713 901,62	11 062 307,1	1,004681	11 098 415,87
	43	79 723,94	43,00	7 713 901,62	11 142 031,04	1,338474	13 752 986,18
	44	79 723,94	44,00	7 713 901,62	11 221 754,98	1,05095	11 614 778,27
	45	79 723,94	45,00	7 713 901,62	11 301 478,92	0,988157	11 210 123,18
	46	79 723,94	46,00	7 713 901,62	11 381 202,86	1,209584	13 766 520,88
	47	79 723,94	47,00	7 713 901,62	11 460 926,8	1,03773	11 893 347,57
48	79 723,94	48,00	7 713 901,62	11 540 650,74	1,057559	12 204 919,05	
2021	49	79 723,94	49,00	7 713 901,62	11 620 374,68	0,581657	6 759 072,27
	50	79 723,94	50,00	7 713 901,62	11 700 098,62	0,865877	10 130 846,29
	51	79 723,94	51,0	7 713 901,62	11 779 822,56	0,905535	10 667 041,62
	52	79 723,94	52,00	7 713 901,62	11 859 546,5	0,826218	9 798 570,79
	53	79 723,94	53,00	7 713 901,62	11 939 270,44	1,133572	13 534 022,67
	54	79 723,94	54,00	7 713 901,62	12 018 994,38	1,004681	12 075 255,29
	55	79 723,94	55,00	7 713 901,62	12 098 718,32	1,338474	16 193 819,90
	56	79 723,94	56,00	7 713 901,62	12 178 442,26	1,05095	12 798 933,89
	57	79 723,94	57,00	7 713 901,62	12 258 166,2	0,988157	12 112 992,74
	58	79 723,94	58,00	7 713 901,62	12 337 890,14	1,209584	14 923 714,51
	59	79 723,94	59,00	7 713 901,62	12 417 614,08	1,03773	12 886 130,66
	60	79 723,94	60,00	7 713 901,62	12 497 338,02	1,057559	13 216 672,30
2022	61	79 723,94	61,00	7 713 901,62	12 577 061,96	0,581657	7 315 536,13
	62	79 723,94	62,00	7 713 901,62	12 656 785,9	0,865877	10 959 219,80
	63	79 723,94	63,00	7 713 901,62	12 736 509,84	0,905535	11 533 355,44
	64	79 723,94	64,00	7 713 901,62	12 816 233,78	0,826218	10 589 003,04
	65	79 723,94	65,00	7 713 901,62	12 895 957,72	1,133572	14 618 496,58
	66	79 723,94	66,00	7 713 901,62	12 975 681,66	1,004681	13 036 420,82
	67	79 723,94	67,00	7 713 901,62	13 055 405,6	1,338474	17 474 320,95
	68	79 723,94	68,00	7 713 901,62	13 135 129,54	1,05095	13 804 364,39
	69	79 723,94	69,00	7 713 901,62	13 214 853,48	0,988157	13 058 349,97
	70	79 723,94	70,00	7 713 901,62	13 294 577,42	1,209584	16 080 908,13
	71	79 723,94	71,00	7 713 901,62	13 374 301,36	1,03773	13 878 913,75
	72	79 723,94	72,00	7 713 901,62	13 454 025,3	1,057559	14 228 425,54

Source: Tableau réalisé par nos soins à base des données de l'entreprise.

Les mêmes étapes seront suivies pour calculer les prévisions du CA des deux produits WC d'OZ et javel 17°.

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

### 2- La détermination de l'équation de la tendance par la méthode des MCO pour le produit WC d'OZ :

Le Tableau N°09 représente les chiffres d'affaires mensuel du produit WC d'OZ, réalisé durant les années 2017,2018 et 2019, ainsi que les calculs relatifs à la détermination des paramètres a et b.

**Tableau N°09 : Les calculs relatifs aux estimateurs a et b.**

Année	Moi s (X)	CA (Y)	x <sup>2</sup>	Xi*Yi	xi- $\bar{x}$	yi- $\bar{y}$	(xi- $\bar{X}$ )*(yi- $\bar{Y}$ )	(xi- $\bar{x}$ ) <sup>2</sup>
2017	1	804 801,67	1	804 801,67	-17,5	-2 968 426,41	51 947 462,18	306,25
	2	3 930 015,95	4	7 860 031,9	-16,5	156 787,87	-2 586 999,86	272,25
	3	3 292 945,63	9	9 878 836,89	-15,5	-480 282,45	7 444 377,98	240,25
	4	2 906 277,72	16	11 625 110,88	-14,5	-866 950,36	12 570 780,22	210,25
	5	4 143 385,03	25	20 716 925,15	-13,5	370 156,95	-4 997 118,83	182,25
	6	4 276 490,54	36	25 658 943,24	-12,5	503 262,46	-4 626 961,88	156,25
	7	5 440 373,85	49	38 082 616,95	-11,5	1 667 145,77	-19 172 176,36	132,25
	8	5 199 805,32	64	41 598 442,56	-10,5	1 426 577,24	-14 979 061,02	110,25
	9	4 429 769,33	81	39 867 923,97	-9,5	656 541,25	-6 237 141,88	90,25
	10	6 212 381,32	100	62 123 813,2	-8,5	2 439 153,24	-20 732 802,54	72,25
	11	4 033 619,49	121	44 369 814,39	-7,5	260 391,41	-1 952 935,58	56,25
	12	5 186 744,52	144	62 240 934,24	-6,5	1 413 516,44	-9 187 856,86	42,25
2018	13	2 628 630,33	169	34 172 194,29	-5,5	-1 144 597,75	6 295 287,63	30,25
	14	2 769 034,49	196	38 766 482,86	-4,5	-1 004 193,59	4 518 871,16	20,25
	15	3 231 958,32	225	48 479 374,8	-3,5	- 541 269,76	1 894 444,16	12,25
	16	3 230 238,56	256	51 683 816,96	-2,5	-542 989,52	1 357 473,8	6,25
	17	4 433 072,57	289	75 362 233,69	-1,5	659 844,49	-989 766,74	2,25
	18	3 377 167,83	324	60 789 020,94	-0,5	-396 060,25	198 030,13	0,25
	19	4 446 989,54	361	84 492 801,26	0,5	673 761,46	336 880,73	0,25
	20	3 206 218,55	400	64 124 371	1,5	-567 009,53	850 514,30	2,25
	21	2 359 913,29	441	49 558 179,09	2,5	-1 413 314,79	-3 533 286,98	6,25
	22	3 463 451,95	484	76 195 942,9	3,5	-309 776,13	-1 084 216,46	12,25
	23	4 240 388,15	529	97 528 927,45	4,5	467 160,07	2 102 220,32	20,25
	24	4 289 923,38	576	102 958 161,1	5,5	516 695,30	2 841 824,15	30,25
2019	25	2 774 177,36	625	69 354 434	6,5	-999 050,72	-6 493 829,68	42,25
	26	2 674 821,54	676	69 545 360,04	7,5	-1 098 406,54	-8 238 049,05	56,25
	27	3 302 817,39	729	389 176 069,53	8,5	-470 410,67	-3 998 490,70	72,25
	28	2 793 489,28	784	78 217 699,84	9,5	-979 738,80	-9 307 518,6	90,25
	29	3 820 172,16	841	110 784 992,6	10,5	46 944,08	492 912,84	110,25
	30	3 618 014,84	900	108 540 445,2	11,5	-155 213,24	-1 784 952,26	132,25
	31	5 424 208,00	961	168 150 448	12,5	1 650 979,92	20 637 249	156,25
	32	3 730 574,61	1024	119 378 387,5	13,5	-42 653,47	-575 821,85	182,25
	33	5 194 234,89	1089	171 409 751,4	14,5	1 421 006,81	20 604 598,75	210,25
	34	4 609 845,57	1156	156 734 749,4	15,5	836 617,49	12 967 571,1	240,25
	35	3 736 691,53	1225	130 784 203,6	16,5	-36 536,55	-602 853,075	272,25
	36	2 623 566,25	1296	94 448 385	17,5	-1 149 661,82	-20 119 081,85	306,25
$\Sigma=$	<b>666</b>	<b>135 836 2108</b>	<b>16206</b>	2 788573 627,49	0	0	275 603 725,5	3885

Source: Tableau réalisé par nos soins à base des données de l'entreprise.

$$\bar{x}=18.5$$

$$\bar{y}=3\,773\,228,078$$

$$\bar{x}^2=342.25$$

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

### 2-1- L'équation de la tendance $y = ax + b$ :

$$a = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x_i^2 - n \bar{x}^2} \implies a = \frac{2\,788\,573\,627,49 - (36)(18,5)(3\,773\,228,078)}{16\,206 - (36)(18,5)^2}$$

$$a = 70\,940,47$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x} = 3\,773\,228,078 - (70\,940,47 * 18,5)$$

$$b = 2\,460\,829,38$$

L'équation de la tendance du produit WC d'OZ :

$$y = 70\,940,47x + 2\,460\,829,38$$

On passera par la suite au calcul des coefficients saisonnier.

### 2-2- Calcul des coefficients saisonniers :

Le calcul de la tendance pour le produit WC d'OZ est représenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°10 : Tableau représentant les calculs des tendances de l'année 2017,2018 et 2019 pour produit WC d'OZ :**

année	Mois	estimateur a	x	Estimateur b	Tendance
2017	1	70 940,47	1,00	2 460 829,38	<b>2 460 829,38</b>
	2	70 940,47	2,00	2 460 829,38	<b>2 602 710,32</b>
	3	70 940,47	3,00	2 460 829,38	<b>2 673 650,79</b>
	4	70 940,47	4,00	2 460 829,38	<b>2 744 591,26</b>
	5	70 940,47	5,00	2 460 829,38	<b>2 815 531,73</b>
	6	70 940,47	6,00	2 460 829,38	<b>2 886 472,2</b>
	7	70 940,47	7,00	2 460 829,38	<b>2 957 412,67</b>
	8	70 940,47	8,00	2 460 829,38	<b>3 028 353,14</b>
	9	70 940,47	9,00	2 460 829,38	<b>3 099 293,61</b>
	10	70 940,47	10,00	2 460 829,38	<b>3 170 234,08</b>
	11	70 940,47	11,00	2 460 829,38	<b>3 241 174,55</b>
	12	70 940,47	12,00	2 460 829,38	<b>3 312 115,02</b>
	13	70 940,47	13,00	2 460 829,38	<b>3 383 055,49</b>
	14	70 940,47	14,00	2 460 829,38	<b>3 453 995,96</b>
	15	70 940,47	15,00	2 460 829,38	<b>3 524 936,43</b>
	16	70 940,47	16,00	2 460 829,38	<b>3 595 876,9</b>

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

<b>2018</b>	17	70 940,47	17,00	2 460 829,38	<b>3 666 817,37</b>
	18	70 940,47	18,00	2 460 829,38	<b>3 737 757,84</b>
	19	70 940,47	19,00	2 460 829,38	<b>3 808 698,31</b>
	20	70 940,47	20,00	2 460 829,38	<b>3 879 638,78</b>
	21	70 940,47	21,00	2 460 829,38	<b>3 950 579,25</b>
	22	70 940,47	22,00	2 460 829,38	<b>4 021 519,72</b>
	23	70 940,47	23,00	2 460 829,38	<b>4 092 460,19</b>
	24	70 940,47	24,00	2 460 829,38	<b>4 163 400,66</b>
	25	70 940,47	25,00	2 460 829,38	<b>4 234 341,13</b>
<b>2019</b>	26	70 940,47	26,00	2 460 829,38	<b>4 305 281,6</b>
	27	70 940,47	27,00	2 460 829,38	<b>4 376 222 ,07</b>
	28	70 940,47	28,00	2 460 829,38	<b>4 447 162.54</b>
	29	70 940,47	29,00	2 460 829,38	<b>4 518 103,01</b>
	30	70 940,47	30,00	2 460 829,38	<b>4 589 043,48</b>
	31	70 940,47	31,00	2 460 829,38	<b>4 659 983,95</b>
	32	70 940,47	32,00	2 460 829,38	<b>4 730 924,42</b>
	33	70 940,47	33,00	2 460 829,38	<b>4 801 864,89</b>
	34	70 940,47	34,00	2 460 829,38	<b>4 872 805,36</b>
	35	70 940,47	35,00	2 460 829,38	<b>4 943 745,83</b>
	36	70 940,47	36,00	2 460 829,38	<b>5 014 686,3</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à partir de l'équation d'ajustement déterminée.

Le rapport entre la valeur réellement observée et la valeur ajustée pour chaque mois, représente le trend moyen considéré le coefficient saisonnier de ce mois.

**Tableau N°11: Le Calcule des coefficients saisonniers :**

année	désignations	janvier	février	Mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	Octobre	novembre	décembre	
<b>2017</b>	valeur observée	804801,67	3 930 015,95	3 292 945,63	2 906 277,72	4 143 385,03	4 276 490,54	5 440 373,85		4 429 769,33	6 212 381,32	4 033 619,49	5 186 744,52	
	valeur ajustée		2 602 710,32	2 673 650,79	2 744 591,26	2 815 531,73	2 886 472,2	2 957 412,67	5 199 805,32	3 028 353,14	3 099 293,61	3 170 234,08	3 241 174,55	3 312 115,02
	trend	0,33	1,51	1,13	1,06	1,47	1,48	1,84	1,71	1,43	1,96	1,24	1,57	
<b>2018</b>	valeur observée	2 628 630,33	2 769 034,49	3 231 958,32	3 230 238,56	4 433 072,57	3 377 167,83	4 446 989,54	3 206 218,55	2 359 913,29	3 463 451,95	4 240 388,15	4 289 923,38	
	valeur ajustée	3 383 055,49	3 453 995,96	3 524 936,43	3 595 876,9	3 666 817,37	3 737 757,84	3 808 698,31	3 879 638,78	3 950 579,25	4 021 519,72	4 092 460,19	4 163 400,66	
	trend	0,78	0,8	0,9	0,9	1,21	0,9	1,17	0,82	0,6	0,86	1,04	1,03	
<b>2019</b>	valeur observée	2 774 177,36	2 674 821,54	3 302 817,39	2 793 489,28	3 820 172,16	3 618 014,84	5 424 208,00	3 730 574,61	5 194 234,89	4 609 845,57	3 736 691,53	2 623 566,25	
	valeur ajustée	4 234 341,13	4 305 281,6	4 376 222 ,07	44447162.54	4 518 103,01	4 589 043,48	4 659 983,95	4 730 924,42	4 801 864,89	4 872 805,36	4 943 745,83	5 014 686,3	
	trend	0,66	0,62	0,75	0,06	0,85	0,79	1,16	0,79	1,08	0,95	0,76	0,52	
totale des trends		1,77	2,93	2,78	2,02	3,53	3,17	4,17	3,32	3,11	3,77	3,04	3,12	
cof saisonnier nos rectifier		0,59	0,98	0,93	0,67	1,18	1,06	1,39	1,11	1,04	1,26	1,01	1,04	
cof saisonnier rectifié		0,58	0,96	0,91	0,66	1,15	1,04	1,36	1,09	1,02	1,23	0,98	1,02	

Source: Tableau réalisé par nos soins à base des données de l'entrepris.

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

### 2-3 Calcul des prévisions :

Afin de calculer les prévisions, le CA sera multiplié par le coefficient saisonnier correspondant :

**Tableau N°12: Tableau représentant les calculs des prévisions des années 2020,2021 et 2022**

Année	Mois	Estimateur a	X	Estimateur b	Tendance	C S	Les Prévisions
2020	37	70 940,47	37,00	2 460 829,38	5 085 626,77	0,58	<b>2 949 663,53</b>
	38	70 940,47	38,00	2 460 829,38	5 156 567,244	0,96	<b>4 950 304,55</b>
	39	70 940,47	39,00	2 460 829,38	5 227 507,71	0,91	<b>4 757 032,02</b>
	40	70 940,47	40,00	2 460 829,38	5 298 448,18	0,66	<b>3 496 975,80</b>
	41	70 940,47	41,00	2 460 829,38	5 369 388,65	1,15	<b>6 174 796,95</b>
	42	70 940,47	42,00	2 460 829,38	5 440 329,12	1,04	<b>5 657 942,28</b>
	43	70 940,47	43,00	2 460 829,38	5 511 269,59	1,36	<b>7 495 326,64</b>
	44	70 940,47	44,00	2 460 829,38	5 582 210,06	1,09	<b>6 084 608,96</b>
	45	70 940,47	45,00	2 460 829,38	5 653 150,53	1,02	<b>5 766 213,54</b>
	46	70 940,47	46,00	2 460 829,38	5 724 091	1,23	<b>7 040 631,93</b>
	47	70 940,47	47,00	2 460 829,38	5 795 031,47	0,98	<b>5 679 130,84</b>
48	70 940,47	48,00	2 460 829,38	5 865 971,94	1,02	<b>5 983 291,38</b>	
2021	49	70 940,47	49,00	2 460 829,38	5 936 912,41	0,58	<b>3 443 409,20</b>
	50	70 940,47	50,00	2 460 829,38	6 007 852,88	0,96	<b>5 767 538,76</b>
	51	70 940,47	51,00	2 460 829,38	6 078 793,35	0,91	<b>5 531 701,95</b>
	52	70 940,47	52,00	2 460 829,38	6 149 733,82	0,66	<b>4 058 824,32</b>
	53	70 940,47	53,00	2 460 829,38	6 220 674,29	1,15	<b>7 153 775,43</b>
	54	70 940,47	54,00	2 460 829,38	6 291 614,76	1,04	<b>6 543 279,35</b>
	55	70 940,47	55,00	2 460 829,38	6 362 555,23	1,36	<b>8 653 075,11</b>
	56	70 940,47	56,00	2 460 829,38	6 433 495,7	1,09	<b>7 012 510,31</b>
	57	70 940,47	57,00	2 460 829,38	6 504 436,17	1,02	<b>6 634 524,89</b>
	58	70 940,47	58,00	2 460 829,38	6 575 376,64	1,23	<b>8 087 713,27</b>
	59	70 940,47	59,00	2 460 829,38	6 646 317,11	0,98	<b>6 513 390,77</b>
60	70 940,47	60,00	2 460 829,38	6 717 257,58	1,02	<b>6 851 602,73</b>	
2022	61	70 940,47	61,00	2 460 829,38	6 788 198,05	0,58	<b>3 937 154,87</b>
	62	70 940,47	62,00	2 460 829,38	6 859 138,52	0,96	<b>6 584 772,98</b>
	63	70 940,47	63,00	2 460 829,38	6 930 078,99	0,91	<b>6 306 371,88</b>
	64	70 940,47	64,00	2 460 829,38	7 001 019,46	0,66	<b>4 620 672,84</b>
	65	70 940,47	65,00	2 460 829,38	7 071 959,93	1,15	<b>8 132 753,92</b>
	66	70 940,47	66,00	2 460 829,38	7 142 900,4	1,04	<b>7 428 616,42</b>
	67	70 940,47	67,00	2 460 829,38	7 213 840,87	1,36	<b>9 810 823,58</b>
	68	70 940,47	68,00	2 460 829,38	7 284 781,34	1,09	<b>7 940 411,66</b>
	69	70 940,47	69,00	2 460 829,38	7 355 721,81	1,02	<b>7 502 936,25</b>
	70	70 940,47	70,00	2 460 829,38	7 426 662,28	1,23	<b>9 134 794,60</b>
	71	70 940,47	71,00	2 460 829,38	7 497 602,75	0,98	<b>7 347 650,69</b>
	72	70 940,47	72,00	2 460 829,38	7 568 543,22	1,02	<b>7 719 914,08</b>

Source: Tableau réalisé par nos soins à base des données de l'entrepris.

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

### 3- L'équation de la tendance pour le produit javel 17° :

Le calcul des estimateurs a et b pour le produit javel 17°, sont représentés dans le tableau suivants :

**Tableau N°13 : Les calculs relatifs aux estimateurs a et b.**

Années	mois (x)	CA (Y)	x <sup>2</sup>	Xi*Yi	xi- $\bar{x}$	Yi- $\bar{y}$	(xi- $\bar{x}$ )*(Yi- $\bar{y}$ )	(xi- $\bar{x}$ ) <sup>2</sup>
2017	1	479 086,26	1	479 086,26	-17,5	- 88 204 439,99	1 543 577 700	306,25
	2	2 339 479,04	4	4 678 958,08	-16,5	- 123 952,24	2 045 212,01	272,25
	3	1 960 240,72	9	5 880 722,15	-15,5	- 503 190,57	7 799 453,785	240,25
	4	1 730 063,16	16	6 920 252,65	-14,5	- 733 368,12	1 063 3837,77	210,25
	5	2 466 494,43	25	12 332 472,14	-13,5	3 063,14	-41 352,44848	182,25
	6	2 545 730,12	36	15 274 380,75	-12,5	82 298,84	-1 028735,50	156,25
	7	3 238 572,25	49	22 670 005,77	-11,5	775 140,97	-8 914 121,138	132,25
	8	3 095 365,45	64	24 762 923,57	-10,5	631 934,16	-6 635308,70	110,25
	9	2 636 974,67	81	23 732 772,06	-9,5	2 463 431,29	-23 402 597,2	90,25
	10	3 698136,62	100	36 981 366,19	-8,5	1 234 705,33	-10 494 995,35	72,25
	11	2 401 152,66	121	26 412 679,28	-7,5	-62 278,62	467 089,6699	56,25
	12	3 087590,55	144	37 051 086,63	-6,5	624 159,27	-4 057035,24	42,25
2018	13	1 642082,65	139	21 347 074,46	-5,5	- 821 348,63	4 517 417,487	30,25
	14	1 729791,92	196	24 217 086,83	-4,5	- 733 639,37	3 301 377,16	20,25
	15	2 018 976,43	225	30 284 646,48	-3,5	- 44 454,85	1 555 591,984	12,25
	16	2 017 902,11	256	32 286 433,81	-2,5	-445 529,17	1 113 822,93	6,25
	17	2 769 302,12	289	47 078 136,12	-1,5	305 870,84	-458 806,26	2,25
	18	2 109 687,56	324	37 974 376,04	-0,5	-353 743,73	176871,86	0,25
	19	2 777 995,94	361	52 781 922,8	0,5	314 564,65	157 282,3261	0,25
	20	2 002 897,02	400	40 057 940,34	1,5	-460 534,27	- 690 801,40	2,25
	21	1 474 217,44	441	30 958 566,22	2,5	-989 213,85	-2 473 034,613	6,25
	22	2 163 588,50	484	47 598 946,99	3,5	-299 842,78	-1 049 449,75	12,25
	23	2 648 933,83	529	60 925 478,15	4,5	185 502,55	834 761,4661	20,25
	24	2 679 878,06	576	64 317 073,44	5,5	216 446,78	1 190 457,27	30,25
2019	25	2 064 504,08	625	51 612 602,06	6,5	-398 927,20	-2 593 026,813	42,25
	26	1 990 564,87	676	51 754 686,51	7,5	-472 866,42	- 3 546 498,14	56,25
	27	2 457 910,62	729	66 363 586,68	8,5	-5 520,67	-46 925,6694	72,25
	28	2 078 875,74	784	58 208 520,83	9,5	-384 555,54	-3 653 277,64	90,25
	29	2 842 918,82	841	8 244 4645,66	10,5	379 487,53	3 984 619,08	110,25
	30	2 692 476,16	900	80 774 284,80	11,5	229 044,88	2 634 016,07	132,25
	31	4 036 619,90	961	125 135 217	12,5	1 573 188,62	19 664 857,74	156,25
	32	2 776 241,57	1 024	88 839 730,18	13,5	312 810,28	4 222 938,83	182,25
	33	3 865 477,13	1 089	127 560 745,1	14,5	1 402 045,84	20 329 664,69	210,25
	34	3 430 582,75	1 156	116 639 813,49	15,5	967 151,47	14 990 847,71	240,25
	35	2 780 793,70	1 225	97 327 779,36	16,5	317 362,41	5 236 479,79	272,25
	36	1 952 421,39	1 296	70 287 170,20	17,5	- 511 009,89	-8 942 673,075	306,25
$\Sigma=$	666	88 683 526,25	16 206	1 723 953 169,16	0	-83 930 207,06	1 570 405 660,42	3885
	18,5	2463431,285						

Source: Tableau réalisé par nos soins à base des données de l'entrepris.

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

### 3-1- L'équation de la tendance $y = ax + b$ :

$$a = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x_i^2 - n \bar{x}^2} \quad \Rightarrow \quad a = \frac{10402580574 - 36 \cdot 18,5 \cdot 2463431,28}{16206 - 36 \cdot (18,5)^2}$$

$$a = 21\,443,48$$

$$b = \bar{y} - a \bar{x} = 2463431,285 - (21443,48) (18,5)$$

$$b = 2\,066\,726,90$$

L'équation de la tendance du produit javel 17°

$$y = 21443,48x + 2066726,90$$

La prochaine étape sera toujours celle du calcul des coefficients saisonniers.

### 3-2- Calculs coefficients saisonniers :

Le tableau ci-dessous représente la tendance calculée en remplaçant le rang de mois dans l'entreprise d'ajustement.

**Tableau N°14 : Tableau représentant les calculs des tendances de l'année 2017, 2018 et 2019 pour produit javel 17° :**

année	mois	Estimateur a	X	Estimateur b	Tendance
2017	1	21 443,48	1,00	2 066 726,90	2 088 170,38
	2	21 443,48	2,00	2 066 726,90	2 109 613,86
	3	21 443,48	3,00	2 066 726,90	2 131 057,34
	4	21 443,48	4,00	2 066 726,90	2 152 500,82
	5	21 443,48	5,00	2 066 726,90	2 173 944,3
	6	21 443,48	6,00	2 066 726,90	2 195 387,78
	7	21 443,48	7,00	2 066 726,90	2 216 831,26
	8	21 443,48	8,00	2 066 726,90	2 238 274,74
	9	21 443,48	9,00	2 066 726,90	2 259 718,22
	10	21 443,48	10,00	2 066 726,90	2 281 161,7
	11	21 443,48	11,00	2 066 726,90	2 302 605,18
	12	21 443,48	12,00	2 066 726,90	2 324 048,66
2018	13	21 443,48	13,00	2 066 726,90	2 345 492,14
	14	21 443,48	14,00	2 066 726,90	2 366 935,62
	15	21 443,48	15,00	2 066 726,90	2 388 379,1
	16	21 443,48	16,00	2 066 726,90	2 409 822,58
	17	21 443,48	17,00	2 066 726,90	2 431 266,06
	18	21 443,48	18,00	2 066 726,90	2 452 709,54
	19	21 443,48	19,00	2 066 726,90	2 474 153,02

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

	<b>20</b>	21443,48	20,00	2 066 726,90	<b>2 495 596,5</b>
	<b>21</b>	21 443,48	21,00	2 066 726,90	<b>2 517 039,98</b>
	<b>22</b>	21 443,48	22,00	2 066 726,90	<b>2 538 483,46</b>
	<b>23</b>	21 443,48	23,00	2 066 726,90	<b>2 559 926,94</b>
	<b>24</b>	21 443,48	24,00	2066726,90	<b>2 581 370,42</b>
<b>2019</b>	<b>25</b>	21 443,48	25,00	2066726,90	<b>2 602 813,9</b>
	<b>26</b>	21 443,48	26,00	2 066 726,90	<b>2 624 257,38</b>
	<b>27</b>	21 443,48	27,00	2 066 726,90	<b>2 645 700,86</b>
	<b>28</b>	21 443,48	28,00	2 066 726,90	<b>2 667 144,34</b>
	<b>29</b>	21 443,48	29,00	2 066 726,90	<b>2 688 587,82</b>
	<b>30</b>	21 443,48	30,00	2 066 726,90	<b>2 710 031,3</b>
	<b>31</b>	21 443,48	31,00	2 066 726,90	<b>2 731 474,78</b>
	<b>32</b>	21 443,48	32,00	2 066 726,90	<b>2 752 918,26</b>
	<b>33</b>	21 443,48	33,00	2 066 726,90	<b>2 774 361,74</b>
	<b>34</b>	21 443,48	34,00	2 066 726,90	<b>2 795 805,22</b>
	<b>35</b>	21 443,48	35,00	2 066 726,90	<b>2 817 248,7</b>
	<b>36</b>	21 443,48	36,00	2 066 726,90	<b>2 838 692,18</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à partir de l'équation d'ajustement déterminée.

Les coefficients saisonniers du produit javel 17 seront les suivants

**Tableau n°15: Calcule des coefficients saisonniers :**

années	désignations	Janvier	février	Mars	avril	mai	juin	Juillet	aout	septembre	octobre	novembre	décembre
2017	valeur observée	479 086,26	2 339 479,04	1 960 240,72	1 730 063,16	2 466 494,43	2 545 730,12	3 238 572,25	3 095 365,45	2 636 974,67	3 698 136,62	2 401 152,66	3 087 590,55
	valeur ajustée	2088170,38	2109613,86	2131057,34	2152500,82	2173944,3	2195387,78	2216831,26	2238274,74	2259718,22	2281161,7	2302605,18	2324048,66
	Trend	0,22942872	1,10896078	0,91984419	0,80374565	1,134571124	1,15958108	1,46090156	1,38292471	1,166948449	1,62116373	1,042798254	1,328539546
2018	valeur observée	1 642 082,65	1 729 791,92	2 018 976,43	2 017 902,11	2 769 302,12	2 109 687,56	2 777 995,94	2 002 897,02	1 474 217,44	2 163 588,50	2 648 933,83	2 679 878,06
	valeur ajustée	2345492,14	2366935,62	2388379,1	2409822,58	2431266,06	2452709,54	2474153,02	2495596,5	2517039,98	2538483,46	2559926,94	258137042
	Trend	0,7	0,73	0,849	0,84	1,14	0,86	1,12	0,8	0,58	0,85	1,03	0,01
2019	valeur observée	2 064 504,08	1 990 564,87	2 457 910,62	2 078 875,74	2 842 918,82	2 692 476,16	4 036 619,90	2 776 241,57	3 865 477,13	3 430 582,75	2 780 793,70	1 952 421,39
	valeur ajustée	2602813,9	2624257,38	2645700,86	2667144,34	2688587,82	2710031,3	2731474,78	2752918,26	2774361,74	2795805,22	2817248,7	2838692,18
	Trend	0,79	0,76	0,93	0,78	1,06	0,99	1,48	1,01	1,39	1,23	0,99	0,69
<b>Totale Des Trends</b>		1,72	2,59	2,69	2,42	3,33	3,01	4,06	3,19	3,14	3,70	3,06	2,03
<b>Cof Saisonnier Nos Rectifier</b>		<b>0,57</b>	<b>0,87</b>	<b>0,89</b>	<b>0,81</b>	<b>1,11</b>	<b>1,00</b>	<b>1,35</b>	<b>1,06</b>	<b>1,05</b>	<b>1,23</b>	<b>1,02</b>	<b>0,688</b>
<b>Cof Saisonnier Rectifié</b>		<b>0,58996</b>	<b>0,8898</b>	<b>0,9226</b>	<b>0,8289</b>	<b>1,1407</b>	<b>1,0319</b>	<b>1,3909</b>	<b>1,0938</b>	<b>1,0773</b>	<b>1,2673</b>	<b>1,0495</b>	<b>0,6941</b>

Source: Tableau réalisé par nos soins à base des données de l'entrepris.

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

### 3-3- Calcul des prévisions :

Les prévisions de ventes du CA pour le produit javel 17 sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau N°16: Tableau représentant les calculs des prévisions des années 2020,2021 et 2022.**

Années	Mois	Estimateur a	X	Estimateur b	Tendances	C S	Les Prévisions
<b>2020</b>	37	21 443,48	37,00	2066726,9	2860135,66	0,58996	<b>1687 365,63</b>
	38	21 443,48	38,00	2066726,9	2881579,14	0,8898	<b>2 564 029,12</b>
	39	21 443,48	39,00	2066726,9	2903022,62	0,9226	<b>2 678 328,67</b>
	40	21 443,48	40,00	2066726,9	2924466,1	0,8289	<b>2 424 089,95</b>
	41	21 443,48	41,00	2066726,9	2945909,58	1,1407	<b>3 360 399,06</b>
	42	21 443,48	42,00	2066726,9	2967353,06	1,0319	<b>3 062 011,62</b>
	43	21 443,48	43,00	2066726,9	2988796,54	1,3909	<b>4 157 117,11</b>
	44	21 443,48	44,00	2066726,9	3010240,02	1,0938	<b>3 292 600,53</b>
	45	21 443,48	45,00	2066726,9	3031683,5	1,0773	<b>3 266 032,64</b>
	46	21 443,48	46,00	2 066 726,9	3 053 126,98	1,2673	<b>3 869 227,82</b>
	47	21 443,48	47,00	2 066 726,9	3 074 570,46	1,0495	<b>3 226 761,70</b>
	48	21 443,48	48,00	2 066 726,9	3 096 013,94	0,6941	<b>2 148 943,28</b>
<b>2021</b>	49	21443,48	49,00	2 066 726,9	3 117 457,42	0,58996	<b>1 839 175,18</b>
	50	21443,48	50,00	2 066 726,9	3 138 900,9	0,8898	<b>2 792 994,02</b>
	51	21443,48	51,00	2 066 726,9	3 160 344,38	0,9226	<b>2 915 733,73</b>
	52	21443,48	52,00	2 066 726,9	3 181 787,86	0,8289	<b>2 637 383,96</b>
	53	21443,48	53,00	2 066 726,9	3 203 231,34	1,1407	<b>3 653 925,99</b>
	54	21443,48	54,00,	2 066 726,9	3 224 674,82	1,0319	<b>3 327 541,95</b>
	55	21443,48	55,00	2 066 726,9	3 246 118,3	1,3909	<b>4 515 025,94</b>
	56	21443,48	56,00	2 066 726,9	3 267 561,78	1,0938	<b>3 574 059,08</b>
	57	21443,48	57,00	2 066 726,9	3 289 005,26	1,0773	<b>3 543 245,37</b>
	58	21443,48	58,00	2 066 726,9	3 310 448,74	1,2673	<b>4 195 331,69</b>
	59	21443,48	59,00	2 066 726,9	3 331 892,22	1,0495	<b>3 496 820,89</b>
	60	21443,48	60,0	2 066 726,9	3 353 335,7	0,6941	<b>2 327 550,31</b>
	61	21 443,48	61,00	2 066 726,9	3 374 779,18	0,58996	<b>1 990 984,73</b>
	62	21 443,48	62,0	2 066 726,9	3 396 222,66	0,8898	<b>3 021 958,92</b>
63	21 443,48	63,00	2 066 726,9	3 417 666,14	0,9226	<b>3 153 138,78</b>	
<b>2022</b>	64	21 443,48	64,00	2 066 726,9	3 439 109,62	0,8289	<b>2 850 677,96</b>
	65	21 443,48	65,00	2 066 726,9	3 460 553,1	1,1407	<b>3 947 452,92</b>

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

66	21 443,48	66,00	2 066 726,9	3 481 996,58	1,0319	<b>3 593 072,27</b>
67	21 443,48	67,00	2 066 726,9	3 503 440,06	1,3909	<b>4 872 934,78</b>
68	21 443,48	68,00	2 066 672,9	1 664 829,54	1,0938	<b>1 820 990,55</b>
69	21 443,48	69,00	2 066 726,9	3 546 327,02	1,0773	<b>3 820 458,099</b>
70	21 443,48	70,00	2 066 726,9	3 567 770,5	1,2673	<b>4 521 435,56</b>
71	21 443,48	71,00	2 066 726,9	3 589 213,98	1,0495	<b>3 766 880,07</b>
72	21 443,48	72,00	2 066 726,9	3 610 657,46	0,6941	<b>2 506 157,34</b>

Source: Tableau réalisé par nos soins à base des données de l'entrepris.

### II- Le contrôle budgétaire au sien de l'entreprise "VERY NET"

L'entreprise « VERY NET » effectue périodiquement un suivi budgétaire, en mesurant les résultats, en les comparant au budget, et en interprétant les écarts, afin de repérer les causes et de décider des actions correctives nécessaires pour atteindre son objectif. Dans ce produit, nous allons procéder au calcul, et l'interprétation des écarts sur chiffre d'affaires des trois produits étudiés.

#### 1- La comparaison entre les prévisions et les réalisations concernant le chiffre d'affaires :

Le contrôle des ventes conduit à faire apparaître des écarts entre les prévisions et les réalisations, que ce soit pour les quantités ou pour les prix.

$$E/\text{chiffre d'affaire} = \text{chiffre d'affaire réel} - \text{chiffre d'affaire prévisionnel}$$

#### A- L'écart sur chiffre d'affaires du produit javel 2L :

Les données du tableau ci-dessous représente la comparaison entre les réalisations et les prévisions de l'entreprise durant 2017,2018 et 2019 du produit javel 2L, produit WC d'OZ et produit javel 17°.

**Tableau N°17 : Écarts mensuels sur l'eau de javel 2L pour l'année 2017.**

Mois	Les réalisations	Les Prévisions De L'entreprise	Les écarts	En %
<b>Janvier</b>	1 758 230,76	1 740 648,45	17 582 ,31	1%
<b>Février</b>	8 585 810,87	8 499 952,76	85 858,11	1%

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

<b>Mars</b>	7 194 018,74	7 122 078,55	71 940,19	1%
<b>Avril</b>	6 349 274,71	6 285 781,96	63 492 ,75	1%
<b>Mai</b>	9 051 953,15	8 961 433,62	90 519,53	0 ,9%
<b>Juin</b>	9 342 745,54	9 249 318,08	93 427,46	1 %
<b>Juillet</b>	11 885 453,29	11 766 598,75	118 854,54	1%
<b>Aout</b>	11 359 889,03	11 246 290,14	113 598,89	0,99%
<b>Septembre</b>	9 677 610,02	9 580 833,92	96 776 ,1	0,99%
<b>Octobre</b>	13 572 039,34	13 436 318,95	135 720 ,39	1%
<b>Novembre</b>	8 812 151,02	8 724 029,51	88 121 ,51	1%
<b>Décembre</b>	11 331 355,43	11 218 041,87	113 313 ,56	1%
<b>total</b>	<b>108 920 531,90</b>	<b>107 831 326,58</b>	<b>1 089 205 ,4</b>	<b>1%</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

**Tableau N°18 : Écarts mensuels sur l'eau de javel 2L pour l'année 2018.**

<b>Mois</b>	<b>Les réalisations</b>	<b>Les Prévisions De l'Entreprise</b>	<b>Les écarts</b>	<b>En %</b>
<b>Janvier</b>	8 015 699,89	8 576 798,89	-561 099	-7%
<b>Février</b>	8 443 845,92	9 034 915,13	-689 883,45	-8,2%
<b>Mars</b>	9 855 477,84	10 545 361,29	-689 883,45	-7%
<b>Avril</b>	9 50 233,64	10 539 749,99	-695 127 ,65	-7%
<b>Mai</b>	13 518 134,88	14 464 404,32	-946 269,44	-6,99%
<b>Juin</b>	10 298 277,21	11 019 156,61	-720 879,4	-6,99%
<b>Juillet</b>	13 560 573,05	14 509 813,16	-949 240 ,11	-6,99%
<b>Aout</b>	9 776 987,42	10 461 376,53	-684 389,11	-6,99%
<b>Septembre</b>	7 196 278,80	7 700 018,32	-503 739,5	-7%
<b>Octobre</b>	10 561 390,50	11 300 687,84	-739 297,34	-7%
<b>Novembre</b>	12 930 566,34	13 835 705,98	-905 139 ,64	-6,99%
<b>Décembre</b>	13 081 618,20	13 997 331,47	-915 713,27	-6,99%
<b>Total</b>	<b>127 089 083,68</b>	<b>135 985 314,5</b>	<b>-8 896 230,9</b>	<b>-6,99%</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

**Tableau N°19 : Écarts mensuels sur l'eau de javel 2L pour l'année 2019.**

Mois	Les réalisations	Les prévisions de l'entreprise	Les écarts	En %
<b>Janvier</b>	5 935 449,24	6 291 576,19	-356 126,9	-5,9%
<b>Février</b>	5 722 873,99	6 066 246,43	-343 372,44	-6%
<b>Mars</b>	7 066 493,03	7 490 482,61	-423 989,58	-5,99%
<b>Avril</b>	5 976 767,76	6 335 373,83	-358 606,07	-6%
<b>Mai</b>	8 173 391,60	8 663 795,09	-490403,49	-5,99%
<b>Juin</b>	7 740 868,96	8 205 321,10	-464452,14	-6%
<b>Juillet</b>	11 605 282,22	12 301 599,16	-696316,96	-6%
<b>Aout</b>	7 981 694,51	8 460 596,18	-478901,67	-5,99%
<b>Septembre</b>	11 113 246,73	11 780 041,54	-666 794,8	-6%
<b>Octobre</b>	9 862 925,41	10 454 700,93	-591775,5	-5,99%
<b>Novembre</b>	7 994 781,88	8 474 468,79	-479686 ,91	-5,99%
<b>décembre</b>	5 613 211,51	5 950 206,04	-336994,5	-6%
<b>Total</b>	<b>94 786 986,83</b>	<b>100 474 206,04</b>	<b>-5687219,17</b>	<b>-5,99%</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

Les données du tableau ci-dessus, représente les calculs d'écarts sur ventes du produit « javel 2L » pour la période (2017-2019). Nous constatons qu'en 2017, les prévisions ont été atteintes, contrairement aux années 2018 et 2019, où les prévisions ont dépassé les réalisations.

### **B- L'écart sur chiffre d'affaire pour le produit WC d'OZ :**

**Tableau N°20 : Écarts mensuels de WC d'OZ pour l'année 2017 :**

Mois	Les réalisations	Les porévisions de l'entreprise	Les écarts s	En %
<b>Janvier</b>	804 801,67	836 993,74	-32 192,07	-4%
<b>Février</b>	3 930 015,95	4 087 216,59	-157 200,64	-4%
<b>Mars</b>	3 292 945,63	3 424 663,45	-131 717,8	-3,99%

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

<b>Avril</b>	2 906 277,72	3 022 528,83	-116 251,11	-4%
<b>Mai</b>	4 143 385,03	4 309 120,43	-165 735,4	-3,99%
<b>Juin</b>	4 276 490,54	4 447 550,16	-171 059,62	-3,99%
<b>Juillet</b>	5 440 373,85	5 657 988,80	-217 614,95	-3,99%
<b>Aout</b>	5 199 805,32	5 407 797,53	-207 992,21	-3,99%
<b>Septembre</b>	4 429 769,33	4 606 960,11	-177 190,78	-4%
<b>Octobre</b>	6 212 381,32	6 460 876,57	-248 495,25	-3,99%
<b>Novembre</b>	4 033 619,49	4 194 964,27	-161 344,78	-4%
<b>Décembre</b>	5 186 744,52	5 394 214,31	-207 469,79	-4%
<b>Total</b>	<b>49 856 610,38</b>	<b>51 850 874,79</b>	<b>-1 994 264,4</b>	<b>-4%</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

**Tableau N°21 : Ecart mensuels de WC d'oz pour l'année 2018**

<b>Mois</b>	<b>Les réalisations</b>	<b>Les prévisions de l'entreprise</b>	<b>Les écarts</b>	<b>En %</b>
<b>Janvier</b>	2 628 630,33	2 786 348,15	-157 717,82	-6%
<b>Février</b>	2 769 034,49	2 935 176,56	-166 142,07	-6%
<b>Mars</b>	3 231 958,32	3 425 875,82	-193 917,5	-6%
<b>Avril</b>	3 230 238,56	3 424 052,87	-193 814,31	-6%
<b>Mai</b>	4 433 072,57	4 699 056,93	-265 984,36	-6%
<b>Juin</b>	3 377 167,83	3 579 797,90	-202 630,07	-6%
<b>Juillet</b>	4 446 989,54	4 713 808,92	-266 819,38	-6%
<b>Aout</b>	3 206 218,55	3 398 591,66	-192 373,11	-6%
<b>Septembre</b>	2 359 913,29	2 501 508,09	-141 594,8	-6%
<b>Octobre</b>	3 463 451,95	3 671 259,06	-207 807,11	-6%
<b>Novembre</b>	4 240 388,15	4 494 811,44	-254 423,29	-6%
<b>Décembre</b>	4 289 923,38	4 547 318,78	-257 395,4	-6%
<b>Total</b>	<b>41 676 986,96</b>	<b>44 177 606,17</b>	<b>-2 500 619,2</b>	<b>-6%</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

**Tableau N°22 : Ecart mensuels de Wc d'OZ pour l'année 2019 :**

Mois	Les réalisations	Les prévisions de l'entreprise	Les écarts	En %
<b>Janvier</b>	2 774 177,36	2 746 435,59	27 741,77	0,99%
<b>Février</b>	2 674 821,54	2 648 073,32	26 748,22	1%
<b>Mars</b>	3 302 817,39	3 269 789,22	33 028,17	0,99%
<b>Avril</b>	2 793 489,28	2 765 554,39	27 934,89	0,99%
<b>Mai</b>	3 820 172,16	3 781 970,44	38 201,72	0,99%
<b>Juin</b>	3 618 014,84	3 581 834,69	36 180,15	1%
<b>Juillet</b>	5 424 208,00	5 369 965,92	54 242,08	1%
<b>Aout</b>	3 730 574,61	3 655 963,11	74 611,5	2%
<b>Septembre</b>	5 194 234,89	5 090 350,19	103 884,7	2%
<b>Octobre</b>	4 609 845,57	4 517 648,66	92 196,91	1,99%
<b>Novembre</b>	3 736 691,53	3 661 957,70	74 733,83	2%
<b>Décembre</b>	2 623 566,25	2 571 094,92	52 471,33	2%
<b>Total</b>	<b>44 302 613,41</b>	<b>43 660 638,41</b>	<b>641 975</b>	<b>1,44%</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

Les données du tableau n°22 relatives aux écarts sur chiffres d'affaires réalisés pour le produit « WC d'OZ », indique que les prévisions de ventes du produit ont été dépassées seulement en 2019.

### C- L'écart sur chiffre d'affaires du produit javel 17° :

**Tableau N°23 : Écart mensuels de produit javel 17° pour l'année 2017.**

Mois	Les réalisations	Les Prévisions de l'entreprise	Les écarts	En %
<b>Janvier</b>	479 086,26	431 177,63	47 908,63	<b>10%</b>
<b>Février</b>	2 339 479,04	2105531,14	233 947,90	<b>10%</b>
<b>Mars</b>	1 960 240,72	1764216,65	196 024,07	<b>10%</b>
<b>Avril</b>	1 730 063,16	1557056,85	173 006,31	<b>10%</b>
<b>Mai</b>	2 466 494,43	2219844,99	246 649,44	<b>10%</b>
<b>Juin</b>	2 545 730,12	2291157,11	254 573,01	<b>10%</b>
<b>Juillet</b>	3 238 572,25	2914715,03	323 857,22	<b>10%</b>
<b>Aout</b>	3 095 365,45	2785828,90	309 536,55	<b>10%</b>

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

<b>Septembre</b>	2 636 974,67	2373277,21	263 697,46	<b>10%</b>
<b>Octobre</b>	3 698 136,62	3328322,96	369 813,66	<b>10%</b>
<b>Novembre</b>	2 401 152,66	2161037,40	240 115,26	<b>10%</b>
<b>Décembre</b>	3 087 590,55	2778831,50	308 759,05	<b>10%</b>
<b>Total</b>	<b>29 678 885,93</b>	<b>26 710 997,35</b>	<b>2 967 888,58</b>	<b>10%</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

**Tableau N°24 : Les écarts mensuels de produit javel 17° pour l'année 2018.**

mois	Les réalisations	Les prévisions de l'entreprise	Les écarts	En %
<b>Janvier</b>	1 642 082,65	1 724 186,78	-82 104,13	<b>-4,99%</b>
<b>Février</b>	1 729 791,92	1 816 281,51	-86 489,59	<b>-4,99%</b>
<b>Mars</b>	2 018 976,43	2 119 925,25	-100 948,82	<b>-4,99%</b>
<b>Avril</b>	2 017 902,11	2 118 797,22	-100 895,11	<b>-4,99%</b>
<b>Mai</b>	2 769 302,12	2 907 767,23	-138 465,11	<b>-4,99%</b>
<b>Juin</b>	2 109 687,56	2 215 171,94	-105 484,38	<b>-4,99%</b>
<b>Juillet</b>	2 777 995,94	2 916 895,73	-138 899,79	<b>-4,99%</b>
<b>Aout</b>	2 002 897,02	2 103 041,87	-100 144,85	<b>-4,99%</b>
<b>Septembre</b>	1 474 217,44	1 547 928,31	-73 710,87	<b>-4,99%</b>
<b>Octobre</b>	2 163 588,50	2 271 767,92	-108 179,42	<b>-5%</b>
<b>Novembre</b>	2 648 933,83	2 781 380,52	-132 446,69	<b>-4,99%</b>
<b>Décembre</b>	2 679 878,06	2 813 871,96	-133 993,90	<b>-4,99%</b>
<b>Total</b>	<b>26 035 253,58</b>	<b>27 337 016,26</b>	<b>-130 1762,68</b>	<b>-5%</b>

source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

**Tableau N°25 : L'écart mensuel de produit javel 17° pour l'année 2019.**

mois	Les réalisations	Les prévisions de l'entreprise	Les Écarts	En %
<b>Janvier</b>	2 064 504,08	2 074 826,60	-10 322,52	<b>-0,49%</b>
<b>Février</b>	1 990 564,87	1 991 560,15	-995,28	<b>-0,04%</b>
<b>Mars</b>	2 457 910,62	2 507 068,83	-49 158,21	<b>-1,99%</b>
<b>Avril</b>	2 078 875,74	2 058 086,99	20 788,75	<b>-0,99%</b>
<b>Mai</b>	2 842 918,82	2 814 489,63	28 429,19	<b>-1%</b>
<b>Juin</b>	2 692 476,16	2 719 400,92	-26 924,76	<b>0,99%</b>
<b>Juillet</b>	4 036 619,90	4 117 352,30	-80 732,40	<b>-2%</b>
<b>Aout</b>	2 776 241,57	2 887 291,23	-111 049,66	<b>-3,99%</b>
<b>Septembre</b>	3 865 477,13	3 981 441,44	-115 964,31	<b>-2,99%</b>

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

<b>Octobre</b>	3 430 582,75	3 602 111,89	-171 529,14	<b>-5%</b>
<b>Novembre</b>	2 780 793,70	2 864 217,51	-83 423,81	<b>-2,99%</b>
<b>Décembre</b>	1 952 421,39	1 991 469,82	-39 048,43	<b>-2%</b>
<b>Total</b>	<b>32 969 386,72</b>	<b>33 609 317,31</b>	<b>-639 930,58</b>	<b>-1,94%</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

D'après les données des tableaux ci-dessus, un écart relativement important est enregistré en 2017. Pour cette année, les ventes du produit Javel 17 réalisées ont dépassé les prévisions de 10%. Contrairement à 2018 et 2019, où les prévisions n'ont pas été atteintes.

### III- Exécution et évaluation des charges de production

Après avoir calculé les écarts sur ventes (CA), nous allons procéder au calcul de l'écart sur charges de production pour la période (2017- 2019).

**Tableau N°26 : Exécution des charges de production pendant la période 2017,2018et 2019**

<b>Désignation</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Matières première</b>	596 025 098,86	546 906 195,00	611 375 856,97
<b>Charge de personnel</b>	130 116 552,83	159 781 827,72	168 179 955,14
<b>Impôts et taxe</b>	10 867 941,28	11 701 453,62	11 783 040,62
<b>Frais finance</b>	15 887 035,53	12 649 460,58	26 077 478,39
<b>Frais divers</b>	10 459 577,99	3 168 756,44	4 232 301,31
<b>Dotations aux amortis</b>	60 513 050,29	57 419 590,86	101 707 436,52
<b>Services</b>	143 806 597,29	111 008 936,10	110 414 936,10
<b>Total</b>	<b>967 675 854,07</b>	<b>902 636 220,32</b>	<b>1 033 771 005,05</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

Les données du tableau ci-dessus relatives à l'exécution des charges de production durant la période 2017-2019 indique que :

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

---

En 2017, les charges totales étaient de 967 675 854,07 DA et en 2018 elles totalisaient 902 636 220,32 DA, soit une diminution de 65 039 633,75DA **(6,72%)**. Cette baisse est à l'origine de, la diminution de charges liées au matière première et service. Elle également dû à une augmentation des charges liées aux impôts et taxes de 10 867 941,28 DA à 11 701 453,62 DA, soit une hausse de 833 512,34 DA **(7,12%)**. Cette baisse des charges est en rapport aussi avec les charges financières qui ont été en 2017 de 15 887 035,53 DA tandis qu'en 2018 elles ont été de 12 649 460,58 DA, soit une diminution de 3 237 574,95 DA **(20,73%)**.

En 2019, les charges réalisées ont augmenté de 902 636 220,32 DA à 1 003 771 005,05 DA, soit une augmentation de 101 134 784,73 DA **(11,20%)**. Cette évolution revient à :

- ✓ L'augmentation des charges de matière première de 546 906 195,00DA à 661 375 856,97 DA, soit une augmentation de 114 469 661,97 DA**(20,93%)**,
- ✓ L'augmentation des charges Personnels de 159 781 827,72 DA à 168 179 955,14DA en enregistrant une augmentation de 8 398 127,42 DA **(5,25%)**, suit aux recrutements effectués par l'entreprise.
- ✓ Les frais financiers ont augmenté de 12 649 460,58 DA à 26 077 478,39 DA, soit une hausse de 13 428 017,81 DA **(106,15%)**.
- ✓ L'augmentation des charges de dotation aux amortissements de 57 419 590,86 DA à 101 707 436,52 DA en enregistrant une hausse de **(77,13%)**.

Après l'exécution des charges de production, on passera à leur évaluation à travers le calcul des écarts de la manière suivante :

**Réalisés- prévus= écarts.**

De même, les pourcentages des écarts sont calculés de la manière suivante :

**Écart en % = (réalisation-prévisions)/prévisions \*100**

## Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

**Tableau N°27 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2017 »**

Désignation	2017			
	Montants		Les écarts	
	prévus	réalisés	En valeur	En %
<b>Matières première</b>	600 000 000,00	596 025 089,86	-3 974 910,14	0,66%
<b>Charge de personnel</b>	131 000 000,00	130 116 552,83	-883 447,17	0,67%
<b>Impôts et taxe</b>	11 000 000,00	10 867 941,28	-132 058,78	1,20%
<b>Frais finance</b>	15 500 000,00	15 887 035,53	387 035,53	2,50%
<b>Frais divers</b>	11 000 000,00	10 459 577,99	-540 422,01	4,91%
<b>Dotation aux amortis</b>	61 000 000,00	60 513 050,29	-486 949,71	0,80%
<b>Service</b>	143 000 000,00	143 806 597,29	806 597,29	5,64%
<b>Total</b>	<b>972 500 000,00</b>	<b>967 675 854,07</b>	<b>-4 824 145,93</b>	<b>-0,50%</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

Les données du tableau ci-dessus montrent qu'un écart favorable<sup>90</sup> de -4 824 145,93 DA (-0,50%) à été enregistré en 2017. Les charge constatées 967 675 854,07 étaient inférieure a celles prévues (972 500 000,00 DA donc l'entreprise à dépensé moins ce qu'elle à prévu. Même situation qui revient notamment charges sur matière première dont le montant réel était inférieur à celui prévu. Une diminution des coûts d'achat prouvait être à l'origine.

**Tableau N°28 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges (2018)**

Désignation	2018			
	Montants		Écarts	
	prévus	réalisés	En valeur	En %
<b>Matières première</b>	545 000 000,00	546 906 195,00	1 906 195	0,35%
<b>Charge de personnel</b>	160 000 000,00	159 781 827,72	-218 172,28	0,14%
<b>Impôts et taxe</b>	11 520 000,00	11 701 453,62	181 453,62	1,58%
<b>Frais finance</b>	12 000 000,00	12 649 460,58	649 460,58	5,41%
<b>Frais divers</b>	3 000 000,00	3 168 756,44	168 756,44	5,63%
<b>Dotations aux amortis</b>	58 000 000,00	57 419 590,86	-580 409,14	1%

<sup>90</sup> Dans le cas des charges de production (dépenses), un écart de signe négatif indique un écart favorable

### Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

<b>Service</b>	110 000 000,00	111 008 936,10	1 008 936,1	0,92%
<b>Total</b>	<b>899 520 000,00</b>	<b>902 636 220,32</b>	<b>3 116 220,32</b>	<b>0,35%</b>

Source : tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

Les charges réelles ont été supérieures à celles prévues en 2018, en enregistrant un écart défavorable, mais avec une différence 3 116 220,32 DA seulement soit (-0,35%).

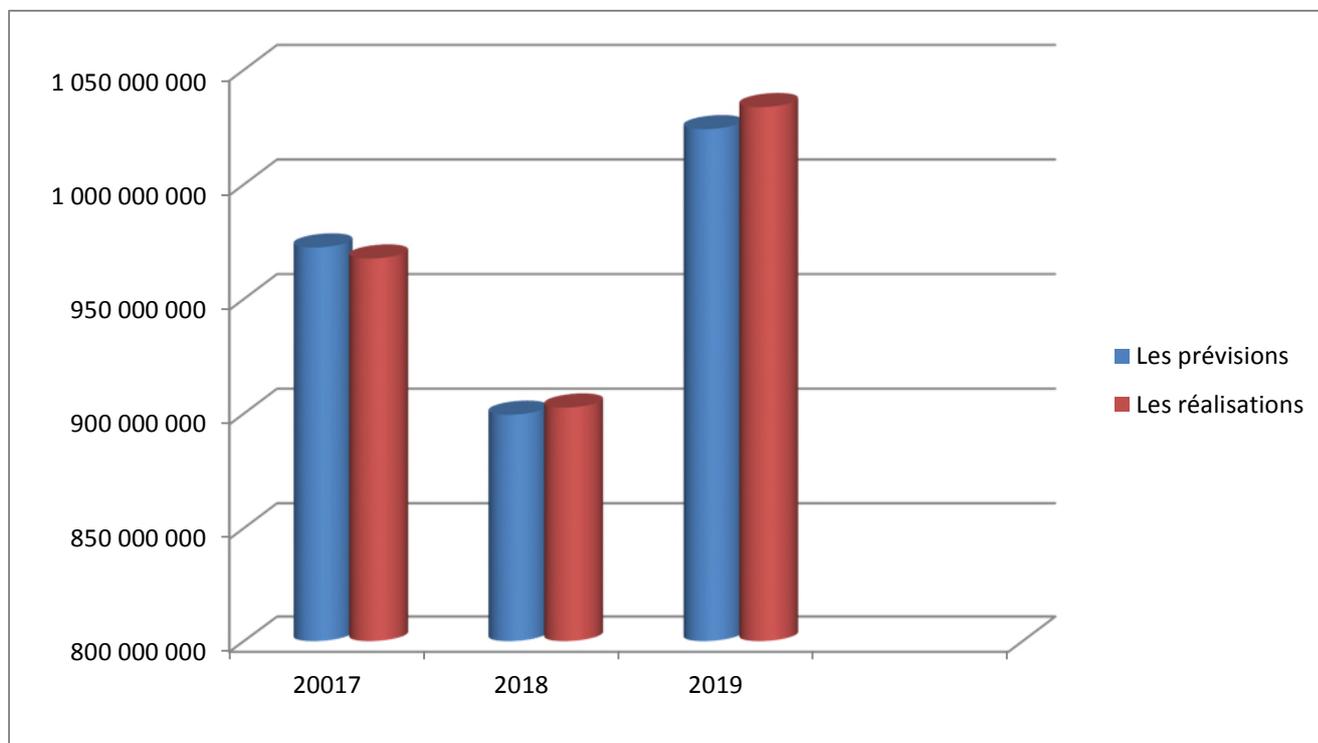
#### Tableau N°29 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2019 » :

Désignation	2019			
	Montants		Écarts	
	prévus	réalisés	En valeur	En %
<b>Matières première</b>	610 500 000,00	611 375 856,97	875 856,97	0,14%
<b>Charge de personnel</b>	165 000 000,00	168 179 955,14	3 179 955,14	1,93%
<b>Impôts et taxe</b>	11 630 000,00	11 783 040,62	153 040,62	1,32%
<b>Frais finance</b>	25 000 000,00	26 077 478,39	1 077 478,39	4,31%
<b>Frais divers</b>	5 000 000,00	4 232 301,31	-767 698,69	-15%
<b>Dotations aux amortis</b>	102 000 000,00	101 707 436,52	-292 563,48	-0,29%
<b>Service</b>	105 000 000,00	110 414 936,10	5 414 936 ,1	5,16%
<b>Total</b>	<b>1 024 130 000,00</b>	<b>1 033 771 005,05</b>	<b>9 641 005,05</b>	<b>0,94%</b>

Source : Tableau réalisé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

Un écart défavorable à été également enregistré en 2019 (Tableau N°29) où les dépenses réelles de production ont dépassé celles prévues de 9 641 005,05 DA soit de 0,94%. Une différence liée notamment à celle des charges de personnel relative recrutement (3 179 955,97) et service (5 414 936,1).

**Figure N°04 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de 2017 à 2019**



Source : Élaboré par nous-mêmes sur base des données des tableaux en haut.

Le graphique ci-dessus représentant le rapprochement entre les charges de production réelles et prévues réalise les écarts enregistrés pendant la période (2017-2019) et indique l'importance des charges enregistrées en 2019.

### Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons mis en évidence les pratiques budgétaires opérées au sein de l'entreprise VERY NET, à savoir l'exécution, et le suivi budgétaire.

Nous avons calculé les prévisions de ventes pour trois gammes de produits ; On a calculé également les écarts sur chiffre d'affaires durant la période 2017-2019, ainsi que sur les charges de production. L'écart sur charges de production est manqué notamment par celui

### Chapitre III : La pratique budgétaire au sein de l'entreprise « VERY NET »

---

enregistré en 2019, dû à l'impotence des charges du personnel, suite au recrutement effectué par l'entreprise.

# Conclusion Générale

## Conclusion générale

---

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'apprécier le rôle de la pratique budgétaire et d'examiner son processus au sein de l'entreprise. Nous avons, calculé les prévisions, et essayer de comprendre l'importance et le principe de calcul des écarts.

La gestion budgétaire est liée à la vision technique du contrôle de gestion, elle représente l'ensemble des techniques utilisées pour établir des prévisions, adaptées à une gestion commerciale à court terme, et comparées aux résultats réels observés. Il s'agit d'une tâche effectivement réalisée par les contrôleurs de gestion.

Le contrôle budgétaire donne un aspect très important à l'entreprise, car il vise à comparer les réalisations aux prévisions, évaluer l'écart issu de cette comparaison, et de l'expliquer afin de l'exploiter. La mise en œuvre de la gestion budgétaire comme outil de contrôle commence par l'étape de la prévision consacrée à prédire les besoins de l'entreprise en termes de moyens et de ressources et selon les objectifs fixés.

L'examen du processus budgétaire au sein de l'entreprise VERY NET, et l'exploitation des données disponibles, ont permis de calculer les prévisions de ventes pour trois produits fabriqués et commercialisés par l'entreprise. L'établissement des prévisions était suivi de l'analyse des écarts sur les ventes et les charges de production de l'entreprise. Une étape permettant, de vérifier si les budgets ont été respectés, et de mettre en œuvre des mesures correctives. La gestion budgétaire représente donc, un des outils d'aide à la prise de décision, d'où l'importance de son intégration dans le processus de gestion de l'entreprise.

La gestion budgétaire constitue une synthèse, dont les principaux concepts sont issus de disciplines plus matures telles que, la comptabilité, la finance et la sociologie des organisations. À mesure que l'environnement évolue, les entreprises ont de plus en plus besoin d'outils pour une gestion efficace de l'entreprise. C'est là qu'émerge le rôle de la gestion budgétaire. Enfin, il existe une dépendance entre la gestion du budget et l'amélioration des performances de l'entreprise.

## Bibliographie

### I- Ouvrage :

- 1- Alazard C, Sépari S, «Contrôle de gestion», manuel et applications, Dunod, Paris,.
- 2-ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème Édition, Paris, 2010.
- 3- BEATICE, GRANDGUILLOT F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4èmeEdition Lextenso, Paris, 2009.
- 4- BEATRICE, GRANDGUILLOT F, « L'essentiel du contrôle de gestion», 10ème édition, paris.
- 5- BERLAND N, DE RONGE Y, « Contrôle de gestion », 2èmeédition, paris, P. 287.
- 6- GRANDGUILLOT F, « L'essentiel du contrôle de gestion», 10ème édition, paris.
- 7- BOISSELIER. P, « Contrôle de gestion », 3ème édition, février 2005,.
- 8- BOUQUIN H, «La maitrise des budgets dans l'entreprise », édition Edicef, 1992.
- 9- BRIGITTE D, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008.
- 10- CHARPENTIER P, COUCOUREUX M, SOPEL D, « Gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel », Cedex, Paris, 2007.
- 11- DIDIER L,« Gestion budgétaire», Edition Eyrolles, université, PARIS, 1994 .
- 12- DORIATH B, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2001.
- 14- FORGET.J « Gestion budgétaire », édition d'organisation, Paris, 2005.
- 15-GAUTIER F, PEZET A, « Contrôle de gestion », Ed. PEARSON, Paris, 2006.
- 16- GERVAIS M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », 6èmeédition VUIBERT, Paris 1987.
- 17- GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7ème édition, Paris, 2000.

- 18- GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT. F, « L'essentiel de la comptabilité de gestion », GUALINO.
- 19- GUEDJ N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2000.
- 20- GUY DUMAS, LARUE.D, «Contrôle de gestion », édition lexis SA, France, 2005.
- 21- HENOT.C et HEMICLI.F, « Contrôle de gestion, Edition Bréal », Paris, 2007.
- 22- J de GUERNY, J.C.Guiriec. « Principes et pratique de gestion prévisionnelle » , 3ème édition, Paris, Delmas, 1976.
- 23- JEAN LOUIS MALO, JEAN CHARLES MATHE, «L'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris.
- 24- JEAN-LUC. A, « Finance publique», édition Dalloz, 9ème édition, paris, 2015.
- 25- KHEMAKHEM A, ARDOIN L J, « Introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, Paris-Montréal.
- 26- LANGLOIS.G, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire», édition Pearson Éducation, 3ème édition, France, 2005.
- 27- LAUZEL.P, TELLER.R, « Contrôle de gestion et budget », édition Dalloz, 7ème édition, Paris,.
- 28- LECLERE. D «L'essentiel de la comptabilité analytique », EYROLLES éditions d'Organisation, paris, 2006.
- 29- LOCHAED J, «La comptabilité analytique ou comptabilité de responsabilité », Organisation, Paris, 1998.
- 30- LOCHARD G, «La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », édition d'Organisation, France, 1998.
- 31- LÖNING Hélène et AL, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques », édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008.
- 32- MAHE.H de BOISLANDELLE, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », ECONOMICA,.

33- MALO.J et MATHÉ J, «L'essentiel du contrôle de gestion», Edition d'Organisation, 2<sup>e</sup> Edition, Paris, 2000.

34- MYKITA P, TUSSINSKI J, « Comptabilité analytique », 2<sup>ème</sup> édition Foucher, 1996,.

35- PIGE B, LARDY P, « Reporting et contrôle budgétaire », 2003.

36- SAADA T, BURLAND A, SIMON C, « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert.

37- SELMER C, «Construire et défendre son budget » édition DUNOD, Paris, 2003.

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

39- UCASH.C, « Système d'information pour le management » édition Davis.

## **II- Encyclopédie et dictionnaire :**

1-Encyclopédie de comptabilité, « Contrôle de gestion et audit », Sous la direction de Collasse B, Economica.

## **III- Articles, communication et revues :**

1-Institut National des Techniques Économique et comptabilité (INTEC), sous la direction de MOISY Bernard, « Contrôle de gestion », Lyon, 2007/2008.

## **IV- La liste des mémoires et cours :**

1-AYITE AYI-KUTU, ALVINE AYELE KYMACH, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne D'électricité (CIE) », Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012.

2-KHERRIA, Cours « Gestion budgétaire », école des études commerciales, Alger, 2012, P2.

3-OUEDRAOGO YVES-LEON W, « Diagnostic de la gestion budgétaire : Cas de la SONATEL », Mémoire de master.

4-Professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'études supérieures en gestion, 2010-2012.

## **V. La liste des sites :**

1-[http:// www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com) consulté : le 17 mars

2-Le contrôle de gestion et le tableau de bord, disponible sur le site : [www.doc-etudiant.fr](http://www.doc-etudiant.fr)  
(PDF).

3- [http:// www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com)

4-[http://www. Wikimemoires.net](http://www.Wikimemoires.net)

# **Annexes**

## Annexes

### Annexe N° 01 : Les ventes mensuelles des produits de l'entreprise, pour l'année 2017 (en DA).

#### Chiffre d'affaires 2017 par produits DA

Désignation	0,9l	2l	5l	gel javel	wc d'oz	17°	TOTAL	TAUX
janvier	2 381 201,01	1 758 230,76	8 084 382,99	2 303 725,02	804 801,67	479 086,26	15 811 427,72	2%
février	11 627 905,73	8 585 810,87	39 477 743,70	11 249 574,14	3 930 015,95	2 339 479,04	77 210 529,43	8%
mars	9 742 978,62	7 194 018,74	33 078 253,43	9 425 975,99	3 292 945,63	1 960 240,72	64 694 413,13	7%
avril	8 598 927,80	6 349 274,71	29 194 102,15	8 319 148,61	2 906 277,72	1 730 063,16	57 097 794,15	6%
mai	12 259 209,93	9 051 953,15	41 621 075,96	11 860 337,90	4 143 385,03	2 466 494,43	81 402 456,40	8%
juin	12 653 034,88	9 342 745,54	42 958 145,63	12 241 349,15	4 276 490,54	2 545 730,12	84 017 495,85	9%
juillet	16 096 666,05	11 885 453,29	54 649 570,73	15 572 936,54	5 440 373,85	3 238 572,25	106 883 572,71	11%
août	15 384 885,68	11 359 889,03	52 233 014,94	14 884 315,03	5 199 805,32	3 095 365,45	102 157 275,46	10%
septembre	13 106 547,38	9 677 610,02	44 497 859,74	12 680 105,94	4 429 769,33	2 636 974,67	87 028 867,09	9%
octobre	18 380 837,45	13 572 039,34	62 404 529,82	17 782 788,96	6 212 381,32	3 698 136,62	122 050 713,51	12%
novembre	11 934 441,94	8 812 151,02	40 518 460,60	11 546 136,73	4 033 619,49	2 401 152,66	79 245 962,44	8%
décembre	15 346 242,15	11 331 355,43	52 101 816,81	14 846 928,83	5 186 744,52	3 087 590,55	101 900 678,29	10%
<b>Cumul</b>	<b>147 512 878,64</b>	<b>108 925 31,90</b>	<b>500 818 956,49</b>	<b>1 427 133 228,83</b>	<b>49 856 610,38</b>	<b>29 678 885,94</b>	<b>979 501 186,18</b>	<b>100%</b>
<b>% Cumul</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>	<b>51%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	

### Annexe N° 02 : Les ventes mensuelles des produits de l'entreprise, pour l'année 2018 (en DA).

#### Chiffre d'affaires 2018 par produits DA

Désignation	0,9l	2l	5l	gel javel	wc doz	17°	TOTAL	TAUX
janvier	10 397 693,30	8 015 699,89	33 769 786,68	8 450 559,73	2 628 630,33	1 642 082,65	64 904 452,59	6%
février	10 953 069,76	8 443 845,92	35 573 546,81	8 901 933,10	2 769 034,49	1 729 791,92	68 371 222,00	7%
mars	12 784 190,69	9 855 477,84	41 520 689,23	10 390 147,49	3 231 958,32	2 018 976,43	79 801 440,00	8%
avril	12 777 388,08	9 850 233,64	41 498 595,63	10 384 618,78	3 230 238,56	2 017 902,11	79 758 976,81	8%
mai	17 535 264,84	13 518 134,88	56 951 300,21	14 251 507,38	4 433 072,57	2 769 302,12	109 458 582,00	11%
juin	13 358 574,97	10 298 277,21	43 386 183,26	10 856 969,17	3 377 167,83	2 109 687,56	83 386 860,00	8%
juillet	17 590 314,19	13 560 573,05	57 130 090,35	14 296 247,86	4 446 989,54	2 777 995,94	109 802 210,94	11%
août	12 682 375,58	9 776 987,42	41 190 012,57	10 307 398,88	3 206 218,55	2 002 897,02	79 165 890,00	8%
septembre	9 334 768,13	7 196 278,80	30 317 602,12	7 586 684,21	2 359 913,29	1 474 217,44	58 269 464,00	6%
octobre	13 699 876,59	10 561 390,50	44 494 667,84	11 134 356,63	3 463 451,95	2 163 588,50	85 517 332,00	8%
novembre	16 773 090,91	12 930 566,34	54 475 900,12	13 632 062,65	4 240 388,15	648 933,83	104 700 942,00	10%
décembre	16 969 030,25	13 081 618,20	55 112 274,89	13 791 309,23	4 289 923,38	2 679 878,06	105 924 034,00	10%
<b>Cumul</b>	<b>164 856 37,30</b>	<b>127 089 083,68</b>	<b>535 426 49,72</b>	<b>133 983 795,11</b>	<b>41 676 986,96</b>	<b>26 035 253,58</b>	<b>102 906 140,34</b>	<b>100%</b>
<b>% Cumul</b>	<b>16%</b>	<b>12%</b>	<b>52%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	

## Annexes

### Annexe N° 03 : Les ventes mensuelles des produits de l'entreprise, pour l'année 2019 (en DA).

#### Chiffre d'affaires 2019 par produits DA

Désignation	0,9l	2l	5l	gel javel	wc doz	17°	TOTAL	TAUX
janvier	10 348 326,71	5 935 449,24	34 290 122,50	9 103 172,69	2 774 177,36	2 064 504,08	64 515 752,58	6%
février	9 977 706,39	5 722 873,99	33 062 038,32	8 777 146,96	2 674 821,54	1 990 564,87	62 205 152,06	6%
mars	12 320 276,97	7 066 493,03	40 824 359,16	10 837 849,63	3 302 817,39	2 457 910,62	76 809 706,80	7%
avril	10 420 364,67	5 976 767,76	34 528 826,81	9 166 542,73	2 793 489,28	2 078 875,74	64 964 867,00	6%
mai	14 250 130,57	8 173 391,60	47 219 104,71	12 535 495,15	3 820 172,16	2 842 918,82	88 841 213,00	9%
juin	13 496 036,75	7 740 868,96	44 720 346,22	11 872 137,07	3 618 014,84	2 692 476,16	84 139 880,00	8%
juillet	20 233 557,27	11 605 282,22	67 045 733,72	798 970,89	5 424 208,00	4 036 619,90	126 144 372,00	12%
août	13 915 910,86	7 981 694,51	46 111 637,29	12 241 490,16	3 730 574,61	2 776 241,57	86 757 549,00	8%
septembre	19 375 704,09	11 113 246,73	64 203 159,13	17 044 338,20	5 194 234,89	3 865 477,13	120 796 160,16	12%
octobre	17 195 796,03	9 862 925,41	56 979 835,36	15 126 725,81	4 609 845,57	3 430 582,75	107 205 710,93	10%
novembre	13 938 728,40	7 994 781,88	46 187 245,29	12 261 562,20	3 736 691,53	2 780 793,70	86 899 803,00	8%
décembre	9 786 512,24	5 613 211,51	32 428 499,10	8 608 958,09	2 623 566,25	1 952 421,39	61 013 168,58	6%
<b>Cumul</b>	<b>165259050,95</b>	<b>94 786986,83</b>	<b>547600907,61</b>	<b>145 37389,58</b>	<b>44 302 613,41</b>	<b>32969386,72</b>	<b>1 030 293335,11</b>	<b>100%</b>
<b>% Cumul</b>	<b>16%</b>	<b>9%</b>	<b>53%</b>	<b>14%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	

### Annexe N°04 : Réalisations du chiffre d'affaires en valeur et en volume de l'année 2017.

#### Réalisations de Chiffre D'affaires, Production et PMP2017

Désignation	0,9l	P° 0,9L "palette"	PMP DA	2l	P° 2L "palette"	PMP DA	5l	P° 5L palette	PMP DA
janvier	2 381 201,01	56,70	42 000,00	1 758 230,76	59,20	29 700,00	8 084 382,99	415,86	19 440,00
février	11627905,73	276,85	42 000,00	8 585 810,87	289,08	29 700,00	39 477 743,70	2 030,75	19 440,00
mars	9 742 978,62	231,98	42 000,00	7 194 018,74	242,22	29 700,00	33 078 253,43	1 701,56	19 440,00
avril	8 598 927,80	204,74	42 000,00	6 349 274,71	213,78	29 700,00	29 194 102,15	1 501,75	19 440,00
mai	12 259 209,93	291,89	42 000,00	9 051 953,15	304,78	29 700,00	41 621 075,96	2 141,00	19 440,00
juin	12 653 034,88	301,26	42 000,00	9 342 745,54	314,57	29 700,00	42 958 145,63	2 209,78	19 440,00
juillet	16 096 666,05	383,25	42 000,00	11 885 453,29	400,18	29 700,00	54 649 570,73	2 811,19	19 440,00
août	15 384 885,68	366,31	42 000,00	11 359 889,03	382,49	29 700,00	52 233 014,94	2 686,88	19 440,00
septembre	13 106547,38	312,06	42 000,00	9 677 610,02	325,85	29 700,00	44 497 859,74	2 288,98	19 440,00
octobre	18 380 837,45	437,64	42 000,00	13 572 039,34	456,97	29 700,00	62 404 529,82	3 210,11	19 440,00
novembre	11 934441,94	284,15	42 000,00	8 812 151,02	296,71	29 700,00	40 518 460,60	2 084,28	19 440,00
décembre	15 346 242,15	365,39	42 000,00	11 331355,43	381,53	29 700,00	52 101 816,81	2 680,13	19 440,00
<b>Cumul</b>	<b>147 512878,64</b>	<b>3 512,21</b>	<b>42 000,00</b>	<b>108920531,90</b>	<b>3 667,36</b>	<b>29 700,00</b>	<b>500818956,49</b>	<b>25762,29</b>	<b>19 440,00</b>

## Annexes

Désignation	gel javel	P° GJ palette	PMP DA	wc doz	P° WC palette	PMP DA	17°	P° 17° palette	PMP DA
janvier	2 303 725,02	51,19	45 000,00	804 801,67	10,65	75 600,00	479 086,26	10,58	45 270,00
février	11 249 574,14	249,99	45 000,00	3 930 015,95	51,98	75 600,00	2 339 479,04	51,68	45 270,00
mars	9 425 975,99	209,47	45 000,00	3 292 945,63	43,56	75 600,00	1 960 240,72	43,30	45 270,00
avril	8 319 148,61	184,87	45 000,00	2 906 277,72	38,44	75 600,00	1 730 063,16	38,22	45 270,00
mai	11 860 337,90	263,56	45 000,00	4 143 385,03	54,81	75 600,00	2 466 494,43	54,48	45 270,00
juin	12 241 349,15	272,03	45 000,00	4 276 490,54	56,57	75 600,00	2 545 730,12	56,23	45 270,00
juillet	15 572 936,54	346,07	45 000,00	5 440 373,85	71,96	75 600,00	3 238 572,25	71,54	45 270,00
août	14 884 315,03	330,76	45 000,00	5 199 805,32	68,78	75 600,00	3 095 365,45	68,38	45 270,00
septembre	12 680 105,94	281,78	45 000,00	4 429 769,33	58,59	75 600,00	2 636 974,67	58,25	45 270,00
octobre	17 782 788,96	395,17	45 000,00	6 212 381,32	82,17	75 600,00	3 698 136,62	81,69	45 270,00
novembre	11 546 136,73	256,58	45 000,00	4 033 619,49	53,35	75 600,00	2 401 152,66	53,04	45 270,00
décembre	14 846 928,83	329,93	45 000,00	5 186 744,52	68,61	75 600,00	3 087 590,55	68,20	45 270,00
Cumul	142 713 322,83	3 171,41	45 000,00	49 856610,38	659,48	75 600,00	29 678885,94	655,60	45 270,00

### Annexe N°05 : Réalisations du chiffre d'affaires en valeur et en volume de l'année 2018.

#### Réalisations de Chiffre D'affaires, Production et PMP 2018

Désignation	0,9l	P° 0,9L "palette"	PMP DA	2l	P° 2L "palette"	PMP DA	5l	P° 5L palette	PMP DA
janvier	10 39693,30	56,70	44 100,00	8 015 699,89	59,20	31 185,00	33 769 786,68	415,86	20 412,00
février	10 953 069,76	276,85	44 100,00	8 443 845,92	289,08	31 185,00	35 573 546,81	2 030,75	20 412,00
mars	12 784 190,69	231,98	44 100,00	9 855 477,84	242,22	31 185,00	41 520 689,23	1 701,56	20 412,00
avril	12 777 388,08	204,74	44 100,00	9 850 233,64	213,78	31 185,00	41 498 595,63	1 501,75	20 412,00
mai	17 535 264,84	291,89	44 100,00	13 518 134,88	304,78	31 185,00	56 951 300,21	2 141,00	20 412,00
juin	13 358 574,97	301,26	44 100,00	10 298 277,21	314,57	31 185,00	43 386 183,26	2 209,78	20 412,00
juillet	17 590 314,19	383,25	44 100,00	13 560 573,05	400,18	31 185,00	57 130 090,35	2 811,19	20 412,00
août	12 682 375,58	366,31	44 100,00	9 776 987,42	382,49	31 185,00	41 190 012,57	2 686,88	20 412,00
septembre	9 334 768,13	312,06	44 100,00	7 196 278,80	325,85	31 185,00	30 317 602,12	2 288,98	20 412,00
octobre	13 699 876,59	437,64	44 100,00	10 561 390,50	456,97	31 185,00	44 494 667,84	3 210,11	20 412,00
novembre	16 773 090,91	284,15	44 100,00	12 930 566,34	296,71	31 185,00	54 475 900,12	2 084,28	20 412,00
décembre	16 969 030,25	365,39	44 100,00	13 081 618,20	381,53	31 185,00	55 112 274,89	2 680,13	20 412,00
Cumul	164 855 637,30	3 512,21	44100,00	127 089083,68	3 667,36	31 185,00	535 420649,72	25 762,29	20 412,00

## Annexes

Désignation	gel javel	P° GJ palette	PMP DA	wc doz	P° WC palette	PMP DA	17°	P° 17° palette	PMP DA
janvier	8 450559,73	51,19	47 250,00	2 628 630,33	10,65	79 380,00	1 642 082,65	10,58	47 533,50
février	8 901 933,10	249,99	47 250,00	2 769 034,49	51,98	79380,00	1 729 791,92	51,68	47 533,50
mars	10 39147,49	209,47	47 250,00	3 231 958,32	43,56	79 380,00	2 018 976,43	43,30	47 533,50
avril	10 384 618,78	184,87	47 250,00	3 230 238,56	38,44	79 380,00	2 017 902,11	38,22	47 533,50
mai	14 251 507,38	263,56	47 250,00	4 433 072,57	54,81	79 380,00	2 769 302,12	54,48	47 533,50
juin	10 856 969,17	272,03	47 250,00	3 377 167,83	56,57	79 380,00	2 109 687,56	56,23	47 533,50
juillet	14 296 247,86	346,07	47 250,00	4 446 989,54	71,96	79 380,00	2 777 995,94	71,54	47 533,50
août	10 307 398,88	330,76	47 250,00	3 206 218,55	68,78	79 380,00	2 002 897,02	68,38	47 533,50
septembre	7 586 684,21	281,78	47 250,00	2 359 913,29	58,59	79 380,00	1 474 217,44	58,25	47 533,50
octobre	11 134356,63	395,17	47 250,00	3 463 451,95	82,17	79 380,00	2 163 588,50	81,69	47 533,50
novembre	13 632 062,65	256,58	47 250,00	4 240388,15	53,35	79 380,00	2 648 933,83	53,04	47 533,50
décembre	13 791 309,23	329,93	47 250,00	4 289 923,38	68,61	79 380,00	2 679 878,06	68,20	47 533,50
Cumul	133 983 795,11	3 171,41	47 250,00	41 676986,96	659,48	79 380,00	26 035 253,58	655,60	47 533,50

### Annexe N°06 : Réalisations du chiffre d'affaires en valeur et en volume de l'année 2019.

#### Réalisations de Chiffre D'affaires, Production et PMP 2019

Désignation	0,9l	P° 0,9L "palette"	PMP DA	2l	P° 2L "palette"	PMP DA	5l	P° 5L palette	PMP DA
janvier	10 348 326,71	56,70	45 864,00	5 935 449,24	59,20	32 432,40	34 290 122,50	415,86	21 228,48
février	9 977 706,39	276,85	45 864,00	5 722 873,99	289,08	32 432,40	33 062 038,32	2 030,75	21 228,48
mars	12 320 276,97	231,98	45 864,00	7 066 493,03	242,22	32 432,40	40 824 359,16	1 701,56	21 228,48
avril	10 420 364,67	204,74	45 864,00	5 976 767,76	213,78	32 432,40	34 528 826,81	1 501,75	21 228,48
mai	14 250 130,57	291,89	45 864,00	8 173 391,60	304,78	32 432,40	47 219 104,71	2 141,00	21 228,48
juin	13 496 036,75	301,26	45 864,00	7 740 868,96	314,57	32 432,40	44 720 346,22	2 209,78	21 228,48
juillet	20 233 557,27	383,25	45 864,00	11 605 282,22	400,18	32 432,40	67 045 733,72	2 811,19	21 228,48
août	13 915 910,86	366,31	45 864,00	7 981 694,51	382,49	32 432,40	46 111 637,29	2 686,88	21 228,48
septembre	19 375 704,09	312,06	45 864,00	11 113 246,73	325,85	32 432,40	64 203 159,13	2 288,98	21 228,48
octobre	17 195 796,03	437,64	45 864,00	9 862 925,41	456,97	32 432,40	56 979 835,36	3 210,11	21 228,48
novembre	13 938 728,40	284,15	45 864,00	7 994 781,88	296,71	32 432,40	46 187 245,29	2 084,28	21 228,48
décembre	9 786 512,24	365,39	45 864,00	5 613 211,51	381,53	32 432,40	32 428 499,10	2 680,13	21 228,48
Cumul	165 259 050,95	3 512,21	45 864,00	94 786 986,83	3 667,36	32 432,40	547 600 907,61	25 762,29	21 228,48

## Annexes

Désignation	gel javel	P° GJ palette	PMP DA	wc doz	P° WC palette	PMP DA	17°	P° 17° palette	PMP DA
janvier	9 103 172,69	51,19	49 140,00	2 774 177,36	10,65	82 555,20	2 064 504,08	10,58	49 434,84
février	8 777 146,96	249,99	49 140,00	2 674 821,54	51,98	82 555,20	1 990 564,87	51,68	49 434,84
mars	10 837 849,63	209,47	49 140,00	3 302 817,39	43,56	82 555,20	2 457 910,62	43,30	49 434,84
avril	9 166 542,73	184,87	49 140,00	2 793 489,28	38,44	82 555,20	2 078 875,74	38,22	49 434,84
mai	12 535 495,15	263,56	49 140,00	3 820 172,16	54,81	82 555,20	2 842 918,82	54,48	49 434,84
juin	11 872 137,07	272,03	49 140,00	3 618 014,84	56,57	82 555,20	2 692 476,16	56,23	49 434,84
juillet	17 798 970,89	346,07	49 140,00	5 424 208,00	71,96	82 555,20	4 036 619,90	71,54	49 434,84
août	12 241 490,16	330,76	49 140,00	3 730 574,61	68,78	82 555,20	2 776 241,57	68,38	49 434,84
septembre	17 044 338,20	281,78	49 140,00	5 194 234,89	58,59	82 555,20	3 865 477,13	58,25	49 434,84
octobre	15 126 725,81	395,17	49 140,00	4 609 845,57	82,17	82 555,20	3 430 582,75	81,69	49 434,84
novembre	12 261 562,20	256,58	49 140,00	3 736 691,53	53,35	82 555,20	2 780 793,70	53,04	49 434,84
décembre	8 608 958,09	329,93	49 140,00	2 623 566,25	68,61	82 555,20	1 952 421,39	68,20	49 434,84
Cumul	145 374389,58	3 171,41	49 140,00	44 302 613,41	659,48	82 555,20	32 969 386,72	655,60	49 434,84

### Annexe N°07: Prévisions du chiffre d'affaires en valeur et en volume de l'année 2017.

#### Prévisions du Chiffre d'affaires, Production et PMP 2017 par produitsDA

Désignation	0,9l	P° 0,9L "palette"	PMP DA	2l	P° 2L "palette"	PMP DA	5l	P° 5L palette	PMP DA
janvier	2 428 825,03	57,26	42 420,00	1 740 648,45	59,20	29 403,00	7 680 163,84	383,56	20 023,20
février	11 860 463,85	279,60	42 420,00	8 499 952,76	289,08	29 403,00	37 503 856,51	1 873,02	20 023,20
mars	9 937 838,19	234,27	42 420,00	7 122 078,55	242,22	29 403,00	31 424 340,76	1 569,40	20 023,20
avril	8 770 906,35	206,76	42 420,00	6 285 781,96	213,78	29 403,00	27 734 397,04	1 385,11	20 023,20
mai	12 504 394,13	294,78	42 420,00	8 961 433,62	304,78	29 403,00	39 540 022,16	1 974,71	20 023,20
juin	12 906 095,57	304,25	42 420,00	9 249 318,08	314,57	29 403,00	40 810 238,35	2 038,15	20 023,20
juillet	16 418 599,37	387,05	42 420,00	11 766 598,75	400,18	29 403,00	51 917 092,19	2 592,85	20 023,20
août	15 692 583,40	369,93	42 420,00	11 246 290,14	382,49	29 403,00	49 621 364,20	2 478,19	20 023,20
septembre	13 368 678,33	315,15	42 420,00	9 580 833,92	325,85	29 403,00	42 272 966,76	2 111,20	20 023,20
octobre	18 748 454,20	441,97	42 420,00	13 436 318,95	456,97	29 403,00	59 284 303,33	2 960,78	20 023,20
novembre	12 173 130,78	286,97	42 420,00	8 724 029,51	296,71	29 403,00	38 492 537,57	1 922,40	20 023,20
décembre	15 653 166,99	369,00	42 420,00	11 218 041,87	381,53	29 403,00	49 496 725,97	2 471,97	20 023,20
Cumul	150 463136,21	3 546,99	42 420,00	107 831 326,58	3 667,36	29 403,00	475 778 008,67	23 761,34	20 023,20

## Annexes

Désignation	gel javel	P° GJ palette	PMP DA	wc doz	P° WC palette	PMP DA	17°	P° 17° palette	PMP DA
janvier	2 234 613,27	50,67	44 100,00	836 993,74	10,75	77 868,00	431 177,63	9,62	44 817,30
février	10 912 086,91	247,44	44 100,00	4 087 216,59	52,49	77 868,00	2 105 531,14	46,98	44 817,30
mars	9 143 196,71	207,33	44 100,00	3 424 663,45	43,98	77 868,00	1 764 216,65	39,36	44 817,30
avril	8 069 574,15	182,98	44 100,00	3 022 528,83	38,82	77 868,00	1 557 056,85	34,74	44 817,30
mai	11 504 527,76	260,87	44 100,00	4 309 120,43	55,34	77 868,00	2 219 844,99	49,53	44 817,30
juin	11 874 108,67	269,25	44 100,00	4 447 550,16	57,12	77 868,00	2 291 157,11	51,12	44 817,30
juillet	15 105 748,45	342,53	44 100,00	5 657 988,80	72,66	77 868,00	2 914 715,03	65,04	44 817,30
août	14 437 785,58	327,39	44 100,00	5 407 797,53	69,45	77 868,00	2 785 828,90	62,16	44 817,30
septembre	12 299 702,76	278,90	44 100,00	4 606 960,11	59,16	77 868,00	2 373 277,21	52,95	44 817,30
octobre	17 249 305,29	391,14	44 100,00	6 460 876,57	82,97	77 868,00	3 328 322,96	74,26	44 817,30
novembre	11 199 752,63	253,96	44 100,00	4 194 964,27	53,87	77 868,00	2 161 037,40	48,22	44 817,30
décembre	14 401 520,96	326,57	44 100,00	5 394 214,31	69,27	77 868,00	2 778 831,50	62,00	44 817,30
Cumul	138 431 923,14	3 139,05	44 100,00	51 850 874,79	665,88	77 868,00	26 710 997,35	596,00	44 817,30

Annexe N°08: Prévisions du chiffre d'affaires en valeur et en volume de l'année 2018.

### Prévisions du Chiffre d'affaires, Production et PMP 2018 par produitsDA

Désignation	0,9l	P° 0,9L "palette"	PMP DA	2l	P° 2L "palette"	PMP DA	5l	P° 5L palette	PMP DA
janvier	10 605 647,17	238,22	44 520,00	8 576 798,89	283,12	30 294,00	33 094 390,95	1 737,13	19 051,20
février	11 172 131,16	250,95	44 520,00	9 034 915,13	298,24	30 294,00	34 862 075,87	1 829,91	19 051,20
mars	13 039 874,50	292,90	44 520,00	10 545 361,29	348,10	30 294,00	40 690 275,45	2 135,84	19 051,20
avril	13 032 935,85	292,74	44 520,00	10 539 749,99	347,92	30 294,00	40 668 623,72	2 134,70	19 051,20
mai	17 885 970,13	401,75	44 520,00	14 464 404,32	477,47	30 294,00	55 812 274,21	2 929,59	19 051,20
juin	13 625 746,47	306,06	44 520,00	11 019 156,61	363,74	30 294,00	42 518 459,59	2 231,80	19 051,20
juillet	17 942 120,48	403,01	44 520,00	14 509 813,16	478,97	30 294,00	55 987 488,55	2 938,79	19 051,20
août	12 936 023,09	290,57	44 520,00	10 461 376,53	345,33	30 294,00	40 366 212,32	2 118,83	19 051,20
septembre	9 521 463,50	213,87	44 520,00	7 700 018,32	254,18	30 294,00	29 711 250,08	1 559,55	19 051,20
octobre	13 973 874,12	313,88	44 520,00	11 300 687,84	373,03	30 294,00	43 604 774,48	2 288,82	19 051,20
novembre	17 108 552,73	384,29	44 520,00	13 835 705,98	456,71	30 294,00	53 386 382,12	2 802,26	19 051,20
décembre	17 308 410,85	388,78	44 520,00	13 997 331,47	462,05	30 294,00	54 010 029,39	2 834,99	19 051,20
Cumul	168 152750,04	3 777,02	44 520,00	135 985319,54	4 488,85	30 294,00	524 712236,72	27 542,21	19 051,20

## Annexes

Désignation	gel javel	P° GJ palette	PMP DA	wc doz	P° WC palette	PMP DA	17°	P° 17° palette	PMP DA
janvier	8 535 065,32	186,87	45 675,00	2 786 348,15	35,78	77 868,00	1 724 186,78	37,22	46 324,79
février	8 990 952,44	196,85	45 675,00	2 935 176,56	37,69	77 868,00	1 816 281,51	39,21	46 324,79
mars	10 494 048,96	229,75	45 675,00	3 425 875,82	44,00	77 868,00	2 119 925,25	45,76	46 324,79
avril	10 488 464,97	229,63	45 675,00	3 424 052,87	43,97	77 868,00	2 118 797,22	45,74	46 324,79
mai	14 394 022,45	315,14	45 675,00	4 699 056,93	60,35	77 868,00	2 907 767,23	62,77	46 324,79
juin	10 965 538,86	240,08	45 675,00	3 579 797,90	45,97	77 868,00	2 215 171,94	47,82	46 324,79
juillet	14 439 210,34	316,13	45 675,00	4 713 808,92	60,54	77 868,00	2 916 895,73	62,97	46 324,79
août	10 410 472,87	227,92	45 675,00	3 398 591,66	43,65	77 868,00	2 103 041,87	45,40	46 324,79
septembre	7 662 551,05	167,76	45 675,00	2 501 508,09	32,12	77 868,00	1 547 928,31	33,41	46 324,79
octobre	11 245 700,19	246,21	45 675,00	3 671 259,06	47,15	77 868,00	2 271 767,92	49,04	46 324,79
novembre	13 768 383,27	301,44	45 675,00	4 494 811,44	57,72	77 868,00	2 781 380,52	60,04	46 324,79
décembre	13 929 222,32	304,96	45 675,00	4 547 318,78	58,40	77 868,00	2 813 871,96	60,74	46 324,79
Cumul	135 323633,06	2 962,75	45 675,00	44 177 606,17	567,34	77 868,00	27 337 016,26	590,12	46 324,79

### Annexe N°09: Prévisions du chiffre d'affaires en valeur et en volume de l'année 2019.

#### Prévisions du Chiffre d'affaires, Production et PMP 2019 par produitsDA

Désignation	0,9l	P° 0,9L "palette"	PMP DA	2l	P° 2L "palette"	PMP DA	5l	P° 5L palette	PMP DA
janvier	10 244 843,45	228,31	44 871,75	6 291 576,19	191,78	32 806,62	34 633 023,72	1 626,75	21 289,72
février	9 877 929,33	220,14	44 871,75	6 066 246,43	184,91	32 806,62	33 723 279,09	1 584,02	21 289,72
mars	12 197 074,20	271,82	44 871,75	7 490 482,61	228,32	32 806,62	41 640 846,35	1 955,91	21 289,72
avril	10 316 161,02	229,90	44 871,75	6 335 373,83	193,11	32 806,62	35 219 403,35	1 654,29	21 289,72
mai	14 107 629,26	314,40	44 871,75	8 663 795,09	264,09	32 806,62	48 635 677,85	2 284,47	21 289,72
juin	13 361 076,38	297,76	44 871,75	8 205 321,10	250,11	32 806,62	43 825 939,30	2 058,55	21 289,72
juillet	20 031 221,70	446,41	44 871,75	12 301 599,16	374,97	32 806,62	67 850 282,52	3 187,00	21 289,72
août	13 776 751,75	307,03	44 871,75	8 460 596,18	257,89	32 806,62	46 572 753,67	2 187,57	21 289,72
septembre	19 181 947,05	427,48	44 871,75	11 780 041,54	359,08	32 806,62	65 487 222,31	3 076,00	21 289,72
octobre	17 023 838,07	379,39	44 871,75	10 454 700,93	318,68	32 806,62	59 828 827,13	2 810,22	21 289,72
novembre	13 799 341,12	307,53	44 871,75	8 474 468,79	258,32	32 806,62	47 572 862,65	2 234,55	21 289,72
décembre	9 688 647,12	215,92	44 871,75	5 950 004,20	181,37	32 806,62	34 698 494,04	1 629,82	21 289,72
Cumul	163 606 460,44	3 646,09	44 871,75	100 474206,04	3 062,62	32 806,62	559 688611,96	26 289,15	21 289,72

## Annexes

Désignation	gel javel	P° GJ palette	PMP DA	wc doz	P° WC palette	PMP DA	17°	P° 17° palette	PMP DA
janvier	8 830 077,51	188,77	46 777,50	2 746 435,59	34,43	79 776,90	2 074 826,60	44,09	47 058,17
février	8 513 832,55	182,01	46 777,50	2 648 073,32	33,19	79 776,90	1 991 560,15	42,32	47 058,17
mars	10 512 714,14	224,74	46 777,50	3 269 789,22	40,99	79 776,90	2 507 068,83	53,28	47 058,17
avril	8 891 546,45	190,08	46 777,50	2 765 554,39	34,67	79 776,90	2 058 086,99	43,73	47 058,17
mai	12 159 430,30	259,94	46 777,50	3 781 970,44	47,41	79 776,90	2 814 489,63	59,81	47 058,17
juin	11 515 972,96	246,19	46 777,50	3 581 834,69	44,90	79 776,90	2 719 400,92	57,79	47 058,17
juillet	17 265 001,76	369,09	46 777,50	5 369 965,92	67,31	79 776,90	4 117 352,30	87,49	47 058,17
août	11 874 245,46	253,85	46 777,50	3 655 963,11	45,83	79 776,90	2 887 291,23	61,36	47 058,17
septembre	16 533 008,05	353,44	46 777,50	5 090 350,19	63,81	79 776,90	3 981 441,44	84,61	47 058,17
octobre	14 672 924,04	313,67	46 777,50	4 517 648,66	56,63	79 776,90	3 602 111,89	76,55	47 058,17
novembre	11 893 715,34	254,26	46 777,50	3 661 957,70	45,90	79 776,90	2 864 217,51	60,87	47 058,17
décembre	8 350 689,34	178,52	46 777,50	2 571 094,92	32,23	79 776,90	1 991 469,82	42,32	47 058,17
<b>Cumul</b>	<b>141 013 157,90</b>	<b>3 014,55</b>	<b>46 777,50</b>	<b>43 660 638,15</b>	<b>547,28</b>	<b>79 776,90</b>	<b>33 609 317,31</b>	<b>714,21</b>	<b>47 058,17</b>

### Annexe N°10: Exécution des charges pendant la période 2017,2018et 2019.

Désignation	2017	2018	2019
Matières première	596 025 098,86	546 906 195,00	611 375 856,97
Charge de personnel	130 116 552,83	159 781 827,72	168 179 955,14
Impôts et taxe	10 867 941,28	11 701 453,62	11 783 040,62
Frais finance	15 887 035,53	12 649 460,58	26 077 478,39
Frais divers	10 459 577,99	3 168 756,44	4 232 301,31
Dotations aux amortis	60 513 050,29	57 419 590,86	101 707 436,52
Service	143 806 597,29	111 008 936,10	110 414 936,10
<b>Total</b>	<b>967 675 854,07</b>	<b>902 636 220,32</b>	<b>1 033 771 005,05</b>

**Annexe N°11: Prévisions des charges pendant la période 2017,2018et 2019**

<b>Désignation</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Matières première</b>	600 000 000,00	545 000 00,00	610 500 000,00
<b>Charge de personnel</b>	131 000 000,00	160 000 000,00	165 000 000,00
<b>Impôts et taxe</b>	11 000 000,00	11 520 000,00	11 630 000,00
<b>Frais finance</b>	15 500 000,00	12 000 000,00	25 000 000,00
<b>Frais divers</b>	11 000 000,00	3 000 000,00	5 000 000,00
<b>Dotations aux amortis</b>	61 000 000,00	58 000 000,00	102 000 000,00
<b>Service</b>	143 000 000,00	110 000 000,00	105 000 000,00
<b>Total</b>	<b>972 500 000,00</b>	<b>899 520 000,00</b>	<b>1 024 130 000,00</b>

*Liste des tableaux, des  
Figures et des schémas*

### *Liste des schémas*

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<b>Phases de la gestion budgétaire</b>	<b>10</b>
<b>02</b>	<b>La démarche de la gestion budgétaire</b>	<b>11</b>
<b>03</b>	<b>Le budget de trésorerie</b>	<b>18</b>
<b>04</b>	<b>Les différents budgets</b>	<b>20</b>
<b>05</b>	<b>Budget de trésorerie</b>	<b>21</b>
<b>06</b>	<b>Articulation des différents budgets</b>	<b>22</b>
<b>07</b>	<b>Processus de planification du budget</b>	<b>25</b>
<b>08</b>	<b>Le processus budgétaire</b>	<b>28</b>
<b>09</b>	<b>Processus de la gestion</b>	<b>32</b>
<b>10</b>	<b>Les différents types du contrôle</b>	<b>38</b>
<b>11</b>	<b>L'incorporation des charges</b>	<b>40</b>
<b>12</b>	<b>Les caractéristiques des coûts selon le plan comptable</b>	<b>42</b>
<b>13</b>	<b>Le processus contrôle budgétaire</b>	<b>47</b>
<b>14</b>	<b>La démarche de budget des approvisionnements</b>	<b>68</b>
<b>15</b>	<b>L'organigramme de la "SARL VERY NET"</b>	<b>77</b>

### *Liste des figures*

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Triangle de contrôle de gestion</b>	<b>33</b>
<b>02</b>	<b>La démarche budgétaire</b>	<b>57</b>
<b>03</b>	<b>les différents types du stock</b>	<b>69</b>
<b>04</b>	<b>Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de 2017 à 2018</b>	<b>104</b>

### *Liste des tableaux*

N°	Titre	Page
01	La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	39
02	Exemples des types de charges	41
03	L'analyse de la tendance	61
04	Détermination des moyennes mobiles	63
05	Les calculs relatifs aux estimateurs a et b javel 2L	81
06	Tableau représentant les calculs des tendances de l'année 2017,2018 et 2019 pour l'eau de javel 2L	83
07	calcul des coefficients saisonniers pour les années 2016,2017 et 2018	84
08	Tableau représentant les calculs des prévisions des années 2020,2021 et 2022	85
09	Les calculs relatifs aux estimateurs a et b produit WC d'OZ	86
10	Tableau représentant les calculs des tendances de l'année 2017,2018 et 2019 pour produit WC d'OZ	88
11	calcul des coefficients saisonniers de produit WC d'OZ	88
12	Tableau représentant les calculs des prévisions des années 2020,2021 et 2022	89
13	Les calculs relatifs aux estimateurs a et b de produit 17°	90
14	Tableau représentant les calculs des tendances de l'année 2017,2018 et 2019 pour produit 17°	91
15	calcul des coefficients saisonniers de produit 17°	92
16	Tableau représentant les calculs des prévisions des années 2020,2021 et 2022	93
17	écarts mensuels sur l'eau de javel 2L pour l'année 2017	94
18	écarts mensuels sur l'eau de javel 2L pour l'année 2018	95
19	écarts mensuels sur l'eau de javel 2L pour l'année 2019	95
20	écarts mensuels de WC d'OZ pour l'année 2017	96
21	écarts mensuels de WC d'OZ pour l'année 2018	97
22	écarts mensuels de WC d'OZ pour l'année 2019	97
23	écarts mensuels de produit 17° pour l'année 2017	98

## Liste des tableaux, des figures et des schémas

---

<b>24</b>	<b>Les écarts mensuels de produit 17° pour l'année 2018</b>	<b>99</b>
<b>25</b>	<b>écarts mensuels de produit 17° pour l'année 2019</b>	<b>99</b>
<b>26</b>	<b>Exécution des charges de production pendant la période 2017,2018et 2019</b>	<b>100</b>
<b>27</b>	<b>Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2017 »</b>	<b>102</b>
<b>28</b>	<b>Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2018 »</b>	<b>102</b>
<b>29</b>	<b>Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2019 »</b>	<b>103</b>

# **Table des matières**

## Table des matières

<i>Introduction générale</i> .....	1
<b>CHAPITRE I</b> .....	3
<i>Introduction</i> :.....	4
<i>Section 1 : Quelques concepts sur la gestion budgétaire</i> .....	4
<b>1- Définitions de la gestion budgétaire</b> :.....	4
<b>2- Principes et rôles de la gestion budgétaire</b> :.....	5
<b>3- Acteurs impliqués dans la gestion budgétaire</b> :.....	6
<b>4- Efficacités de la gestion budgétaire</b> :.....	7
<b>5- Fonctions et intérêts de gestion budgétaire</b> :.....	8
<b>6- Les objectifs et les limites de la gestion budgétaire</b> :.....	9
<b>6-1- Les limites et difficultés de la gestion budgétaire</b> :.....	9
<b>7- Les conditions de fonctionnement et les étapes de gestion budgétaire</b> :.....	10
<i>Section 02 : Le budget et le processus budgétaire</i> .....	12
<b>A- Notion de budget</b> :.....	12
<b>1-2 Historique</b> :.....	12
<b>2-2 Définition et rôle</b> :.....	12
<b>3- Les conditions d'établissement et principes d'élaborations des budgets</b> :.....	13
<b>a- Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise</b> :.....	14
<b>b- Principe de la totalité du système budgétaire</b> :.....	14
<b>c- Principes de superposition du système budgétaire et du système d'autorité</b> :.....	14
<b>d- Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements</b> :.....	15
<b>e- Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel</b> :.....	15
<b>f- Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations</b> :.....	15
<b>4- Typologie des budgets</b> :.....	15
<b>4-1 Les budgets opérationnels</b> :.....	16
<b>a. Le budget de vente</b> :.....	16
<b>b. Budget de production</b> :.....	16
<b>c. Le budget des approvisionnements</b> :.....	17
<b>4-2- Les budgets financiers</b> :.....	17
<b>a- Le budget des investissements</b> :.....	18
<b>b- Le budget de trésorerie</b> :.....	19
<b>4-3 Le budget des frais généraux</b> :.....	19

<b>B-</b>	<b>Le Processus budgétaire :</b>	22
1-	Définition et objectifs :	22
2-	La planification budgétaire :	23
2-1-	Le plan stratégique :	23
2-2-	Le plan opérationnel :	24
3-	Procédures d'élaboration du budget :	25
3-1	Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile :	25
3-2	Réaliser des études préparatoires :	26
3-3	Élaborer des projets de budgets :	26
3-4	Choisir le pré-budget :	26
3-5	Construire et négocier des budgets détaillés :	27
3-6	Élaborer les prévisions définitives :	27
4.	Exécution du budget :	27
	<i>Conclusion :</i>	29
	<i>CHAPITRE II</i>	30
	<i>Introduction:</i>	31
	<i>Section 01: Le contrôle de gestion</i>	31
<b>A-</b>	<b>Notion de base sur contrôle de gestion:</b>	31
1-	Définition de contrôle de gestion :	31
2-	L'Objectifs et le rôle du contrôle de gestion :	33
3-	Les missions de contrôle de gestion:	34
4-	Les limites de contrôle de gestion :	35
<b>B.</b>	<b>L'organisation de la fonction de contrôle de gestion :</b>	36
1-	Le processus de contrôle de gestion :	36
2-	Les différents niveaux de contrôle :	37
3-	Les outils de contrôle de gestion :	38
3-1	La comptabilité générale :	38
3-2	Comptabilité analytique :	38
4-	Tableau de bord :	42
4-1	Définition :	43
4-2	L'objectif et le rôle du tableau de bord :	43
4-3	Les types de tableau de bord :	43
5-	Reporting :	44
5-1	Définition de reporting :	44

<b>5-2 L'objectif de reporting :</b> .....	44
5-3 Les types de reporting :.....	44
<b>6- La gestion budgétaire :</b> .....	45
<b>6-1 Définition :</b> .....	45
<b>6-2 Les étapes de la gestion budgétaire :</b> .....	45
<b>7- Systèmes d'information :</b> .....	45
<b>8- Les données statistiques :</b> .....	46
<i>Section 02 : Le contrôle budgétaire</i> .....	46
<b>A- Les généralités sur le contrôle budgétaire:</b> .....	46
<b>1- Définition du contrôle budgétaire :</b> .....	46
<b>2- L'objectif et le rôle du contrôle budgétaire :</b> .....	47
<b>3- L'utilité et limites du suivi budgétaire :</b> .....	48
<b>3-1 Utilités du contrôle budgétaire :</b> .....	48
<b>3-2 Les limites du contrôle budgétaire :</b> .....	48
<b>B- Les étapes et supports du contrôle budgétaire :</b> .....	49
<b>1- Les étapes du contrôle budgétaire :</b> .....	49
<b>1-1- Le contrôle avant l'action (a priori) :</b> .....	49
<b>1-2- Le contrôle pendant l'action (contrôle concomitant) :</b> .....	49
<b>1-3- Le contrôle après l'action (a posteriori) :</b> .....	50
<b>2- Les supports du contrôle budgétaire :</b> .....	50
<b>C- Définition et principes d'élaboration des écarts budgétaires :</b> .....	51
<b>1- Définition d'un écart :</b> .....	51
<b>2- Les principes d'élaborations des écarts:</b> .....	52
<b>3- Les causes des écarts :</b> .....	53
<b>3-1 Causes internes des écarts :</b> .....	53
<b>3-2 Causes externes des écarts :</b> .....	53
<b>3-3 Calcul et analyse des écarts :</b> .....	53
<b>3-3-1 L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires</b> .....	54
<b>3-3-2 L'analyse de l'écart sur coût matière</b> .....	54
<b>3-3-3 L'analyse des écarts sur marge :</b> .....	55
<b>4- La démarche budgétaire :</b> .....	56
<b>4-1- La prévision :</b> .....	57
<b>4-1-1 Les différentes techniques de prévision :</b> .....	59
<b>A- Les ajustements</b> .....	60

<b>B- Les séries chronologiques :</b> .....	64
<b>1- Définition des séries chronologiques</b> .....	64
<b>2- Les composantes d'une série chronologique :</b> .....	64
<b>3- Le lissage exponentiel (prévision par la méthode du lissage exponentiel) :</b> .....	65
<b>4-2 Les prévisions de production :</b> .....	65
<b>5- La mise en œuvre des actions correctives :</b> .....	70
<i>Conclusion :</i> .....	71
<i>Chapitre III</i> .....	72
<i>Introduction :</i> .....	73
<i>Section01 : Le processus d'élaboration des budgets</i> .....	73
<b>I - présentation de l'organisme d'accueil «VERY NET » :</b> .....	73
<b>1- Bref historique de l'entreprise :</b> .....	73
<b>2- Situation géographique :</b> .....	76
<b>II- La procédure d'élaboration des budgets</b> .....	78
<i>Section 02: Exécution et évaluation des budgets</i> .....	78
<b>1- Procédure et méthodes d'élaboration des budgets :</b> .....	78
<b>1-1- Procédure d'élaboration des budgets :</b> .....	78
<b>1-2- La présentation de service contrôle de gestion :</b> .....	78
<b>2- Les missions de contrôleur de gestion :</b> .....	78
<b>3- La relation du contrôle de gestion avec les autres services de l'entreprise :</b> .....	79
<b>I - La détermination des prévisions des ventes :</b> .....	81
<b>1- La détermination de l'équation de la tendance par la méthode des MCO pour le produit javel 2L:</b> .....	81
<b>1-1 L'équation de la tendance <math>y= ax + b</math> :</b> .....	82
<b>1-2 Calcul des coefficients saisonniers :</b> .....	83
<b>1-3 Calcul des prévisions :</b> .....	85
<b>2- La détermination de l'équation de la tendance par la méthode des MCO pour le produit WC d'OZ :</b> .....	86
<b>2-1- L'équation de la tendance <math>y= ax + b</math> :</b> .....	87
<b>2-2- Calcul des coefficients saisonniers :</b> .....	87
<b>2-3 Calcul des prévisions :</b> .....	89
<b>3- L'équation de la tendance pour le produit javel 17° :</b> .....	90
<b>3-1- L'équation de la tendance <math>y= ax + b</math> :</b> .....	91
<b>3-2- Calcul des coefficients saisonniers :</b> .....	91
<b>3-3- Calcul des prévisions :</b> .....	93

<b>II-</b>	<b>Le contrôle budgétaire au sien de l'entreprise "VERY NET" .....</b>	<b>94</b>
<b>1-</b>	<b>La comparaison entre les prévisions et les réalisations concernant le chiffre d'affaires :...</b>	<b>94</b>
<b>A-</b>	<b>L'écart sur chiffre d'affaires du produit javel 2L :.....</b>	<b>94</b>
<b>B-</b>	<b>L'écart sur chiffre d'affaire pour le produit WC d'OZ :.....</b>	<b>96</b>
<b>C-</b>	<b>L'écart sur chiffre d'affaires du produit javel 17° :.....</b>	<b>98</b>
<b>III-</b>	<b>Exécution et évaluation des charges de production.....</b>	<b>100</b>
	<i>Conclusion.....</i>	<i>104</i>
	Conclusion général.....	106
	Bibliographie.....	108

## Résumé

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

L'examen du processus budgétaire au sein de l'entreprise VERY NET (spécialisée dans la fabrication des produits de nettoyage), et l'exploitation des données disponibles, nous a permis de calculer les prévisions de ventes pour trois produits fabriqués et commercialisés par l'entreprise. L'établissement des prévisions était suivi de l'analyse des écarts sur les ventes et les charges de production de l'entreprise. Une étape permettant, de vérifier si les budgets ont été respectés, et de mettre en œuvre des mesures correctives.

## Summary

Budgetary management is the set of measures which aim to establish quantified forecasts, to note the differences between them and the results actually obtained and to decide on the means to be implemented to achieve the objectives set, for a determined period.

Reviewing the budget process within VERY NET, and using available data, calculated sales forecasts for three products manufactured and marketed by the company. The forecasting was followed by the analysis of variances on sales and production costs of the company. A final step allows, to verify if the budgets were respected, and to implement corrective measures.