

UNIVERSITE A. MIRA-BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION



MEMOIRE
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
Master
Département : Sciences financières et comptabilité
Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

**Optimisation de la gestion budgétaire et pilotage de la
performance : cas CEVITAL Bejaia**

Préparé par :

DJOUADI HANANE
HAMADACHE SAADA

Encadré par :

Dr OUGHLISSI Mohand Akli

Examiné par :

Mme BOUAICHI Numidia
Mme MOUSSOU Hakima

Année Universitaire : 2023/2024

Remerciements

Nous remercions d'abord DIEU le tout puissant miséricordieux de nous avoir accordé la santé et le courage pour accomplir ce travail.

Nous remercions particulièrement nos chères familles respectives qui n'ont pas cessé de nous encourager et de nous motiver durant tout notre parcours éducatif.

Nous remercions infiniment Mr OUGHLISSI MOHAND AKLI professeur encadrant pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour son soutien, ses conseils éclairés, ses orientations qui nous ont été précieux afin de mener notre travail à terme.

Nous remercions également les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

*Nos remerciements les plus sincères sont adressés également à l'entreprise **CEVITAL** et à tout son personnel, en particulier :*

Mr. TOUNES MOURAD responsable comptabilité immobilisation et projet pour le temps qu'il nous a accordé et pour les informations qu'il nous a communiqué et l'apprentissage que nous avons bénéficié tout au long de cette période et Mr DJOUADI MOURAD pour son assistance.

Dédicaces

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont Chers,

À MA CHÈRE MÈRE

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tous le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie.

À LA MEMOIRE DE MON PÈRE

Ce travail est dédié à mon père, parti trop tôt, mais jamais oublié.

J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissances de la part d'une fille qui a toujours priée pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le Tout Puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde !

À MON CHER NABIL

Merci énormément pour ton soutien plus que précieux, Merci pour ton grand cœur et mille mercis d'être toujours là pour moi.

Un grand merci pour sa famille, pour leur accueil chaleureux et leur présence constante ont été une source immense de réconfort et de bonheur pour moi.

Votre générosité et votre bienveillance ont enrichi ma vie d'une manière que je ne saurais exprimer en mots.

À ma meilleure amie, ma binôme précieuse

À toi ma chère à travers les hauts et les bas, tu as été bien plus qu'une partenaire de travail ; tu es devenue une amie précieuse. Nos discussions stimulantes, nos moments de rire et même nos défis ont renforcé notre lien et enrichi notre expérience

À sa famille, source de soutien et de réconfort, je vous adresse ma plus profonde gratitude pour avoir accueilli et chéri notre amitié.

Saada

Dédicaces

Du profond de mon cœur, je dédie ce modeste travail à tous ceux qui me sont précieux :

À mes deux êtres les plus chers au monde

À ma très chère Maman, à celle qui m'a donné la vie, qui représente pour moi le symbole de la bonté par excellence, La source de la tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

À mon très cher Papa, À celui qui ne cesse de se sacrifier pour moi, rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être.

Autant de phrases aussi expressives soient-elles ne sauraient exprimer ma gratitude et ma reconnaissance. Ils ont su m'inculquer le sens de la responsabilité, de l'optimisme et de la confiance en soi face aux difficultés de la vie. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

À ma grande sœur Fella : qui a été pour moi un exemple depuis toute petite, qui m'a guidé tous au long de mon parcours et qui a toujours cru en moi & m'a soutenu

À mes frères Brahim et Adlane : qui n'ont jamais cessé d'être pour moi un exemple de soutien et générosité.

À toute ma grande famille : DJOUADI et HASSANI.

À ma meilleure amie, ma binôme précieuse

À toi ma fidèle alliée pour le respect, le sérieux, pour tout instant partagé, pour chaque encouragement murmuré, ta présence dans ma vie est un cadeau inestimable, et j'en suis infiniment reconnaissante, à sa mère affable, honorable et aimable, Merci !

À tous mes amis qui ont fait preuve d'une amitié sincère, spécialement :

Dalia, Walid, Anais.

À la mémoire de mon oncle Mr ALI DJOUADI et de tout ce que j'ai perdu qui me sont si chère, paix à leurs âmes.

Hanane.

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 :Gestion Budgétaire.....	5
Section 1 : Notions de budget et processus budgétaire.....	6
Section 2 : Vue d'ensemble sur la gestion budgétaire.....	14
Section 3 : Contrôle budgétaire.....	17
Chapitre 2 : Mesure et pilotage de la performance financière.....	22
Section 1 : Notions de performance dans l'organisation.....	23
Section 2 : Tableau de bord.....	36
Section 3 : Optimisation de la performance et choix d'indicateurs.....	42
Chapitre 3 : L'analyse de la performance financière au sein de CEVITAL.....	51
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « Cevital ».....	52
Section 2 : Tableau de bord et indicateurs de performance financières.....	61
Section 3 : Procédure d'élaboration budgétaire.....	100
Conclusion Générale.....	114

Liste des acronymes

5S : Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke

<>

BSC : Balanced Scorecard

<<C>>

CRM : Customer Relationship Management

CGS ; Corps Gras

CA : Chiffre d'Affaires

<<D>>

DA : Dinar Algérien

DFC : Direction Finance et Comptabilité

DG : Direction Générale

D : Défavorable

<<E>>

EVA : Economic Value Added

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

<<F>>

F : Favorable

<<I>>

IA : Intelligence Artificielle

<<J>>

JIT : Just In Time

<<K>>

KPI : Key Performance Indicators

KDA : Kilo Dinar Algérien

<<M>>

MC : Marge Commerciale

ML : Mètre Linéaire

M1^{ère} : Matière première

<<P>>

PE : Production de l'Exercice

<<Q>>

Qt : Quantité

<<R>>

RE : Résultat d'Exploitation

RCAI : Résultat Courant Avant Impôts

RO : Résultat Opérationnel

RAI : Résultat Avant Impôts

RN : Résultat Net

ROI : Return On Investment

<<S>>

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

SEO : Search Engine Optimization

SFA : Sales Force Automation

SPA : Société par Actions

<<T>>

TB : Tableau de Bord

TBS : Tableau de Bord Stratégique

TBG : Tableau de Bord de Gestion

TBO : Tableau de Bord Opérationnel

TE : Taux d'écart

TR : Taux de Réalisation

TxEvo : Taux d'évolution

<<V>>

VAN : Valeur Actuelle Nette

VA : Valeur Ajoutée

Liste des figures

Figure N°1 : la représentation du camembert (les ventes par trimestre).....	40
Figure N°2 : la représentation des histogrammes (les ventes par trimestre).....	40
Figure N°3 : Chiffre clé enregistré en 2016.....	53
Figure N°4 : représentation graphique des produits vendues en quantité de Cevital (ventes locales).....	61
Figure N°5 : Représentation graphique des produits vendues en quantité de Cevital (vente export).....	62
Figure N°6 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes locales).....	63
Figure N°7 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes export)	64
Figure N°8 : Répartition du chiffre d’affaire de Cevital de l’année 2019.....	66
Figure N°9 : Représentation graphique des produits fabriqués en volume de Cevital.....	67
Figure N°10 : Représentation graphique des Matières premières consommées en volume de Cevital.....	68
Figure N°11 : Représentation graphique des principaux indicateurs financiers.....	72
Figure N°12 : Représentation graphique des produits vendues en quantité de Cevital (ventes locales).....	74
Figure N°13 : Représentation graphique des produits vendues en quantité de Cevital (vente export)	75
Figure N°14 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes locales)	76
Figure N°15 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes export).....	77
Figure N°16 : Répartition du chiffre d’affaire de Cevital de l’année 2020.....	78
Figure N°17 : Représentation graphique des produits fabriqués en volume de Cevital.....	80

Figure N°18 : Représentation graphique des Matières premières consommées en volume de Cevital.....	81
Figure N°19 : Représentation graphique des stocks en volume de Cevital.....	82
Figure N°20 : Représentation graphique des principaux indicateurs financiers.....	85
Figure N°21 : Représentation graphique des produits vendues en quantité de Cevital (ventes locales).....	87
Figure N°22 : Représentation graphique des produits vendues en quantité de Cevital (vente export)	88
Figure N°23 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes locales).....	89
Figure N°24 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes export)	90
Figure N°25 : Répartition du chiffre d'affaire de Cevital de l'année 2021.....	91
Figure N°26 : Représentation graphique des produits fabriqués en volume de Cevital.....	92
Figure N°27 : Représentation graphique des Matières premières consommées en volume de Cevital.....	93
Figure N°28 : Représentation graphique des principaux indicateurs financiers.....	96
Figure N°29 : Représentation des prévisions.....	102
Figure N°30 : Représentation des réalisations.....	103
Figure N°31 : Représentation des prévisions et réalisation des ventes du sucre.....	105
Figure N°32 : Représentation des prévisions et réalisation des ventes huile.....	107
Figure N°33 : Représentation des prévisions et réalisations de production (sucre).....	108
Figure N°34 : Représentation des prévisions et réalisations de production (huile).....	109

Liste des schémas

Schéma N°1 : La démarche d'obtention du budget des ventes.....	9
Schéma N°2 : La démarche de détermination du budget de production.....	10
Schéma N°3 : La démarche de détermination du budget d'approvisionnement.....	11
Schéma N°4 : La démarche de détermination de budget d'investissement.....	11
Schéma N°5 : La démarche de détermination de budget de trésorerie.....	12
Schéma N°6 : La hiérarchie des budgets.....	13
Schéma N°7 : Une bonne et une mauvaise gestion budgétaire.....	15
Schéma N°8 : Représentation du principe du contrôle budgétaire.....	19
Schéma N°9 : Importance de l'optimisation de la performance.....	43
Schéma N°10 : Organigramme de la macro structure Cevital agro-industrie.....	56
Schéma N°11 : Organigramme fonctionnel de DFC.....	58

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Comparaison entre la performance interne et la performance externe.....	27
Tableau N°2 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes locales).....	61
Tableau N°3 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes export)	62
Tableau N°4 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes locales)	63
Tableau N°5 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes export).....	64
Tableau N°6 : Chiffre d'affaire globale de Cevital.....	65
Tableau N°7 : Tableau établissant les quantités produites par Cevital en volume	67
Tableau N°8 : Tableau représentant les consommations de matières premières par Cevital....	68
Tableau N°9 : Tableau représentant les comptes d'exploitation de Cevital.....	71
Tableau N°10 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes locales)	74
Tableau N°11 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes export)	75
Tableau N°12 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes locales).....	76
Tableau N°13 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes export).....	77
Tableau N°14 : Chiffre d'affaire globale de Cevital.....	78
Tableau N°15 : Tableau établissant les quantités produites par Cevital en volume.....	79
Tableau N°16 : Tableau représentant les consommations de matières premières par Cevital.....	80
Tableau N°17 : Tableau représentant les stocks par Cevital en volume.....	81
Tableau N°18 : Tableau représentant les comptes d'exploitation de Cevital.....	83

Tableau N°19 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes locales)	87
Tableau N°20 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes export).....	88
Tableau N°21 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes locales).....	89
Tableau N°22 : Tableau établissant les quantités des produits vendues par Cevital (ventes export).....	90
Tableau N°23 : Chiffre d'affaire globale de Cevital.....	91
Tableau N°24 : Tableau établissant les quantités produites par Cevital en volume.....	92
Tableau N°25 : Tableau représentant les consommations de matières premières par Cevital.....	93
Tableau N°26 : Tableau représentant les comptes d'exploitation de Cevital.....	95
Tableau N°27 : La prévision des ventes locales (en KDA) de 2019 à 2021.....	102
Tableau N°28 : Réalisation des ventes locales (en KDA) de 2019 à 2021.....	103
Tableau N°29 : Ecart sur sucre (ventes en KDA)	104
Tableau N°30 : Ecart sur huile (ventes en KDA)	106
Tableau N°31 : Ecart sur sucre (Production en tonnes)	107
Tableau N°32 : Ecart sur huile (Production en tonnes)	109
Tableau N°33 : Indicateurs de Performance Clés (KPI) en KDA.....	110
Tableau N°34 : Les écarts entre les réalisations et prévisions en KDA.....	110

Dans un contexte économique mondial de plus en plus compétitif, les entreprises doivent constamment s'adapter et innover pour survivre et prospérer, la capacité à gérer efficacement leurs ressources financières et à mesurer leur performance pour assurer sa survie qui réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs. L'optimisation de la gestion budgétaire et pilotage de la performance permet aux entreprises de maximiser leur rentabilité, d'améliorer leur efficacité opérationnelle et de prendre des décisions stratégiques éclairées. Ces pratiques deviennent ainsi des leviers indispensables pour assurer la durabilité de la croissance et la résilience des entreprises face aux fluctuations du marché.

L'inspiration de cette réflexion provient des idées exposées dans des ouvrages clés sur la gestion budgétaire et la stratégie d'entreprise. Par exemple, le livre "Gestion prévisionnelle et mesure de la performance" de Brigitte Doriath et Christian Goujet, aborde tous les points du programme correspondant à la prévision et la gestion budgétaire ainsi que la mesure et l'analyse de la performance. De même, "The Balanced Scorecard" de Robert S. Kaplan et David P. Norton, examine comment des mesures de performance bien définies peuvent orienter les entreprises vers un succès durable. Ces ouvrages montrent que la maîtrise des outils financiers et la capacité à piloter la performance sont importants pour naviguer dans un environnement économique complexe et en constante évolution.

Dans ce cadre, l'optimisation de la gestion budgétaire et pilotage de la performance sont des éléments essentiels pour assurer la pérennité et le progrès d'une entreprise. Chez CEVITAL, un grand groupe industriel en Algérie, ces pratiques sont particulièrement importantes en raison de la diversité et de l'étendue de ses activités.

La gestion budgétaire est à la fois un processus de planification financière qui donne aux entreprises la possibilité de prévoir leurs revenus et leurs dépenses sur une période spécifique. Cela inclut l'établissement du budget et le suivi des dépenses réelles par rapport aux prévisions, et l'analyse des écarts. Une gestion efficace du budget permet de gérer les dépenses et d'optimiser l'allocation des ressources et de soutenir les décisions stratégiques. Cette dernière occupe une place importante dans les grandes entreprises telles que CEVITAL, dont les activités diversifiées et l'envergure nécessitent une rigueur budgétaire accrue afin de préserver leur compétitivité. Ainsi, la gestion budgétaire est intimement liée au pilotage de la

performance, qui se focalise sur la mesure et l'amélioration des résultats opérationnels et financiers.

De ce fait, le pilotage de la performance s'appuie sur l'utilisation de divers indicateurs clé de performance (KPI) qui permettent d'évaluer l'efficacité des processus internes, la satisfaction des clients, la performance financière, et ainsi de suite. Dans cette situation les tableaux de bord jouent un rôle essentiel en fournissant une vue synthétique et pertinente des performances clés, ce qui facilite la prise de décision. Un système de pilotage de la performance efficace permet non seulement de suivre les progrès par rapport aux objectifs établis mais également d'identifier les domaines qui nécessitent des ajustements pour atteindre une performance optimale.

Pour piloter la performance, il est néanmoins nécessaire de préciser le type de performance visée. Effectivement, la performance peut adopter des formes très différentes d'un contexte à l'autre. Dans le cadre de notre étude, nous avons choisis de consacrer notre étude au volet financier, c'est-à-dire, à la performance financière qui ne se limite pas au résultat de fin d'année ; qui est considéré comme le premier indicateur mais ils existent d'autres indicateurs. A vrai dire, il est possible d'évaluer cette performance financière à partir de ses divers critères et déterminants, ainsi qu'en analysant certains indicateurs financiers liés à l'activité de l'entreprise et à sa structure financière.

Afin de mieux cerner notre thème, il est essentiel de comprendre comment CEVITAL peut améliorer ses processus de gestion budgétaire et pilotage de la performance pour accroître son efficacité opérationnelle et sa rentabilité. Ce qui nous amène à poser la question suivante :

CEVITAL peut-elle optimiser sa gestion budgétaire et améliorer son pilotage de la performance financière afin de maximiser son efficacité opérationnelle et sa rentabilité financière ?

Une telle problématique soulève un certain nombre d'interrogations qui constituent autant de préoccupations dans le cadre de cette étude, à savoir :

- ❖ **La gestion budgétaire permet-elle de suivre efficacement les dépenses et les revenus ?**
- ❖ **Qu'est-ce que la performance financière et quels sont ses principaux indicateurs ?**
- ❖ **Quels sont les indicateurs de performance utilisés par CEVITAL et comment sont-ils intégrés dans les tableaux de bord ?**

- ❖ **Comment les différents types de budgets (vente, production) sont-ils élaborés et suivis chez CEVITAL ?**
- ❖ **Comment est-ce que CEVITAL analyse les écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats obtenus ?**

Nous essayons d'approfondir la réflexion sur la problématique déjà citée, et cela en nous appuyant sur plusieurs hypothèses qui seront confirmées ou infirmées par la suite et que l'on peut formuler de la manière suivante :

- Si la gestion budgétaire permet de déterminer les perspectives économiques à court terme, alors cela favorise une amélioration des performances et permet d'éviter les aléas futurs de l'entreprise.
- L'utilisation de tableaux de bord incluant des indicateurs de performance pertinents faciliterait le suivi et l'ajustement des stratégies opérationnelles.
- Une analyse régulière des écarts et des performances permettrait d'identifier les meilleures méthodes et les domaines qui nécessitant des améliorations, ce qui permettrait ainsi d'optimiser la performance globale de l'entreprise CEVITAL.

Pour pouvoir vérifier ces hypothèses et de résoudre notre problématique, nous avons mené d'abord, une étude empirique suivie ensuite d'une étude analytique. Donc nous articuleront notre travail en deux axes de recherche : la recherche documentaires et l'étude sur terrain.

La recherche documentaire nous a permis de comprendre les différents concepts liés à la gestion budgétaire et à la performance. Ceci est fait par l'exploitation des ouvrages, de mémoires, des thèses et des documents liés à la gestion budgétaire et à l'analyse de performance qui nous ont été d'une grande utilité. Notamment l'enquête de terrain nous donnera l'opportunité de mettre en pratique les connaissances théoriques, concernant la gestion budgétaire de l'entreprise et d'autre part collecter les données nécessaires à l'achèvement de notre travail de recherche. Afin de rapprocher à cet objectif ; nous intervenons dans l'entreprise CEVITAL Food.

Afin de mener à bien notre travail, nous avons structuré celui-ci en trois chapitres.

Dans le **premier chapitre**, nous présentons les concepts fondamentaux de la gestion budgétaire, il couvre les différentes étapes du processus d'élaboration budgétaire, les types de budgets et les méthodes de contrôle et d'analyse des écarts.

Ensuite, le **deuxième chapitre**, est consacré à la mesure et au pilotage de la performance. Nous y examinons les concepts de performance dans l'organisation, abordons les différents types d'indicateurs de performance, de la construction et de l'utilisation des tableaux de bord.

Enfin, le **dernier chapitre**, présente une étude de cas chez CEVITAL. Nous exposons l'élaboration du tableau de bord et par la suite le processus d'élaboration budgétaire. Nous analysons ensuite les indicateurs de performance et les écarts sur plusieurs années afin de déterminer laquelle a été la plus performante. Grâce à cette analyse, il est possible de dégager des recommandations pour améliorer la gestion budgétaire et pilotage de la performance chez CEVITAL.

Il est essentiel que les résultats obtenus fournissent des idées et des solutions concrètes afin d'améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.

Chapitre 1

La gestion budgétaire

Introduction

Dans toute entreprise, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la bonne marche et la continuité de ses activités. La gestion budgétaire est souvent considérée comme l'épine dorsale de toute organisation, c'est un processus vital qui permet de planifier, de suivre et de contrôler les finances d'une entité, afin d'atteindre ses objectifs financiers à court et à long terme et à l'amélioration de sa performance.

L'objectif visé dans ce chapitre est l'énumération et l'explication des concepts et des théories relatives au budget, la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire.

Afin d'accomplir cela, nous divisons ce chapitre en trois sections distinctes. La première partie sera dédiée au budget, la deuxième à la gestion budgétaire, et la dernière portera sur le contrôle budgétaire.

Section 1 : Notions de budget et processus budgétaire

Le budget est un document réalisé chaque année par les entreprises, les administrations ou les organisations. Il mentionne les recettes et les dépenses prévues pour l'exercice à venir. Le budget est un outil incontournable pour les chefs d'entreprise qui l'utilisent à des fins de pilotage, de prévision et de contrôle de leurs activités. Il peut se focaliser sur les recettes et dépenses liées à l'exploitation ou à l'investissement et peut recouvrir un caractère indicatif ou impératif.

1.1 Notions de budget

1.1.1 Définition du budget

La définition du budget peut varier selon différents auteurs :

Selon **DORIATH** (2007) le budget est « la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable, il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés.

Les budgets sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus ou moins fine (trimestrielle, mensuelle, etc.) »¹.

D'après **MARGERIN.J** (1990) : « Un budget c'est un plan des activités futures d'une organisation. Il est exprimé principalement en terme financier, mais il incorpore souvent beaucoup de mesure quantitative non financière »².

¹ Doriath, B. et Goujet, C. (2007). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (3^e édition). Paris : Dunod. p104.

² Margerin, J. (1990). Gestion budgétaire. France : Organisation.

Et enfin, selon **BERLAND.N** et **RONGE.Y** (2011) : « Le budget est l'outil central du contrôle de gestion. Il est présenté dans la quasi-totalité des organisations et constitue bien souvent le cœur de l'activité des contrôleurs. Il est ainsi le document qui fait le lien entre les prévisions opérationnelles »³.

1.1.2 Le Rôle du budget

Un budget est un outil de gestion, au travers duquel l'entreprise va prévoir les recettes et anticiper les dépenses. Il est proposé par le conseil d'administration et mis au vote lors de l'assemblée générale.

Le budget doit permettre ⁴ :

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

³ Berlande, N et Ronge, Y. Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales. France : Edition Pearson éducation, p273

⁴ <http://www.Wikimemoires.net>. Consulté le 3/05/2024 à 13h21.

1.1.3 Objectifs de budget

La construction de programmes de budgets répond à plusieurs objectifs ⁵.

- **Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise :**

- ✓ ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions ; donc il s'agit d'une politique volontariste de la part des dirigeants ;
- ✓ ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilité, e référence aux objectifs de l'entreprise ;
- ✓ ils permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes (goulets d'étranglement) et opportunités ;
- ✓ ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise (trésorerie et financement) ;

- **Les budgets sont outils de communication, de responsabilisation et de motivation**

- ✓ ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité ;
- ✓ ils installent la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyens mis en œuvre, la procédure budgétaire revient à établir de véritables contrats négociés entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles ;

- **Les budgets sont des outils de contrôle**

- ✓ ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisations et prévisions. C'est le contrôle budgétaire ;

1.1.4 Typologie de budget

De façon générale, on distingue trois types de budgets ⁶

- **Les budgets opérationnels** qui traduisent les opérations liées au cycle achat, production, vente. Il s'agit du budget des approvisionnements, et des charges d'approvisionnements, du budget de production, du budget des ventes et des charges commerciales ;
- **Les budgets des investissements** qui relèvent d'un cycle plus long que le cycle d'exploitation et résultent des engagements lies au plan d'investissement et de financement ;
- **Les budgets généraux qui sont établis à partir des autres budgets** permettent de vérifier la cohérence des prévisions par le contrôle des équilibres fondamentaux :

⁵ Doriath, B. et Goujet, C. Op cit, p105.

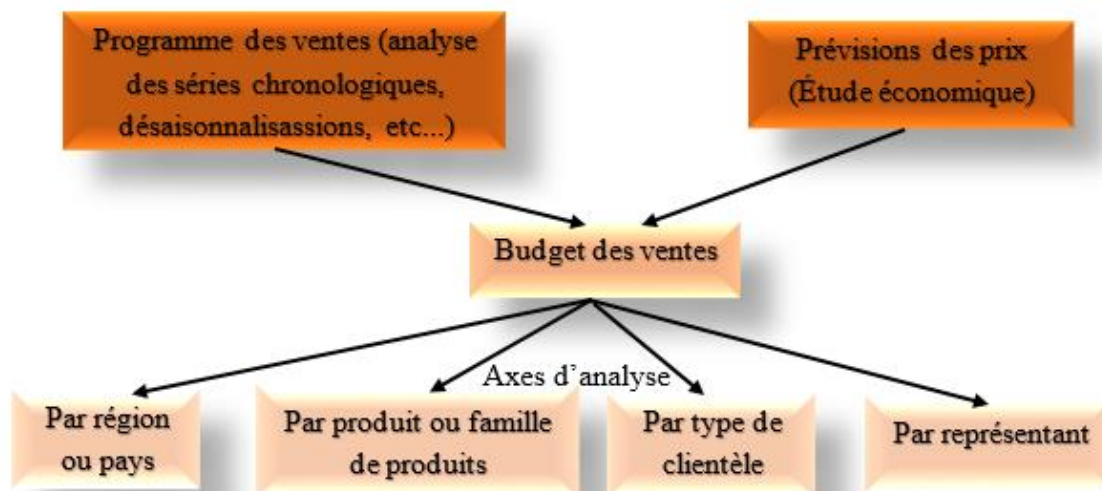
⁶ Doriath, B. et Goujet, C. Op cit, p105-106.

- ✓ L'équilibre de la trésorerie par le budget de trésorerie ;
- ✓ La rentabilité de l'exploitation par le compte de résultat prévisionnel ;
- ✓ L'équilibre financier par le bilan prévisionnel.

1.1.4.1 Le budget des ventes

Le budget des ventes est la première construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux ⁷.

Schéma N°1 : La démarche d'obtention du budget des ventes



Source : Doriath, B. et Goujet, C. (2007). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (3ème Edition). Paris : Dunod, P109.

1.1.4.2 Le budget de production

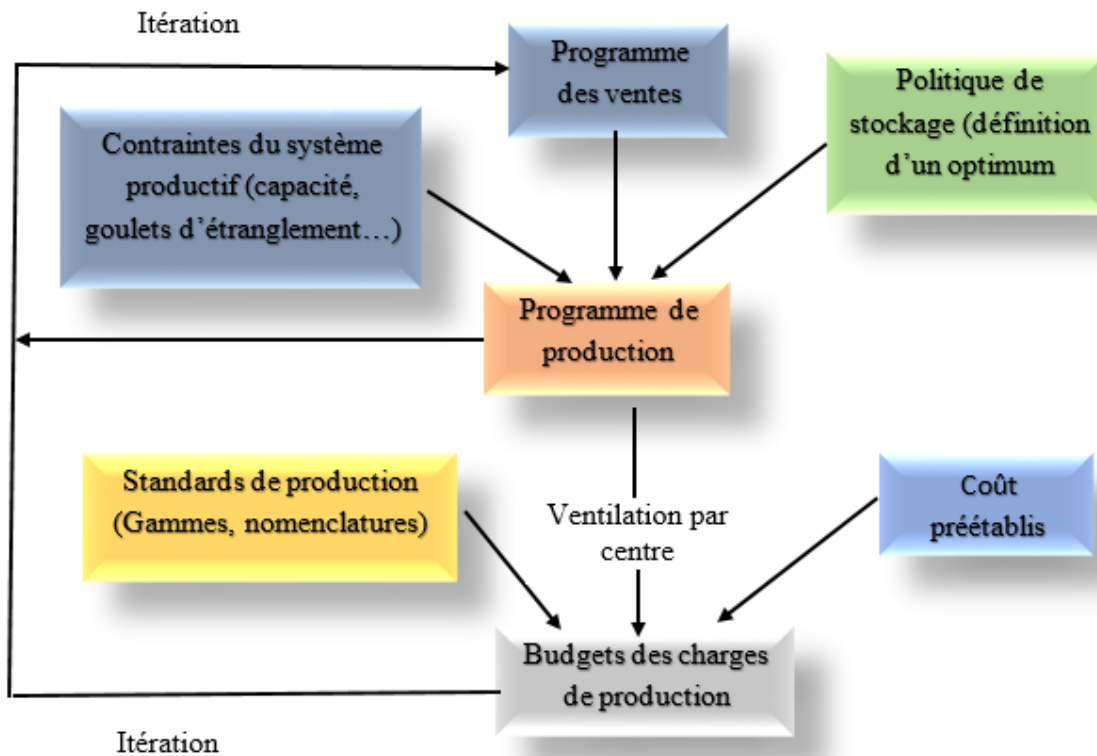
Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans des conditions optimales, les rythmes de production, compte tenu des prévisions de ventes et des contraintes de gestion des stocks. Il prend aussi en compte les contraintes techniques du système productif : capacités productives, effectifs, qualification de la main-d'œuvre.

Le budget de production établit, dans le cadre de l'exercice budgétaire, la prévision valorisée des moyens mis en œuvre (matières, main-d'œuvre, centres de frais) ⁸.

⁷Alazard, C. et Sépari, S. (2007). Contrôle de gestion. Paris : Dunod, p44.

⁸Doriath, B. (2008). Contrôle de gestion en 20 fiches. (5e édition). Paris : Dunod, p13.

Schéma N°2 : La démarche de détermination du budget de production



Source : Doriath, B. Goujet, C. (2007). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (3^{ème} édition). Paris : Dunod, p111.

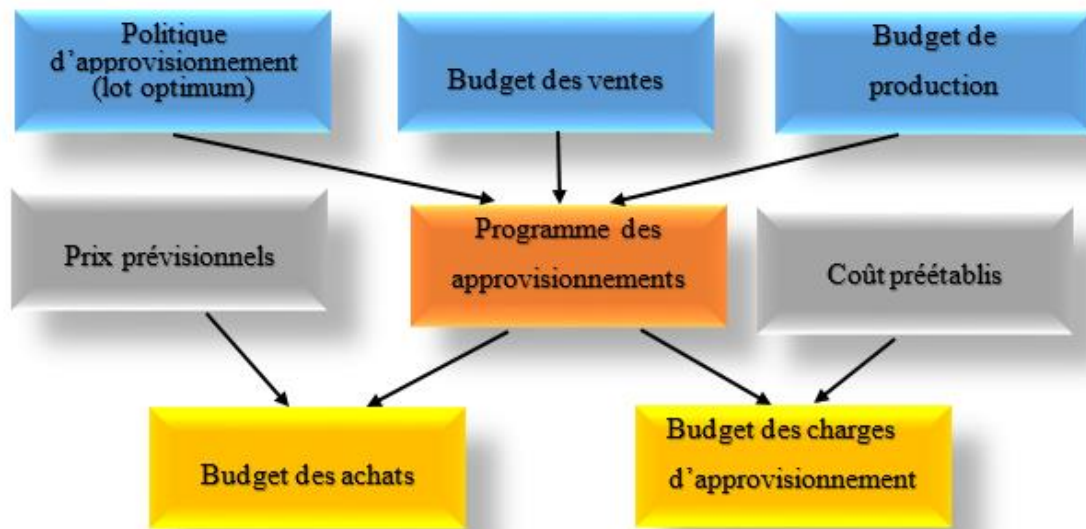
1.1.4.3 Le budget d’approvisionnement

La fonction du service des approvisionnements est d’assurer les stocks nécessaires à la réalisation du programme de production et tenir compte des deux contraintes suivantes :

- ✓ Eviter tout arrêt ou perturbations dans le déroulement de la production et de sa vente ;
- ✓ Gérer un stock optimum pour assurer les provisionnements tout en diminuant l’immobilisation des capitaux ⁹.

⁹ Guedj, N. (2001). Le contrôle de gestion. Paris : Organisation, p 272-273.

Schéma N°3 : La démarche de détermination du budget d’approvisionnement



Source : Doriath, B. Goujet, C. (2007). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (3^{ème} Édition) Paris : Dunod, P113.

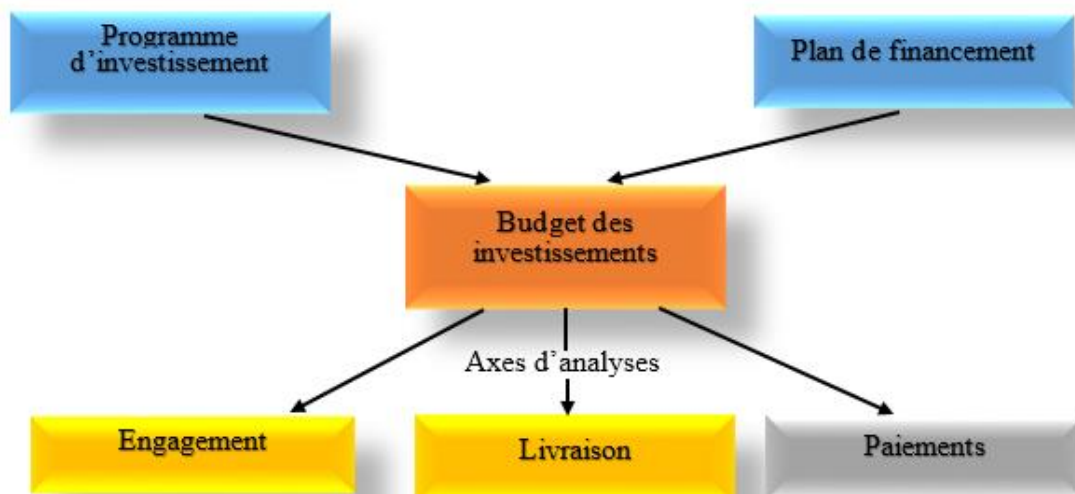
1.1.4.4 Budget d’investissement ¹⁰

Le budget d’investissement reprend les informations du plan d’investissement en les détaillant par responsable opérationnel afin de permettre un suivi administratif de l’engagement des dépenses.

Le budget d’investissement s’organise en trois temps :

- ✓ Les dates d’engagement ;
- ✓ Les dates de décaissement ;
- ✓ Les dates de réception.

Schéma N°4 : La démarche de détermination de budget d’investissement.



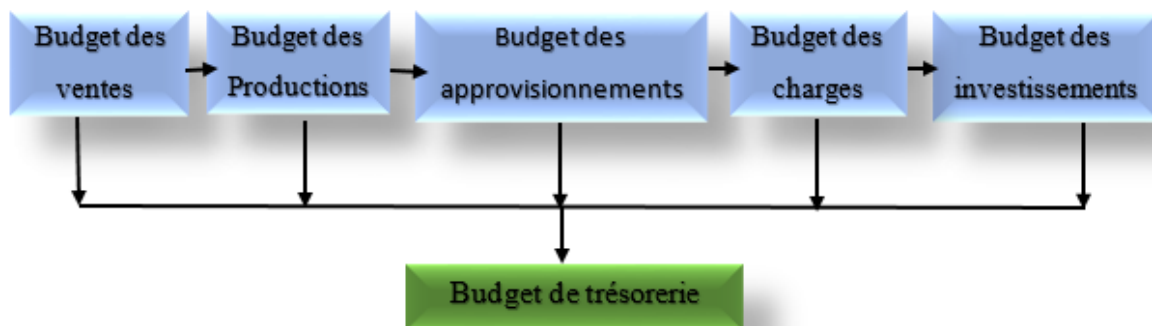
¹⁰ Alazard, C. et Sépari, S. Op cit, p453.

Source : Doriath, B. Goujet, C. (2007). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (3^{ème} édition), Paris : Dunod, P114.

1.1.4.5 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est une méthode analytique de prévision consistant en un découpage dans le temps (trimestre, semestre, ou année) des encaissements et décaissements, c'est-à-dire des entrées et sortie d'argent. Les différents recettes et dépenses être enregistrées dans le mois correspondant à leurs encaissements et décaissement ¹¹.

Schéma N°5 : La démarche de détermination de budget de trésorerie



Source : Doriath, B. Goujet, C. (2007). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (3^{ème} Édition). Paris : Dunod, p 121.

1.2 Processus d'élaboration budgétaire ¹²

Le processus de budgétisation est composé d'un ensemble d'activités programmées selon une procédure précise. Il assure la cohérence de la construction budgétaire à partir de deux axes :

- ✓ La hiérarchie des budgets.
- ✓ L'indépendance des budgets.

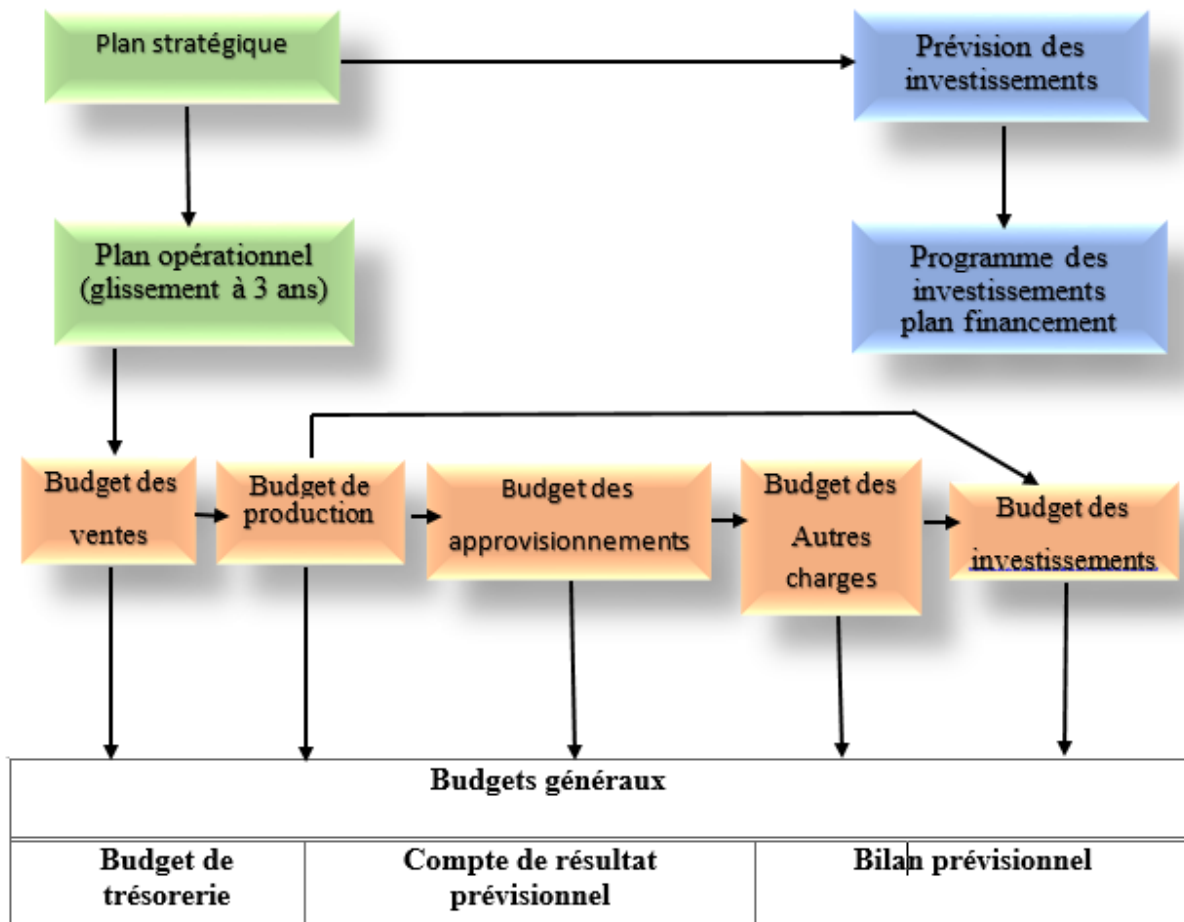
1.2.1 La hiérarchie des budgets

La notion de hiérarchie budgétaire implique qu'un ordre s'impose pour la construction des budgets. En effet, le budget des ventes, issu des prévisions commerciales, détermine le budget de production qui lui-même conditionne le budget des approvisionnements et éventuellement des investissements.

¹¹Piget, P. (1998). Gestion financière de l'entreprise. Paris : Économica, p540.

¹²Doriath, B. et Goujet, C. Op cit, p107-108.

Schéma N°6 : La hiérarchie des budgets



Source : Doriath, B. et Goujet, C. (2007). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* (3^{ème} édition). Paris : Dunod, p107.

1.2.2 L'interdépendance des budgets

S'il existe un goulot d'étranglement dans un centre de production, soit le volume des ventes est remis, en cause, soit une décision d'investissement est prise. Il en résulte un processus itératif d'ajustements afin que les plans d'actions des différents centres de responsabilité soient cohérents entre eux. Ces ajustements conduisent donc à la révision de certains budgets et éventuellement, des objectifs de l'entreprise.

Par exemple, pour répondre aux opportunités offertes par le marché, ce qui satisferait l'objectif de développement de l'entreprise, il est nécessaire d'accroître les capacités de production en investissant. Cependant, si les capacités financières sont insuffisantes, l'objectif de ventes doit être révisé à la baisse.

Section 2 : Vue d'ensemble sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un processus fondamental pour toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite. Son objectif consiste à planifier, suivre et contrôler les revenus et les dépenses afin de garantir une utilisation efficace des ressources financières.

2.1. Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un élément clé de l'amélioration de la performance financière des entreprises. La prévision sécurise les projections à courts et moyens termes tandis que la budgétisation permet de mieux maîtriser l'impact des investissements dans la durée.

On peut citer diverses définitions données par de multiples auteurs économistes :

Selon **Doriath.B** (2007) : « la gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »¹³.

Selon **FORGET.J** (2005) : La gestion budgétaire est « l'ensemble des techniques mise en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés »¹⁴.

Selon **A. Hamini** (2001) « La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévision chiffrées (les budgets)¹⁵.

Alors une gestion budgétaire est une combinaison de méthodes employées pour élaborer des prévisions à court terme qui peuvent être utilisées dans la gestion d'une entreprise. Elle compare ces prévisions aux réalisations, puis met en évidence les écarts importants qui nécessitent des mesures correctives.

2.2 Rôles de la gestion budgétaire :

- Selon JEAN LOCHARD (1998), la gestion budgétaire peut être un instrument de pilotage, de simulation, de motivation, et de prévention des conflits ¹⁶.
- 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 » ¹⁷.
- L'élaboration des budgets n'est pas une fin en soit, 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 » ¹⁸.
- La procédure budgétaire permet, dans un milieu conflictuel, d'arriver par la négociation à un compromis se présentant comme une sorte de contact entre les diverses parties prenantes.
- Le budget élaboré explicite l'ensemble des prévisions et objectifs servant de boussole

¹³ Doriath, B. et Goujet, C. Op cit, p104.

¹⁴ Forget, J. (2005). Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise. Paris : Organisation, p09.

¹⁵ Hamini, A. (2001). Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle. Alger, Algérie : Berti, p05.

¹⁶ Lochard, J. (1998). La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers. Paris : Organisation, p28.

¹⁷ Gervais, M. (2005). Contrôle de gestion. Paris : Economica, p275.

¹⁸ Saada, T ; Burlaud, A. et Simon, C. (2005). Comptabilité analytique et contrôle de gestion (3ème éd). Paris : Vuibert, p128.

à l'action quotidienne, il joue alors le rôle d'un outil d'aide à la décision.

- La gestion budgétaire permet de traduire correctement les objectifs stratégiques fixés par la direction, de coordonner les différentes actions de l'entreprise et de prévoir les moyens nécessaires à leurs mises en œuvre après avoir traité et choisit entre plusieurs hypothèses.

2.3 Importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par ¹⁹ :

- ✓ Une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise ;
- ✓ Une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures, en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre ;
- ✓ Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ses objectifs ;
- ✓ L'importance de tous les responsables opérationnels qu'elle engage ;
- ✓ Elle force à la coordination des actions ;
- ✓ Elle permet d'affirmer les objectifs et les politiques de l'entreprise ;
- ✓ Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels ;
- ✓ Elle permet de cerner les sources du problème, et d'y apporter les actions correctives.

Schéma N°7 : Une bonne et une mauvaise gestion budgétaire

La bonne approche



La mauvaise approche



Source : Brookson, S. (2001). Gérer un budget (1ère Edition). Grande-Bretagne, P41

¹⁹ Doriath, B. Op cit, p03.

2.4 Les principes de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par²⁰ :

- ✓ La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire;
- ✓ Une organisation permettant la prévision, sous forme de budget, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise ;
- ✓ La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée;
- ✓ Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettent toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables.

2.5. Les buts et les fonctions de la gestion budgétaire

2.5.1 Les buts de la gestion budgétaire

On peut distinguer trois buts apparents²¹ :

- Améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit (et non par la seule diminution du Dénominateur) ;
- Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier ;
- Ne pas se laisser surprendre grâce à la simulation de nombreuses hypothèses.

2.5.2 Les fonctions de la gestion budgétaire

L'élaboration de budgets 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'entreprise²² :

- **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 nécessitent 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.

²⁰Doriath, B. Op cit, p01.

²¹Lochard, J. Op cit, p25.

²²Saada, T ; Burlaud, A. et Simon, C. Op cit, p128.

2.6. Les limites de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire joue des rôles importants au sein de l'entreprise, néanmoins elle présente certaines limites ²³ :

- Construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai 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 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 » ;
- A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieu de pouvoir, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

Section 3 : Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est la dernière procédure de la gestion budgétaire, qui implique, après avoir élaboré les divers budgets, de faire un suivi afin de prendre des décisions et d'apporter des actions correctives en fonction des écarts entre les réalisations et les prévisions.

Il n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification qui permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.

3.1 Définition du contrôle budgétaire

M.GERVAIS définit « le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés au budget afin :

- Le rechercher la cause d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuelles nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires »²⁴.

En ce sens, le contrôle budgétaire est un instrument essentiel de la gestion budgétaire qui consiste à comparer les dépenses et les recettes budgétées aux dépenses et recette réelles.

²³Doriath, B. Op cit, p03.

²⁴Gervais, M. (1990). Contrôle de gestion et planification de l'entreprise. Edition Economica, p123.

Le contrôle budgétaire s'exprime dans l'équation suivante :

$$\boxed{\text{Réalizations} - \text{Prévisions} = \text{Ecart}}_{-/+}$$

3.2 Objectifs du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet d'assurer les objectifs cités ci-dessous ²⁵ :

- Comparer les réalisations avec les prévisions ;
- Repérer les écarts significatifs, les analyser et prendre les mesures correctives ;
- Un suivi de la performance des divers postes de responsabilité de l'entreprise ;
- S'assurer que le plan de marche se déroule bien comme anticipé afin d'atteindre les objectifs financiers prévus au budget ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques.

3.3 Les étapes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire passe par plusieurs étapes successives qui peuvent se résumer comme suit ²⁶ :

- Le contrôle avant l'action ;
- Le contrôle pendant l'action ;
- Le contrôle après l'action.

3.3.1 Le contrôle avant l'action

Il a pour but d'améliorer la préparation de l'action et est constitué par la démarche prévisionnelle. Il faut vérifier que les hypothèses retenues pour la construction des budgets sont cohérentes avec les objectifs à moyen et à long terme (plan opérationnel et plan stratégique). Il faut aussi envisager les conséquences des décisions budgétaires avant de s'engager dans l'action.

3.3.2 Le contrôle pendant l'action

C'est-à-dire pendant l'exercice budgétaire. Il a pour objectif de repérer rapidement les décalages entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Pour réaliser ce contrôle, il faut pouvoir fournir, de façon permanente et rapide, aux opérationnels, les informations sur les réalisations. Avant de mettre en œuvre des actions correctives, on effectue des analyses complémentaires pour expliquer les causes de décalage. La technique de l'analyse des écarts est utilisée pour comprendre l'origine des problèmes.

²⁵Alazard, C. et Sépari, S. Op cit, p510.

²⁶Hervé, H. (2002). Toute la finance d'entreprise (2éd). France : Organisation, p679.

3.3.3. Le contrôle après l'action

L'objectif n'est plus de corriger les actions mais de présenter un bilan final de la période budgétaire.

Ce bilan final permet :

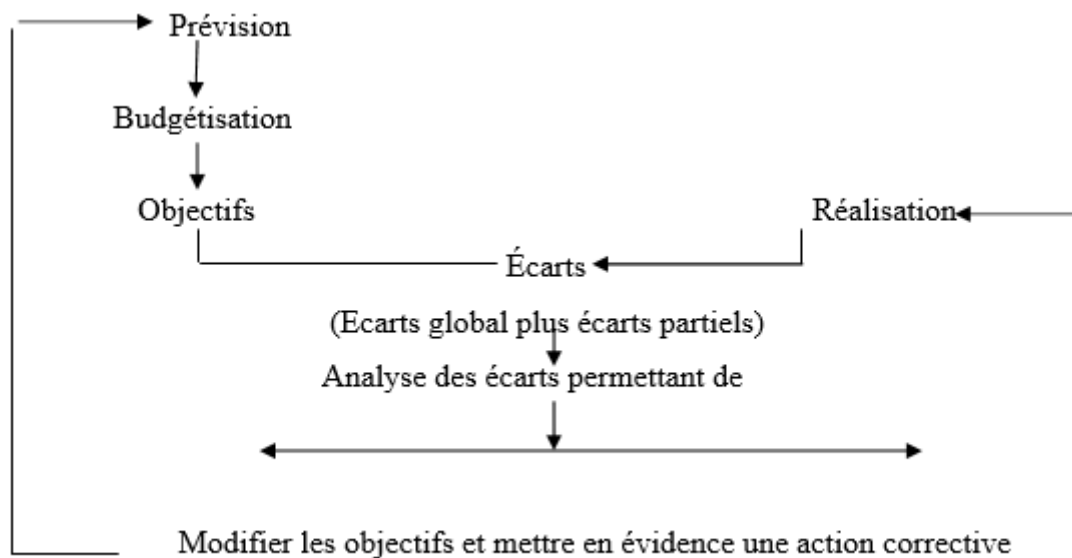
- D'expliquer les écarts ; De mettre à jour les normes techniques et de réfléchir sur la fiabilité des prévisions. Il peut permettre aussi de mesurer la performance des responsables qui s'inscrit dans le processus d'évaluation de l'entreprise.

3.4 Les principes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à postériori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité, cette procédure :

- Compare des écarts entre les montants réalisés et les montants budgétés (ou montants préétablis) ;
- Comporte une phase d'identification des causes d'écarts ;
- Est à la base d'actions correctives ;
- Est mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité.

Schéma N°8 : Représentation du principe du contrôle budgétaire



Source : contrôle de gestion et tableau de bord, P.115. Disponible sur le site : <http://www.doc-étudiant.fr>.

3.5 La forme des écarts

3.5.1 Définition d'écart

L'écart est défini comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée »²⁷.

Ainsi, l'écart a pour rôle de comparer les réalisations aux prévisions de chaque centre de responsabilité afin de vérifier leurs performances.

Cette comparaison permet d'évaluer le pilotage des opérations et attire l'attention sur les zones critiques.

Un écart calculé est systématiquement qualifié par le terme favorable ou défavorable afin d'en faciliter l'interprétation par un tiers, il doit en outre correspondre à un acteur, le plus souvent un responsable, qui a les moyens d'agir sur la cause de l'écart.

Un écart **favorable** est constaté :

- Lorsque les produits réels sont supérieurs aux produits budgétisés ;
- Lorsque les dépenses réelles sont inférieures à dépenses budgétisées.

Un écart **défavorable** est constaté :

- Lorsque les produits réels sont inférieurs aux produits budgétisés ;
- Lorsque les dépenses réelles dépassent les dépenses budgétisées.

3.5.2 Les principes d'élaboration des écarts

La mise en évidence d'écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter. Elle est par nature convergente. Nous tenons à positionner quelques principes conventionnels de construction des écarts²⁸ :

- **Principe 1** : Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée et de référence de cette même donnée. La valeur constatée est en général la valeur réelle telle quelle apparaît dans la comptabilité de gestion. La valeur de références 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.

²⁷ Doriath, B. et Goujet, C. Op cit, p200.

²⁸ Alazard, C. et Sépari, S. Op cit, p 483.

• **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.

• **Principes 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.

• **Principe 4** : En harmonisation avec la position du plan comptable général dans la méthode des couts préétablis, 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) définit comme suit :

- Ecart / Eléments monétaires = (élément monétaire réel – élément monétaire prévu) × donnée volume réel.

- Ecart / Eléments volumiques = (élément volumique réel – élément volumique prévu) × élément monétaire prévu.

3.5.3 Objectifs de l'analyse des écarts

Plusieurs objectifs lors de l'analyse des écarts, nous citons trois objectifs principaux ²⁹ :

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

Conclusion

En conclusion, une gestion budgétaire efficace est indispensable pour l'amélioration des performances économiques ainsi que le pilotage. En élaborant des budgets réalistes, en suivant attentivement les écarts et en ajustant les dépenses en conséquence, les entreprises peuvent optimiser leur performance financière, anticiper les défis à venir et saisir les opportunités de croissance. Une gestion budgétaire rigoureuse permet également d'alimenter la prise de décision stratégique et de renforcer la transparence et la responsabilité au sein de l'organisation.

En somme, elle constitue un pilier essentiel de la gestion d'entreprise moderne, favorisant la stabilité et la prospérité à long terme.

²⁹ Doriath, B. Op cit, p72.

Chapitre 2

*Mesure et pilotage de la performance
financière*

Introduction

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue et des mutations rapides, la capacité d'une organisation à mesurer et à piloter sa performance est devenue un élément clé pour réussir. La performance, au-delà de ses aspects purement financiers, intègre des dimensions multiples et complexes qui doivent être comprises et maîtrisées pour garantir une gestion efficace et une croissance durable.

L'objet de ce chapitre est d'explorer les différentes composantes et les outils essentiels de performance. Nous débuterons par une explication approfondie de la notion de performance elle-même, en abordant les indicateurs clés et l'étude de l'évaluation de la performance financière à travers la méthode des soldes intermédiaires de gestion, qui permettent de dresser un tableau de bord fidèle de la situation de l'entreprise. Il est essentiel de saisir comment ces indicateurs peuvent varier en fonction des objectifs stratégiques et les parties prenantes impliquées.

Par la suite, nous examinerons le tableau de bord, un outil essentiel pour surveiller et gérer les performances. Le tableau de bord permet de résumer et de visualiser les informations pertinentes, facilitant ainsi la prise de décision. Nous verrons quels instruments y inclure, et quelles conditions pour un tableau de bord réussi.

Enfin, nous aborderons les méthodes d'optimisation, visant à améliorer constamment la performance de l'entreprise. Ce chapitre explorera les méthodologies et les approches telles que l'amélioration continue et le lean management, ainsi que l'intégration des technologies avancées pour maximiser l'efficacité opérationnelle.

Section 1 : Généralités sur la performance

La mesure et le pilotage de la performance sont des éléments cruciaux pour toute entreprise désireuse de prospérer dans un environnement concurrentiel. Cette discipline implique l'évaluation systématique et la gestion des indicateurs clés de performance afin d'assurer la santé et la viabilité financière de l'organisation.

1.1 Définition de la performance

Une entreprise est performante si elle est efficace et efficiente. Elle est efficace si elle atteint ses objectifs analysés par rapport à son environnement et efficiente si elle utilise le mieux possible ses ressources au moindre coût.

Dans le domaine de la gestion, la performance demeure complexe à définir et à cerner, mais certains auteurs ont réussi à définir ce concept de différentes manières telles que :

Selon **LORINO** (1997) la performance est définie comme étant « l'ensemble des éléments qui contribue à la création de la valeur de l'entreprise. Plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individu »³⁰.

Selon **Annick Bourguignon** (2005) : « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété de ces objectifs »³¹.

Enfin selon **CHARREAU** (1998) « La performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire »³².

1.2 Les caractéristiques de la performance

On peut citer trois caractéristiques fondamentales de la performance ³³ :

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** La performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseur, etc.).
- **Elle s'apprécie par une comparaison :** La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- **La comparaison traduit le succès de l'action :** La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

³⁰ Lorino, P. (1997). Méthodes et pratique de la performance (3^{ème} Edition). Aix-en-Provence : Organisation, p18.

³¹ Doriath, B. et Goujet, C. Op cit, p172.

³² Charreaux, G. (1998). Le point sur la mesure de performance des entreprises. Paris : Economica, p07.

³³ Doriath, B. et Goujet, C. Op cit, p172.

1.3 Principe d'une bonne mesure de performance

On peut citer trois principes qui sont ³⁴ :

- **Principe de contrôlabilité** : on doit faire intervenir dans la mesure de performance que les éléments qui sont contrôlable ;
- **Principe d'exhaustivité** : on doit contrôler tout ce qui est dans ses missions et ses objectifs ;
- **Principe d'indépendance** : la mesure de performance d'un centre doit être indépendante de celle d'un autre centre.

1.4 Les formes et les dimensions de la performance

1.4.1 Les formes de la performance

Avec les enjeux concurrentiels d'aujourd'hui, la performance des entreprises comprend plusieurs formes qui sont étroitement liées. Ces formes trouvent leurs origines dans les différentes attentes des parties prenantes. Parmi elles, on trouve :

- **La performance globale**

La performance globale d'une entreprise suppose la combinaison de performances individuelles et de performances collectives ».

La performance globale peut être définie comme une recherche pour équilibrer le poids des différentes performances et prendre en compte les intérêts de chaque partie prenante. La performance d'entreprise a longtemps été réduite à sa dimension financière, ce qui a réduit le champ de mesure de la performance au chiffre d'affaire et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales, incluant des dimensions sociales et environnementales ³⁵.

- **La performance économique**

La performance économique s'entend comme la rentabilité de l'entreprise, elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés, elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir d'une analyse éclairée du compte de résultat, en effet le bénéfice net (ou la perte nette) est une mesure finale de la

³⁴ Benaïem, J ; Benaïem J.J. et Tuszynski J (2014). Gestion budgétaire et analyse de la performance. BTS 2e année CGO.édition Fontaine picard, p89.

³⁵ Pesqueux, Y. (12/2004) La notion de performance globale, 5 Forum international ETHICS, Tunis, Tunisie.

rentabilité de l'entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance d'une firme ³⁶.

- **La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle est définie par Kalika comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique » ³⁷.

Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- ✓ Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- ✓ Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- ✓ La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- ✓ La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

- **La performance stratégique**

On peut définir la performance stratégique comme le maintien d'une distance avec les concurrents, grâce à une motivation élevée (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance stratégique est associée à :

- ✓ La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- ✓ La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- ✓ La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- ✓ La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- ✓ L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise

- **La performance interne et externe**

La performance interne est celle qui concerne principalement les acteurs de l'organisation. La performance externe vise principalement les acteurs qui ont un contrat avec l'organisation. Elle

³⁶ Bakour, I. et Benamsili, R. (2020). Le contrôle de gestion et l'analyse de la performance au sein d'une entreprise : Cas de Cevitale. Mémoire Master, université de Bejaia.

³⁷ Kalika, M. (1988). Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances. Paris : Economica.

s'adresse principalement aux actionnaires et aux institutions financières, et traite des résultats actuels et futurs.

Tableau N°1 : Comparaison entre la performance interne et la performance externe.

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

Source : Doriath, B. Goujet, C. Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (3eme Edition). Paris : Dunod, p 173.

- **La performance financière :**

En sa qualité de système de mesure et de communication financière, la comptabilité fournit un certain nombre d'indicateurs liés au cycle financier tels que le résultat d'exploitation, le résultat courant, l'excédent brut d'exploitation, etc. Par extension on trouve ensuite des critères tels que la VAN (valeur actuelle nette) ou l'EVA (Economic value added) qui expriment, selon la lecture faite, le retour sur capital ou sur investissement en terme de flux financiers, la rémunération du capital apporté par les apporteurs de capitaux ou encore le surplus potentiel de richesse généré au cours d'une période.

1.4.2 Les dimensions de la performance ³⁸

Aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance. Ainsi, la problématique qui se pose pour chaque organisation en enquête de performance, est de savoir et définir la combinaison qui lui est adéquate des différents « ingrédients » composant sa propre performance.

➤ **Performance et actionnaire :** les actionnaires recherchent une performance au travers de la valeur de l'action et de la distribution des dividendes.

³⁸ Fabre, P. et Thomas, C. (2007) DSCG 3. Management et contrôle de gestion. Edition Dunod, p27-30.

- **Performance et client** : le client évalue la performance au travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'il utilise
- **Performance et personnel** : le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité et des conditions du travail et des relations.
- **Performance et partenaire** : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur.
- **Performance et public** : pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à avoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.
- **Performance et système de qualité** : il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation. A partir de ces définitions, on peut conclure que Pour être performante, une entité donnée doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeurs et coûts, autrement dit, elle doit atteindre des résultats satisfaisants tout en respectant et en tenant compte des ressources dont elle dispose, sans dépasser le budget qu'il s'est fixé.

1.5 Les indicateurs et les déterminants de la performance financière

L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses différentes dimensions. Il convient de mesurer les différentes performances à l'aide d'indicateurs pertinents dans une optique comparative (comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autre), et évolutive (comment elle évolue dans le temps).

1.5.1. Définition d'un indicateur de performance

Généralement un indicateur de performance est défini en fonction de deux notions fondamentales : Notion de mesure et notion d'objectif.

- ✓ La notion de mesure est une recherche de l'information, vu que derrière toutes mesures d'évaluation, il y a d'abord un processus de mesure.
- ✓ La notion d'objectif parce qu'on évalue toujours par rapport au but.

« Ces indicateurs permettent d'accéder à des informations précises sur les opérations financières, les modalités d'organisations et les activités commerciales. Il s'agit d'outils qui facilitent la gestion et l'exploitation des données disponibles afin d'améliorer les résultats et de

réduire au minimum les erreurs et les omissions susceptibles d'occasionner d'importantes pertes »³⁹.

1.5.2 Les qualités d'un bon indicateur

Les quantités d'un indicateur sont abondamment décrites dans les études ayant pour objet la performance mais qui peuvent être résumés selon quatre qualificatifs ⁴⁰ :

➤ Un indicateur doit être pertinent :

Un indicateur doit être pertinent, c'est-à-dire se rapporter à un objectif et seulement à cet objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats réellement obtenus en relation avec l'objectif auquel il se réfère. Pour cela, il doit y avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé illustrer.

Autrement dit, il doit rendre compte de manière substantielle du résultat attendu. Associé aux autres indicateurs, il doit parvenir à couvrir l'essentiel de l'objectif visé.

Il faut donc accepter le principe qu'un nombre limité d'indicateurs ne puisse pas parvenir à donner une image totalement exhaustive de la situation décrite.

➤ Un indicateur doit être pratique :

Un indicateur doit être compris par tous, ce qui signifie qu'il doit être énoncé clairement, dans un langage simple et compréhensible.

Il convient de choisir des indicateurs pour lesquels les données sont directement disponibles ou, sinon, faciles à obtenir.

➤ Un indicateur doit être quantifiable :

De préférence, un indicateur doit être chiffré, fiable et vérifiable. Il peut parfois être souhaitable de définir les indicateurs permettant d'apprécier non seulement la quantité mais aussi la qualité des prestations fournies. Dans ce cas, l'indicateur peut être exprimé à travers une échelle de valeur.

➤ Un indicateur doit être précis :

L'indicateur doit être précis, avec une marge d'incertitude aussi réduite que possible, et suffisamment sensible pour que les évolutions de sa valeur d'une année sur l'autre soient considérées comme significatives.

La qualité des données doit garantir que les informations obtenues sur les performances sont significatives et valides.

³⁹ Talentia software. Indicateur de performance financière pour mieux gérer les ressources de son entreprise. (2014). Disponible sur : <https://www.talentia-software.com/fr/suite-finance/talentia-cpm/pilotage-de-la-performance/>. Consulté 10/05/2024 à 10h24.

⁴⁰ Collange, G ; Demangel, P. et Poinsard. R. (Novembre 2006). Guide méthodologique du suivi de la performance, banque internationale pour la reconstruction et le développement des régions du Moyen-Orient, Afrique du nord, département du développement économique et sociale, p 22-23.

1.5.3 Le rôle d'un indicateur

Dans l'ensemble, les indicateurs de performance ont une importance capitale dans toutes les entreprises. Il est essentiel de prendre au sérieux leur établissement, car ces indicateurs de performance seront ceux qui détermineront tous les signes vitaux de l'organisation. Le rôle de ces indicateurs peut être résumé en les points suivants :

- Offrir des informations qui permettront d'établir un benchmarking. Ces mesures permettront d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les endroits où il est important d'intervenir pour rendre l'entreprise plus compétitive ;
- Servir comme étant un point de départ afin de mesurer les progrès de l'entreprise. En ayant des buts et des objectifs clairs, les indicateurs de performance pourront servir à faire le suivi et connaître les impacts des mesures correctives qui auront instaurés afin d'améliorer l'organisation ;
- Aider les gestionnaires dans l'établissement de leurs stratégies et les plans d'action à l'intérieur de l'organisation. Cet outil devrait aussi assurer la motivation des employés en encourageant et en récompensant les comportements que l'organisation désire obtenir de ses employés ;
- Permettre de définir les critères de succès organisationnel tels que la satisfaction des clients et la contribution de chacun à la profitabilité de l'organisation ;
- Servir à évaluer l'efficacité de chacun des départements de l'organisation. Aussi, ils devraient servir aux différents départements afin de les aider dans leur autoévaluation, de leur fournir des éléments de motivation et leur donner un pouls des progrès accomplis.

1.5.4 Les déterminants de la performance financière

La gestion financière fait partie intégrante de la vie d'une entreprise, qu'elle soit au stade de projet, de création, de développement ou de cession. Pour évaluer sa performance et sa bonne santé financière, il est nécessaire de recourir des indicateurs et déterminants financiers.

Les déterminants de la performance financière se déclinent en trois grandes notions qui sont :

- **La politique financière** : La fonction financière a toujours existé dans l'entreprise, avant même l'existence du directeur financier. Elle était exercée plus ou moins bien et de façon plus ou moins volontaire par le chef d'entreprise et le comptable.

À ce stade, les trois objectifs de base étaient schématiquement les suivants :

- Assure la liquidité de l'entreprise, donc pouvoir faire face aux échéances et éviter ainsi la cessation des paiements ;
- Assure la rentabilité de l'entreprise, même si les investissements étaient souvent sans calculs sophistiqués ;
- Assurer le financement des investissements et de l'exploitation, ce qui était en général fait au coup par coup sans véritable politique.

- **La compétitive :**

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne.

De façon plus fine, la compétitivité peut s'exprimer au niveau de produit. On distingue alors la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La première se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix. La seconde fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit ⁴¹.

- **La création de valeur :**

La création de la valeur fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. L'objectif principal, est d'accroître les richesses des dirigeants et actionnaires d'une entreprise en améliorant sa rentabilité.

1.6 L'évaluation de la performance financière par la méthode des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont calculés après décomposition du compte de résultat en groupes de produits et de charges de même nature. Ces indicateurs sont utilisés pour analyser les éléments qui participent à la création du résultat de l'exercice.

Leur présentation s'avère essentielle pour une analyse des performances économiques et financières de l'entreprise.

Le système développé du plan comptable général propose de déterminer les soldes ci-après ⁴² :

- **La marge commerciale (MC) :** elle concerne une activité purement commerciale. Ce solde représente l'excédent du montant des ventes sur le coût d'achat des marchandises vendues.

⁴¹ Sauvain, T. (25-11-2005). La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée. Paris : Ellipses, p35.

⁴² Gervais, M. Op cit, P31-36.

$$\text{MC} = \text{vente de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues (frais accessoires d'achat inclus)}.$$

- **La production de l'exercice (PE)** : elle ne s'adresse qu'aux entreprises pratiquant une activité de transformation industrielle. Son évaluation n'est pas très homogène, car la production vendue est estimée au prix de vente et les productions stockées et immobilisées sont valorisées au coût de production.

$$\text{PE} = \text{production vendue} + \text{la production stockée} + \text{production immobilisée}$$

- **La valeur ajoutée produite (VA)** : elle mesure la création de valeur ou l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services en provenant des tiers dans l'exercice de son activité.

$$\text{VA} = \text{MC} + \text{PE} - \text{consommation de l'exercice en provenance des tiers}.$$

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : c'est une sorte de cash-flow d'exploitation avant charges financières et impôts sur les bénéfices. Il mesure la ressource que l'entreprise tire de son exploitation pour renouveler ses investissements (amortissements), rémunérer les capitaux empruntés (charges financières) et rétribuer les capitaux propres (profit).

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts, taxe et versements assimilés} - \text{charges de personnel}$$

- **Le résultat d'exploitation (RE)** : il mesure la performance économique de la firme, et reste cependant indépendant de la politique financière de l'entreprise.

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprises sur amortissements et provisions d'exploitation} + \text{autres produit d'exploitation} - \text{dotations aux amortissements et provisions d'exploitation} - \text{autres charges d'exploitation}.$$

- **Le résultat courant avant impôts (RCAI)** : dégage le résultat généré par l'activité normale et habituelle de la firme, il mesure la performance de l'entreprise après prise en considération des éléments financiers, et permet d'apprécier la politique de financement retenue par l'entreprise. Le RCAI se calcule ainsi :

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{produits financiers} + \text{reprises sur provisions financières (+ ou -) quottes parts de résultat sur opérations faites en commun} - \text{charges financières} - \text{dotations aux amortissements et provisions financières.}$$

- **Le résultat exceptionnel** est un solde autonome qui regroupe l'ensemble des opérations qui ne sont pas liées à l'activité courante et qui ne présentent pas un caractère répétitif. Ce résultat permet d'apprécier l'influence des opérations exceptionnelles sur le résultat final.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} + \text{reprises sur provisions exceptionnelles} - \text{charges exceptionnelles} - \text{dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles.}$$

- **Le résultat de l'exercice** : c'est le solde résiduel qui regroupe différentes opérations hétérogènes puisqu'il correspond à la somme algébrique de tous les produits et toutes charges. Ce solde correspond au résultat net qui figure dans le document de synthèse compte de résultat et au passif du bilan avant répartition.

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{RCAI} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôt sur les bénéfices.}$$

1.7 Pilotage de la performance ⁴³

1.7.1 Définition du pilotage de la performance

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise

Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

⁴³ Doriath, B. et Goujet, C. Op cite, p176-178

Ce processus peut être décrit de la façon suivante :

- Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centre de responsabilité, unité, projet, etc.

Exemple :

L'objectif de l'entreprise est d'assurer une croissance de 5% de sa part de marché grâce à une diversification accrue de sa production.

L'objectif de l'unité de production est d'améliorer la flexibilité de la production.

- Détermination de variables d'action afin d'agir sur les facteurs de la performance.

Exemple :

L'investissement dans des machines polyvalentes, la formation du personnel, l'organisation de la production et du temps de travail doivent contribuer à une meilleure flexibilité de la production.

- Information des acteurs.

Exemple :

Le responsable de l'unité de production organise une réunion avec les agents de maîtrise afin de les informer des objectifs de l'unité.

- Contrôle des réalisations, par comparaison avec les objectifs.

Exemple :

Au niveau de la direction générale, le chiffre d'affaires réalisé est comparé au chiffre d'affaires souhaité (hausse de 5%). Au niveau de l'unité de production, le temps nécessaire au lancement d'une série est contrôlé.

- Régulation éventuelle quand la comparaison révèle de écarts trop importants.

Exemple :

Une campagne publicitaire est réactivée afin de soutenir la progression du chiffre d'affaires, jugée insuffisante par rapport à l'objectif de 5%

1.7.2 Les outils de pilotage de la performance

Divers outils de pilotage sont à la disposition des managers. Ils diffèrent selon les objectifs de l'entreprise, les axes d'action retenus ainsi que le lieu et le niveau de décision. Nous retiendrons les trois outils suivants :

- **Les prix de cession internes** qui assurent le pilotage des échanges entre unités d'une même entité (ou entre établissements d'une même entreprise ou entre entreprises d'un même groupe) ;
- **Le coût cible** qui permet le pilotage à partir de la connaissance du marché ;
- **Les analyses d'écarts** qui permettent le suivi et la régulation des actions de l'entreprise.

1.8 Le lien entre la gestion budgétaire et la performance

La gestion budgétaire est un processus crucial pour la performance organisationnelle. Elle consiste à planifier, suivre et contrôler les finances de manière à atteindre les objectifs fixés. Le lien entre la gestion budgétaire et la performance peut être résumé de la façon suivante :

- ✓ **Planification stratégique** : La gestion budgétaire permet à une organisation de traduire ses objectifs stratégiques en plans financiers concrets. En allouant efficacement les ressources financières aux différentes activités, elle assure que les actions entreprises sont en ligne avec les objectifs globaux, ce qui favorise la performance à long terme.
- ✓ **Allocation efficace des ressources** : En établissant des budgets pour chaque département ou projet, la gestion budgétaire aide à optimiser l'utilisation des ressources disponibles. Cela permet de maximiser les rendements tout en minimisant les gaspillages, ce qui contribue à une meilleure performance opérationnelle.
- ✓ **Suivi et contrôle** : En comparant régulièrement les performances réelles aux budgets prévus, les gestionnaires peuvent identifier les écarts et prendre des mesures correctives rapidement. Ce processus de suivi et de contrôle permet d'assurer que l'organisation reste sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs, ce qui renforce sa performance globale.

En synthèse, la gestion budgétaire est un outil essentiel pour optimiser les performances d'une organisation en alignant les ressources financières avec les objectifs stratégiques, en assurant une allocation efficace des ressources, en permettant un suivi et un contrôle continu, et en facilitant la prise de décision éclairée.

Section 2 : Tableau de bord

Dans la gestion d'une entreprise, le tableau de bord est un outil crucial qui joue un rôle essentiel en fournissant une vision synthétique et visuelle des performances. En regroupant des données pertinentes et en les exposant de manière accessible, il offre aux responsables la possibilité de prendre des décisions éclairées. Ce tableau de bord peut inclure des indicateurs financiers, opérationnels et stratégiques, offrant ainsi une vision globale de la santé et de la direction de l'entreprise. En bref, le tableau de bord est un pilier essentiel de la gestion de la performance facilitant le suivi, l'analyse et l'amélioration constante des activités commerciales.

2.1. Définition du tableau de bord

Selon **Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI** (2007) le tableau de bord « est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe »⁴⁴.

Selon **LEROY Michel** (2001) le tableau de bord « est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »⁴⁵.

Enfin Selon **Philippe Lorino** (1991) « c'est un système dédié à l'action en orientant les comportements collectifs et individuels »⁴⁶.

2.2. Caractéristiques du tableau de bord

Les caractéristiques qui distinguent le TB des autres outils de gestion sont :

- ✓ **Clair** : chaque tableau de bord doit à la fois d'une lecture simple, rapide et flexible dans sa structure puisque la simplicité et la souplesse sont préférable à l'accumulation des données et à la remontée rapide des informations.
- ✓ **Synthétique** : Il est essentiel que le tableau de bord soit précis car lorsqu'il est surchargé, il peut prêter à confusion.
- ✓ **Etre tenue régulièrement** : seuls les données actualisées peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses, c'est pourquoi un chef d'entreprise doit consulter régulièrement son tableau de bord et, parfois, l'avoir à sa disposition dans le plus brefs délais afin d'intervenir efficacement.

⁴⁴Alazard, C. et Sépari, S. Op cit, p634.

⁴⁵Leroy, M. (2001). Le tableau de bord au service de l'entreprise. Édition d'organisation, P14.

⁴⁶Lorino, P. (1991). Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités. Paris : Dunoud, p 102

- ✓ **Nature diverses des données** : les données de TB sont de nature diverse qui veut dire monétaire, physique et qualitative.
- ✓ **Sincérité des informations** : un tableau de bord n'a de valeur que s'il est fiable et sincère.
- ✓ **Présentation chronologique** : elle permet de suivre l'évolution afin apporter d'éventuels ajustements si nécessaire.
- ✓ **La rapidité de production** : les TB sont conçus dans le but de faciliter une action rapide, ce qui implique des délais de production réduite de manière à permettre une réactivité optimale.
- ✓ **Cohérence** : l'information transmise au différent niveau de responsabilité doit être cohérente et complémentaire.
- ✓ **Comparaison avec les concurrents** : il est important de comparer vos propres résultats à ceux de vos concurrents sur la base de données accessible à des externes, afin de déterminer votre position et vous faire une idée plus claire et une meilleure compréhension de vos résultats.

2.3. Typologie de tableau de bord ⁴⁷

Par définition, un TB est un tableau composé d'un nombre limité d'indicateurs qui permet aux dirigeants de prendre connaissance de l'état de l'entreprise qu'ils pilotent, de suivre l'évolution de ses résultats et d'identifier les mesures correctives à prendre en conséquence, le cas échéant. Il existe trois types de tableau de bord

2.3.1 Le tableau de bord stratégique

Un TBS (balanced scorecard) décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur 4 axes : résultats financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Ce type de TB permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise et d'identifier les leviers d'action de la performance, enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en objectifs à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'actions.

Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle. Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme.

2.3.2 Le tableau de bord de gestion

Un TBG (portant également le nom de tableau de bord budgétaire) a pour objectifs de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit

⁴⁷ www.compta-facile.com. Consulté le 10/05/2024 à 13h32.

également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.

Un tableau de budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

2.3.3 Le tableau de bord opérationnel

Un TBO a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'actions déployés. Il contient deux types d'indicateurs : indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance.

Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il représente un outil de pilotage à court terme.

2.4 Rôle du tableau de bord ⁴⁸

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.

2.4.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de :

- **Contrôler** en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.
- **Diagnostiquer** les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

2.4.2 Le tableau de bord, aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à **l'initiative de l'action**.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

⁴⁸ Alazard, C. et Sépari, S. Op cit, p634-635.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- Pour une prise de décision répartie ;
- Pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

2.4.3 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un **rôle intégrateur**, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

Il peut être un levier pour une **coordination et une coopération des acteurs** dans un consensus actif.

2.5 Les instruments d'un tableau de bord ⁴⁹

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

2.5.1 Les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

Exemple

Un directeur commercial ne sera pas intéressé par un écart de rendement d'un atelier alors qu'il désire des informations sur des écarts sur les ventes (par familles de produits).

2.5.2 Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

Exemple :
$$\frac{\text{Réalisé à fin M}}{\text{Budget total de l'exercice}} \times 100$$

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;

⁴⁹ Alazard, C. et Sépari, S. Op cit, p641-642.

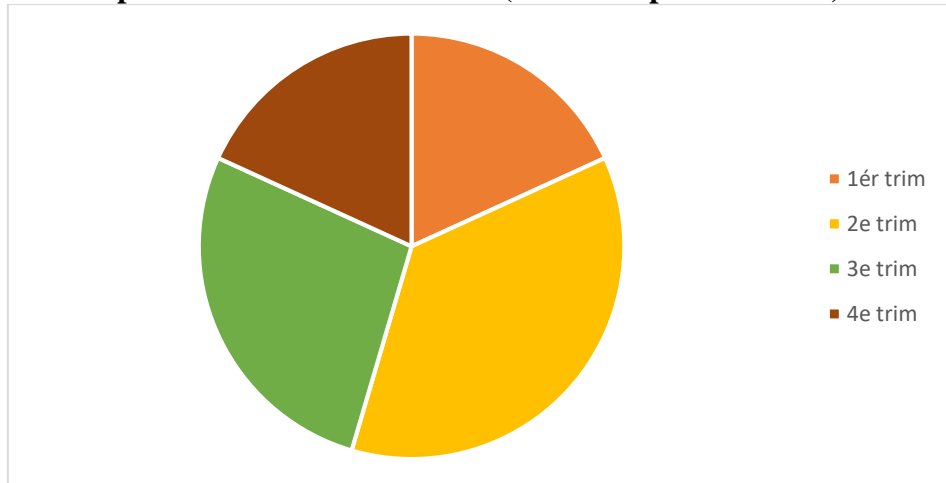
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La **nature** des ratios varie selon le **destinataire** et son **niveau hiérarchique**.

2.5.3 Les graphiques

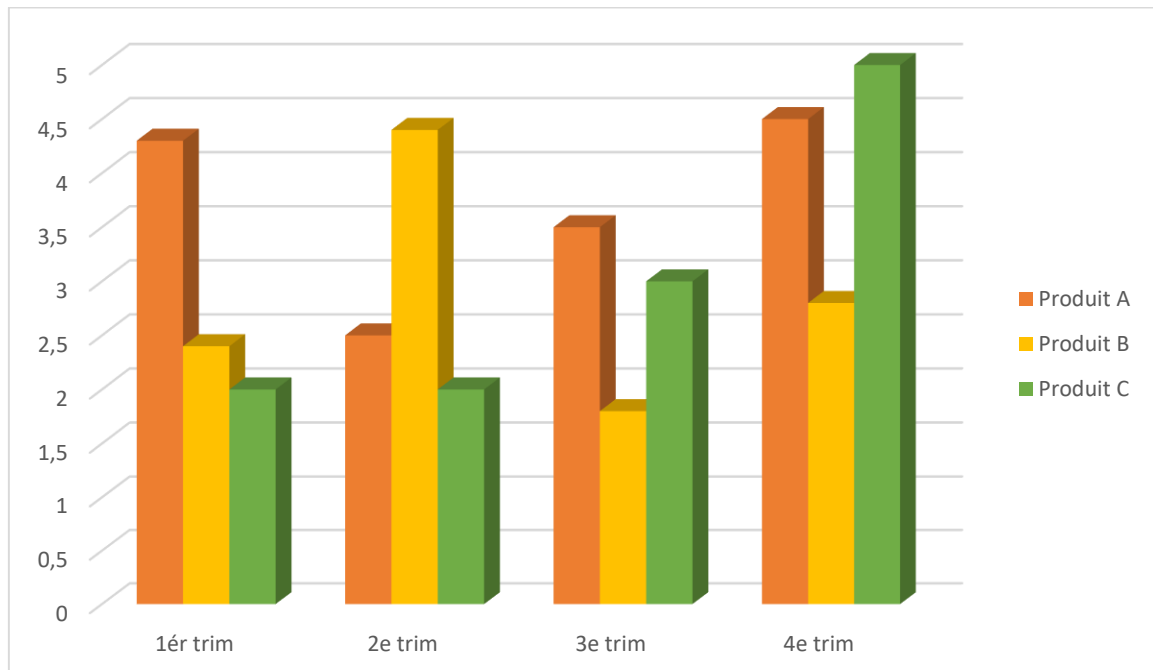
Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées :

Figure N°1 : la représentation du camembert (les ventes par trimestre)



Source : réalisé par nous-même en se basant sur : Alazard, C. et Sépari, S. Op cit, p641-642.

Figure N°2 : la représentation des histogrammes (les ventes par trimestre)



Source : réalisé par nous-même en se basant sur : Alazard, C. et Sépari, S. Op cit, p641-642.

2.5.4 Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

2.6 Avantages et conditions de réussite d'un tableau de bord

Ce titre contient les avantages et les conditions qui mènent vers un tableau de bord réussi.

2.6.1 Les avantages du tableau de bord

Les avantages du tableau de bord sont assez nombreux citons quelques-uns ;

- La possibilité d'assurer le suivi et le contrôle des activités majeures de chaque service ;
- Anticiper les dysfonctionnements éventuels qui peuvent surgir au niveau des services ;
- L'analyse de la performance des activités des services ;
- Permettre via les écarts et les constatations obtenus de formuler des décisions.

2.6.2 Les conditions de réussite

- La coopération primordiale des responsables lors de la collecte des informations ;
- Obligation d'avoir un esprit de synthèse d'analyse ;
- La nécessité d'assimiler le vocabulaire de l'activité de chaque service avant d'entamer la conception.

2.7 Objectifs et limites du tableau de bord

2.7.1 Les objectifs du tableau de bord

- 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'écarts, de ratios, de clignotants... ;
- Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- Mesurer les effets des actions correctives ;

- Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique ;
- Synthétiser les informations propres à chaque responsables (c'est un outil de pilotage).

2.7.2 Les limites du tableau de bord

Plusieurs insuffisances apparaissent dans le tableau de bord, parmi lesquelles nous mentionnons ⁵⁰ :

- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide aux changements et aux améliorations ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking).
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadapté pour certains métiers.

Section 3 : Optimisation de la performance et choix d'indicateurs

L'optimisation de la performance indique l'ensemble des actions visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus, des ressources et des coûts au sein d'une entreprise. Cela nécessite l'utilisation de méthodes et des techniques pour maximiser les résultats tout en minimisant les ressources utilisées.

3.1 Concepts fondamentaux de l'optimisation

3.1.1 Importance de l'optimisation de la performance ⁵¹

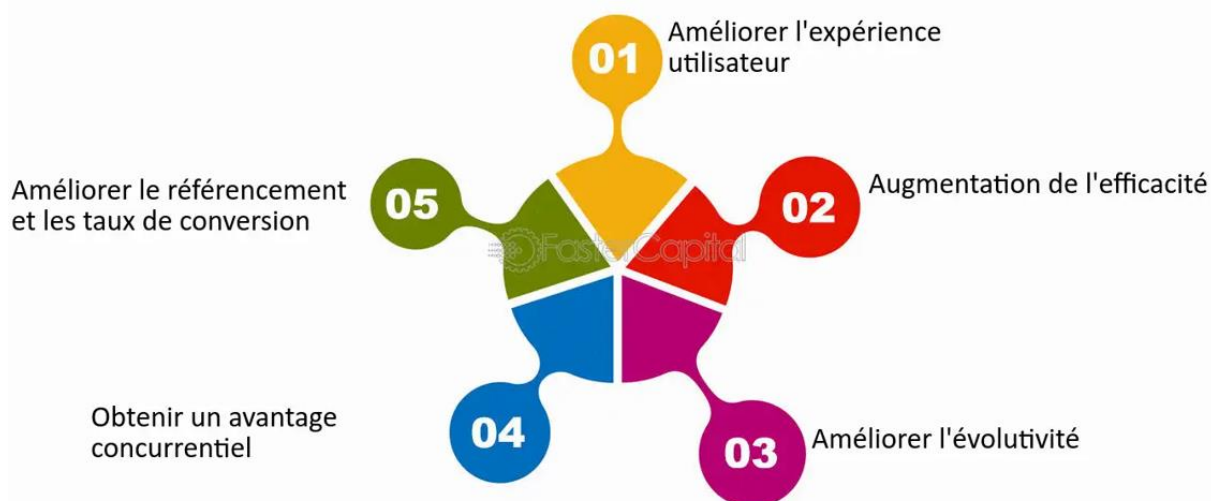
- **Améliorer l'expérience utilisateur** : l'une des principales raisons pour lesquelles l'optimisation des performances est cruciale est son impact direct sur l'expérience utilisateur. À l'ère numérique d'aujourd'hui, où la capacité d'attention diminue, les utilisateurs attendent une gratification instantanée.
- **Augmentation de l'efficacité** : l'optimisation des performances vise à éliminer les goulots d'étranglement, à rationaliser les processus et à améliorer la productivité. En identifiant et en résolvant les problèmes de performance, les organisations peuvent optimiser leurs ressources et réaliser plus avec moins.

⁵⁰ Alazard, C. Sépari, S. Op cit, p635.

⁵¹ <https://fastercapital.com/fr/contenu/Optimisation-des-performances---maximiser-les-resultats-grace-a-la-recherche-d-objectifs.html>. Consulté le 14/05/2024 à 14h50.

- **Améliorer l'évolutivité** : à mesure que les entreprises se développent et se développent, leurs systèmes et leur infrastructure doivent répondre à des demandes croissantes. L'optimisation des performances garantit que les systèmes peuvent évoluer de manière transparente sans compromettre les performances.
- **Obtenir un avantage concurrentiel** : dans le paysage concurrentiel actuel, les organisations capables d'offrir des performances supérieures ont un avantage distinct sur leurs concurrents. En investissant dans l'optimisation des performances, les entreprises peuvent se différencier en fournissant des produits ou services plus rapides, plus fiables et plus efficaces.
- **Améliorer le référencement et les taux de conversion** : l'optimisation des moteurs de recherche (SEO) est cruciale pour que les entreprises puissent se classer plus haut dans les résultats des moteurs de recherche et attirer du trafic organique. L'optimisation des performances joue un rôle important dans le référencement, car les moteurs de recherche considèrent la vitesse de chargement des sites web comme un facteur de classement

Schéma N°9 : Importance de l'optimisation de la performance



Source : <https://fastercapital.com/fr/contenu/Optimisation-des-performances---maximiser-les-resultats-grace-a-la-recherche-d-objectifs.html>.

3.1.2 Types d'optimisations

3.1.2.1 Optimisation des processus : est une approche méthodique qui vise à accroître l'efficacité et l'efficience des processus au sein d'une entreprise, cela implique d'analyser, de réviser les différentes étapes et activité d'un processus afin de diminuer les dépenses, tout en améliorant la qualité et la satisfaction des clients.

3.1.2.2 Optimisation des ressources : L'optimisation des ressources implique d'utiliser de manière efficace et éclairée les ressources disponibles pour atteindre un objectif spécifique. Cela peut s'appliquer à divers domaines, tels que la gestion des entreprises, la logistique, l'informatique, l'énergie, l'environnement, et bien d'autres encore.

3.1.2.3 Optimisation des coûts : Est un processus visant à minimiser les coûts, tout en augmentant la valeur de l'efficacité, son objectif est de trouver un équilibre entre les coûts et les avantages, en veillant à ce que les ressources soient utilisées de manière efficiente pour atteindre les objectifs organisationnels.

3.2 Définition de l'optimisation de la performance

L'optimisation de la performance de l'entreprise est un processus qui consiste à optimiser l'efficacité et l'efficience de toutes les opérations et des ressources disponibles au sein d'une organisation. En générale cela implique l'identification des domaines où des améliorations qui peuvent être apportées, la mise en œuvre de stratégies pour atteindre ces améliorations, et la mesure constante des progrès réalisés.

Ce processus peut impliquer divers domaines de l'entreprise, tels que la gestion des ressources humaines, la gestion des finances, la chaîne d'approvisionnement, la production, le marketing et les ventes. L'objectif principal consiste à maximiser l'efficacité et la rentabilité de chaque aspect afin de réaliser les objectifs.

3.3 Identification des domaines à optimiser

Dans le but d'atteindre les objectifs et d'optimiser les résultats, il est essentiel de faire une évaluation régulière de performances actuelles. Par l'évaluation des efforts existants, il est possible d'identifier les domaines à améliorer et prendre les mesures nécessaires pour optimiser les performances. Grâce à ce processus d'évaluation, il est concevable d'obtenir des renseignements précieux sur les atouts, les lacunes et les possibilités qui attendent l'entreprise.

L'évaluation de la performance permet d'améliorer les compétences, d'accroître la productivité et d'encourager la croissance et le succès à l'échelle mondiale.

Pour évaluer efficacement les performances actuelles et identifier les domaines à améliorer, il est avantageux d'utiliser une approche structurée. Voici quelques étapes clés à considérer :

- **Fixer des objectifs clairs et mesurables** : Définir clairement les objectifs à atteindre et établir les mesures pour évaluer les progrès. Par exemple, si votre objectif est d'augmenter la satisfaction des clients, vous pouvez la mesurer en menant des enquêtes ou en suivant les commentaires des clients.
- **Collecter des données pertinentes** : Rassembler les données essentielles pour évaluer les performances. Cela peut inclure des chiffres de vente, des commentaires des clients, des mesures de performance des employés ou toute autre information pertinente.

- **Analyser les forces et les faiblesses** : Identifier les forces et les faiblesses à la base des informations collectées. Par exemple si le chiffre d'affaires est continuellement élevé, cela indique une force au sein d'équipe commerciale. En revanche, lorsque les réclamations des clients sont fréquentes, cela révèle une lacune dans votre service client.
- **Solliciter les commentaires des parties prenantes** : L'engagement auprès des parties prenantes telles que les clients, les employés et les partenaires pour obtenir une perspective globale sur la performance. Leurs idées peuvent apporter des informations précieuses et mettre en lumière les domaines qui nécessitent des améliorations.
- **Benchmark par rapport aux concurrents** : Comparer les performances à celles des concurrents ou à des références du secteur pour obtenir d'un aperçu d'une position relative. Cette analyse peut mettre en évidence les domaines dans lesquels l'entreprise excelle et où elle est en retard.
- **Élaborer un plan d'amélioration** : La création d'un plan complet sur les actions spécifiques pour aborder les domaines à optimiser. Ce plan doit inclure des objectifs mesurables, des échéanciers et des ressources allouées.

3.4 Approches et modèles d'optimisation de la performance

L'objectif ici est de développer des techniques et des modèles dans le but de résoudre les problèmes et d'améliorer les performances, en adoptant ces approches les entreprises peuvent améliorer constamment leur processus, produits et services pour atteindre les objectifs souhaités.

3.4.1 Lean management

3.4.1.1 Définition du Lean management ⁵² :

Le Lean management est une méthode d'organisation et de gestion de travail qui vise à l'amélioration continue de la qualité et de la performance d'une entreprise. La finalité convoitée est la satisfaction du client et le raccourcissement des délais. Il permet de répondre aux besoins de qualité et de rentabilité et d'éviter les sources de gaspillage.

3.4.1.2 Principes clés du Lean management ⁵² :

Le Lean Management repose sur cinq grands principes pour concrétiser et expliquer le management :

- **Identifier la valeur de l'entreprise** : ventes de produits ou services ? Qui seront les parties prenantes (internes ou externes) au projet ?

⁵²<https://www.reactive-executive.com/les-outils-du-lean-management-ameliorez-la-performance-de-votre-entreprise/>. Consulté le 16/05/2024 à 10h16.

Cartographier la chaîne de valeur : dans cette étape, il faut savoir quelles personnes seront impliquées et quelles actions vont être mises en place sous forme de diagramme. On souhaite éliminer dans cette phase le gaspillage qui survient à chaque étape du processus, afin d'optimiser l'efficacité.

- **Créer un processus ou un flux de travail continu** : une fois la chaîne de valeur établie, il faudra réévaluer votre plan à chaque étape du processus en fonction des risques qui peuvent survenir dans la chaîne de production. L'objectif est d'éradiquer le problème.
- **Créer un système de flux tiré** : votre processus est maintenant stable, ce qui permet d'effectuer les tâches plus rapidement et sans encombre. De plus, la capacité des ressources est optimisée.
- **Dernier principe, l'amélioration continue** : même si votre système de processus est stable et équilibré, des problèmes et évolutions peuvent toujours se manifester. En tant que manager, vous devez anticiper les contraintes.

3.4.1.3 Les outils du Lean management

Voici quelques-uns :

✓ 5S

La méthode 5S est une technique de gestion de la qualité d'origine japonaise visant à améliorer l'organisation, la propreté et la standardisation sur le lieu de travail. Voici la définition de chaque étape des 5S :

- Seiri (Trier) : Éliminer ce qui est inutile.
- Seiton (Ranger) : Organiser l'espace de travail de manière efficace.
- Seiso (Nettoyer) : Maintenir un environnement propre.
- Seiketsu (Standardiser) : Établir des standards pour les processus.
- Shitsuke (Respecter) : Encourager la discipline pour maintenir les standards.

✓ JUST IN TIME (JIT) ⁵³

Selon Hohmann, (2012), Le juste-à-temps est une technique du Lean axée sur le processus continu d'élimination des déchets et d'amélioration de la productivité. Les déchets sont définis comme toute activité n'ajoutant pas de valeur aux produits /services créés.

⁵³ Hohmann, C. (2012). Guide pratique des 5S et du management visuel : Pour les managers et les encadrants. Eyrolles, p50.

✓ **KAIZEN** ⁵⁴

Hohmann le décrit comme l'un des mots Japonais les plus reconnus. (Kai) signifie continu et (zen) signifie amélioration. Il met l'accent sur le fait qu'aucun processus ne peut jamais être parfait et qu'il y a donc toujours place à l'amélioration. Il doit y avoir une amélioration continue, par petites étapes, à tous les niveaux de l'organisation, pour toujours.

3.4.2 Balanced scorecard (BSC)

3.4.2.1 Définition

Le Balanced Scorecard est un cadre de gestion stratégique qui se concentre sur quatre aspects principaux : financière, clients, processus internes et apprentissage et croissance. Il permet aux entreprises de traduire leur vision et leur stratégie en objectifs mesurables et de suivre leur performance dans chaque perspective. Il donne aux sociétés la possibilité de transformer leur vision et leur stratégie en objectifs quantifiables et de surveiller leur performance à chaque niveau.

3.4.2.2 Structure de balanced scorecard ⁵⁵

Le Balanced scorecard est composée de quatre perspectives : financière, client, processus interne, apprentissage et croissance.

- ✓ **Perspective Financière** : Les objectifs de cette perspective sont souvent liés aux résultats financiers tels que la rentabilité, les revenus, et le retour sur investissement. Comment l'entreprise est-elle perçue par ses actionnaires et quels sont ses résultats financiers ?
 - Exemples de KPI : revenus, marge brute, retour sur investissement (ROI), coût d'acquisition de clients.
- ✓ **Perspective Client** : Cette perspective se concentre sur la façon dont l'organisation est perçue par ses clients, avec des indicateurs tels que le taux de satisfaction client et le taux de fidélisation des clients. Comment l'entreprise est-elle perçue par ses clients et quels sont ses objectifs en termes de satisfaction client ?
 - Exemples de KPI : taux de satisfaction client, taux de fidélisation des clients, taux de conversion des prospects en clients.
- ✓ **Perspective des Processus Internes** : Les objectifs de cette perspective concernent l'efficacité et l'efficience des processus internes de l'organisation, comme le temps de cycle

⁵⁴Hohmann, C. Op cit, p50.

⁵⁵<https://www.wevalgo.com/fr/savoir-faire/excellence-operationnelle/pilotage-performance/balanced-scorecard.com>. Consulté le 16/05/2024 à 11h08.

de production et le taux de défauts. Quels processus internes doivent être améliorés pour atteindre les objectifs de l'entreprise ?

- Exemples de KPI : durée du cycle de production, pourcentage de produits défectueux, temps de réponse aux demandes de service client.

✓ **Perspective de l'Apprentissage et de l'Innovation** : Cette perspective se concentre sur la capacité de l'organisation à innover et à apprendre, avec des indicateurs tels que les dépenses de formation par employé et le nombre de nouveaux produits lancés. Comment l'entreprise peut-elle améliorer, innover et créer de la valeur à l'avenir ?

- Exemples de KPI : dépenses de formation par employé, pourcentage d'employés qui suivent une formation chaque année, nombre de nouveaux produits ou services lancés chaque année.

3.4.3 Customer Relationship Management (CRM)

3.4.3.1 Contexte du CRM

Le CRM (Customer Relationship Management) est une discipline qui vise à gérer et optimiser la relation d'une entreprise avec ses clients, prospects et partenaires commerciaux. Le terme CRM est souvent utilisé pour désigner un logiciel utilisé à cet effet. Son objet principal est d'améliorer la satisfaction des clients, de fidéliser les clients existants et d'augmenter les ventes.

3.4.3.2 Types du CRM

- **Le CRM opérationnel** : Un CRM opérationnel simplifie et rationalise les principaux processus métier d'une entreprise. En ce sens il couvre le domaine de marketing, de la vente et de service client, ce qui permet aux entreprises de générer des prospects et de les transformer en contacts. Il fournit également l'infrastructure de service client nécessaire pour satisfaire et fidéliser les clients.
- **Le CRM analytique** : Se concentre sur l'analyse des données des clients pour des décisions stratégiques. Il a pour objet principale d'aider et d'analyser les données client pour obtenir des informations importantes et afin d'identifier les tendances des comportements des clients.
- **Le CRM collaboratif** : Il Facilite la collaboration entre les différentes équipes de l'entreprise pour optimiser la satisfaction client.

Il a pour objectif principal d'éliminer les séparations. Souvent, l'équipe marketing, les commerciaux et les agents d'assistance client se trouvent tous dans des départements différents et non connectés, ces départements sont encore plus dissociés en raison de divers

éléments tels que leur localisation géographique, les canaux qu'ils desservent, les produits dont ils s'occupent ou leurs compétences spécifiques. Cependant, pour garantir une expérience fluide et homogène tout au long du parcours du client, il est essentiel de pouvoir communiquer en temps réel des informations à travers toute l'organisation.

3.4.3.3 Composants clés du CRM ⁵⁶

➤ Répondre aux questions les plus élémentaires de vos clients

La gestion de la relation client vous aide à trouver de nouveaux clients, à vendre et à développer des relations client reposant sur la fidélité. Ces systèmes collectent de nombreux types de données client et les organisent afin que vous compreniez mieux vos clients/prospects et puissiez répondre à leurs questions, voire les anticiper.

➤ Gérer les données client

Le manque d'accès aux données des clients et de l'impossibilité de les interpréter provoque la prise de mauvaises décisions. La possibilité de stocker, de suivre et de valider les données clients au sein d'un système automatisé permettra aux équipes de vente et de marketing d'optimiser les stratégies d'interaction avec les clients et de bâtir de meilleures relations.

- Exemple : Un CRM permet de stocker des notes sur chaque appel ou email échangé avec un client.

➤ Automatiser le processus de vente (la force des ventes) SFA

L'automatisation de la force de vente rend la vente plus efficace et aide à vendre plus rapidement. Les meilleurs systèmes CRM **utilisent l'intelligence artificielle (IA)** ainsi que des données clients unifiées pour automatiser le processus de vente en recommandant aux commerciaux les meilleures actions.

- Exemple : Générer automatiquement des propositions et des devis basés sur les préférences des clients.

➤ Personnaliser les campagnes marketing

Les clients et les prospects arrivent par différents canaux, tels que les sites Web, les réseaux sociaux, les e-mails, les événements en ligne/hors ligne. Malheureusement, de nombreuses entreprises ont du mal à coordonner leur marketing sur tous ces canaux. Les équipes marketing peuvent améliorer les conversions, renforcer les relations avec les clients et adapter les messages sur tous leurs canaux numériques en exploitant les systèmes CRM.

⁵⁶ <https://www.oracle.com/dz/cx/what-is-crm/>. Consulté le 17/05/2024 à 20h53.

- Exemple : Utiliser le CRM pour envoyer des emails de suivi automatisés après une interaction avec le client.

➤ **Coordonner les ventes et le marketing**

Grâce à la gestion de la relation client, le marketing et les ventes coopèrent davantage avec à la clé une augmentation des ventes et du chiffre d'affaires. Lorsque les ventes et le marketing sont sur la même longueur d'onde, la productivité des ventes augmente avec le retour sur investissement marketing.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il est possible de révéler que le pilotage de la performance permet d'éclairer la santé financière de l'entreprise, son équilibre financier et sa rentabilité, afin de faciliter la prise de décisions.

A travers différentes sections de ce chapitre, nous avons pu comprendre cette étape de recherche en examinant l'évaluation de la performance financière par la méthode des soldes intermédiaires de gestion, qui aident largement à faciliter l'analyse de l'activité et donne une image sur la rentabilité de l'entreprise.

Le choix des indicateurs pour l'optimisation de la performance est une étape cruciale pour garantir que les efforts de mesure et d'analyse conduisent à des améliorations concrètes. Ils sont des moyens que les organisations privilégient pour s'assurer de la qualification de la prise de décision de ses gestionnaires.

Enfin, la mesure et le pilotage de la performance nécessitent une compréhension approfondie des concepts de performance, l'utilisation efficace d'outils tels que le tableau de bord, ainsi que le choix approprié des indicateurs. Grâce à ces éléments associés, les organisations peuvent évoluer dans un environnement complexe et concurrentiel, tout en accomplissant leurs objectifs de manière organisée et performante.

Chapitre 3

*L'analyse de la performance
financière au sein de CEVITAL*

Introduction

Après avoir cerné l'essentiel des concepts théoriques sur la gestion budgétaire, et sur les outils de pilotage de la performance tel que le tableau de bord et mis en évidence ses principaux outils et méthodes dont nous avons besoin pour notre étude de cas, on va essayer de mener une étude concrète sur l'entreprise que nous avons retenue. Il s'agit ainsi de traduire nos connaissances théoriques recueillis sur un cas réel.

La gestion budgétaire est une constituante intrinsèque qui occupe une position prédominante et importante au sein de la SPA CEVITAL qui contribue à la réalisation de ses objectifs organisationnels et financiers d'une manière optimale, garantissant ainsi une utilisation efficiente des fonds et une meilleure prise de décision.

À travers ce chapitre notre étude portera sur le cas de CEVITAL, nous procéderons dans un premier point à la présentation de l'organisme d'accueil. En second lieu, nous nous intéresserons à la compréhension et à l'application de la démarche de la gestion budgétaire et comment cette dernière influence la performance de celle-ci, à travers la consultation d'un ensemble de documents contenant les informations nécessaires qui nous contribuera à la conception d'un tableau de bord tout en ayant une vision claire sur chaque processus mais aussi en permettant d'anticiper les défaillances et ainsi y remédier le plutôt possible.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « Cevital »

1.1 Fiche signalétique de l'entreprise CEVITAL

• Présentation

Le groupe Cevital est une Société par Actions (SPA) dont les actionnaires principaux sont MR. ISAAD REBRAB et fils au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créé en Mai 1998.Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. Présent également à l'international et employant près de 18000 salariés à travers trois continent, CEVITAL est le leader du secteur agro-alimentaire en Afrique.

• Chiffres clé ⁵⁷

Figure N°3 : Chiffre clé enregistré en 2016



Source : site officiel de CEVITAL

• La situation géographique

À l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai, à 3km sud-ouest de la ville, à proximité de la route nationale 26 : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer. Il s'étend sur superficie de 45000m² (le plus grand complexe privé de l'Algérie).

⁵⁷ <https://www.cevital.com>. Consulté le 02/04/2024 à 22h03

1.2 Brochure de l'entreprise Cevital FOOD

1.2.1 Les activités de CEVITAL

➤ L'activité de CEVITAL au niveau de la commune Bejaia :

Au niveau de la commune de Bejaia, l'entreprise CEVITAL fait la contribution des installations suivantes (industrie agro-alimentaires) :

- La production de la margarinerie ;
- Le raffinage de sucre ;
- Le raffinage des huiles alimentaires ;
- Silos portuaires ;
- Plastique ;
- Cogénération ;
- Utilités.

➤ L'activité de CEVITAL au niveau de la commune D'el-kseur :

On trouve une unité de production de jus de fruits cojek qui a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

➤ L'activité de CEVITAL au niveau de la commune Agouni gueghrane :

Au coeur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres. L'unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

1.2.2 Les gammes de produits

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

a. Huiles Végétales

➤ Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes :

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

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

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans

des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 828 000 tonnes /an.
- Part du marché national : 70%.
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, et l'Europe.

b. Margarinerie et graisses végétales

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

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

c. Sucre blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 2 340 000 tonnes/an.
- Part du marché national : 85%.
- Exportations : 600 000 tonnes/an en 2018, CEVITAL FOOD prévoit 650 000 tonnes/an dès 2019.

d. Sucre liquide

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an+ Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

e. Boissons

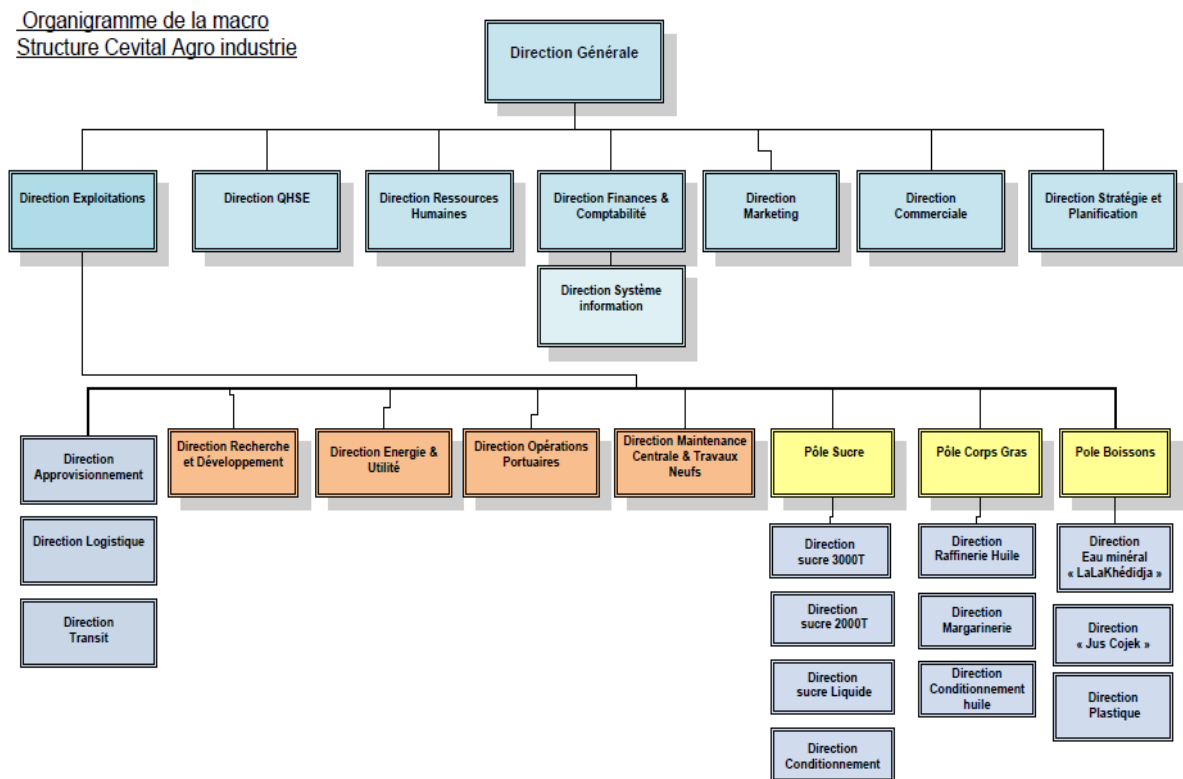
Il s'agit d'Eau minérale, Jus de fruits, Soda, L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au coeur du massif montagneux du Djurdjura.

Cevital a ainsi réalisé le Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour. Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

1.3 Direction et gouvernance du groupe

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

Schéma N°10 : Organigramme de la macro structure Cevital agro-industrie



Source : Document interne de la SPA CEVITAL

1.3.1 Direction

Le schéma organisationnel de la direction générale est composé de différentes directions qui se présente comme suit :

❖ La direction Marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

❖ La direction des Ventes & Commerciale

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

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

❖ La direction Système d'informations

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

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

❖ La direction des finances et comptabilité

La direction finance et comptabilité (DFC) assure la fonction de gestion des finances et de la Comptabilité de la filiale du CEVIAL agro-industrie. Elle est composée de sous fonctions

Avec des missions pour chacune d'elle :

- ✓ Préparer et mettre à jour les budgets ;

- ✓ Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- ✓ Pratiquer le contrôle de gestion ;
- ✓ Faire le Reporting périodique.

Schéma N°11 : Organigramme fonctionnel de DFC



Source : Document interne de la SPA CEVITAL

❖ **La direction industrielle**

- ✓ Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- ✓ Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- ✓ Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- ✓ Est responsable de la politique environnement et sécurité
- ✓ Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

❖ **La direction des Ressources Humaines**

Elle a pour fonction de :

- ✓ Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- ✓ Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food ;
- ✓ Pilote les activités du social ;

- ✓ Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- ✓ Assure le recrutement ;
- ✓ Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- ✓ Gestion de la performance et des rémunérations ;
- ✓ Formation du personnel ;
- ✓ Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- ✓ Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation ;

❖ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

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

❖ **La direction Logistique**

- ✓ Elle Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.
- ✓ Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.
- ✓ Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,).
- ✓ Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif,).

❖ **La direction QHSE**

- ✓ Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.

- ✓ Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.
- ✓ Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations.
- ✓ Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

❖ **La direction Maintenance et travaux neufs**

Elle a pour but :

- ✓ Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- ✓ Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations ;
- ✓ Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) ;
- ✓ Rédige les cahiers des charges en interne ;
- ✓ Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

1.3.2 Gouvernance du groupe

- Malik Rebrab (président directeur général)
- Issad Rebrab, membre du conseil d'administration.
- Omar Rebrab, membre du conseil d'administration.
- Salim Rebrab, membre du conseil d'administration.
- Lynda Rebrab, membre du conseil d'administration.
- Yassine Rebrab, membre du conseil d'administration

Section 2 : Tableau de bord et indicateurs de performance financières

Dans cette section nous allons élaborer le tableau de bord, l'analyser et traiter à partir des données quantifiables que la SPA CEVITAL nous a fournies, et qui reflète la structure de l'entreprise durant les trois années successives 2019, 2020 et 2021.

2.1 Elaboration d'un tableau de bord et indicateur de performance au sein de Cevital

2.1.1 Tableau de bord année 2019

2.1.1.1 Commercial :

➤ Analyse et répartition du chiffre d'affaire de l'entreprise Cevital

✓ Analyse de chiffre d'affaire par produits

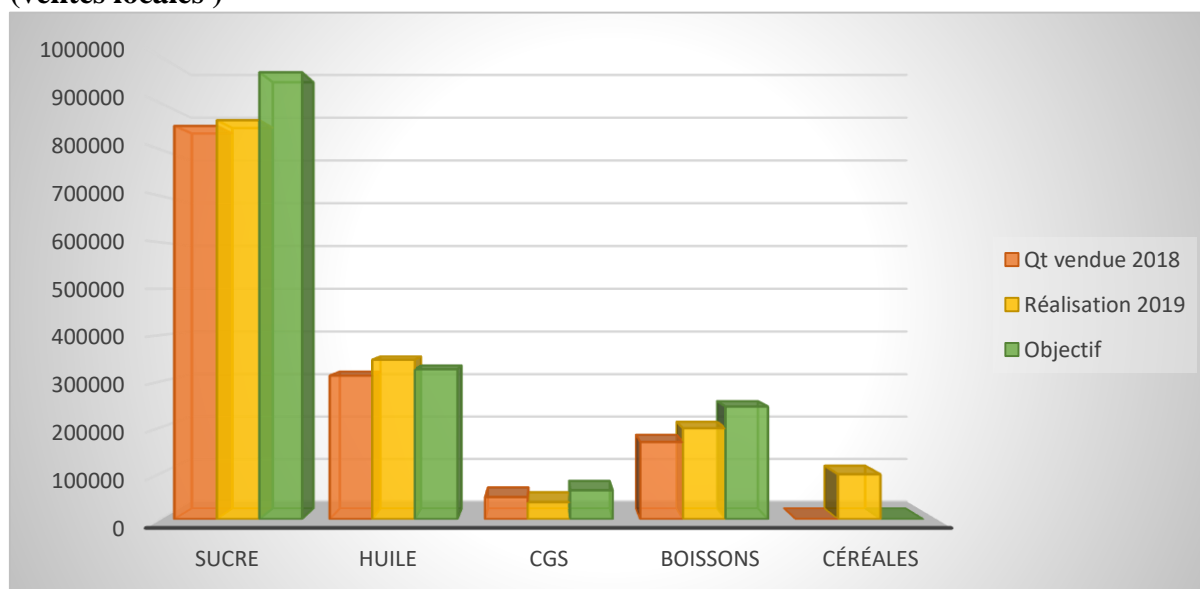
Tableau N°2 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes locales)

Unité : tonnes

Produits	Qt vendue 2018	Réalisati on 2019	Taux d'évolution (%)	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2019	Réal.Objectif (%)
Sucre	850 964	863 202	1,43	1 714 166	966 630	89,30%
Huile	312 555	346 904	11	659 459	326 500	106,24%
CGS	48 175	37 265	-23	8 5440	63 000	59,15%
Boissons	168 159	198 073	17	366 232	245 200	80,78%
céréales	-	97 834	-	-	-	-
Total	1 379 853	1543 278	11,84	2 825 297	1 601 330	96,37%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un documents interne de Cevital

Figure N°4 : représentation graphique des produits vendus en quantité de Cevital (ventes locales)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

On constate que l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant les quantités vendues en locales pendant l'année 2019. Les réalisations trimestrielles de quantités vendues par produits sont 1543278.

- **Pour le sucre :** il représente la plus grande partie de ses ventes, soit 56%
- **Pour l'huile :** Représente 22% des ventes.
- **Pour les CGS :** un faible taux des ventes qui est de 2%
- **Pour les boissons :** un taux de 13%
- **Pour les Céréales :** Un très faible taux de 7%

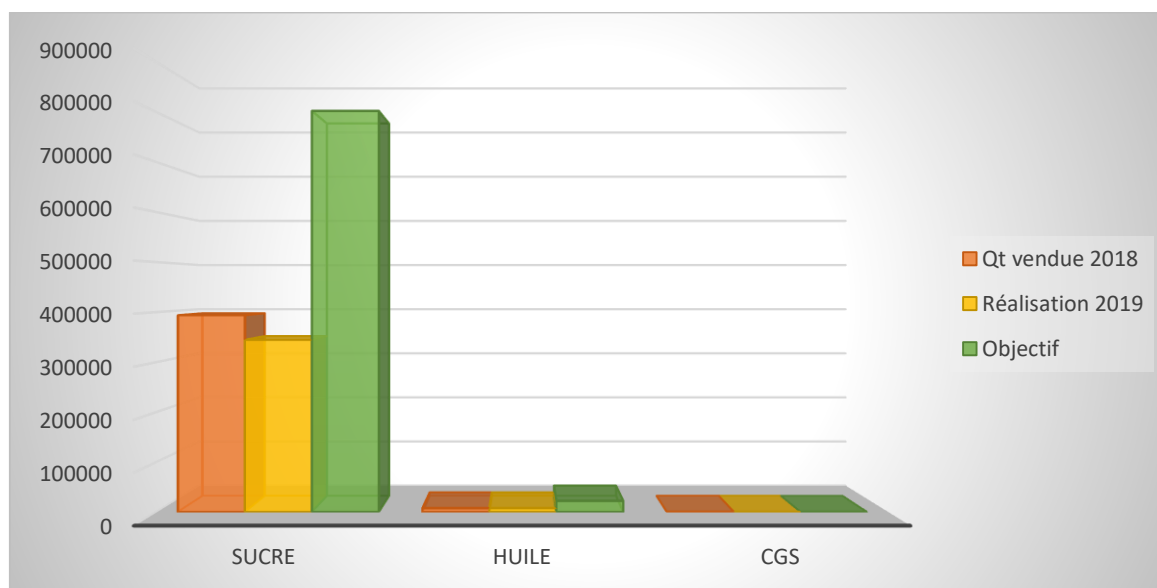
Tableau N°3 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes export)

Unité : tonnes

Produits	Qt vendue 2018	Réalisation 2019	Taux d'évolution(%)	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
Sucre	393 783	344 535	-12,50	738 318	802 000	42,95%
Huile	7 598	7 757	2,09	15 355	22 354	34%
CGS	92	8	-91,30	100	-	-
Total	401 473	352 300	-12,24	753 773	824 354	42,73%

Source : Réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

Figure N°5 : Représentation graphique des produits vendus en quantité de Cevital (vente export)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

On constate que l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant les quantités vendus en export pendant l'année 2019. Les réalisations trimestrielles de quantités vendus par produits sont 352300.

- **Pour le sucre :** il représente la plus grande partie de ses ventes export, soit 97,80%.
- **Pour l'huile :** Représente 2,20 % des ventes.
- **Pour les CGS :** un très faible taux des ventes qui est de 0,002 %

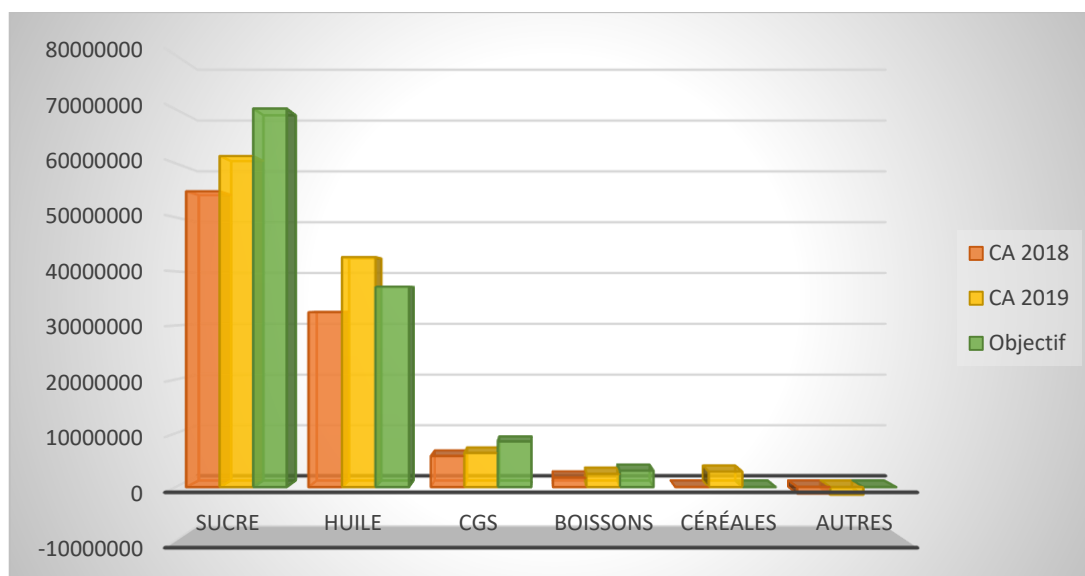
Tableau N°4 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes locales)

Unité : KDA

Produits	CA réalisation 2018	Réalisation Mois 2019	Taux d'évolution (%)	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
Sucre	54 803 112	61 327 632	11,90	116 130 744	70 113 339	87,46%
Huile	32 451 589	42 643 594	31,40	75 095 183	37 185 485	114,67%
CGS	5 780 837	6 356 556	9,95	12 137 393	8 489 633	74,87%
Boissons	1 737 246	2 460 594	41,63	4 197 840	3 055 425	80,53%
céréales	-	2 877 941	-	2 877 941	-	-
Autres	-1 204 743	-1 403 989	16,53	-2 608 732	-	-
Total	93 568 041	114 262 328	22,11	207 830 369	118 843 882	96,58%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un documents interne de Cevital

Figure N°6 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes locales)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

Selon le graphe, l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant la réalisation trimestrielle de 2019, par rapport au réalisations mensuelles de 2018.

- **Sucre :** représente la plus grande partie de ses ventes soit 54%, donc il y'a une forte demande.
- **Pour l'huile :** il enregistre 38% qui est dû à la concurrence au niveau du marché.
- **Pour les CGS, boissons, céréales, et autres :** le taux des ventes est faible (6%, 3%, 2%, - 1%)

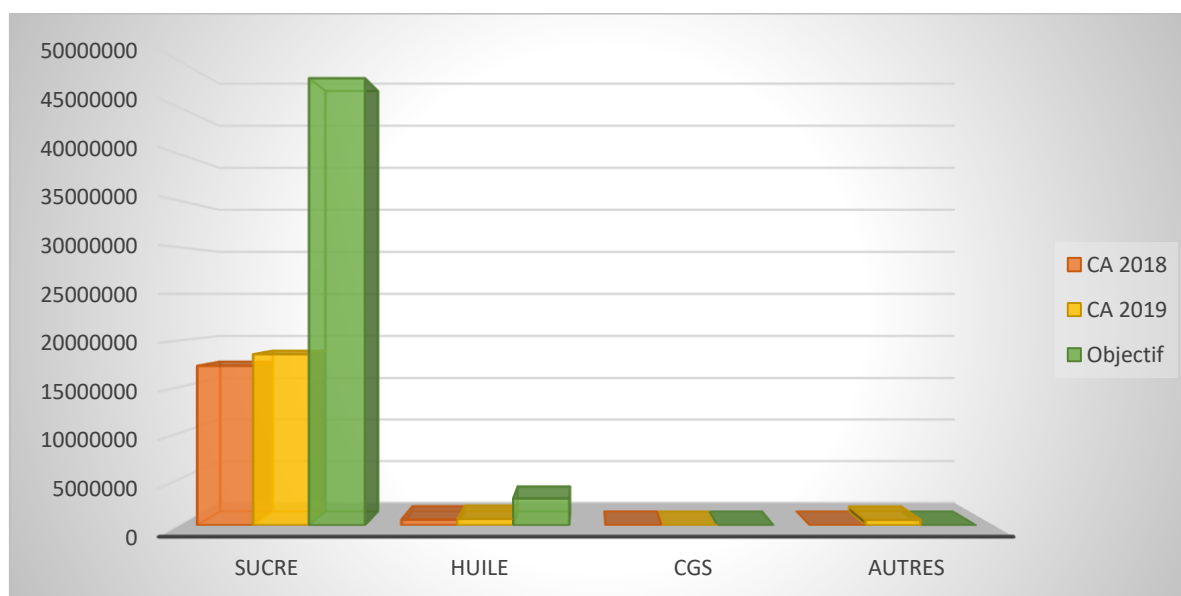
Tableau N°5 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes export)

Unité : KDA

Produits	CA réalisation 2018	Réalisation Mois 2019	Taux d'évolution (%)	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
Sucre	17 285 603	18 531 491	7,20	35 817 094	48 120 000	38,5%
Huile	619 783	706 232	13,95	1 325 988	2 910 923	24,26%
CGS	12 089	1 495	-87,63	13 584	-	-
Autres	848	59 9689	-	600 537	-	-
Total	17 918 323	19 838 907	10,71	37 757 230	51 030 923	38,87%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un documents interne de Cevital

Figure N°7 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes export)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

Selon le graphe, l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant la réalisation trimestrielle de 2019, par rapport aux réalisations mensuelles de 2018.

- **Sucre :** représente la plus grande partie de ses ventes export soit 93%, donc il y'a une très forte demande à l'échelle internationale.
- **Pour l'huile :** il enregistre 4% qui est dû à la concurrence au niveau du marché international.
- **Pour les CGS, et autres :** le taux des ventes est faible (3%, 0,007%)

✓ **Analyse du chiffre d'affaire globale de Cevital**

Le tableau suivant permet de déterminer le chiffre d'affaire réel globale pour l'année 2019

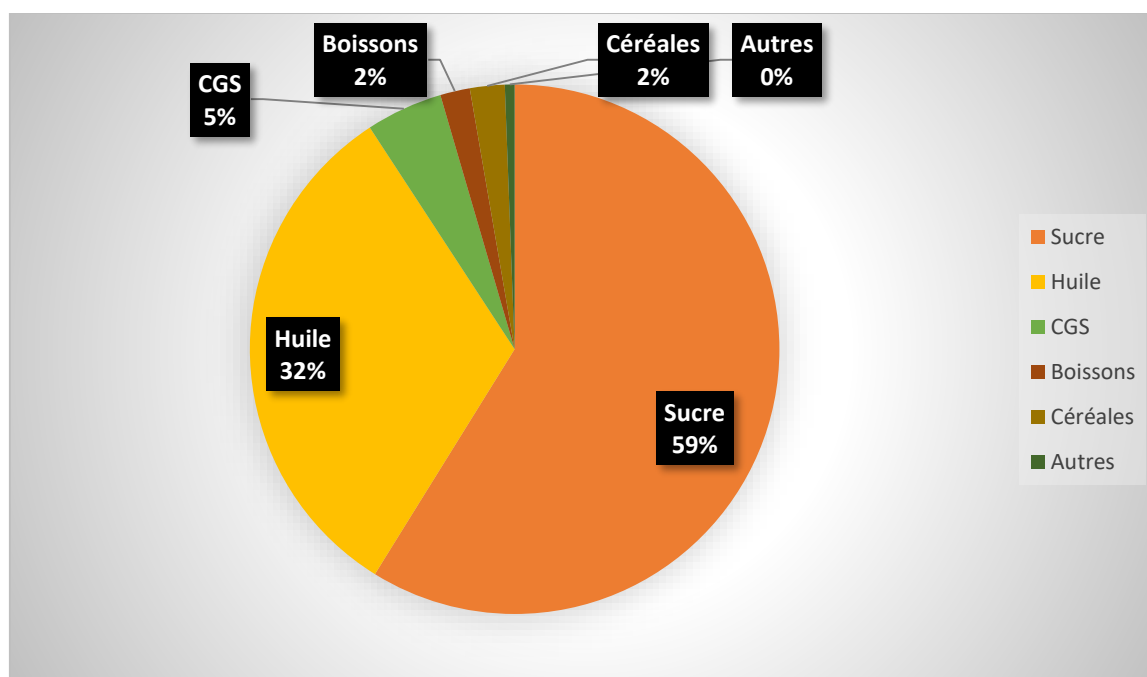
Tableau N°6 : Chiffre d'affaire globale de Cevital

Unité : KDA

Produits	CA 2018(1)	Réalisation trimestrielles 2019(2)	Taux d'évolution (%)	Cumul réalisé 2019 (1)+(2)	Objectif 2019 (3)	Réal. Objectif (%)
Sucre	72 088 715	79 859 123	10,77	151 947 838	118 233 339	67,54 %
Huile	33 071 372	43 349 826	31,07	76 421 198	40 096 408	108,11%
CGS	5 792 926	6 358 051	9,75	12 150 977	8 489 633	74,89%
LLK (Boissons)	1 737 246	2 460 594	41,63	41 97 840	3 055 425	80,53%
Céréales	-	2 877 941	-	2 877 941	-	-
Autres	-1 203 895	-804300	-	-2 008 195	-	-
Total	111 486 356	134 101 235	20	245 587 599	169 874 805	78.94%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

Figure N°8 : Répartition du chiffre d'affaire de Cevital de l'année 2019



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

Le chiffre d'affaire de l'entreprise Cevital est réparti comme suit :

- Sucre représente 59% du chiffre d'affaire global
- Huile représente 32% du chiffre d'affaire global ;
- CGS représente 5% du chiffre d'affaire ;
- Boissons représente 2% du chiffre d'affaire ;
- Céréales représente 2% du chiffre d'affaire.

On remarque que l'entreprise Cevital réalise un chiffre d'affaire important par rapport au chiffre d'affaire dégagé en 2018, donc son chiffre d'affaire a augmenté.

2.1.1.2 Exploitation :

➤ **Production (Volume)**

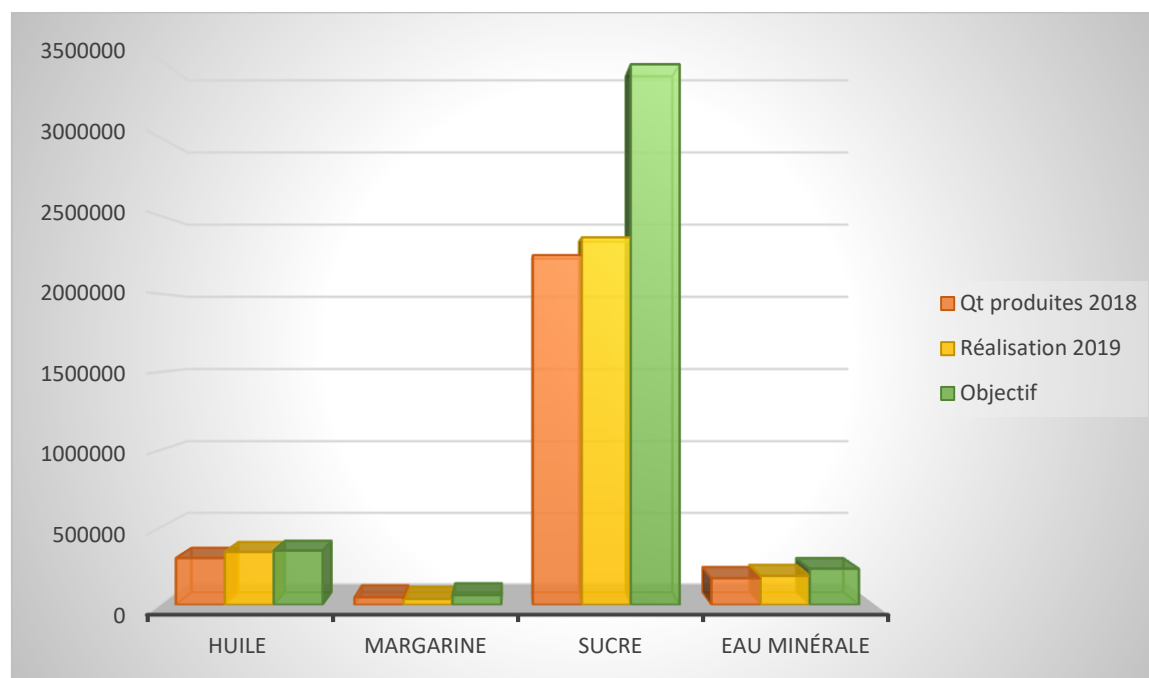
Tableau N°7 : tableau établissant les quantités produites par Cevital en volume

Unité : Tonne

Produits	Qt produites 2018	Réalisation 2019	Taux d'évolution (%)	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
Huile (T)	303 401	342 499	12,88	645 900	351 500	97,43%
Margarine (T)	48480	37 768	-22,09	862 48	63 000	59,94%
Sucre (T)	2 247 587	2 361 430	5,06	4 609 017	3 468 630	68,07%
Eau minérale (T)	172 516	187 377	8,61	359 893	233 676	80,18%
Total	2 771 984	2 929 074	5,66	5 701 058	4 116 806	71,14%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

Figure N°9 : Représentation graphique des produits fabriqués en volume de Cevital



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

On constate que l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant les quantités produites pendant l'année 2019. Les réalisations trimestrielles de quantités produites par produits sont 2929074 tonnes.

- **Pour l'huile** : il représente 11,69% de la production.
- **Pour la margarine** : un faible taux de production qui est de 1,28%
- **Pour le sucre** : Représente la plus grande partie de la production, soit 80,62%.
- **Pour l'eau minérale** : un taux de 6,39%.

➤ **Consommation matières premières (en volume)**

Tableau N°8 : tableau représentant les consommations de matières premières par

Cevital

Unité : Tonne

Produits	M1 ^{ère} consommés 2018	Réalisation Mois 2019	Taux d'évolution (%)	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
Huiles brutes	365 581	393 458	7,62	759 039	419 974	93,68%
Sucre roux	1 209 887	1 257 126	3,90	2 467 013	1 823 458	68,94%
Total	1 575 468	1 650 584	4,76	3 226 052	2 243 432	73,57%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

Figure N°10 : Représentation graphique des Matières premières consommées en volume de Cevital



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

On constate que l'entreprise a atteint ses objectifs concernant les quantités de M1^{ère} consommées pendant l'année 2019. Les réalisations trimestrielles des M1^{ère} consommées sont 1650584.

- **Pour les huiles brutes :** représente 24% des M1^{ère} consommés.
- **Pour sucre roux :** représente la plus grande partie de ses consommations de M1^{ère}, soit 76%.

2.1.1.3 Gestion

➤ Indicateurs de tableau de bord financier

Les indicateurs financiers sont définis et calculés de la manière suivante :

✓ Valeur ajoutée (VA) :

Est la richesse créée par l'entreprise au cours d'un exercice par son activité de production.

$$\text{VA} = \text{Production de l'exercice} + \text{marge commerciale} - \text{consommation de l'exercice en prévenance des tiers}$$

- **VA 2018** = 1355208 + 104781619 + 2772286 + 1166074 - 78614250 - 4679008
= 26 781 929 KDA
- **VA 2019** = 199207 + 130862125 + 3807172 + 105917 + 383 782 - 105812294 - 3377401
= 26 168 509 KDA

✓ Excédent brut d'exploitation (EBE) :

Représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux, il indique les ressources générées par l'exploitation de l'entreprise indépendamment. Il peut être négatif, il s'agit alors d'une insuffisance brute d'exploitation.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitations} - \text{impôts de taxes} - \text{charges de personnel}$$

- **EBE 2018** = 26781929 - 3726449 - 1159144
= 1 896 367 KDA

- **EBE 2019** = 26168509 – 3402977 – 940854
= 21 824 678 KDA

✓ **Résultat Opérationnel (RO)** : il mesure la rentabilité de l'activité principale de l'entreprise qui est un indicateur de performance économique. Il s'obtient, à partir de l'EBE qui augmente les autres produits opérationnels et qui diminue les autres charges opérationnelles.

$$\text{RO} = \text{EBE} + \text{reprise sur provisions d'exploitation} + \text{autres produits opérationnels} - \text{autres charges opérationnelles} - \text{dotations aux amortissements} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions}$$

- **RO 2018** = 21896367 + 794756 + 228258 – 1475798 – 5470424
= 15 973 152 KDA
- **RO 2019** = 21824678 + 13952 + 170996 – 918464 – 5276124
= 15 815 038 KDA

✓ **Résultat avant impôt (RAI)** :

Il mesure l'activité de l'entreprise en intégrant les éléments d'exploitations et financiers mais sans tenir compte des activités exceptionnelles.

$$\text{RAI} = \text{RO} + \text{quotes-parts de résultat sur opération faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{charges financiers.}$$

- **RAI 2018** = 15973152 + 315171 – 1454511
= 14 833 812 KDA
- **RAI 2019** = 15815038 + 321714 – 1312212
= 14 824 541 KDA

✓ **Résultat Net (RN)** :

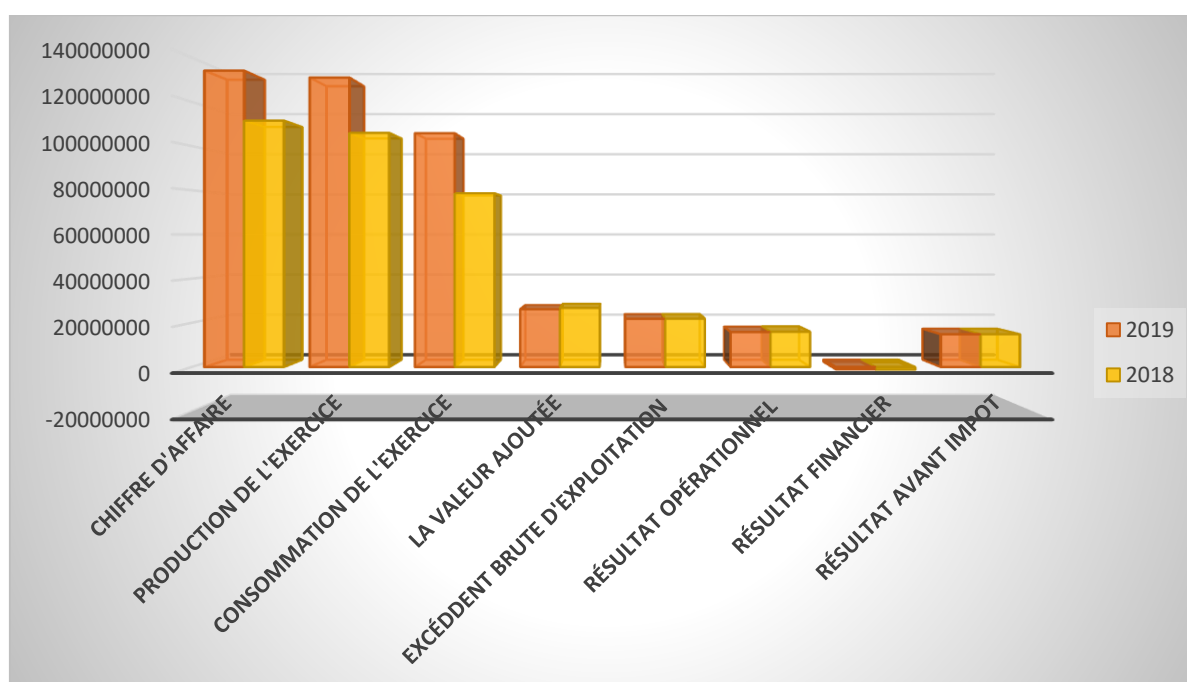
Il indique ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la partie des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés.

Tableau N°9 : Tableau représentant les comptes d'exploitation de Cevital

Désignation	Cumul de la période			Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
	Cumul 19	Cumul 18	Tx Evo. (%)		
(700) Ventes de marchandises	3 239 110	6 703 514	- 51,7	30 254 491	10,7
(600) Achats de marchandises vendues	3 039 903	5 348 307	- 43,2	24 904 026	12,2
Marge brute	199 207	1 355 208	- 85,3	5 350 465	3,7
(701 à 709) Ventes et produits annexes	130 862 125	104 781 619	24,9	169 323 956	77,3
(72) Variation stocks, produits finis et en-cours	3 807 172	2 772 286	37,3	- 101 808	- 3 739,6
(73) Production immobilisée	105 917	1 166 074			
(74) Subventions d'exploitation	383 782				
(601 à 609) Achats consommés	105 812 294	78 614 250	34,6	129 229 647	81,9
(61 & 62) Services extérieurs et autres cons.	3 377 401	4 679 008	- 27,8	4 203 704	80,3
Valeur ajoutée d'exploitation	26 168 509	26 781 929	- 2,3	41 139 262	63,6
(63) Charges de Personnel	3 402 977	3 726 449	- 8,7	3 676 327	92,6
(64) Impôts, taxes et versements assimilés	940 854	1 159 114	- 18,8	1 309 906	71,8
Excédent brut d'exploitation	21 824 678	21 896 367	- 0,3	36 153 029	60,4

(75) Autres produits opérationnels	170 996	228 251	- 25,1		
(65) Autres charges opérationnelles	918 464	1 475 798	- 37,8	1 272 082	72,2
(68) Dotations aux amortissements et provisions	5 276 124	5 470 424	- 3,6	3 930 363	134,2
(78) Reprise sur pertes de valeur et provisions	13 952	794 756			
Résultat opérationnel	15 815 038	15 973 152	- 1,0	30 950 585	51,1
(76) Produits financiers	321 714	315 171	2,1		
(66) Charges financières	1 312 212	1 454 511	- 9,8	1 727 931	75,9
Résultat financier	- 990 498	- 1 139 339	- 13,1	- 1 727 931	57,3
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	14 824 541	14 833 812	- 0,0	29 222 654	50,7

Figure N°11 : Représentation graphique des principaux indicateurs financiers



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital.

Interprétation :

Le graphe, représente les réalisations de l'année 2018 et de 2019 des différents éléments du compte de résultat de l'entreprise de l'exercice 2019.

On remarque que le chiffre d'affaire réalise un écart de **22 614 879 KDA**, et traduit une évolution de l'activité.

La production de l'exercice enregistre un écart de **25 020 349 KDA**, cela est dû à l'augmentation de la production durant 2019 par rapport à celle de 2018.

Ce qui concerne la consommation de l'exercice, on remarque qu'elle a enregistré une hausse de **27 198 044 KDA**, qui est expliqué par l'augmentation des achats occasionnés par l'augmentation de production.

La VA a enregistré une baisse de **(613 420) KDA**, cette baisse est due au cout de production trop élevées (matières premières excessivement chères, circuit de production trop long et couteux etc.)

On constate que l'EBE enregistre une baisse de **(69 889) KDA**, cette baisse est due au montant négatif de la VA dégagée et à la non maîtrise des charges d'exploitations.

Le RO : à ce stade l'activité de l'entreprise est rentable.

Le résultat financier de Cevital est négatif en 2018 et 2019 à cause d'une augmentation des charges financières (les intérêts, les pertes de change, les charges sur cessions de V.M.P).

On constate que le RAI enregistre un écart négatif de **(9 271) KDA**, on parle alors d'une perte courante (frais financiers trop importants).

2.1.2 Tableau de bord année 2020

2.1.2.1 Commercial

- Analyse et répartition du chiffre d'affaire de l'entreprise Cevital
- ✓ Analyse de chiffre d'affaire par produits

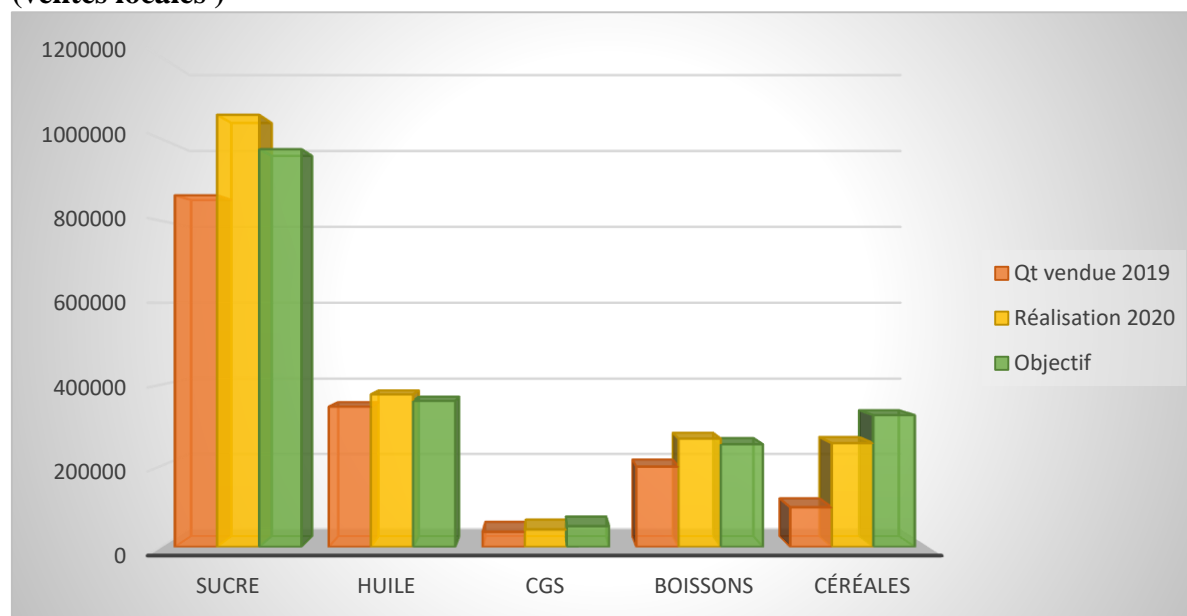
Tableau N°10 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes locales)

Unité : tonnes

Produits	Qt vendue 2019	Réalisation 2020	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2020	Réal.Objectif (%)
Sucre	862 239	1 058 871	1 921 110	975 000	108,60%
Huile	345 841	375 980	721 821	360 000	104,43%
CGS	37 266	43 124	80 390	51 000	84,55%
Boissons	197 837	266 949	464 786	253 220	57,43%
céréales	97 834	255 969	353 803	325 000	78,76%
Total	1 541 017	2 000 896	3 541 913	1 964 220	101,86%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un documents interne de Cevital

Figure N°12 : représentation graphique des produits vendus en quantité de Cevital (ventes locales)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

On constate que l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant les quantités vendues en locales pendant l'année 2020. Les réalisations trimestrielles de quantités vendues par produits sont 2000896.

- **Pour le sucre :** il représente la plus grande partie de ses ventes, soit 53%
- **Pour l'huile :** représente 19% des ventes.
- **Pour les CGS :** un faible taux des ventes qui est de 3%
- **Pour les boissons :** un taux de 13%
- **Pour les Céréales :** un taux de 12%

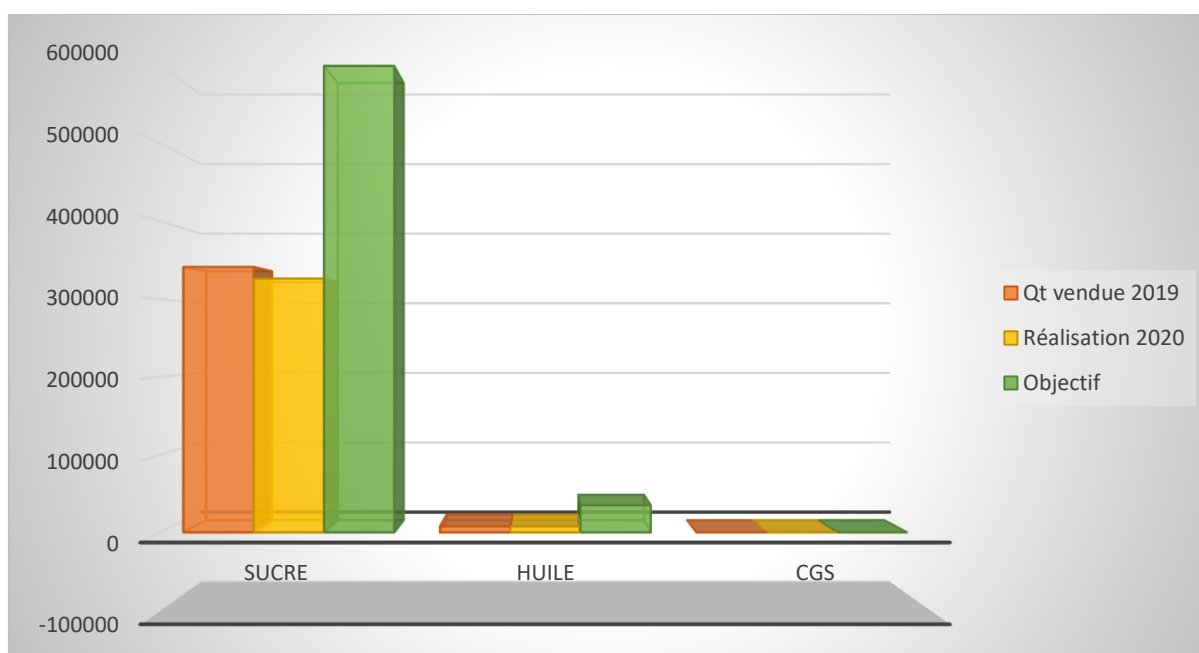
Tableau N°11 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes export)

Unité : tonnes

Produits	Qt vendue 2019	Réalisation 2020	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
Sucre	341 614	326 627	668 241	600 000	54,43%
Huile	7 770	7 687	15 457	35 000	21,96%
CGS	8	-8	-	-	-
Total	349 392	334 306	683 698	635 000	52,64%

Source : Réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital.

Figure N°13 : Représentation graphique des produits vendus en quantité de Cevital (vente export)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

On constate que l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant les quantités vendus en export pendant l'année 2020. Les réalisations trimestrielles de quantités vendus par produits sont 334306.

- **Pour le sucre :** il représente la plus grande partie de ses ventes export, soit 97,70%.
- **Pour l'huile :** Représente 2,29 % des ventes.
- **Pour les CGS :** un très faible taux des ventes qui est de -0,002 %

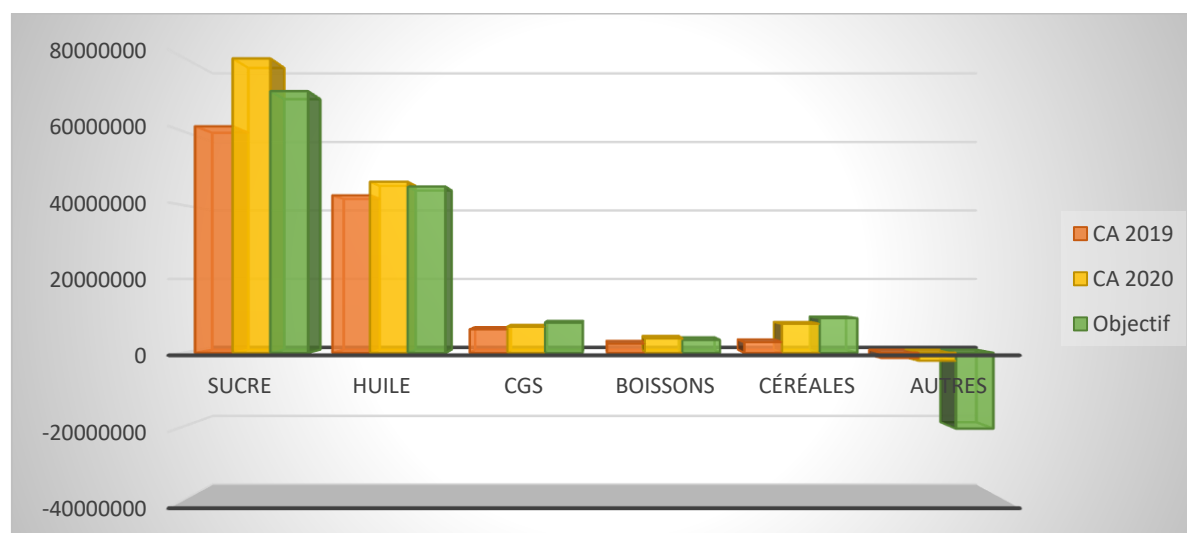
Tableau N°12 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes locales)

Unité : KDA

Produits	CA réalisation 2019	Réalisation Mois 2020	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2020	Réal. Objectif (%)
Sucre	61 327 632	79 710 146	141 037 778	70 866 006	112,48%
Huile	42 643 593	46 323 799	88 967 392	45 018 971	102,89%
CGS	6 356 556	7 026 203	13 382 759	8 131 483	86,51%
Boissons	2 460 595	3 887 481	6 348 076	3 473 611	111,91%
céréales	2 877 941	7 838 386	10 716 327	9 371 050	83,64%
Autres	-1 403 990	-2 127 614	-3 531 604	-2 052 917	103,64%
Total	114 262 328	142 658 403	256 920 728	134 808 204	105,82%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un documents interne de Cevital.

Figure N°14 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes locales)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

Selon le graphe, l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant la réalisation trimestrielle de 2020, par rapport aux réalisations mensuelles de 2019.

- **Sucre :** représente la plus grande partie de ses ventes soit 56%, donc il y'a une forte demande.
- **Pour l'huile :** il enregistre 32% qui est dû à la concurrence au niveau du marché.
- **Pour les CGS, boissons, céréales, et autres :** le taux des ventes est faible (5%, 3%, 5%, - 1%)

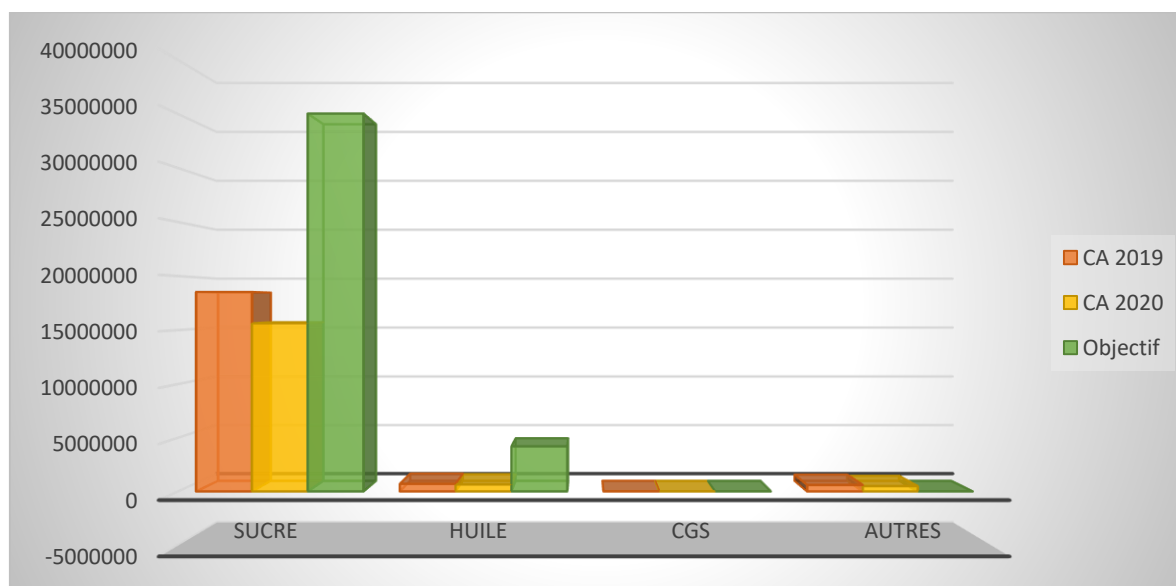
Tableau N°13 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes export)

Unité : KDA

Produits	CA réalisation 2019	Réalisation Mois 2020	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2020	Réal. Objectif (%)
Sucre	18 531 491	15 627 550	34 159 041	35 040 000	44,59%
Huile	706 232	646 594	1 352 826	4 200 000	15,39%
CGS	1 495	-1 495	-	-	-
Autres	599 689	488 952	1 088 641	-	-
Total	19 838 907	16 767 600	36 606 507	39 240 000	42,72%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un documents interne de Cevital

Figure N°15 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes export)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

Selon le graphe, l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant la réalisation trimestrielle de 2020, par rapport aux réalisations mensuelles de 2019.

- **Sucre** : représente la plus grande partie de ses ventes export soit 93%, donc il y'a une très forte demande à l'échelle internationale.
 - **Pour l'huile** : il enregistre 4% qui est dû à la concurrence au niveau du marché international.
 - **Pour les CGS, et autres** : le taux des ventes est faible (3%, -0,0089%)
- ✓ **Analyse du chiffre d'affaire global de Cevital**

Le tableau suivant permet de déterminer le chiffre d'affaire réel global pour l'année 2020

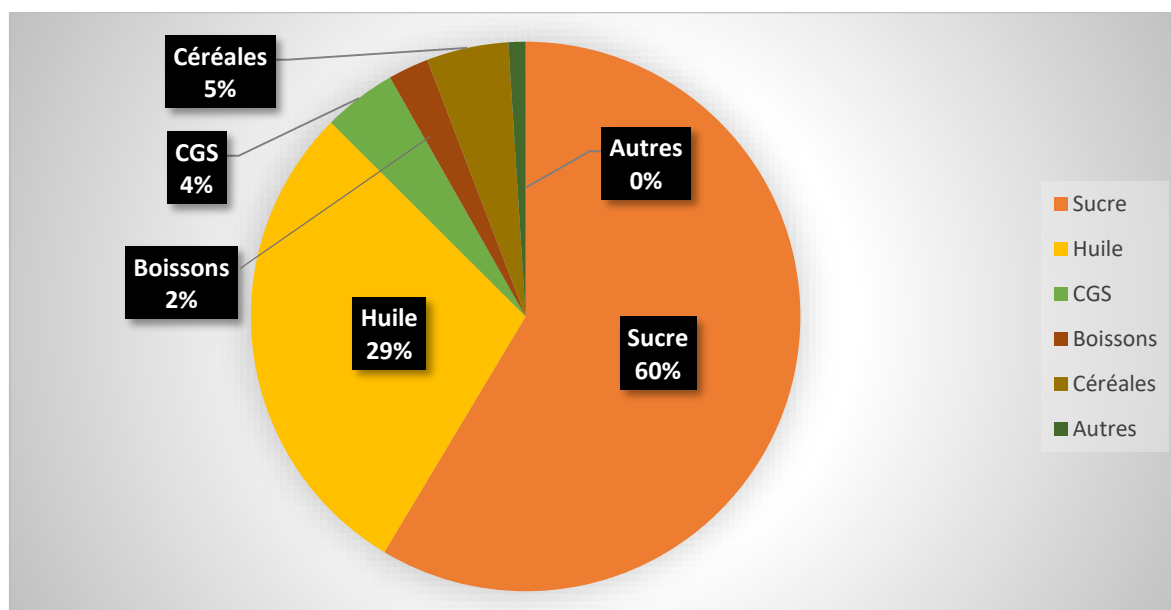
Tableau N°14 : Chiffre d'affaire global de Cevital

Unité : KDA

Produits	CA 2019(1)	Réalisation trimestrielles 2020(2)	Cumul réalisé 2020 (1)+(2)	Objectif 2020 (3)	Réal. Objectif (%)
Sucre	79 859 123	95 337 696	175 196 819	105 906 006	90,02 %
Huile	43 349 825	46 970 393	90 320 218	49 218 971	95,43%
CGS	6 358 051	7 024 708	13 382 759	8 131 483	86,38%
LLK (Boissons)	2 460 595	3 887 481	6 348 076	3 473 611	111,91%
Céréales	2 877 941	7 838 386	10 716 327	9 371 050	83,64%
Autres	-804 301	-1 638 662	-2 442 963	-2 052 917	79,82
Total	134 101 235	159 420 002	293 521 237	174 048 204	91,60%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

Figure N°16 : Répartition du chiffre d'affaire de Cevital de l'année 2020



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

Le chiffre d'affaire de l'entreprise Cevital est réparti comme suit :

- Sucre représente 60% du chiffre d'affaire global
- Huile représente 29% du chiffre d'affaire global ;
- CGS représente 4% du chiffre d'affaire ;
- Boissons représente 2% du chiffre d'affaire ;
- Céréales représente 5% du chiffre d'affaire.

On remarque que l'entreprise Cevital réalise un chiffre d'affaire important par rapport au chiffre d'affaire dégagé en 2019, donc son chiffre d'affaire a augmenté.

2.1.2.2 Exploitation

➤ **Production (Volume)**

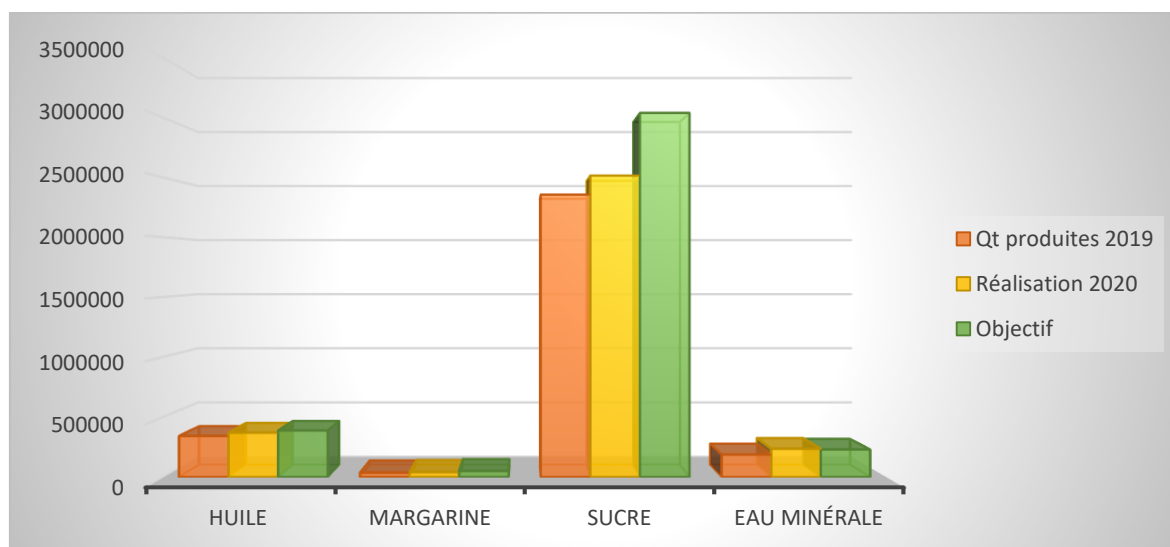
Tableau N°15 : tableau établissant les quantités produites par Cevital en volume

Unité : Tonne

Produits	Qt produites 2019	Réalisation 2020	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2020	Réal.Objectif (%)
Huile (T)	342 483	370 396	712 879	387 800	95,51%
Margarine(T)	37 762	42 579	80 341	51 000	83,49%
Sucre (T)	2 355 822	2 514 966	4 870 788	3 038 244	82,74%
Eau minérale (T)	187 370	236 412	423 782	230 000	102,79%
Total	2 923 437	3 164 353	6 087 972	3 707 044	85,36%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

Figure N°17 : Représentation graphique des produits fabriqués en volume de Cevital



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation

On constate que l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant les quantités produites pendant l'année 2020. Les réalisations trimestrielles de quantités produites par produits sont 3 164 353 tonnes.

- **Pour l'huile** : il représente 12% de la production.
- **Pour la margarine** : un faible taux de production qui est de 2%
- **Pour le sucre** : représente la plus grande partie de la production, soit 79%.
- **Pour l'eau minérale** : un taux de 7%.

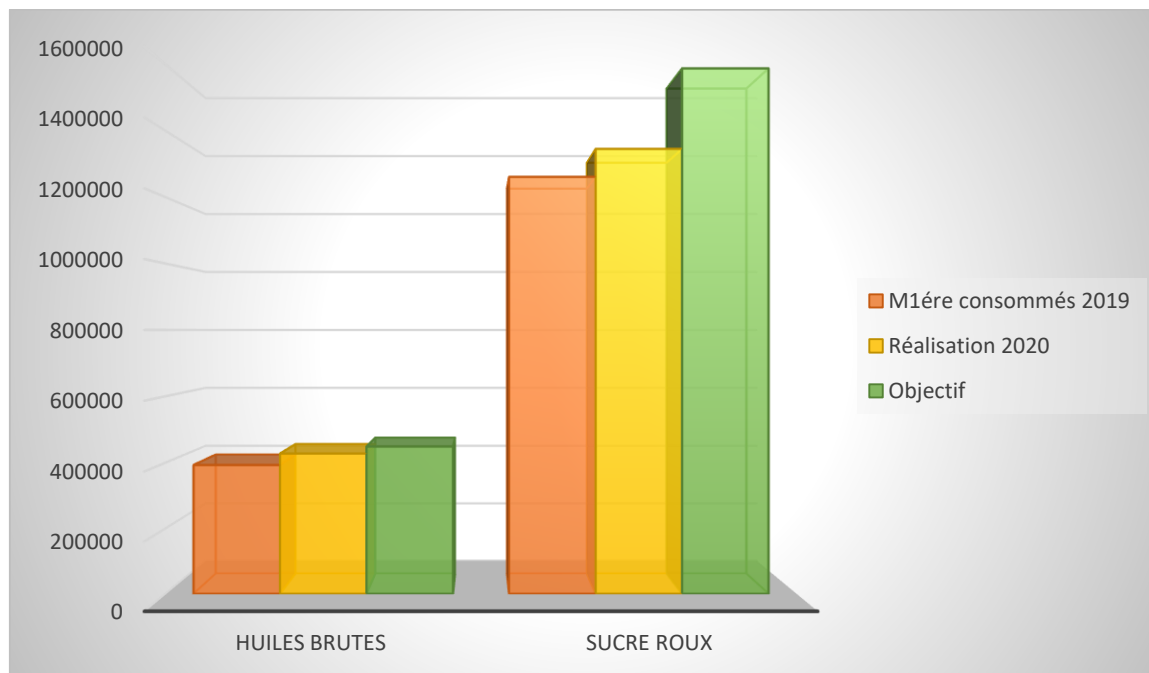
➤ Consommation matières premières (en volume)

Tableau N°16 : tableau représentant les consommations de matières premières par Cevital Unité : Tonne

Produits	Mière consommés 2019	Réalisation Mois 2020	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2020	Réal. Objectif (%)
Huiles brutes	392 942	427 392	820 334	448 485	95,30%
Sucre roux	1 261 059	1 345 459	2 606 518	1 587 871	84,73%
Total	1 654 001	1 772 851	3 426 852	2 036 356	87,05%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital.

Figure N°18 : Représentation graphique des Matières premières consommées en volume de Cevital



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation

On constate que l'entreprise a atteint ses objectifs concernant les quantités de Matière consommées pendant l'année 2020. Les réalisations trimestrielles des Matière consommées sont 1772851 Tonnes.

- **Pour les huiles brutes :** représente 24% des Matière consommées.
- **Pour sucre roux :** représente la plus grande partie de ses consommations de Matière, soit 76%.

➤ Stocks (en quantité)

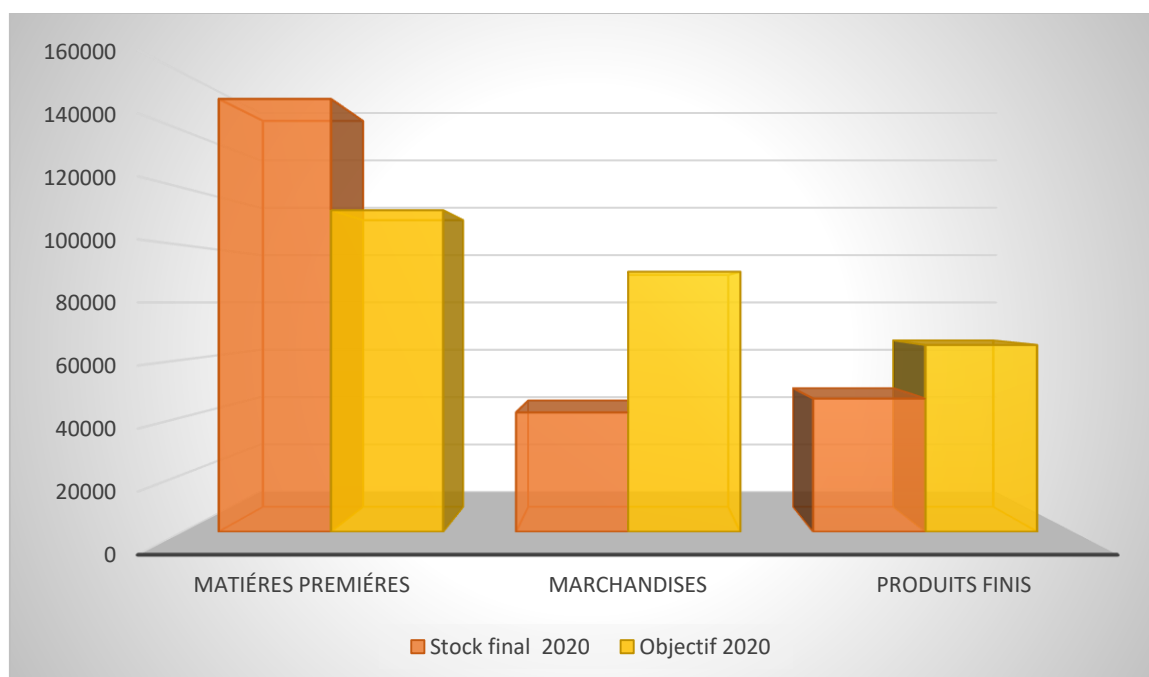
Tableau N°17 : Tableau représentant les stocks par Cevital en volume

Unité : Tonne

Produits	Stock final (Déc) 2020	Objectif 2020	Réal. Objectif (%)
Matières premières	150 955	112 151	134,59%
Marchandises	41 657	90 694	45,93%
Produits finis	46 472	65 167	71,31%
Total	239 084	268 012	89,20%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital.

Figure N°19 : Représentation graphique des stocks en volume de Cevital



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

On constate que l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant les quantités stockées pendant l'année 2020. Les réalisations trimestrielles de quantités stockées par produits sont 239 084 tonnes.

- **Pour la matière première :** représente la plus grande partie des stocks, soit 63%.
- **Pour la marchandise :** il représente 17% des stocks.
- **Pour le produit fini :** un taux de 20%.

2.1.2.3 Gestion

➤ Indicateurs de tableau de bord financier

Les indicateurs financiers sont définis et calculés de la manière suivante :

✓ Valeur ajoutée (VA)

- **VA 2019** = 189 135 + 130 862 125 + 3 650 938 + 106 579 + 383 782 – 106 454 764 – 3 653 744
= 25 084 051 KDA
- **VA 2020** = 1 132 436 + 148 141 110 – 3 015 522 + 3 166 + 193 845 – 108 580 369 – 4 130 424
= 33 744 243 KDA

✓ **Excédent brut d'exploitation (EBE)**

- **EBE 2019** = 25 084 051 – 3 380 307 – 931 831
= 20 771 913 KDA
- **EBE 2020** = 103 744 243 – 4 476 872 – 1 186 974
= 28 080 396 KDA

✓ **Résultat Opérationnel (RO)**

- **RO 2019** : 2 077 1913 + 253 462 + 263 667 + 133 9105 – 6244 815
= 13 705 121 KDA
- **RO 2020** = 28 080 396 + 178 545 + 255 786 – 1 140 867 – 6 660 655
= 20 713 205 KDA

✓ **Résultat avant impôt (RAI) :**

- **RAI 2019** = 13 705 121 + 654 924 – 1 712 457
= 12 647 588 KDA
- **RAI 2020** = 20 713 205 + 865 575 – 1 301 570
= 20 277 210 KDA

✓ **Résultat Net (RN)**

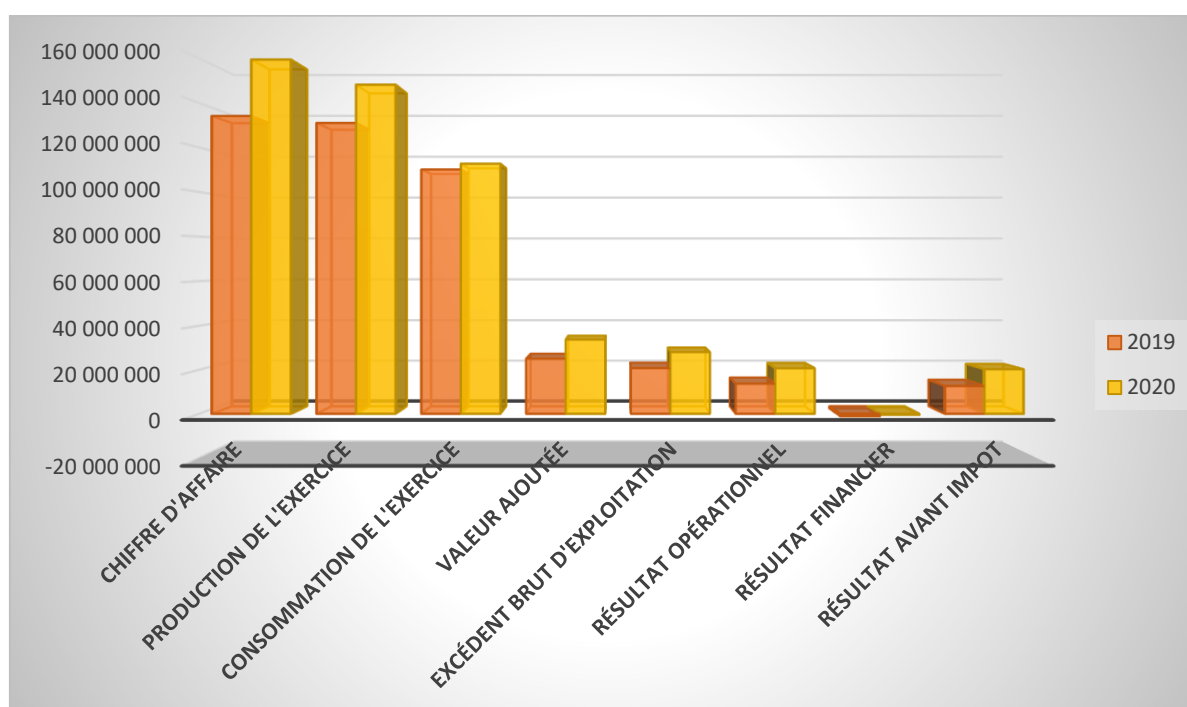
Il indique ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la partie des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés.

Tableau N°18 : Tableau représentant les comptes d'exploitation de Cevital

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2020	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 20	Cumul Déc 19		
(700) Ventes de marchandises	11 278 892	3 239 110	10 076 510	111,93
(600) Achats de marchandises vendues	10 146 456	3 049 974	9 561 848	106,11
Marge brute	1 132 436	189 135	514 662	220,03
(701 à 709) Ventes et produits annexes	148 141 110	130 862 125	163 971 694	90,35
(72) Variation stocks, produits finis et en-cours	- 3 015 522	3 650 938	130 191	- 2 316,23

(73) Production immobilisée	3 166	106 579	-	
(74) Subventions d'exploitation	193 845	383 782		
(601 à 609) Achats consommés	108 580 369	106 454 764	132 628 111	81,87
(61 & 62) Services extérieurs et autres cons.	4 130 424	3 653 744	3 841 124	107,53
Valeur ajoutée d'exploitation	33 744 243	25 084 051	28 147 311	119,88
(63) Charges de Personnel	4 476 872	3 380 307	3 771 124	118,71
(64) Impôts, taxes et versements assimilés	1 186 974	931 831	1 088 836	109,01
Excédent brut d'exploitation	28 080 396	20 771 913	23 287 351	120,58
(75) Autres produits opérationnels	255 786	263 667	-	
(65) Autres charges opérationnelles	1 140 867	1 339 105	273 850	416,60
(68) Dotations aux amortissements et provisions	6 660 655	6 244 815	4 693 034	141,93
(78) Reprise sur pertes de valeur et provisions	178 545	253 462		
Résultat opérationnel	20 713 205	13 705 121	18 320 467	113,06
(76) Produits financiers	865 575	654 924		
(66) Charges financières	1 301 570	1 712 457	- 179 242	- 726,15
Résultat financier	- 435 995	- 1 057 533	- 179 242	243,24
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	20 277 210	12 647 588	18 141 225	111,77

Figure N°20 : Représentation graphique des principaux indicateurs financiers



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital.

Interprétation :

Le graphe, représente les réalisations de l'année 2019 et de 2020 des différents éléments du compte de résultat de l'entreprise de l'exercice 2020.

On remarque que le chiffre d'affaire réalise un écart de **25 318 767 KDA**, et traduit une évolution de l'activité.

La production de l'exercice enregistre un écart de **17 175 572 KDA**, cela est dû à l'augmentation de la production durant 2020 par rapport à celle de 2019.

Ce qui concerne la consommation de l'exercice, on remarque qu'elle a enregistré une hausse de **2 602 285 KDA**, qui est expliqué par l'augmentation des achats occasionnés par l'augmentation de production.

La VA a enregistré une hausse de **8 660 192 KDA**, cette hausse est engendrée par l'augmentation de CA. Cette richesse créée sera réparti entre les différents tiers.

On constate que l'EBE enregistre une hausse de **7 308 483 KDA**, cette hausse est due au montant positif de la VA dégagée et à la maîtrise des charges d'exploitations

Le RO : à ce stade l'activité de l'entreprise est rentable.

Le résultat financier de Cevital est négatif en 2019 et 2020 à cause d'une augmentation des charges financières (les intérêts, les pertes de change, les charges sur cessions de V.M.P)

On constate que le RAI enregistre un écart positif de **7 629 622 KDA**, qui signifie que l'activité économique et financière de Cevital est performante, suite à l'augmentation du chiffre d'affaires.

2.1.3 Tableau de bord année 2021

2.1.3.1 Commercial

➤ Analyse et répartition du chiffre d'affaire de l'entreprise Cevital

✓ Analyse de chiffre d'affaire par produits :

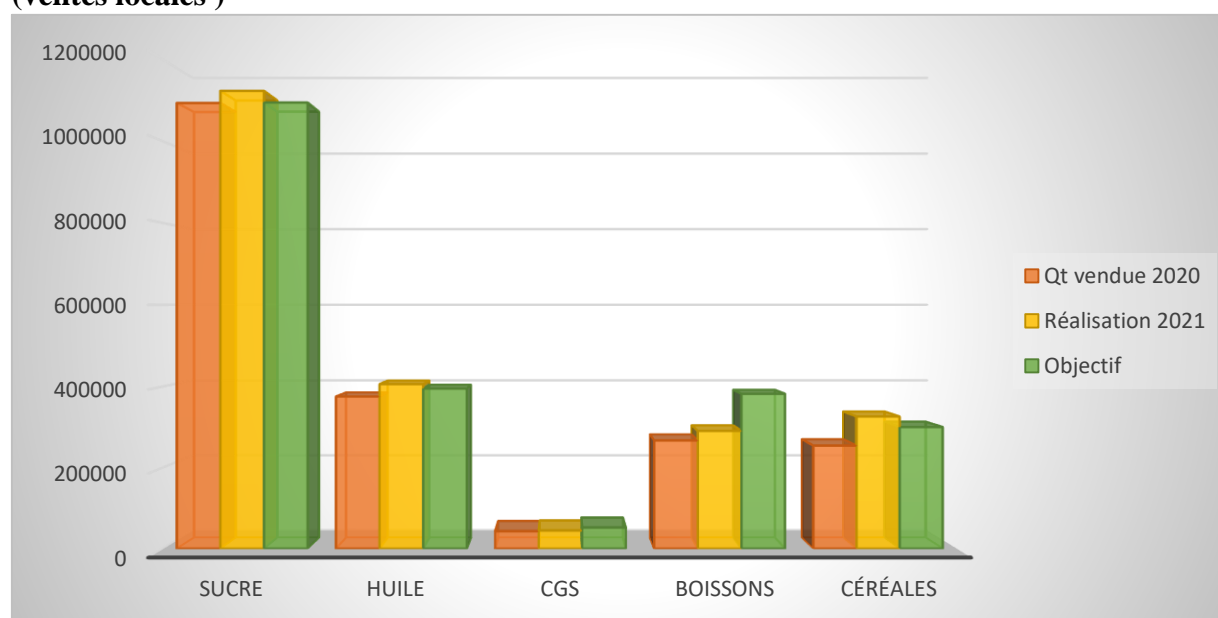
Tableau N°19 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes locales)

Unité : tonnes

Produits	Qt vendue 2020	Réalisation 2021	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
Sucre	1 093 292	1 122 938	2 216 230	1 094 328	102,61%
Huile	375 349	405 777	781 126	395 000	102,72%
CGS	42 999	44 740	87 739	52 000	86,03%
Boissons	266 949	290 591	557 540	382 054	76,06%
céréales	254 306	326 163	580 469	300 000	108,72%
Total	2 032 895	2 190 209	4 223 104	2 223 382	98,50%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un documents interne de Cevital

Figure N°21 : représentation graphique des produits vendus en quantité de Cevital (ventes locales)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

On constate que l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant les quantités vendus en locales pendant l'année 2021. Les réalisations trimestrielles de quantités vendus par produits sont 2 190 209 tonnes.

- **Pour le sucre :** il représente la plus grande partie de ses ventes, soit 51%
- **Pour l'huile :** représente 19% des ventes.
- **Pour les CGS :** un très faible taux des ventes qui est de 2%
- **Pour les boissons :** un taux de 13%
- **Pour les Céréales :** un taux de 15%

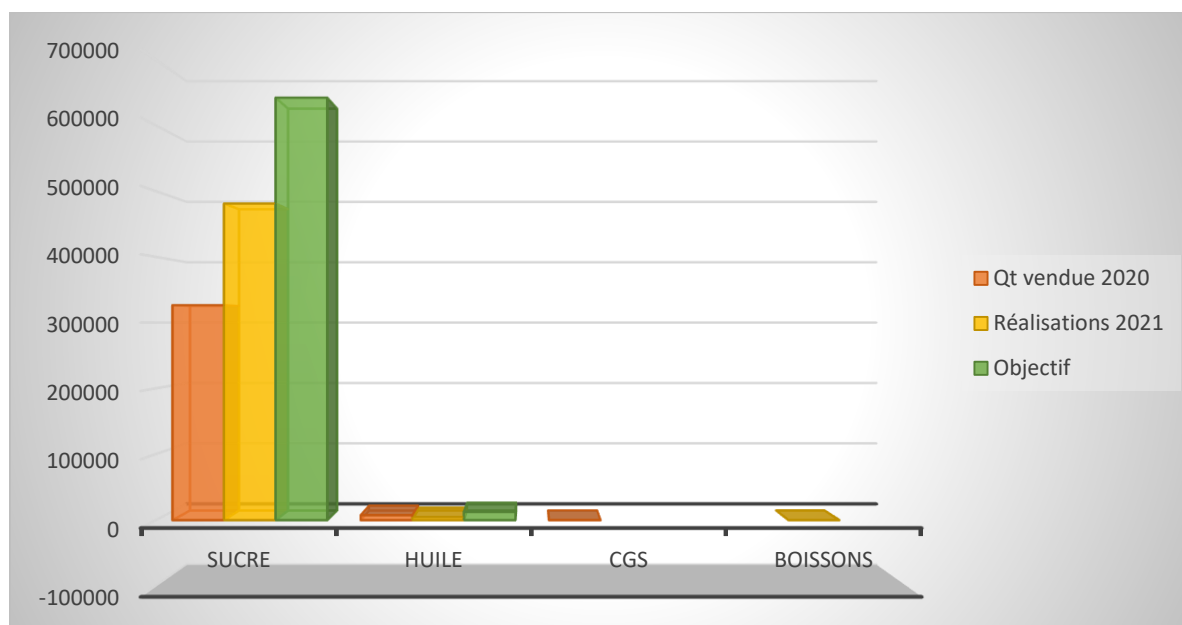
Tableau N°20 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes export)

Unité : tonnes

Produits	Qt vendue 2020	Réalisation 2021	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
Sucre	326 627	481 104	807 731	642 000	74,93%
Huile	7 528	4 632	12 160	12 400	37,35%
CGS	-8	-	-8	-	-
Boissons	-	82	82	-	-
Total	334 147	485 818	819 965	654 400	74,23%

Source : Réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

Figure N°22 : Représentation graphique des produits vendus en quantité de Cevital (vente export)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

On constate que l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant les quantités vendues en export pendant l'année 2021. Les réalisations trimestrielles de quantités vendues par produits sont 485 818 tonnes.

- **Pour le sucre :** il représente la plus grande partie de ses ventes export, soit 99,03%.
- **Pour l'huile :** Représente 0,95% des ventes.
- **Pour les boissons :** un très faible taux des ventes qui est de 0,016%

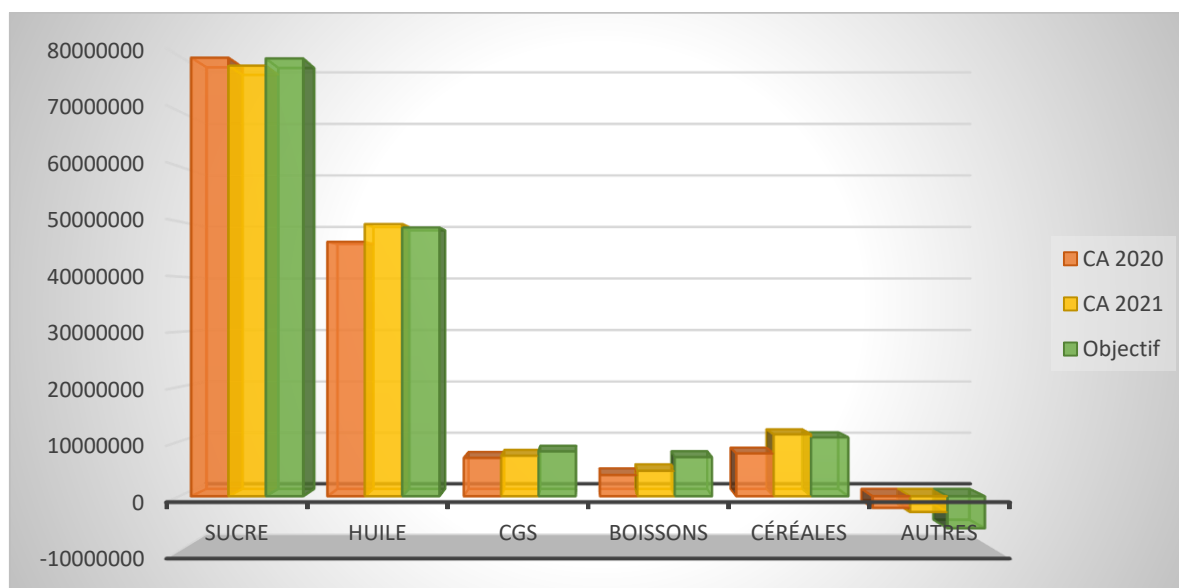
Tableau N°21 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes locales)

Unité : KDA

Produits	CA réalisation 2020	Réalisation Mois 2021	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
Sucre	79 710 146	78 266 753	107 976 899	79 576 336	98,35%
Huile	46 323 799	49 555 736	95 879 535	48 917 227	101,30%
CGS	7 026 203	7 423 096	14 449 299	8 212 677	90,38%
Boissons	3 887 197	4 661 649	8 548 846	7 165 311	65,05%
céréales	7 838 670	11 334 609	19 173 279	10 770 000	105,24%
Autres	-2 127 614	-2 882 266	-5 009 880	-5 865 282	53,72%
Total	142 6584 03	148 359 578	241 017 981	149 276 267	99,38%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un documents interne de Cevital

Figure N°23 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes locales)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

Selon le graphe, l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant la réalisation trimestrielle de 2021, par rapport aux réalisations mensuelles de 2020.

- **Sucre** : représente la plus grande partie de ses ventes soit 53%, il y'a donc une forte demande.
- **Pour l'huile** : il enregistre 33% qui est dû à la concurrence au niveau du marché.
- **Pour les CGS, boissons, céréales, et autres** : le taux des ventes est faible (5%, 3%, 7%, -1%).

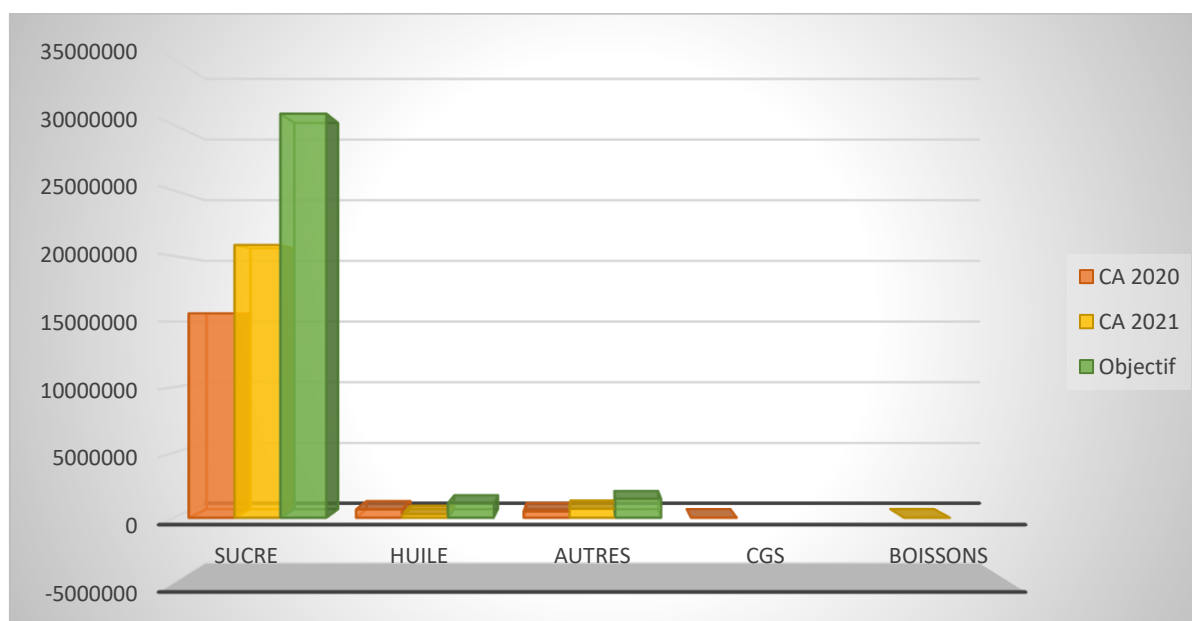
Tableau N°22 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital (ventes export)

Unité : KDA

Produits	CA réalisation 2020	Réalisation Mois 2021	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
Sucre	15 627 550	20 841 205	30 363 755	30 854 752	67,54%
Huile	646 594	270 081	916 675	1 114 880	24,22%
Autres	488 952	695 100	1 184 052	1 454 400	47,79%
CGS	-1 495	-	-1 495	-	-
Boissons	-	3 248	3 248	-	-
Total	16 761 600	21 809 634	38 571 234	33 424 032	65,25%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un documents interne de Cevital

Figure N°24 : Représentation graphique des produits vendus en valeur de Cevital (Ventes export)



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

Selon le graphe, l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant la réalisation trimestrielle de 2021, par rapport aux réalisations mensuelles de 2020.

- **Sucre** : représente la plus grande partie de ses ventes export soit 95%, donc il y'a une très forte demande à l'échelle internationale.
 - **Pour l'huile** : il enregistre 2% qui est dû à la concurrence au niveau du marché international.
 - **Pour les autres, boissons** : le taux des ventes est faible (3%, 0,01%)
- ✓ **Analyse du chiffre d'affaire global de Cevital**

Le tableau suivant permet de déterminer le chiffre d'affaire réel global pour l'année 2021

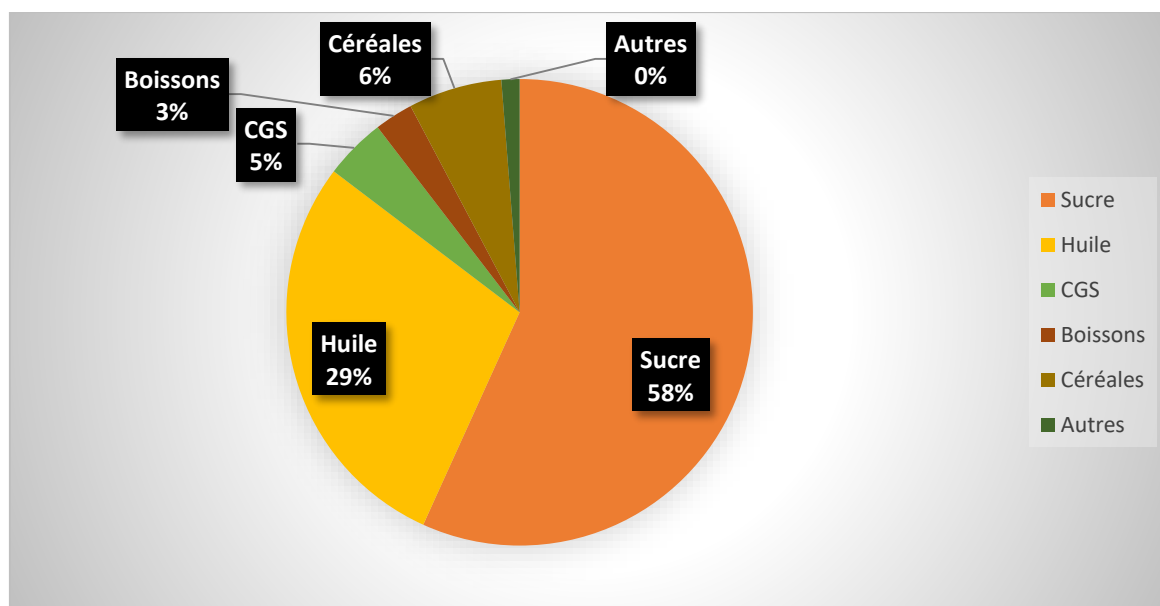
Tableau N°23 : Chiffre d'affaire global de Cevital

Unité : KDA

Produits	CA 2020(1)	Réalisation trimestrielles 2021(2)	Cumul réalisé 2019 (1)+(2)	Objectif 2021 (3)	Réal. Objectif (%)
Sucre	95 337 696	99 107 958	194 445 654	110 431 008	89,74%
Huile	46 970 393	49 825 817	51 952 980	50 032 107	99,58%
CGS	7 024 708	7 423 096	14 447 804	8 212 677	96,38%
LLK (Boissons)	3 887 197	4 664 897	8 552 094	7 165 311	65,10%
Céréales	7 838 670	11 334 609	19 173 279	107 70 000	105,24%
Autres	-1 638 662	-2 187 166	-3 825 828	-3 910 882	55,92%
Total	159 420 002	170 169 212	329 589 214	182 700 299	93,14%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

Figure N°25 : Répartition du chiffre d'affaire de Cevital de l'année 2021



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

Le chiffre d'affaire de l'entreprise Cevital est réparti comme suit :

- Sucre représente 58% du chiffre d'affaire global
- Huile représente 29% du chiffre d'affaire global ;
- CGS représente 5% du chiffre d'affaire ;
- Boissons représente 3% du chiffre d'affaire ;
- Céréales représente 6% du chiffre d'affaire.

On remarque que l'entreprise Cevital réalise un chiffre d'affaire important par rapport au chiffre d'affaire dégagé en 2020, donc son chiffre d'affaire a augmenté.

2.1.3.2 Exploitation

➤ Production (Volume)

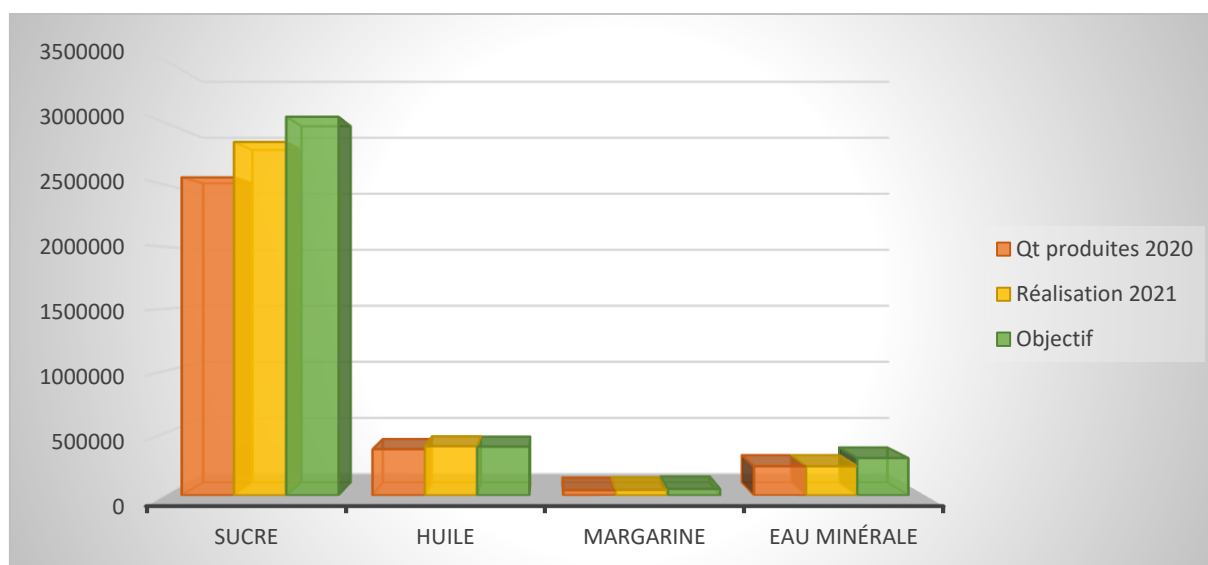
Tableau N°24 : tableau établissant les quantités produites par Cevital en volume

Unité : Tonne

Produits	Qt produites 2020	Réalisation 2021	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
Sucre (T)	2 558 185	2 843 082	5 401 267	3 046 328	93,32%
Huile (T)	371 751	395 142	766 893	392 200	100,75%
Margarine(T)	42 566	44 811	87 377	52 000	86,18%
Eau minérale(T)	234 315	234 315	479 630	300 000	81,79%
Total	3 206 817	3 528 350	6 735 167	3 790 528	93,08%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

Figure N°26 : Représentation graphique des produits fabriqués en volume de Cevital



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

On constate que l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant les quantités produites pendant l'année 2021. Les réalisations trimestrielles de quantités produites par produits sont 3528350 tonnes.

- **Pour l'huile :** il représente 11% de la production.
- **Pour la margarine :** un faible taux de production qui est de 2%
- **Pour le sucre :** Représente la plus grande partie de la production, soit 81%.
- **Pour l'eau minérale :** un taux de 6%.

➤ **Consommation matières premières (en volume)**

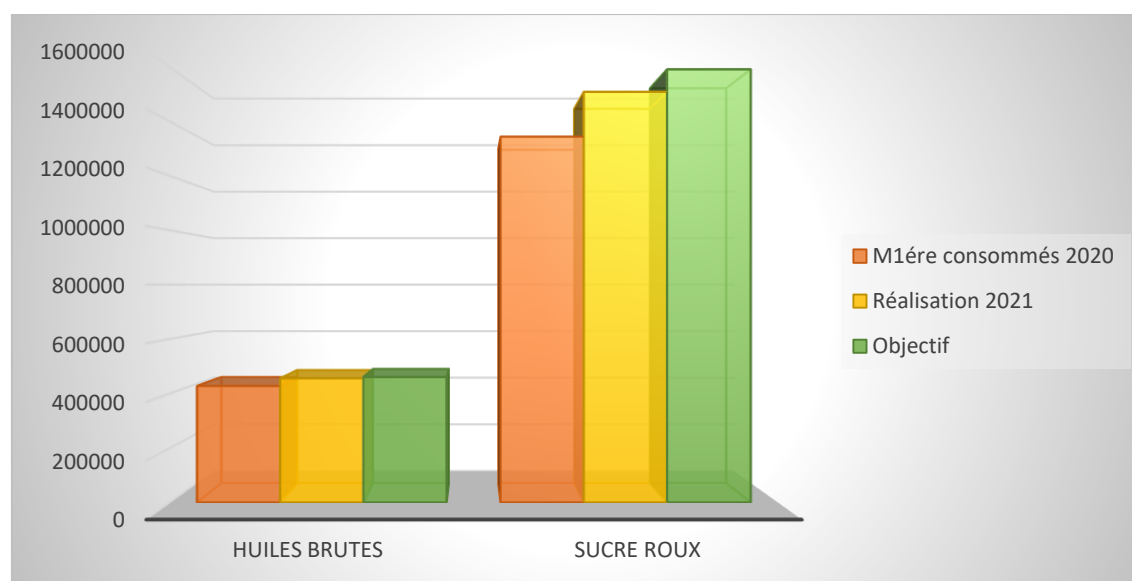
Tableau N°25 : tableau représentant les consommations de matières premières par Cevital

Unité : Tonne

Produits	M1 ^{ère} consommés 2020	Réalisation Mois 2021	Réalisé cumul (1+2)	Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
Huiles brutes	427 392	455 277	882 669	459 960	98,98%
Sucre roux	1 344 634	1 509 744	2 854 378	1 592 380	94,81%
Total	1 772 026	1 965 021	3 737 047	2 052 340	95,74%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

Figure N°27 : Représentation graphique des Matières premières consommées en volume de Cevital



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

Interprétation :

On constate que l'entreprise a atteint ses objectifs concernant les quantités de M1^{ère} consommées pendant l'année 2021. Les réalisations trimestrielles des M1^{ère} consommées sont 1965021 tonnes.

- **Pour les huiles brutes :** représente 24% des M1^{ère} consommés.
- **Pour sucre roux :** représente la plus grande partie de ses consommations de M1^{ère}, soit 76%.

2.1.2.4 Gestion

➤ Indicateurs de tableau de bord financier

Les indicateurs financiers sont définis et calculés de la manière suivante :

✓ Valeur ajoutée (VA)

- **VA 2020** = -1788188 + 151 022 276 - 3 136 524 + 204 770 - 108 788 039 - 4 446 800
= 33 067 487 KDA
- **VA 2021** = 2 421 920 + 150 560 476 + 381 777 + 88 862 - 104 386 541 - 6 042 918
= 43 023 576 KDA

✓ Excédent brut d'exploitation (EBE)

- **EBE 2020** = 33 067 487 - 4 504 261 - 1 187 107
= 27 376 118 KDA
- **EBE 2021** = 43 023 576 - 5 014 785 - 1 535 343
= 36 473 449 KDA

✓ Résultat Opérationnel (RO)

- **RO 2020** = 27 376 118 + 183 750 + 330 355 - 1 401 658 - 5 460 118
= 21 028 448 KDA
- **RO 2021** = 36 473 449 + 724 553 + 221 874 - 1 547 608 - 4 514 881
= 31 357 387 KDA

✓ Résultat avant impôt (RAI)

- **RAI 2020** = 21 028 448 + 952 282 - 1 512 435
= 20 468 296 KDA
- **RAI 2021** = 31 357 387 + 710 042 - 944 524
= 31 122 905 KDA

✓ **Résultat Net (RN)**

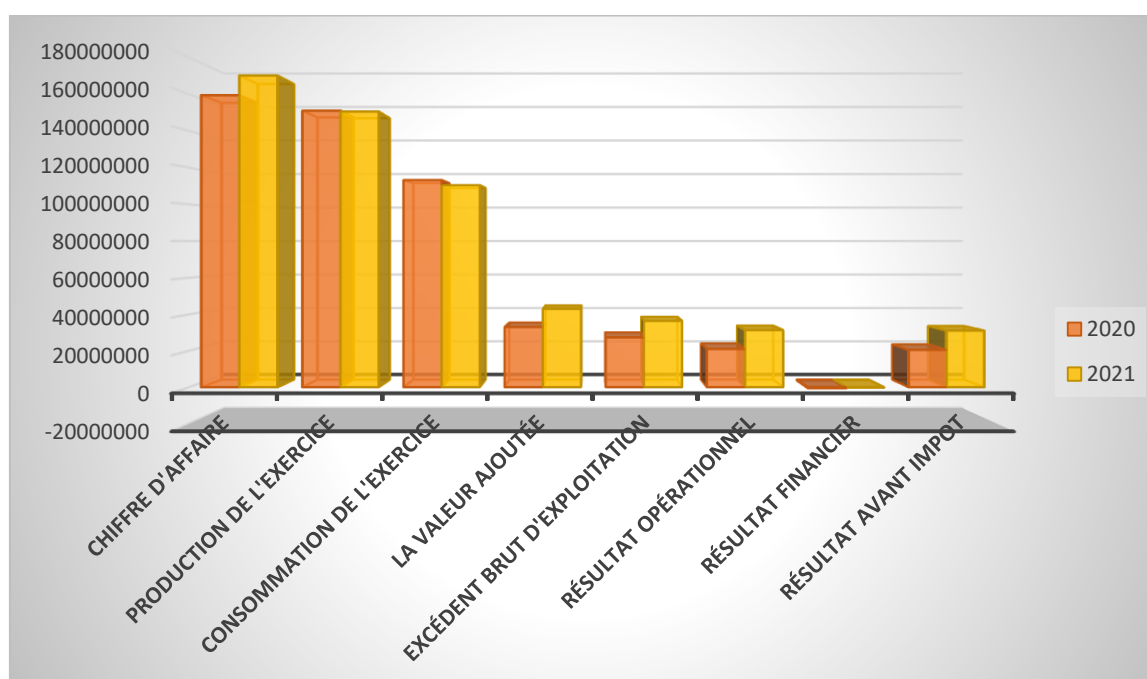
Il indique ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la partie des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés.

Tableau N°26 : Tableau représentant les comptes d'exploitation de Cevital

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
	Cumul 21	Cumul 20		
(700) Ventes de marchandises	19 608 728	8 397 735	22 240 649	88,17
(600) Achats de marchandises vendues	17 186 808	10 185 923	18 365 119	93,58
Marge brute	2 421 920	- 1 788 188	3 875 530	62,49
(701 à 709) Ventes et produits annexes	150 560 476	151 022 267	160 459 650	93,83
(72) Variation stocks, produits finis et en-cours	381 777	- 3 136 524		
(73) Production immobilisée	-		-	
(74) Subventions d'exploitation	88 862	204 770	2 638 852	
(601 à 609) Achats consommés	104 386 541	108 788 039	124 409 580	83,91
(61 & 62) Services extérieurs et autres cons.	6 042 918	4 446 800	5 672 956	106,52
Valeur ajoutée d'exploitation	43 023 576	33 067 487	36 891 495	116,62
(63) Charges de Personnel	5 014 785	4 504 261	5 188 125	96,66
(64) Impôts, taxes et versements assimilés	1 535 343	1 187 107	1 574 614	97,51
Excédent brut d'exploitation	36 473 449	27 376 118	30 128 756	121,06
(75) Autres produits opérationnels	221 874	330 355	-	
(65) Autres charges opérationnelles	1 547 608	1 401 658	2 650 733	58,38
(68) Dotations aux amortissements et provisions	4 514 881	5 460 118	4 412 304	102,32
(78) Reprise sur pertes de valeur et provisions	724 553	183 750		

Résultat opérationnel	31 357 387	21 028 448	23 065 720	135,95
(76) Produits financiers	710 042	952 282	-	
(66) Charges financières	944 524	1 512 435	508 877	185,61
Résultat financier	- 234 482	- 560 153	- 508 877	46,08
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	31 122 905	20 468 296	22 556 842	137,98

Figure N°28 : Représentation graphique des principaux indicateurs financiers



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital.

Interprétation :

Le graphe, représente les réalisations de l'année 2020 et de 2021 des différents éléments du compte de résultat de l'entreprise de l'exercice 2021.

On remarque que le chiffre d'affaire réalise un écart de **10 749 210 KDA**, et traduit une évolution de l'activité.

La production de l'exercice enregistre un écart de **(461 791) KDA**, cela est dû à la baisse de la production durant 2021 par rapport à celle de 2020.

Ce qui concerne la consommation de l'exercice, on remarque qu'elle a enregistré une baisse de **(2 805 380) KDA**, qui est expliqué par la baisse des achats occasionnés par la baisse de production.

La VA a enregistré une hausse de **956 089 KDA**, cette hausse est engendrée par l'augmentation du chiffre d'affaire, cette richesse créée sera répartie entre les différents tiers.

On constate que l'EBE enregistre une hausse de **9 097 331 KDA**, cette hausse est due au montant positif de la VA déduite des charges d'exploitations.

Le RO : à ce stade l'activité de l'entreprise est rentable.

Le résultat financier de Cevital est négatif en 2020 et 2021 à cause d'une augmentation des charges financières (les intérêts, les pertes de change, les charges sur cessions de V.M.P).

On constate que le RAI enregistre un écart positif de **10 654 609 KDA**, qui signifie que l'activité économique et financière de Cevital est performante, suite à l'augmentation du chiffre d'affaire.

2.2 Les insuffisances à l'élaboration du tableau de bord prospectif à Cevital

Pour élaborer un tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) à CEVITAL, il est primordial d'aller au-delà des indicateurs financiers et opérationnels classiques que l'on trouve souvent dans un tableau de bord de gestion, commercial ou d'exploitation. Le tableau de bord prospectif offre une perspective plus holistique de l'entreprise en tenant compte quatre perspectives principales : financière, client, processus internes, et apprentissage et croissance.

Voici une analyse plus détaillée des insuffisances d'un tableau de bord traditionnel chez Cevital et des éléments nécessaires pour concevoir un tableau de bord prospectif :

2.2.1 Perspective Financière

➤ Insuffisances :

- Les tableaux de bord traditionnels se focalisent souvent uniquement sur les indicateurs financiers (chiffre d'affaires, bénéfice, coûts, marges, etc...). Cela ne donne pas de visibilité sur les performances futures de l'entreprise.
- Les mesures financières à court terme peuvent ne pas refléter la santé financière à long terme de l'entreprise.

➤ **Améliorations pour un tableau de bord prospectif :**

- Inclure des indicateurs financiers qui prédisent les performances futures, comme la croissance des revenus à venir, les flux de trésorerie prévisionnels, et le retour sur investissement des nouveaux projets.
- Assurer une corrélation directe entre les objectifs financiers et les stratégies globales de l'entreprise.

2.2.2 Perspective Client

➤ **Insuffisances :**

- Un manque d'indicateurs liés à la satisfaction, la fidélisation et l'acquisition des clients de Cevital.
- Pas d'indicateurs sur la segmentation des clients pour comprendre les besoins spécifiques de différents segments de marché.

➤ **Améliorations pour un tableau de bord prospectif :**

- Intégrer des indicateurs de satisfaction client, de fidélisation (taux de rétention), et de parts de marché.
- Utiliser des données divisées pour comprendre et répondre aux besoins particuliers de chaque groupe de clients.

2.2.3 Perspective Processus Internes

➤ **Insuffisances :**

- Les tableaux de bord traditionnels se concentrent souvent sur les indicateurs de production, tels que les volumes de production, les dépenses et l'efficacité des ressources.
- Peu d'indicateurs sur l'innovation et l'amélioration constante des processus internes de l'entreprise.

➤ **Améliorations pour un tableau de bord prospectif :**

- Afin de mesurer l'efficacité des processus internes (temps de cycle, coûts de processus), il est nécessaire de prendre en compte la qualité (taux de défauts, satisfaction des parties prenantes internes).
- Il est important d'inclure des indicateurs de l'innovation (nombre de nouveaux produits/processus, temps de développement) et de l'amélioration continue (initiatives d'amélioration, impacts sur les performances).

2.2.4 Perspective Apprentissage et Croissance

➤ **Insuffisances :**

- Les tableaux de bord traditionnels négligent les indicateurs liés au développement des compétences, à la satisfaction et à l'engagement des employés.
- Manque d'indicateurs quant à la capacité de l'organisation à innover et à s'adapter aux changements.

➤ **Améliorations pour un tableau de bord prospectif :**

- Mesurer les initiatives de formation, l'amélioration des compétences, et la gestion des talents.
- Introduire des mesures de satisfaction des employés, d'engagement et de rétention du personnel.
- Evaluer les investissements consacrés aux technologies de l'information et la capacité à adopter de nouvelles technologies.

En somme, la mise en place d'un tableau de bord prospectif nécessite une approche intégrée, multidimensionnelle et en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en veillant à ce que chaque perspective soit correctement mesurée et interconnectée afin de favoriser la croissance à long terme et la durabilité de l'entreprise.

Section 3 : Procédure d'élaboration budgétaire

La gestion budgétaire consiste à établir un réseau budgétaire couvrant différents départements activités de l'entreprise. Son utilité générale peut être considérée simultanément comme outils de planification, de coordination et de contrôle.

La Société CEVITAL exploite un système budgétaire annuel (décomposé en budgets mensuels) qui est ensuite contrôlé en permanence (mensuellement) par le Service du Contrôle de Gestion.

Avant la fin de chaque année (vers septembre-octobre), le responsable du service de contrôle présente un pré-budget prévisionnel global pour l'année N+1, synthétisant l'ensemble des dépenses et recettes prévues.

Le conseil d'administration adopte le budget (ou le rejette pour une nouvelle version) après recherche, analyse et débat. Une fois que le pré-budget est largement adopté par le Conseil d'administration, il devient le budget officiel et servira de référence pour évaluer les résultats de l'exercice en question.

3.1 Gestion budgétaire

La gestion budgétaire au sein de CEVITAL est présentée sous forme de tableaux, qui présentent des informations chiffrées sur les prévisions de ventes, de productions, d'approvisionnements et de trésorerie...

On procède à l'élaboration de ces budgets de la manière suivante :

- Diffusion de la note de service DG/G : Mi-aout ;
- Approbation en interne des budgets des filiales : Mi-octobre ;
- Transmission des budgets par des filiales à la DG/G : Fin-octobre ;
- Validation des budgets par la DG/G : Mi-novembre ;
- Consolidation du budget du groupe : Fin-novembre ;
- Présentation au conseil d'administration du groupe.

Notre attention se portera sur le budget de ventes et le budget de production.

❖ Le budget des ventes

Actuellement, l'entreprise vend ses produits sur des marchés de plus en plus concurrentiels. La demande évolue rapidement tant en fonction des innovations technologique que des changements des goûts des consommateurs.

Le budget des ventes est considéré non seulement comme étant le plus important, mais aussi comme le plus complexe que l'on ait à résoudre dans une procédure budgétaire, car il offre l'incertitude et détermine le niveau d'activité, on peut définir la prévision des ventes comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux.

Donc, il est clair que sans le budget des ventes les autres budgets ne peuvent exister.

Le budget des ventes est le premier budget de la construction budgétaire, car ce dernier permet de déterminer l'ensemble des autres budgets ainsi que le résultat final reposant sur les prévisions prédéterminées.

❖ **Le budget de production**

Le budget de production vise à analyser la mise en place de tous les moyens matériels, techniques et procédés disponibles ou à développer pour garantir la capacité de fabrication nécessaire afin d'atteindre dans les délais prévus, les objectifs établis dans le budget des ventes.

L'élaboration d'un budget de production est une opération complexe qui se déroule en deux phases :

- La détermination des programmes à court terme qui permettent de prévoir les quantités à fabriquer ;
- La valorisation des programmes de production.

Pour établir le budget de production, il convient d'abord d'effectuer les budgets suivant :

- ✓ Budget des matières premières à consommer ;
- ✓ Budget de la main d'œuvre ;
- ✓ Budget des frais direct de production.

3.2 Élaboration et suivi d'un budget

Cevital FOOD attribue une grande importance au contrôle qualité de ses produits.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (microbiologie et contrôle qualité) équipés d'outils analytiques très performants. Ses produits couvrent l'ensemble du territoire national et sont toujours présent sur le marché mondial (exportations de produits finis)

Pour prouver ce qui a été dit, nous procéderons à l'illustration de de quelques-uns de ses produits. Pour cela nous avons choisi L'exemple de deux produits différents.

3.2.1 Contrôle Budgétaire

Les deux produits qui sont considérés dans notre cas sont : « Le sucre » et « l'huile », nous allons procéder à cet effet à l'étude des budgets des ventes locales en KDA (1KDA = 1000DA) et de production (Tonnes) de ces derniers durant la période de 2019 à 2021.

A. Budget des ventes locales

A.1 Le calcul des écarts, taux d'évolution et de réalisations

A.1.1 Prévisions

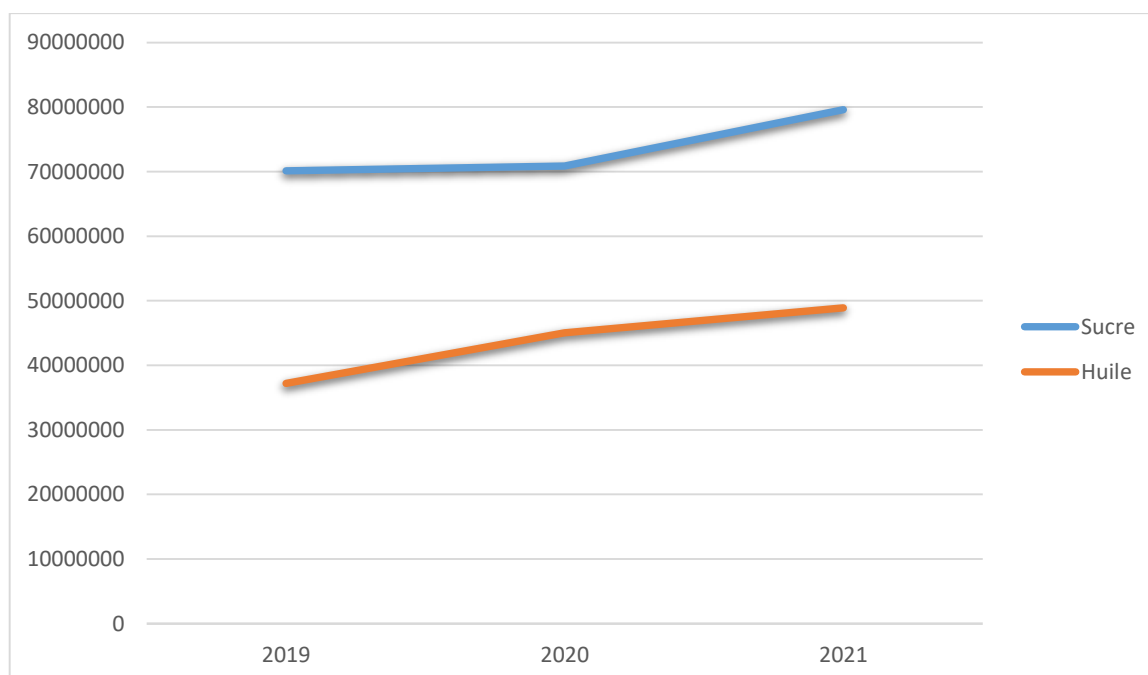
Tableau N°27 : La prévision des ventes locales (en KDA) de 2019 à 2021

Les produits	Année			Totale	%
	2019	2020	2021		
Sucre	70 113 339	70 866 006	79 576 336	220 555 681	62,72%
Huile	37 185 485	45 018 971	48 917 227	131 121 683	37,28%
Totale	107 298 824	115 884 977	128 493 563	351 677 364	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau de bord élaboré (2019, 2020, 2021).

Graphiquement, cette situation est représentée comme suit :

Figure N°29 : Représentation des prévisions



Source : établie par nos soins à partir du tableau N°27.

La lecture de ce tableau N°27 dégage une variation annuelle des prévisions de ces deux produits étudiés :

- Pour le sucre, cette variation est croissante pour les deux premières années qui sont de 70 113 339 en 2019 et de 70 866 006 en 2020. Mais en 2021 on a constaté une montée en flèche des prévisions qui est de 79 576 336.
- Pour huiles, cette variation augmente au fil de notre période d'étude. Elles fluctuent entre 37 185 485 et 48 917 227 ce qui est encourageant pour l'entreprise car cela explique l'augmentation de ses ventes.

A.1.2 Réalisations

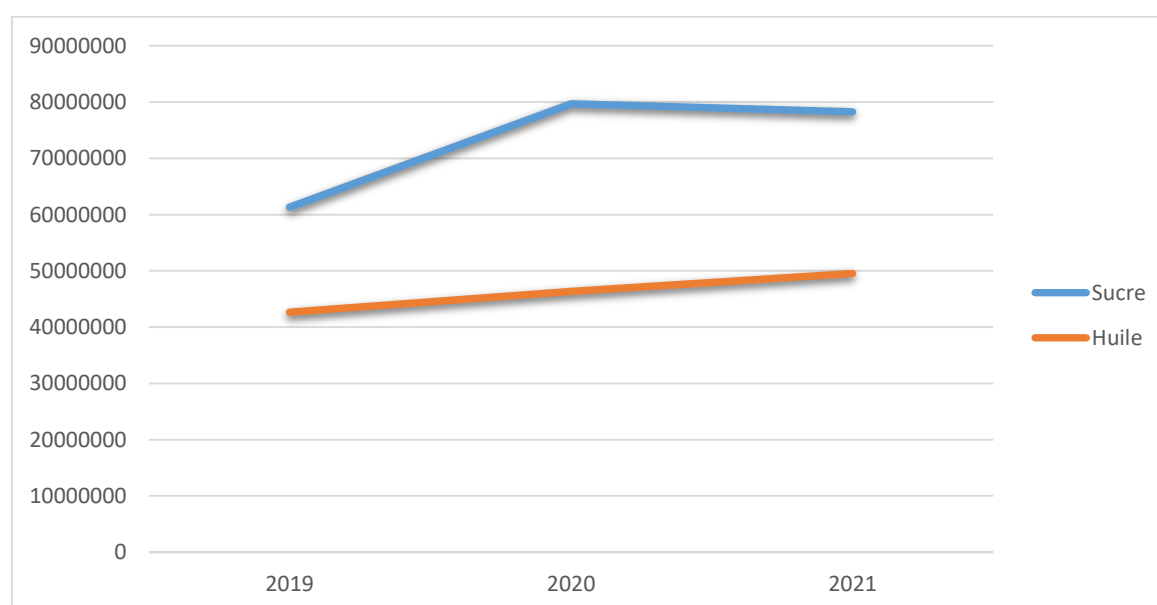
Tableau N°28 : Réalisation des ventes locales (en KDA) de 2019 à 2021

Les produits	Année			Totale	%
	2019	2020	2021		
Sucre	61 327 632	79 710 146	78 266 753	219 304 531	61,28%
Huile	42 643 594	46 323 799	49 555 736	138 523 129	38,72%
Totale	103 971 226	126 033 945	127 822 489	357 827 660	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau de bord élaboré (2019, 2020, 2021).

Graphiquement, cette situation est représentée comme suit :

Figure N°30 : Représentation des réalisations



Source : établie par nos soins à partir du tableau N°28.

La lecture de ce tableau N°28 dégage une variation annuelle des réalisations de ces deux

Produits étudiés :

- **Pour le sucre**, ce tableau exprime l'accroissement de la variation des réalisations pour les deux premières années, ou le montant de ces réalisations est de 61 327 632 en 2019 et de 79 710 146 en 2020. En 2021 on a constaté une baisse légère des réalisations avec un montant de 78 266 753.
- **Pour huiles**, cette variation est progressive pendant notre période d'étude. Les résultats de l'entreprise sont compris entre 42 643 594 et 49 555 736, ce qui est encourageant et stimulant car cela entraîne une augmentation de ventes, donc une augmentation de la rentabilité et des revenus de l'entreprise.

A.1.3 Les calculs

- **L'écart = réalisations - prévisions**
- **Taux de réalisation** = $\left(\frac{\text{Réalisations}}{\text{prévisions}}\right) \times 100$
- **Taux d'évolution** = $\left(\frac{\text{Réalisation N} - \text{réalisation n-1}}{\text{réalisation n-1}}\right) \times 100$

Tableau N°29 : Ecart sur sucre (ventes en KDA)

Année	prévisio n	réalisatio n	Ecart			TR(%)	TxEvo(%)
			F	D	TE(%)		
2019	70 113 339	61 327 632	-	8 785 707	- 12,5 4	87,46	11,90
2020	70 866 006	79 710 146	8 844 140	-	12,4 8	112,4 8	29,97
2021	79 576 336	78 266 753	-	1 309 583	-1,65	98, 35	-1,81
totale	220 555 681	219 304 531	8 844 140	10 095 290	-	-	-
Solde	-	1 251 150	1 251 150	-	-	-	-
balan ce	220 555 681	220 555 681	1 251 15 0	1 251 150	-	-	-

Source : réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°27 et N°28.

- Ecart sur sucre (ventes en KDA) est de :
 - ✓ -8 785 707 en 2019 (écart défavorable).
 - ✓ +8 844 140 en 2020 (écart favorable).
 - ✓ -1 309 583 en 2021 (écart défavorable).

À la lecture des données contenues dans le tableau ci-dessus, on a remarqué des écarts négatifs au cours des deux années (2019,2021) ou le taux de réalisation est bas qui est de 87,46% en 2019, par contre en 2021 on a constaté un taux modéré qui est de 98,35% donc on peut dire que l'entreprise n'est pas loin à l'atteinte de ses objectifs.

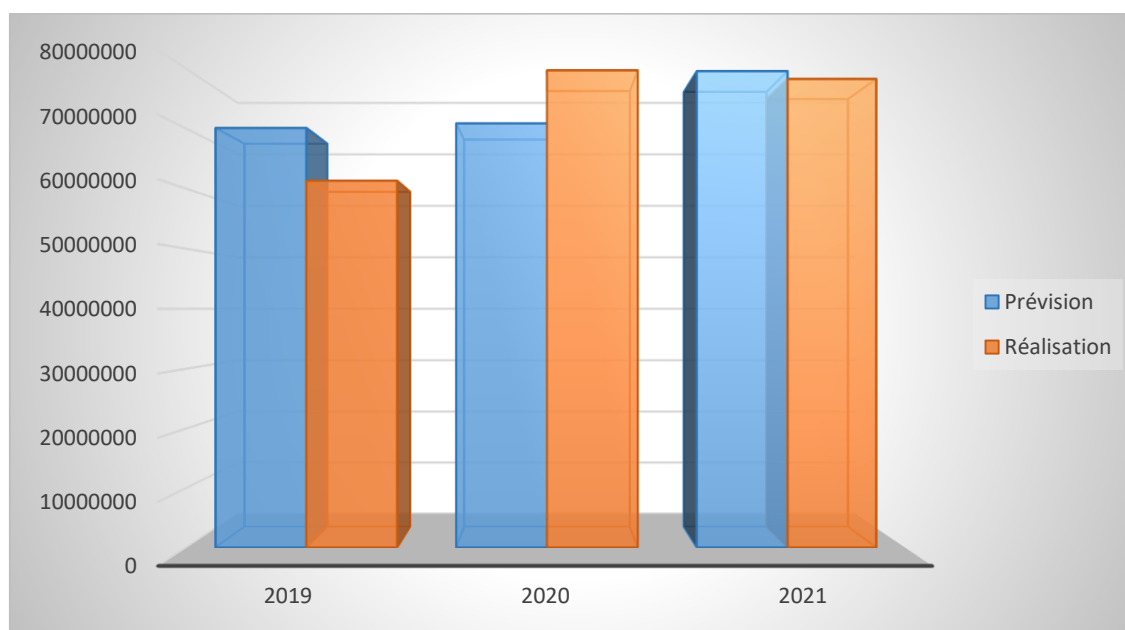
Contrairement en 2020 on a constaté un taux d'écart positif ou le taux de réalisation est de 112,48% ce qui signifie une augmentation des ventes plus importantes que les années précédentes, donc augmentation de la rentabilité et du résultat de l'entreprise.

Remarque :

- En 2021 on a constaté que le taux d'évolution est négatif ce qui signifie une augmentation des prix qui fera appelle à une baisse notable du nombre de consommateurs, ou la quantité vendue est moins importantes que l'année précédente.
- En 2019 on a constaté un écart sur sucre négatifs (écarts défavorables) donc l'entreprise CEVITAL, n'atteignait ni ne dépassait le montant qu'elle s'est fixé.
 - ✓ Défis concurrentielles : l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché (menace des nouveaux concurrents, malgré que le produit étudié occupe toujours la première place sur le marché national).
 - ✓ Stratégie commerciale : Cevital pourrait avoir décidé de se concentrer sur d'autres produits ou marchés plus rentables en 2019, choisissant de ne pas se consacrer à la vente de sucre cette année-là pour des raisons stratégiques.

Graphiquement, cette situation est représentée comme suit :

Figure N°31 : Représentation des prévisions et réalisation des ventes du sucre



Source : établie par nos soins à partir du tableau N°29.

Commentaire :

À partir de ce graphe on observe :

- L'entreprise Cevital à effectuer un écart favorable au cours de l'année 2020, et des écarts défavorables au cours des deux années 2019 et 2021, cela impliquerait qu'elle se trouve loin de ses objectifs en raison de son manque de réalisations des attentes des dirigeants. À cet effet, pour pouvoir prendre des mesures correctives, le contrôleur de gestion doit d'abord apprécier l'origine de ces écarts.

Tableau N°30 : Ecart sur huile (ventes en KDA)

Année	Prévision	Réalisation	Ecart			TR(%)	TxEvo (%)
			F	D	TE(%)		
2019	37 185 485	42 643 594	5 458 109	-	14,67	114,6 7	31,40
2020	45 018 971	46 323 799	1 304 828	-	2,89	102,8 9	8,63
2021	48 917 227	49 555 736	638 509	-	1,3	101,3 0	6,97
totale	131 121 683	138 523 129	7 401 446	-	-	-	-
Solde	7 401 446	-	-	7 401 446	-	-	-
balance	138 523 129	138 523 129	7 401 446	7 401 446	-	-	-

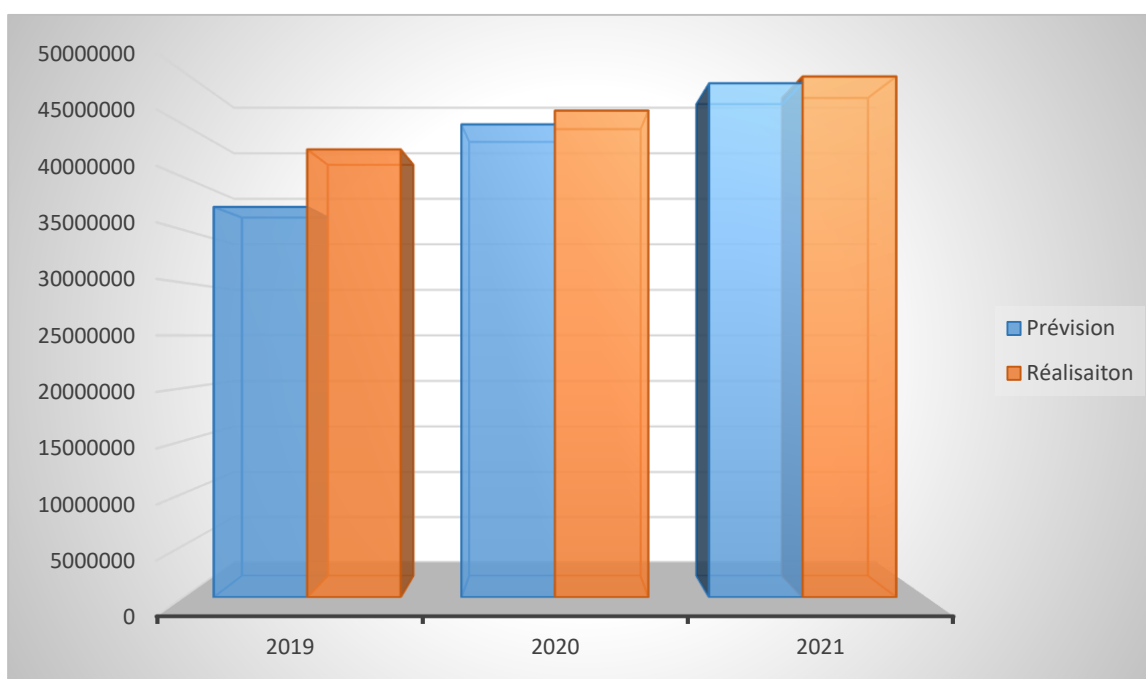
Source : réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°27 et N°28

- Ecart sur huile, (ventes en KDA) soit de :
 - ✓ +5 458 109 en 2019 (écart favorable).
 - ✓ +1 304 828 en 2020 (écart favorable).
 - ✓ +638 509 en 2021 (écart favorable).

À partir de ce tableau, on observe qu'au cours des trois années des écarts favorables avec comme taux de réalisation de 114,67% en 2019, 102,89% en 2020, et 101,30% en 2021 ou on a constaté une augmentation des ventes plus importantes que les années précédentes, Donc augmentation de la rentabilité et du résultat de l'entreprise.

Graphiquement, cette situation est représentée comme suit :

Figure N°32 : Représentation des prévisions et réalisation des ventes huile



Source : établie par nos soins à partir du tableau N°30.

Commentaire :

À partir de ce graphe on observe que :

- L'entreprise CEVITAL a réalisé des écarts favorables au cours de ces trois années avec des taux satisfaisants.
- Concernant les huiles, l'entreprise a constaté une augmentation de ses ventes pour chaque année (2019 < 2020 < 2021).

B. Budget des productions

Tableau N°31 : Ecart sur sucre (Production en tonnes)

Année	Prévision	Réalisation	Ecart			TR(%)	TxEvo (%)
			F	D	TE(%)		
2019	3 468 630	2 361 430	-	1 107 200	-31,93	68,07	5,06
2020	3 038 244	2 514 966	-	523 278	-17,23	82,77	6,50
2021	3 046 328	2 843 082	-	203 246	-0,68	93,32	13,04
totale	9 553 202	7 719 478	-	1 833 724	-	-	-
Solde	-	1 833 724	1 833 724		-	-	-
balance	9 553 202	9 553 202	1 833 724	1 833 724	-	-	-

Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau de bord élaboré (2019, 2020, 2021).

- Ecart sur sucre (production en tonnes) soit de :
 - ✓ -1 107 200 tonnes en 2019 (écart défavorable).
 - ✓ -523 278 tonnes en 2020 (écart défavorable).
 - ✓ -203 246 tonnes en 2021 (écart défavorable).

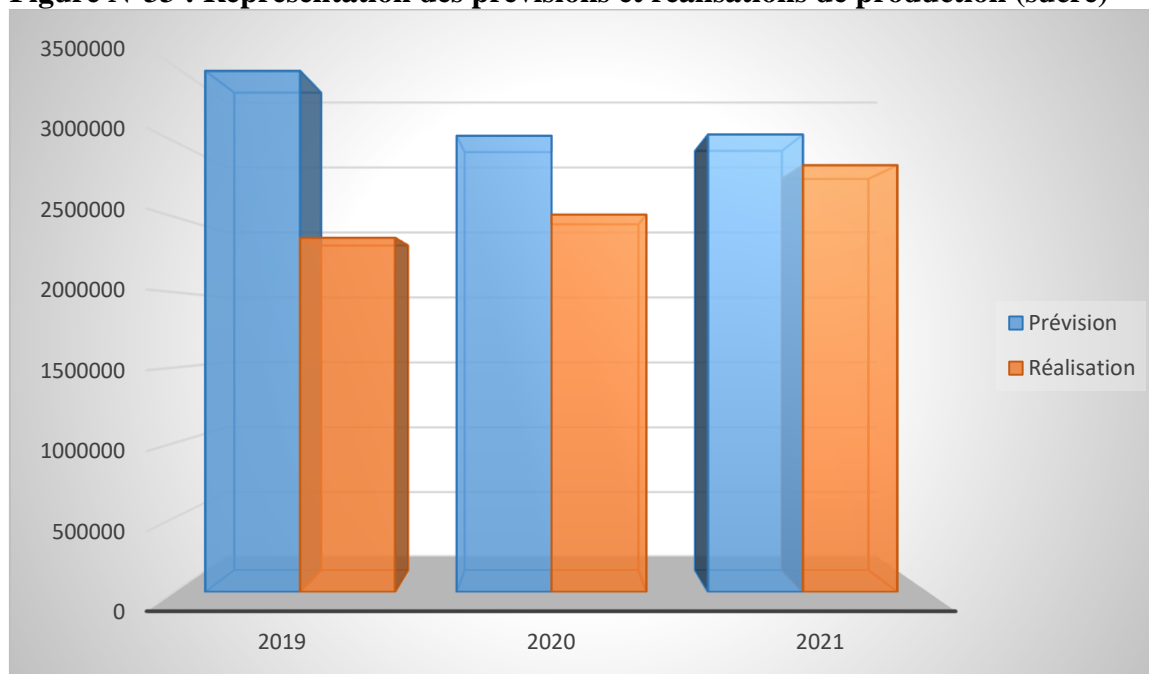
À la lecture des données du tableau ci-dessus on a remarqué de écarts négatifs tout au long des trois années étudiées ou le taux de réalisation est très bas en 2019 qui est de 68,07% et 82,17 en 2020. Mais en 2021 on a constaté un taux d'écart négatif moins important que les deux années précédentes avec un taux de réalisations de 93,32% donc on peut dire que l'entreprise n'est pas loin d'atteindre ses objectifs.

Remarque :

- ✓ Retard dans la livraison des matières premières ou des pannes dans les installations de production.
- ✓ Les fluctuations des prix des matières premières.
- ✓ Des difficultés financières ou budgétaires ayant limité les investissements nécessaires pour augmenter la capacité de production.

Graphiquement, cette situation est représentée comme suit :

Figure N°33 : Représentation des prévisions et réalisations de production (sucre)



Source : établie par nos soins à partir du tableau N°31.

Commentaire

L'entreprise CEVITAL Food n'a pas pu atteindre ses objectifs de production concernant le sucre durant les trois années étudiées ou elle a enregistré un écart défavorable. Donc le contrôleur de gestion doit chercher l'origine ainsi la provenance de ces écarts pour pouvoir prendre des mesures nécessaires.

Tableau N°32 : Ecart sur huile (Production en tonnes)

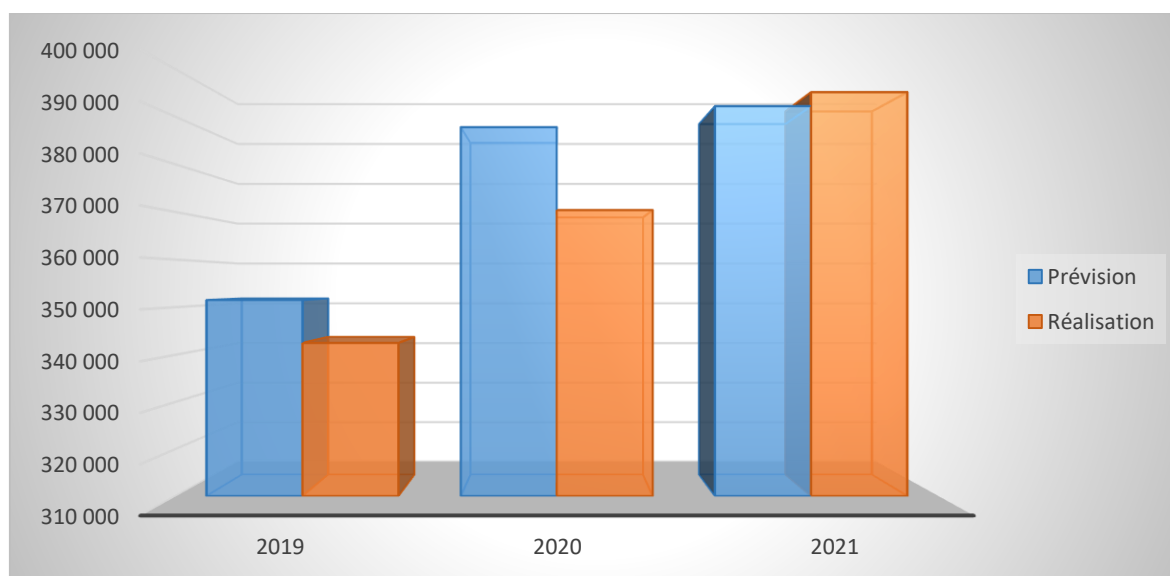
Année	Prévision	Réalisation	Ecart			TR(%)	TxEvo(%)
			F	D	TE(%)		
2019	351 500	342 499	-	9001	2,56	97,43	12,9
2020	387 800	370 396	-	17 404	4,48	95,51	8,14
2021	392 200	395 142	2 942	-	0,75	100,75	6,68
totale	1 131 500	1 108 037	2 942	26 405	-	-	-
Solde	-	23 463	23 463	-	-	-	-
balance	1 131 500	1 131 500	26 405	26 405	-	-	-

Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau de bord élaboré (2019, 2020, 2021).

- Ecart sur huile, (production en tonnes) soit de :
 - ✓ -9001 tonnes en 2019(écart défavorable).
 - ✓ -17404 tonnes en 2020 (écart défavorable).
 - ✓ +2942 tonnes en 2021(écart favorable).

Graphiquement, cette situation est représentée comme suit :

Figure N°34 : Représentation des prévisions et réalisations de production (huile).



Source : établie par nos soins à partir du tableau N°32.

Commentaire :

À partir de ce graphe on observe que :

L'entreprise CEVITAL Food n'a pas réalisé ses attentes concernant les deux premières années où elle a effectivement enregistré un écart défavorable. Alors que en 2021, elle a réalisé un écart favorable ce qui signifie que cette entreprise a pu atteindre ses objectifs.

3.3 Optimisation des Performances de Cevital : Analyse Comparative des Années 2019, 2020 et 2021

3.3.1 Analyse des Tableaux de Bord

Examiner quelques indicateurs de performance (KPI) de chaque année.

Tableau N°33 : Indicateurs de Performance Clés (KPI) en KDA

Indicateur	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires	134 101 235	159 420 002	170 169 212
Valeur ajoutée	26 168 509	33 744 243	43 023 576

Source : réalisé par nos soins à partir des données de Cevital.

A la lecture de ce tableau on constate que le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée augmente au fur et à mesure des années (2019<2020<2021).

3.3.2 Évaluation Budgétaire et Analyse des Écarts

Examiner les écarts entre les budgets prévisionnels et les résultats réels.

Tableau N°34 : Les écarts entre les réalisations et prévisions en KDA

Ecarts	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires	(35 773 570)	(14 628 202)	(12 531 087)
Valeur ajoutée	(14 970 753)	5 596 932	6 132 081

Source : réalisé par nos soins à partir des données de Cevital.

A la lecture de ce tableau on constate que :

- ✓ L'écart sur chiffre d'affaires est défavorable pour les trois années.
- ✓ L'écart sur valeur ajoutée de 2019 est défavorable, contrairement au deux autres années (2020,2021) où l'entreprise a réalisé des écarts favorables.

3.3.3 Analyse et conclusion :

- **Chiffre d'affaires :**

- **2019** : 134 101 235 KDA (-20,6% par rapport au budget).
- **2020** : 159 420 002 KDA (-8,4% par rapport au budget).
- **2021** : 170 169 212 KDA (- 6,86% par rapport au budget).
- **Conclusion** : 2021 a le chiffre d'affaires le plus élevé, car il est le plus proche du budget.

- **Valeur ajoutée :**

- **2019** : 26 168 509 KDA (-36,4% par rapport au budget).
- **2020** : 33 744 243 KDA (+19,88% par rapport au budget).
- **2021** : 43 023 576 KDA (+16 ,62% par rapport au budget).
- **Conclusion** : 2021 montre la valeur ajoutée la plus proche du budget.

- **Croissances des ventes :**

- **2020** : +18,88% par rapport au 2019
- **2021** : +6,74% par rapport au 2020

- ✓ **Conclusion de l'analyse :**

La meilleure année pour optimiser la performance au sein de Cevital serait celle où les KPI sont les plus élevés, les écarts budgétaires sont minimes, et où l'entreprise a su s'adapter aux conditions externes de manière efficace.

Sur la base des chiffres ci-dessus :

- **2021** se distingue comme l'année la plus performante pour Cevital avec les meilleurs chiffres d'affaires, et valeur ajoutée.
- L'écart budgétaire est également favorable en **2021** et plus proche aux objectifs, montrant une meilleure gestion par rapport aux prévisions.

2020 est également notable car elle a su rebondir avec une forte croissance de vente (+**18,88%**) par rapport au **2019**, donc on peut la considérée comme une année performante pour l'entreprise, malgré les défis qu'elle a entravé en **2019** tels que le mouvement de contestation populaire, ainsi l'arrestation du PDG ISSAD REBRAB qui a causé une pression financière.

Cependant, les deux années montrent des points forts, mais **2021** a une légère avance en termes de performance globale et de proximité aux objectifs budgétaires.

3.3.4 Les critiques et recommandations

- Le manque d'indicateurs clés spécifiques à divers départements, comme le marketing, ou les ressources humaines, peut restreindre l'efficacité des tableaux de bord utilisés pour une prise de décision éclairée et rapide ;
- Il est recommandé de concevoir un tableau de bord prospectif, équilibré, car il prend en considération tous les axes de l'entreprise : financier, client, processus, et apprentissage (RH), permettant de transformer la vision et la stratégie en actions concrètes et mesurables à travers une approche équilibrée et intégrée.
- Au sein de CEVITAL, le contrôle budgétaire se limite que de constater et évaluer les écarts, sans prendre en compte les causes ni expliquer leurs origines ;
- Il est recommandé d'utiliser des outils d'analyse des causes racines pour comprendre pourquoi des écarts surviennent, et de développer et documenter des plans d'action spécifiques pour corriger les écarts identifiés.
- Planification future améliorée des prévisions budgétaires par l'adoption des méthodes de prévision plus sophistiquées, telles que la modélisation prédictive et l'analyse statistique pour une meilleure précision des budgets.

Conclusion

Nous arrivons à la fin de notre étude scientifique, ayant porté sur : l'optimisation de la gestion budgétaire et pilotage de la performance, cas entreprise CEVITAL.

L'analyse de la performance financière de CEVITAL, révèle des tendances cruciales en termes de rentabilité, de liquidité et de solvabilité.

En premier lieu nous avons élaboré le tableau de bord sur trois années analysées (2019, 2020, 2021), qui nous a permis de suivre de manière structurée et cohérente les performances de l'entreprise. Nous avons récapitulé les résultats obtenus durant les trois années, dans laquelle nous avons fait l'analyse et la répartition du chiffre d'affaires, les ventes et la production par produits tels que le sucre, l'huile et d'autres produits de l'entreprise.

Cet outil de gestion inclut des indicateurs financiers tels que la VA (Valeur Ajoutée), le RO (Résultat opérationnel) et le RAI (Résultat avant Impôt), offrant une vue d'ensemble claire et synthétique. On a visualisé ces indicateurs ainsi les résultats à travers des tableaux et des graphiques, pour faciliter la prise de décision et la détection des problèmes potentiels.

Il a été essentiel de mettre en place ce tableau de bord afin de repérer les facteurs clés de performance et guider les stratégies de croissance à venir de CEVITAL.

Ensuite, On a entamé la procédure d'élaboration budgétaire qui est ainsi un élément central dans l'analyse de la performance financière au sein de CEVITAL. Nous avons traité le suivi budgétaire en fonctions des écarts constatés entre les réalisations et les prévisions pour chacune des trois années, afin de d'apercevoir si l'entreprise a réussi à mener à bien ses objectifs.

À la lumière des analyses effectuées, on peut dire que CEVITAL a une bonne appréciation de ses objectifs, elle arrive à dégager des bonnes rentabilités, ainsi qu'un CA très important qui lui permet d'investir davantage.

Enfin, Pour améliorer encore la performance de cette entreprise, il est crucial de diversifier les sources de financement et optimiser la gestion afin d'accroître la résilience financière de l'entreprise.

L'optimisation de la gestion budgétaire et le pilotage de la performance constituent des axes stratégiques essentiels pour une entreprise de la taille de CEVITAL. Grâce à ces processus il est possible de garantir une optimisation optimale des ressources financière tout en soutenant la prise de décisions éclairées afin d'améliorer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.

Les entités économiques ne peuvent se gérer efficacement sans un ensemble cohérent d'objectifs et de prévisions, de chiffres permettant d'identifier les résultats et les cause d'écarts pour pouvoir agir à bon escient, la gestion budgétaire occupe une place prépondérante parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptibles d'être utilisées pour faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur de l'entreprise.

D'après notre stage pratique effectué au niveau de l'entreprise CEVITAL nous avons constaté que, l'objectif principal de cette entreprise est de s'accaparer d'une part significative du marché et pourquoi pas être le leader dans son secteur. Pour ce faire, la maîtrise parfaite de la gestion s'avère plus qu'indispensable pour améliorer sa performance.

Durant notre stage nous avons essayé d'apporter des éléments de réponses que nous jugeons essentielles et efficaces, notamment répondre à la problématique initiale : CEVITAL peut-elle optimiser sa gestion budgétaire et améliorer son pilotage de la performance financière afin de maximiser son efficacité opérationnelle et sa rentabilité financière ? Pour ce faire, nous avons tenté de présenter la gestion budgétaire telle qu'elle est établie au sein de CEVITAL FOOD.

De ce fait, nous avons constitué l'importance de la mise en place de la fonction de la gestion budgétaire dans l'entreprise, ainsi que le rôle et l'importance de son intégration dans le pilotage de la performance.

Dans le cas de CEVITAL, l'élaboration du tableau de bord et la procédure d'élaboration budgétaire ont été approfondies pour garantir une mise en œuvre efficace. Cela inclut l'identification des principaux indicateurs de performance, tel que le chiffre d'affaire, résultat d'exploitation et résultat opérationnel, l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions, ainsi que l'évaluation des mesures correctives. Une analyse approfondie des indicateurs de performance sur plusieurs années permet de reconnaître l'année la plus performante et d'identifier les facteurs clés de sa réussite.

À cet effet les prévisions et les réalisations sont en harmonies, ce qui demeure positif mais reste évidemment insuffisant du fait que cette situation est limitée et elle ne concerne pas certains produits (les produits qui ne sont pas de première nécessité). De notre point de vue la performance se réfère la rentabilité, l'efficacité et l'efficience, pour CEVITAL elle met sur le marché des produits de bonne qualité avec des prix un peu élevé par rapport aux autres entreprise, ce qui lui permet de se concentrer sur une clientèle spécifique, ce qui ne signifie pas nécessairement une part du marché importante. Donc il est recommandé à cette entreprise de réduire et de limité les écarts défavorables par l'adoption de nouveau méthodes (Analyse des données de vente et du marché) de prévisions afin d'améliorer son processus prévisionnel et décisionnel.

Pour une entreprise telle que CEVITAL, il est essentiel de concilier une gestion budgétaire rigoureuse avec un pilotage dynamique de la performance. En prenant compte ces deux aspects, l'entreprise peut non seulement optimiser l'utilisation des ressources financières, mais également améliorer constamment sa performance globale. Grâce à l'utilisation de ces outils et méthodes de gestion avancées, CEVITAL peut maintenir sa position de leader sur le marché, de s'adapter rapidement aux changements et de saisir de nouvelles opportunités de croissance.

En conclusion, notre thème étant intitulé « l'optimisation de la gestion budgétaire et pilotage de la performance » n'a pu être abordé que partiellement, un sujet aussi vaste et difficile demande un temps de travail considérable. Il requiert aussi l'accès aux différentes informations qui concernent l'entreprise afin de traiter les aspects liés à notre thème. Nous n'avons pas pu réaliser notre ambition autant que nous le souhaitons suite à des contraintes très importantes (durée limitée de stage et manque de données en raison de la confidentialité des informations). Mais toutes ces contraintes ne nous ont pas empêchés de mener à bien notre travail.

Ouvrages

- Alazard, C. et Sépari, S. (2007). Contrôle de gestion. Paris : Dunod.
- Benaïem, J ; Benaïem, J.J. et Tuszynski, J. (2014). Gestion budgétaire et analyse de la performance. BTS 2e année CGO. Édition Fontaine picard.
- Berlande,N.et Ronge, Y. Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales. France : Pearson éducation.
- Charreaux, G. (1998). Le point sur la mesure de performance des entreprises. Paris : Economica.
- Collange, G ; Demangel, P. et Poinsard, R. (Novembre 2006). Guide méthodologique du suivi de la performance, banque internationale pour la reconstruction et le développement des régions du Moyen-Orient, Afrique du nord, département du développement économique et sociale.
- Doriath, B. (2008). Contrôle de gestion en 20 fiches. (5e édition). Paris : Dunod.
- Doriath, B. et Goujet, C. (2007).Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (3^e édition). Paris : Dunod.
- Fabre, P. et Thomas, C. (2007). DSCG 3. Management et contrôle de gestion. Edition Dunod.
- Forget, J. (2005). Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise. Paris : Organisation.
- Gervais, M. (2005). Contrôle de gestion. Paris : Economica.
- Gervais, M. (1990). Contrôle de gestion et planification de l'entreprise. Edition Economica.
- Guedj, N. (2001). Le contrôle de gestion. Paris : Organisation.
- Hamini, A. (2001). Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle. Alger, Algérie : Berti.
- Hervé, H. (2002). Toute la finance d'entreprise. (2éd). France : Organisation.
- Hohmann, C. (2012). Guide pratique des 5S et du management visuel : Pour les managers et les encadrants. Eyrolles.
- Jean, L. (1998). La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers. Paris : Organisation.
- Kalika, M. (1988). Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances. Paris : Economica.
- Leroy, M. (2001). Le tableau de bord au service de l'entreprise. (Organisation : Éd).

- Lorino, P. (1991). Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités. Paris : Dunoud.
- Lorino, P. (1997). Méthodes et pratique de la performance (3^{ème} Edition). Aix-en-Provence : Organisation.
- Margerin, J. (1990). Gestion budgétaire. France : Organisation.
- Pesqueux, Y. (12/2004). La notion de performance globale, Forum international ETHICS. Tunis, Tunisie.
- Piget, P. (1998). Gestion financière de l'entreprise. Paris : Économica.
- Saada, T ; Burlaud, A. et Simon, C. (2005). Comptabilité analytique et contrôle de gestion (3^{ème} éd). Paris : Vuibert.
- Sauvain, T. (25/11/2005). La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée. Paris : Ellipses.

Mémoires

- Bakour, I. et Benamsili, R. (2020). Le contrôle de gestion et l'analyse de la performance au sein d'une entreprise : Cas de Cevitale. Mémoire Master, université de Bejaia.

Site web

- <http://www.Wikimemoires.net>. Consulté le 3/05/2024 à 13h21.
- Talentia software. Indicateur de performance financière pour mieux gérer les ressources de son entreprise. (2014). Disponible sur : <https://www.talentia-software.com/fr/suite-finance/talentia-cpm/pilotage-de-la-performance/>. Consulté 10/05/2024 à 10h24.
- www.compta-facile.com. Consulté le 10/05/2024 à 13h32.
- <https://fastercapital.com/fr/contenu/Optimisation-des-performances---maximiser-les-resultats-grace-a-la-recherche-d-objectifs.html>. Consulté le 14/05/2024 à 14h50.
- <https://www.reactive-executive.com/les-outils-du-lean-management-ameliorez-la-performance-de-votre-entreprise/>. Consulté le 16/05/2024 à 10h16.
- <https://www.wevalgo.com/fr/savoir-faire/excellence-operationnelle/pilotage-performance/balanced-scorecard.com>. Consulté le 16/05/2024 à 11h08.
- <https://www.oracle.com/dz/cx/what-is-crm/>. Consulté le 17/05/2024 à 20h53.
- <https://www.cevital.com>. Consulté le 02/04/2024 à 22h03.

Annexe 1 : Tableau de bord Décembre 2019

Cevital Agro-Industrie Béjaia

A. Commercial :

a.1 Ventes (en volumes)

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 19	Cumul Déc 18		
Ventes local				
Sucre Cevital (50 kg et big bag)	662 090	654 498	760 000	87,1
Sucre Importé	299	103 318		
Sucre liquide	57 472	69 326	68 630	83,7
Sucre en morceau 1Kg	1 501	1 597	-	
Sucre conditionné 1kg	138 695	22 225	138 000	100,5
Sucre conditionné 5kg	3 145			
Huile conditionnées	338 924	300 848	320 000	105,9
Huile Vrac	7 980	11 707	6 500	122,8
Margarine	19 236	20 354	31 000	62,1
Graisse	5 265	14 149	14 000	37,6
Smen	11 344	12 771	18 000	63,0
Beurre	1 420	901		
Eau Minérale	182 266	164 505	230 000	79,2
Boissons Gazeuse	1 067	-		
Jus	14 740	3 654	15 200	97,0
Produits Pateux	202			
Céréales	97 632			
Ventes Export	-			
Sucre cevital	327 164	374 361	802 000	40,8
Sucre liquide	-	72		
Mélasse	14 450	19 350		
Huile acide	2 921	2 850		
Huile Conditionnée	4 836	2 748	22 354	21,6
Huiles-en vrac	-	2 000		
Smen et Margarine	8	92		

a.2 CA (en KDA)

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 19	Cumul Déc 18		
Ventes local	114 262 329	93 568 033	118 843 881	96
Sucre conditionné(50kg et big bag)	46 794 508	42 539 058	54 625 292	86
Sucre Importé	20 355	6 621 100		
Sucre liquide	3 927 918	3 769 007	4 939 262	80
Sucre en morceau 1Kg	113 303	124 961	-	
Sucre conditionné 1kg	10 241 074	1 748 986	10 548 785	97
Sucre conditionné 5kg	230 474			
Huile conditionnées	41 925 266	31 817 586	36 506 715	115
Huile Vrac	718 328	634 003	678 770	106
Margarine	2 921 896	2 443 383	4 431 313	66
Graisse	715 079	1 337 182	1 579 620	45
Smen	2 090 257	1 744 685	2 478 700	84
Beurre	629 324	255 587		
Eau Minérale	1 947 982	1 658 148	2 504 577	78
Boissons Gazeuse	29 312	-4		
Jus	483 300	79 094	550 848	88
Produits Pateux	19 023			
Céréales	2 858 918			
Autres (Préstation ,remise et mélasse)	- 1 403 989	- 1 204 743		
Ventes Export	19 838 907	17 918 323	51 030 923	39
Sucre Cevital	18 375 029	17 084 932	48 120 000	38
Sucre liquide	-	1 992		
Mélasse	156 462	198 679		
Huile acide	164 488	148 404		
Huile Conditionnée	541 744	256 783	2 910 923	19
Huile en vrac		214 596		
Autres (Fret sur Export)	599 689	848		
Smen et Margarine	1 495	12 089		
Total CA	134 101 235	111 486 356	169 874 804	79

B. Exploitation :**b.1 Production** (volume)

Désignation	Cumul de la Période		Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 19	Cumul Déc 18		
HUILE (T)	342 499	303 401	351 500	97,4
MARGARINE (T)	37 768	48 480	63 000	59,9
SUCRE (raffiné) (T)	1 166 664	1 101 665	1 700 000	68,6
SUCRE (Cond) (T)	1 137 077	1 081 835	1 700 000	66,9
SUCRE LIQUIDE (T)	57 689	64 087	68 630	84,1
EAU MINERALE (T)	187 377	172 516	233 676	80,2

b.2 Consommation matières premières (en volume)

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 19	Cumul Déc 18		
Tournesol	74 959	105 674	108 615	69,0
Soja	267 953	220 105	260 883	102,7
Palme PO	15 111	21 264	27 275	55,4
Oléine DF	-	1 000	121	-
Palme HPO hydrogénée	5 960	6 184	7 325	81,4
Soja HBO hydrogénée	-	-		
Normale Stéarine	138	623		
Soft Stéarine	7 036	9 691	15 003	46,9
Hydr.Coprah 30/32	-	701	751	-
Palmiste PKO	413	319		
Palmiste HPKO	-	19		
Oleine PKO	-	-		
Coprah				
Colza	20 976	-		
HUILES brutes(t) /prod Huiles	365 082	321 040	362 557	100,7
HUILES brutes(t) /prod Margarines	28 376	44 540	57 417	49,4
Total huiles brutes	393 458	365 581	419 974	93,7
SUCRE roux (t)	1 257 126	1 209 887	1 823 458	68,9

C. Gestion :

C.1 Comptes d'exploitation (KDA) :

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2019	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 19	Cumul Déc 18		
(700) Ventes de marchandises	3 239 110	6 703 514	30 254 491	10,7
(600) Achats de marchandises vendues	3 039 903	5 348 307	24 904 026	12,2
Marge brute	199 207	1 355 208	5 350 465	3,7
(701 à 709) Ventes et produits annexes	130 862 125	104 781 619	169 323 956	77,3
(72) Variation stocks, produits finis et en-cours	3 807 172	2 772 286	- 101 808	- 3 739,6
(73) Production immobilisée	105 917	1 166 074		
(74) Subventions d'exploitation	383 782			
(601 à 609) Achats consommés	105 812 294	78 614 250	129 229 647	81,9
(61 & 62) Services extérieurs et autres cons.	3 377 401	4 679 008	4 203 704	80,3
Valeur ajoutée d'exploitation	26 168 509	26 781 929	41 139 262	63,6
(63) Charges de Personnel	3 402 977	3 726 449	3 676 327	92,6
(64) Impôts, taxes et versements assimilés	940 854	1 159 114	1 309 906	71,8
Excédent brut d'exploitation	21 824 678	21 896 367	36 153 029	60,4
(75) Autres produits opérationnels	170 996	228 251		
(65) Autres charges opérationnelles	918 464	1 475 798	1 272 082	72,2
(68) Dotations aux amortissements et provisions	5 276 124	5 470 424	3 930 363	134,2
(78) Reprise sur pertes de valeur et provisions	13 952	794 756		
Résultat opérationnel	15 815 038	15 973 152	30 950 585	51,1
(76) Produits financiers	321 714	315 171		
(66) Charges financières	1 312 212	1 454 511	1 727 931	75,9
Résultat financier	- 990 498	-1 139 339	-1 727 931	57,3
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	14 824 541	14 833 812	29 222 654	50,7

Annexe 2 : Tableau de bord Décembre 2020

Cevital Agro-Industrie Béjaia

A. Commercial :

a.1 Ventes (en volumes)

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2020	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 20	Cumul Déc 19		
Ventes local				
Sucre conditionné (50 kg et big bag)	657 766	662 580	629 500	104,49
Sucre Importé	34 862			
Sucre liquide	70 884	56 318	103 000	68,82
Sucre en morceau 1Kg	-	1 501		
Sucre conditionné 1kg	285 445	138 695	240 000	118,94
Sucre conditionné 5kg	9914	3 145	2 500	396,54
Huile conditionnées	369 187	337 861	352 800	104,64
Huile Vrac	6793	7980	7 200	94,35
Margarine	20 670	19 222	27 494	75,18
Graisse	7 949	5 265	8 502	93,50
Smen	13 710	11 344	15 004	91,37
Beurre	795	1 435		
Eau Minérale	233 368	181 373	224 500	103,95
Boissons Gazeuse	1 092	1 961	5 500	19,85
Jus et eaux Ifruité	32 489	14 503	23 220	139,92
Produits Pateux	-3	202		
Céréales	255 972	97 632	325 000	78,76
Ventes Export	-			
Sucre conditionnée(50kg et big bag)	304 749	327 164	600 000	50,79
Skor	54			
Mélasse	21 824	14 450		
Huile acide	4 096	2 921		
Huile Conditionnée	3 591	4 849	35 000	10,26
Huiles-en vrac	-			
Smen et Margarine	-8	8		

a.2 CA (en KDA)

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2020	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 20	Cumul Déc 19		
Ventes local	142 658 403	114 262 328	134 808 204	105,82
Sucre conditionné(50kg et big bag)	49 137 773	46 814 863	46 932 630	104,70
Sucre Importé	2 551 667			
Sucre liquide	5 208 491	3 927 918	5 262 126	98,98
Sucre en morceau 1Kg	-	113 303		
Sucre conditionné 1kg	22 075 738	10 241 074	18 480 000	119,46
Sucre conditionné 5kg	736 477	230 474	191 250	385,09
Huile conditionnées	45 760 944	41 925 265	44 237 051	103,44
Huile Vrac	562 855	718 328	781 920	71,98
Margarine	3 182 769	2 918 952	4 292 684	74,14
Graisse	914 964	715 079	1 039 163	88,05
Smen	2 498 120	2 090 257	2 799 636	89,23
Beurre	430 350	632 268		
Eau Minérale	2 640 466	1 934 816	2 443 470	108,06
Boissons Gazeuse	20 362	42 479	171 232	11,89
Jus et eaux fruité	1 226 653	483 300	858 909	142,82
Produits Pateux	- 284	19 023		
Céréales	7 838 670	2 858 918	9 371 050	83,65
Autres (Préstation ,remise et mélasse)	- 2 127 614	-1 403 990	- 2 052 917	103,64
Ventes Export	16 764 600	19 838 907	39 240 000	42,72
Sucre Cevital	15 375 237	18 375 029	35 040 000	43,88
Sucre liquide	3 205			
Mélasse	249 108	156 462		
Huile acide	199 001	164 488		
Huile Conditionnée	447 593	541 744	4 200 000	10,66
Huile en vrac	-			
Autres (Fret sur Export)	488 952	599 689		
Smen et Margarine	-1 495	1 495		
Total CA	159 421497	134 101 235	174 048 204	91,60

B. Exploitation :**b.1 Production** (volume)

Désignation	Cumul de la Période		Objectif 2020	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 20	Cumul Déc 19		
HUILE (T)	370 396	342 483	387 800	95,51
MARGARINE (T)	42 579	37 762	51 000	83,49
SUCRE (raffiné) (T)	1 211 200	1 162 190	1 541 622	78,57
SUCRE (Cond) (T)	1 233 118	1 137 040	1 472 000	83,77
SUCRE LIQUIDE (T)	70 648	56 592	69 622	101,47
EAU MINERALE (T)	236 412	187 370	230 000	102,79

b.2 Consommation matières premières (en volume)

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2020	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 20	Cumul Déc 19		
Tournesol	178 581	74 959	86 490	206,48
Soja	214 994	267 953	324 609	66,23
Palme PO	18 998	15 111	22 302	85,18
Oléine DF	-	-	-	
Palme HPO hydrogénée	5 661	5 960	4 824	117,35
Soja HBO hydrogénée	-	-	-	
Normale Stéarine	500	138	-	
Soft Stéarine	8 045	7 036	9 430	85,32
Hydr.Coprah 30/32	-	-	-	
Palmiste PKO	72	413	831	8,73
Palmiste HPKO	-	-	-	
Oleine PKO	-	-	-	
Coprah	541	397	-	
Colza	-	20 976	-	
HUILES brutes(t) /prod Huiles	389 249	359 542	405 455	96,00
HUILES brutes(t) /prod Margarines	38 143	33 401	43 030	88,64
Total huiles brutes	427 392	392 942	448 485	95,30
SUCRE roux (t)	1 345 459	1 261 059	1 587 871	84,73

b.3 Stocks (en quantité) :

Désignation	Stock final (Déc)	Objectif 2020 (*)
1) Matières premières :		
Tournesol	12 663	12 735
Soja	8 890	17 901
Palme PO	6 373	7 016
Oléine DF	-	-
Palme HPO hydrogénée	1 478	1 352
Soja HBO hydrogénée	-	-
Normale Stéarine	-	-
Soft Stéarine	1 198	1 814
Hydr.Coprah 30/32	-	-
Palmiste PKO	-	31
Palmiste HPKO	-	-
Oleine PKO	-	-
Coprah	400	419
Colza	-	-
Huiles brutes	31 002	41 269
SUCRE roux	119 953	70 882
2) Marchandises		
Céréales	37 393	90 694
Sucre blanc	609	
Jus	3 655	
3) Produits finis :		
HUILE (T)	7 437	7 485
MARGARINE (T)	1 982	2 008
SUCRE (Conditionné) (T)	26 349	43 546
SUCRE LIQUIDE (T)	860	972
EAU MINERALE (T)	9 844	11 156
4) Autres :		

C. Gestion :

C.1 Comptes d'exploitation (KDA) :

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2020	Réal. Objectif (%)
	Cumul Déc 20	Cumul Déc 19		
(700) Ventes de marchandises	11 278 892	3 239 110	10 076 510	111,93
(600) Achats de marchandises vendues	10 146 456	3 049 974	9 561 848	106,11
Marge brute	1 132 436	189 135	514 662	220,03
(701 à 709) Ventes et produits annexes	148 141 110	130 862 125	163 971 694	90,35
(72) Variation stocks, produits finis et en-cours	- 3 015 522	3 650 938	130 191	- 2 316,23
(73) Production immobilisée	3 166	106 579	-	
(74) Subventions d'exploitation	193 845	383 782		
(601 à 609) Achats consommés	108 580 369	106 454 764	132 628 111	81,87
(61 & 62) Services extérieurs et autres cons.	4 130 424	3 653 744	3 841 124	107,53
Valeur ajoutée d'exploitation	33 744 243	25 084 051	28 147 311	119,88
(63) Charges de Personnel	4 476 872	3 380 307	3 771 124	118,71
(64) Impôts, taxes et versements assimilés	1 186 974	931 831	1 088 836	109,01
Excédent brut d'exploitation	28 080 396	20 771 913	23 287 351	120,58
(75) Autres produits opérationnels	255 786	263 667	-	
(65) Autres charges opérationnelles	1 140 867	1 339 105	273 850	416,60
(68) Dotations aux amortissements et provisions	6 660 655	6 244 815	4 693 034	141,93
(78) Reprise sur pertes de valeur et provisions	178 545	253 462		
Résultat opérationnel	20 713 205	13 705 121	18 320 467	113,06
(76) Produits financiers	865 575	654 924		
(66) Charges financières	1 301 570	1 712 457	- 179 242	- 726,15
Résultat financier	- 435 995	- 1 057 533	- 179 242	243,24
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	20 277 210	12 647 588	18 141 225	111,77

Annexe 3 : Tableau de bord Décembre 2021

Cevital Agro-Industrie Béjaia

A. Commercial :

a.1 Ventes (en volumes)

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
	Cumul 21	Cumul 20		
Ventes local				
Sucre conditionné (50 kg et big bag)	506 699	657 766	460 331	110,07
Sucre Importé	99 130	34 862	110 000	90,12
Sucre liquide	129 182	105 481	134 328	96,17
Sucre conditionné 1kg	369 247	285 311	371 183	99,48
Sucre conditionné 5kg	18 680	9 872	18 486	101,05
Huile conditionnées	390 592	368 729	385 000	101,45
Huile Vrac	15 185	6 620	10 000	151,85
Margarine	22 901	20 579	23 750	96,42
Graisse	7 319	7 949	8 850	82,70
Smen	13 114	13 677	19 400	67,60
Beurre	1 406	794	-	
Eau Minérale	243 341	233 368	265 000	91,83
Boissons Gazeuse	804	1 092	35 000	2,30
Jus et Eaux fruité	46 446	32 489	82 054	56,60
Produits Pateux	-	-	-	
Céréales	326 163	254 306	300 000	108,72
Ventes Export	-			
Sucre conditionné (50kg et big bag)	429 011	304 749	606 000	70,79
Sucres-en vrac	36 000			
Skor	-	54		
Mélasse	16 093	21 824	36 000	44,70
Huile acide	3 950	4 096	5 200	75,96
Huile Conditionnée	682	3 432	7 200	9,47
Huiles-en vrac	-			
Smen et Margarine	-	-8		
Jus et Eaux fruité	82			

a.2 CA (en KDA)

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
	Cumul 21	Cumul 20		
Ventes local	148 359 578	142 658 403	149 276 267	99
Sucre conditionné (50kg et big bag)	36 478 052	49 137 773	34 567 809	106
Sucre Importé	6 894 936	2 551 667	8 272 500	83
Sucre liquide	5 979 340	5 208 491	6 750 000	89
Sucre conditionné 1kg	27 541 480	22 075 738	28 581 091	96
Sucre conditionné 5kg	1 372 945	736 477	1 404 936	97
Huile conditionnées	48 388 405	45 760 944	47 789 127	101
Huile Vrac	1 167 331	562 855	1 128 100	103
Margarine	3 471 397	3 182 769	3 675 018	94
Graisse	749 098	914 964	1 002 263	75
Smen	2 361 386	2 498 120	3 535 396	67
Beurre	841 215	430 350		
Eau Minérale	2 817 677	2 640 466	3 708 143	76
Boissons Gazeuse	12 340	20 362		
Jus et Eaux fruité	1 831 632	1 226 369	3 457 168	53
Produits Pateux	-			
Céréales	11 334 609	7 838 670	10 770 000	105
Autres (Préstation, remise et mélasse)	- 2 882 266	- 2 127 614	- 5 365 282	54
	-			
Ventes Export	21 809 634	16 761 600	33 424 032	65,25
Sucre conditionné (50kg et big bag)	19 187 694	15 375 237	30 393 952	63,13
Sucres-en vrac	1 428 742			
Skor	-	3 205		
Mélasse	224 769	249 108	460 800	
Huile acide	184 527	199 001	291 200	
Huile Conditionnée	85 554	447 593	823 680	10,39
Huiles-en vrac	-			
Autres (Fret sur Export)	695 100	488 952	1 454 400	
Smen et Margarine	-	1 495		
Jus et Eaux fruité	3 248			
Total CA	170 169 212	159 421497	182 700 299	93,14

B. Exploitation :**b.1 Production** (volume)

Désignation	Cumul de la Période		Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
	Cumul 21	Cumul 20		
HUILE (T)	395 142	371 751	392 200	100,75
MARGARINE (T)	44 811	42 566	52 000	86,18
SUCRE (raffiné) (T)	1 378 122	1 218 439	1 456 000	94,65
SUCRE (Cond) (T)	1 337 425	1 234 432	1 456 000	91,86
SUCRE LIQUIDE (T)	127 535	105 314	134 328	94,94
EAU MINERALE (T)	245 315	234 315	300 000	81,77

b.2 Consommation matières premières (en volume)

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
	Cumul 21	Cumul 20		
Tournesol	62 104	178 581	71 573	86,77
Soja	312 820	214 994	349 521	89,50
Palme PO	19 199	18 998	23 141	82,96
Oléine DF	47 121	-	-	-
Palme HPO hydrogénée	6 291	5 661	5 046	124,66
Soja HBO hydrogénée	-	-	-	-
Normale Stéarine	-	500	-	-
Soft Stéarine	8 112	8 045	9 889	82,03
Hydr.Coprah 30/32	-	-	-	-
Palmiste PKO	-	72	790	-
Palmiste HPKO	-	-	-	-
Oleine PKO	-	-	-	-
Coprah	706	541	-	-
Colza	-	-	-	-
HUILES brutes(t) /prod Huiles	417 136	389 555	415 662	100,35
HUILES brutes(t) /prod Margarines	38 141	37 837	44 298	86,10
Total huiles brutes	455 277	427 392	459 960	98,98
SUCRE roux (t)	1 509 744	1 344 634	1 592 380	94,81

C. Gestion :

C.1 Comptes d'exploitation (KDA) :

Désignation	Cumul de la période		Objectif 2021	Réal. Objectif (%)
	Cumul 21	Cumul 20		
(700) Ventes de marchandises	19 608 728	8 397 735	22 240 649	88,17
(600) Achats de marchandises vendues	17 186 808	10 185 923	18 365 119	93,58
Marge brute	2 421 920	- 1 788 188	3 875 530	62,49
(701 à 709) Ventes et produits annexes	150 560 476	151 022 267	160 459 650	93,83
(72) Variation stocks, produits finis et en-cours	381 777	- 3 136 524		
(73) Production immobilisée	-		-	
(74) Subventions d'exploitation	88 862	204 770	2 638 852	
(601 à 609) Achats consommés	104 386 541	108 788 039	124 409 580	83,91
(61 & 62) Services extérieurs et autres cons.	6 042 918	4 446 800	5 672 956	106,52
Valeur ajoutée d'exploitation	43 023 576	33 067 487	36 891 495	116,62
(63) Charges de Personnel	5 014 785	4 504 261	5 188 125	96,66
(64) Impôts, taxes et versements assimilés	1 535 343	1 187 107	1 574 614	97,51
Excédent brut d'exploitation	36 473 449	27 376 118	30 128 756	121,06
(75) Autres produits opérationnels	221 874	330 355	-	
(65) Autres charges opérationnelles	1 547 608	1 401 658	2 650 733	58,38
(68) Dotations aux amortissements et provisions	4 514 881	5 460 118	4 412 304	102,32
(78) Reprise sur pertes de valeur et provisions	724 553	183 750		
Résultat opérationnel	31 357 387	21 028 448	23 065 720	135,95
(76) Produits financiers	710 042	952 282	-	
(66) Charges financières	944 524	1 512 435	508 877	185,61
Résultat financier	- 234 482	- 560 153	- 508 877	46,08
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	31 122 905	20 468 296	22 556 842	137,98

Table des matières

Liste des acronymes

Liste des figures

Liste des schémas

Liste des tableaux

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 :Gestion Budgétaire.....	5
Introduction.....	6
Section 1 : Notions de budget et processus budgétaire.....	6
1.1 Notions de budget.....	6
1.1.1 Définition du budget.....	6
1.1.2 Le Rôle du budget.....	7
1.1.3 Objectifs de budget.....	8
1.1.4 Typologie de budget.....	8
1.1.4.1 Le budget des ventes.....	9
1.1.4.2 Le budget de production.....	9
1.1.4.3 Le budget d’approvisionnement.....	10
1.1.4.4 Budget d’investissement.....	11
1.1.4.5 Le budget de trésorerie.....	12
1.2 Processus d’élaboration budgétaire.....	12
1.2.1 La hiérarchie des budgets.....	12
1.2.2 L’interdépendance des budgets.....	13
Section 2 : Vue d’ensemble sur la gestion budgétaire.....	14
2.1 Définition de la gestion budgétaire	14
2.2 Rôles de la gestion budgétaire.....	14
2.3 Importance de la gestion budgétaire.....	15
2.4 Les principes de la gestion budgétaire.....	16
2.5. Les buts et les fonctions de la gestion budgétaire.....	16
2.5.1 Les buts de la gestion budgétaire.....	16
2.5.2 Les fonctions de la gestion budgétaire.....	16
2.6. Les limites de la gestion budgétaire.....	17
Section 3 : Contrôle budgétaire.....	17

3.1 Définition du contrôle budgétaire.....	17
3.2 Objectifs du contrôle budgétaire.....	18
3.3 Les étapes du contrôle budgétaire.....	18
3.3.1 Le contrôle avant l'action.....	18
3.3.2 Le contrôle pendant l'action.....	18
3.3.3. Le contrôle après l'action.....	19
3.4 Les principes du contrôle budgétaire.....	19
3.5 La forme des écarts.....	20
3.5.1 Définition d'écart.....	20
3.5.2 Les principes d'élaboration des écarts.....	20
3.5.3 Objectifs de l'analyse des écarts	21
Conclusion.....	21
Chapitre 2 : Mesure et pilotage de la performance financière.....	22
Introduction.....	23
Section 1 : Généralités sur la performance.....	23
1.1 Définition de la performance.....	23
1.2 Les caractéristiques de la performance.....	24
1.3 Principe d'une bonne mesure de performance.....	25
1.4 Les formes et les dimensions de la performance.....	25
1.4.1 Les formes de la performance.....	25
1.4.2 Les dimensions de la performance	27
1.5 Les indicateurs et les déterminants de la performance financière.....	28
1.5.1 Définition d'un indicateur de performance.....	28
1.5.2 Les qualités d'un bon indicateur.....	29
1.5.3 Le rôle d'un indicateur.....	30
1.5.4 Les déterminants de la performance financière.....	30
1.6 L'évaluation de la performance financière par la méthode des soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	31
1.7 Pilotage de la performance.....	33
1.7.1 Définition du pilotage de la performance.....	33
1.7.2 Les outils de pilotage de la performance.....	35
1.8 Le lien entre la gestion budgétaire et la performance.....	35
Section 2 : Tableau de bord.....	36
2.1 Définition du tableau de bord.....	36

2.2	Caractéristiques du tableau de bord.....	36
2.3	Typologie de tableau de bord	37
2.3.1	Le tableau de bord stratégique.....	37
2.3.2	Le tableau de bord de gestion.....	37
2.3.3	Le tableau de bord opérationnel.....	38
2.4	Rôle du tableau de bord.....	38
2.4.1	Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.....	38
2.4.2	Le tableau de bord, aide à la décision.....	38
2.4.3	Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	39
2.5	Les instruments d'un tableau de bord.....	39
2.5.1	Les écarts.....	39
2.5.2	Les ratios.....	39
2.5.3	Les graphiques.....	40
2.5.4	Les clignotants.....	41
2.6	Avantages et conditions de réussite d'un tableau de bord.....	41
2.6.1	Les avantages du tableau de bord.....	41
2.6.2	Les conditions de réussite.....	41
2.7	Objectifs et limites du tableau de bord.....	41
2.7.1	Les objectifs du tableau de bord.....	41
2.7.2	Les limites du tableau de bord.....	42
	Section 3 : Optimisation de la performance et choix d'indicateurs.....	42
3.1	Concepts fondamentaux de l'optimisation.....	42
3.1.1	Importance de l'optimisation de la performance.....	42
3.1.2	Types d'optimisations.....	43
3.1.2.1	Optimisation des processus.....	43
3.1.2.2	Optimisation des ressources.....	43
3.1.2.3	Optimisation des coûts.....	44
3.2	Définition de l'optimisation de la performance	44
3.3	Identification des domaines à optimiser.....	44
3.4	Approches et modèles d'optimisation de la performance.....	45
3.4.1	Lean management.....	45
3.4.1.1	Définition du Lean management	45
3.4.1.2	Principes clés du Lean management.....	45

3.4.1.3 Les outils du Lean management.....	46
3.4.2 Balanced scorecard (BSC).....	47
3.4.2.1 Définition.....	47
3.4.2.2 Structure de balanced scorecard.....	47
3.4.3 Customer Relationship Management (CRM).....	48
3.4.3.1 Contexte du CRM.....	48
3.4.3.2 Types du CRM.....	48
3.4.3.3 Composants clés du CRM.....	49
Conclusion.....	50
Chapitre 3 : L'analyse de la performance financière au sein de CEVITAL.....	51
Introduction.....	52
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « Cevital ».....	52
1.1 Fiche signalétique de l'entreprise CEVITAL.....	52
1.2 Brochure de l'entreprise Cevital FOOD.....	54
1.2.1 Les activités de CEVITAL.....	54
1.2.2 Les gammes de produits.....	54
1.3 Direction et gouvernance du groupe.....	56
1.3.1 Direction.....	57
1.3.2 Gouvernance du groupe.....	60
Section 2 : Tableau de bord et indicateurs de performance financières.....	61
2.1 Elaboration d'un tableau de bord et indicateur de performance au sein de Cevital.....	61
2.1.1 Tableau de bord année 2019.....	61
2.1.1.1 Commercial.....	61
2.1.1.2 Exploitation.....	67
2.1.1.3 Gestion.....	69
2.1.2 Tableau de bord année 2020.....	74
2.1.2.1 Commercial.....	74
2.1.2.2 Exploitation.....	79
2.1.2.3 Gestion.....	82
2.1.3 Tableau de bord année 2021.....	87
2.1.3.1 Commercial.....	87
2.1.3.2 Exploitation.....	92
2.1.3.3 Gestion.....	94

2.2 Les insuffisances à l'élaboration du tableau de bord prospectif à Cevital.....	97
2.2.1 Perspective Financière.....	97
2.2.2 Perspective Client.....	98
2.2.3 Perspective Processus Internes.....	98
2.2.4 Perspective Apprentissage et Croissance.....	99
Section 3 : Procédure d'élaboration budgétaire.....	100
3.1 Gestion budgétaire.....	100
3.2 Élaboration et suivi d'un budget.....	101
3.2.1 Contrôle Budgétaire.....	102
A.Budget des ventes locales.....	102
A.1 Le calcul des écarts, taux d'évolution et de réalisations.....	102
A.1.1 Prévisions.....	102
A.1.2 Réalisations.....	103
A.1.3 Les calculs.....	104
B.Budget des productions.....	107
3.3 Optimisation des Performances de Cevital : Analyse Comparative des Années 2019, 2020 et 2021.....	110
3.3.1 Analyse des Tableaux de Bord.....	110
3.3.2 Évaluation Budgétaire et Analyse des Écarts.....	110
3.3.3 Analyse et conclusion.....	111
3.3.4 Les critiques et recommandations.....	112
Conclusion.....	112
Conclusion Générale.....	114
Bibliographie.....	116
Annexes	
Résumé	

Résumé

Dans un contexte économique mondial de plus en plus compétitif, il est essentiel pour les entreprises de s'adapter et d'innover pour survivre.

L'objet de ce mémoire est de déterminer l'importance de la gestion budgétaire dans l'entreprise, ainsi que les mesures de performance adoptées pour bien mener son objectif. Au sein de CEVITAL, un groupe industriel Algérien, l'optimisation de la gestion budgétaire et le pilotage de la performance sont importants. La gestion budgétaire consiste à planifier les ressources financières, l'établissement et le suivi des budgets, et l'analyse des écarts. Le pilotage de la performance s'appuie sur des indicateurs clés de performance (KPI) et l'utilisation de tableaux de bord pour faciliter la prise de décision.

Notre étude examine si CEVITAL peut optimiser ses processus de gestion budgétaire et de pilotage de la performance financière pour améliorer son efficacité opérationnelle et sa rentabilité financière, en se concentrant sur les indicateurs de performance financiers, les méthodes de suivi des budgets et l'analyse des écarts.

Mots clés : Gestion budgétaire ; Performance ; Tableau de bord ; Optimisation ; pilotage ; Ecart ; Rentabilité.

Abstract

In an increasingly competitive global economic context, it is essential for companies to adapt and innovate to survive. The purpose of this thesis is to determine the importance of budget management in companies, as well as the performance measures adopted to achieve their objectives. Within CEVITAL, an Algerian industrial group, optimizing budget management and performance management is crucial. Budget management involves planning financial resources, establishing and monitoring budgets, and analyzing variances. Performance management relies on key performance indicators (KPIs) and the use of dashboards to facilitate decision-making.

Our study examines if CEVITAL can optimize its budget management and financial performance management processes to improve operational efficiency and financial profitability, focusing on financial performance indicators, budget monitoring methods, and variance analysis.

Key words : Budget management ; Performance ; Dashboard ; Optimization ; Piloting ; Variance ; Profitability.