

Université Abderrahmane MIRA - Bejaïa  
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Des  
Sciences De Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

## MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme Master en Sciences Financière  
et comptabilité

Option : Comptabilité, contrôle et Audit

# Thème

*La gestion budgétaire dans le cadre d'asymétrie  
d'information et sa contribution à la  
performance financière de l'entreprise*

*Cas : SPA CEVITAL de Bejaia*

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> BELHAMEL Nouara Yasmine

M<sup>r</sup> ABBAR L'hassen

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> OUGHLISSI Mohand Akli

Promotion 2023/2024

# Remerciements

*Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui, pour cela et au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre gratitude ainsi que nos remerciements pour toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de notre*  
*mémoire*

*Nous remercions tout d'abord, DIEU le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté pour élaborer ce modeste travail.*

*Nous adressons nos vifs remerciements et nous tenons à exprimer notre profond respect à notre encadrant **Mr OUGHLISSI**, dont les conseils avisés, les orientations précieuses et sa présence à nos côtés tout au long de ce travail ont été d'une aide inestimable, dans l'élaboration de ce mémoire.*

*Nous tenons aussi à remercier particulièrement notre promoteur **Mr TOUNES Mourad** qui nous a très bien accueillis et accompagner durant la période de notre stage pratique au sein de l'entreprise **CEVITAL** et pour lequel nous exprimons toute notre gratitude pour sa disponibilité et la qualité de son encadrement, ainsi, que tout le personnel qui nous à faciliter la tâche d'intégration au sein de l'entreprise.*

*Nous remercions également l'ensemble des membres du jury, qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail*

*Par la même occasion, nous remercions l'ensemble des enseignants qui ont assuré notre formation tout au long de notre cursus universitaire.*

**Merci à tous**



## *Dédicace*

*Je dédie humblement ce travail à mes chers parents, qui ont été mes piliers, mon inspiration et ma motivation tout au long de ce parcours. À mon père, pour son soutien inébranlable, tu as été mon roc, mon guide et ma source de force. Et à ma mère, pour sa lumière, son amour inconditionnel et sa patience infinie. Que Dieu les protège et les bénisse.*

*À mes sœurs, Nour El Houda et Chiraz, qui ont été mes complices, mes confidentes et mes meilleures supportrices. Votre présence a été un réconfort constant.*

*À Mon petit neveu Younes, Avoir un neveu est le plus beau cadeau qu'une sœur puisse vous faire, tu as apporté beaucoup de bonheur et de joie à notre famille.*

*À toute la famille BELHAMEL et BERCHI, mes amis et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin*

*À la promotion CCA 2023/2024 plus spécialement Lamis et Lydia*

*À mon Binôme, avec qui j'ai partagé ce voyage académique. Merci pour notre collaboration fructueuse et notre soutien mutuel.*

*Enfin, je dédie ce travail à toutes les personnes qui m'ont soutenu, qui ont cru en moi et m'ont encouragé. Votre confiance en moi a été ma plus grande motivation et je vous en suis infiniment reconnaissante.*

*Nouara Yasmine*



## *Dédicace*

*Du plus profond de mon cœur, je dédie ce travail à :*

*A ma très chère mère, ma vie, ma force, ma fierté, mon exemple de courage, celle qui a toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager et a su nous combler de tendresse et d'affection, qu'elle trouve dans ce travail, l'expression d'éternelle reconnaissance et mon profond amour.*

*A mon très cher père, Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai pour toi. Tu es mon exemple, qu'il trouve ici, le fruit de ses sacrifices et le témoignage de mon grand amour et de ma gratitude la plus profonde.*

*A mes deux sœurs Lydia et Taoues, Ce mémoire est le fruit de nos nombreuses discussions, de vos précieux conseils et de votre indéfectible croyance en moi. Je vous l'offre en témoignage de ma profonde gratitude et de mon affection éternelle. Je tenais à vous dédier ce travail soit une source d'inspiration et de force pour vous au quotidien, votre joie de vivre et votre générosité sont des qualités qui illuminent la vie*

*A toute ma famille*

*À ma très chère binôme Yasmine, en reconnaissance de nos longs mois de travail, de nos discussions animées et de nos réalisations communes. Je dédie ce travail à toi*

*A tous la promotion CCA de l'année universitaire 2023/2024.*

*A tous les gens qui m'aiment.*

*L'hassen*

## Liste des abréviations

**ABC** : Activité Based Costing

**Ai** : Audit interne

**BBZ** : Budget base zéro

**BFR** : Besoin en fonds de roulement

**CA** : Chiffre d'affaires

**CG** : Contrôle de gestion

**CLR** : Centre livraison régional

**CM** : Coût marginal

**CP** : Capitaux propres

**Cr** : Coût réel

**CP** : Coût prévu

**DFC** : Direction des finances et comptabilité

**EBE** : Excédant brut exploitation

**E/B** : Écart sur budget

**E/C** : Écart sur coût

**E/P** : Écart sur prix

**E/Q** : Écart sur quantité

**E/R** : Écart sur rendement

**E/RT** : Écart sur résultat

**E/VOL** : Écart sur volume

**EVA** : Economic value added

**GB** : Gestion budgétaire

**IAS** : International accounting standards

**IFACII** : Institut français de l'audit et du contrôle internes

**IFRS** : International foundation reporting standards

**MC** : Marge commerciale

**P** : Prévisionnel

**P.C.G** : Plan comptable général

**Pr** : Prix réel

**QA** : Quantité actualisée

**QP** : Quantité préétablie

**QR** : Quantité réelle

**RE** : Rentabilité

**RCAI** : Résultat courant avant impôts

**ROI** : Return On investment

**ROE** : Return On equity

**RN** : Résultat net

**R** : Réel

**SI** : Système d'information

**SPA** : Société par actions

**TB** : Tableau de bord

## Liste des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau n° 01</b>	<b>Les qualités de contrôleur de gestion</b>	<b>31</b>
<b>Tableau n° 02</b>	<b>Différence entre la comptabilité analytique et la comptabilité financière</b>	<b>37</b>
<b>Tableau n° 03</b>	<b>Les causes d'écarts et leurs types d'action</b>	<b>87</b>
<b>Tableau n° 04</b>	<b>Comparaison entre la performance externe et interne</b>	<b>92</b>
<b>Tableau n° 05</b>	<b>Les Finalités Du SI</b>	<b>114</b>
<b>Tableau n° 06</b>	<b>Calcul des écarts globaux pour l'année 2022</b>	<b>150</b>
<b>Tableau n° 07</b>	<b>Calcul des écarts globaux pour l'année 2023</b>	<b>154</b>
<b>Tableau n° 08</b>	<b>Calcul des écarts sur quantité (2022)</b>	<b>156</b>
<b>Tableau n° 09</b>	<b>Calcul des écarts sur quantité (2023)</b>	<b>158</b>
<b>Tableau n° 10</b>	<b>Calcul des écarts sur coûts pour l'année (2022)</b>	<b>160</b>
<b>Tableau n° 11</b>	<b>Calcul des écarts sur coûts pour l'année (2023)</b>	<b>162</b>
<b>Tableau n° 12</b>	<b>Ratios de structure financière</b>	<b>166</b>
<b>Tableau n° 13</b>	<b>Ratio de solvabilité</b>	<b>167</b>
<b>Tableau n° 14</b>	<b>Le taux de rendement des capitaux investis (ROI)</b>	<b>167</b>
<b>Tableau n° 15</b>	<b>Le taux de rentabilité financière (ROE)</b>	<b>168</b>
<b>Tableau n° 16</b>	<b>Le taux de marge bénéficiaire</b>	<b>169</b>

## Liste des schémas

Schéma	Désignation	Page
Schéma n°01	le triangle de la performance	22
Schéma n°02	Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage	25
Schéma n°03	Phases de coordination du contrôle interne	27
Schéma n°04	Les missions d'audit interne	28
Schéma n°05	Les Finalités de la comptabilité financière	34
Schéma n°06	Le processus de la méthode ABC	43
Schéma n°07	Un aperçu sur la gestion budgétaire	56
Schéma n°08	Processus de la gestion Budgétaire	58
Schéma n°09	Les Étapes de BBZ	60
Schéma n°10	La gestion budgétaire	62
Schéma n°11	Budget de Vente	69
Schéma n°12	Le contrôle Budgétaire	74
Schéma n°13	Calcul des écarts	76
Schéma n°14	La décomposition de l'écart sur résultat	79
Schéma n°15	L'ensemble des Ecarts	84
Schéma n°16	Mise en œuvre des actions correctives	86



<b>Schéma n°17</b>	<b>Les concepts clé de la performance</b>	<b>91</b>
<b>Schéma n°18</b>	<b>Relation entre donnée- informations connaissances</b>	<b>105</b>
<b>Schéma n°19</b>	<b>Rôle de l'information</b>	<b>106</b>
<b>Schéma n°20</b>	<b>Les rôles d'un Si</b>	<b>110</b>
<b>Schéma n°21</b>	<b>Composantes de système d'information</b>	<b>111</b>
<b>Schéma n°22</b>	<b>Les systèmes composants de l'entreprise</b>	<b>116</b>
<b>Schéma n°23</b>	<b>Sélection adverse et aléa moral</b>	<b>128</b>
<b>Schéma n°24</b>	<b>Asymétrie d'information dans les écarts budgétaire</b>	<b>133</b>
<b>Schéma n°25</b>	<b>l'organigramme général de CEVITAL</b>	<b>142</b>
<b>Schéma n°26</b>	<b>L'organigramme de la direction de la finance et comptabilité</b>	<b>144</b>
<b>Schéma n°27</b>	<b>Processus d'achat et de stockage des matières premières</b>	<b>164</b>

## Liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Figure n°01</b>	<b>Représentation graphique des écarts globaux (2022)</b>	<b>151</b>
<b>Figure n°02</b>	<b>Représentation graphique des écarts globaux 2023</b>	<b>154</b>
<b>Figure n°03</b>	<b>Représentation graphique des écarts sur quantité pour l'année 2022</b>	<b>157</b>
<b>Figure n°04</b>	<b>Représentation graphique des écarts sur quantité pour l'année 2023</b>	<b>159</b>
<b>Figure n°05</b>	<b>Représentation graphique des écarts sur coût pour l'année 2022</b>	<b>161</b>
<b>Figure n°06</b>	<b>Représentation graphique des écarts sur coût pour l'année 2023</b>	<b>163</b>

# Sommaire

**Remerciements**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des schémas**

**Liste des figures**

**Introduction générale ..... 1**

**Chapitre 01: Organisation de la fonction de contrôle de gestion ..... 5**

Section 01 : Introduction au contrôle de gestion ..... 5

Section 02 : Outils de contrôle de gestion ..... 18

**Chapitre 02: La gestion budgétaire et sa contribution à la performance financière .... 39**

Section 01 : La gestion budgétaire dans les entreprises ..... 39

Section 02 : Contribution de la gestion budgétaire à la performance de l'entreprise..... 74

**Chapitre 03: l'impact de l'asymétrie de l'information dans les entreprises ..... 88**

Section 01 : Système d'information dans une entreprise ..... 88

Section 02 : Aspects théoriques l'asymétrie d'informations dans une entreprise ..... 103

Section 03 : Le lien entre asymétrie d'information et la gestion budgétaire ..... 114

**Chapitre 04 : Gestion budgétaire et l'essai de l'asymétrie d'information au sein de l'entreprise CEVITAL ..... 124**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et son historique ..... 124

Section 02 : Cas d'étude au sein de l'entreprise CEVITAL..... 132

<b>Conclusion générale.....</b>	<b>155</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>158</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>162</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>171</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>178</b>

## *Introduction générale*

Dans un contexte économique marqué par une compétitivité accrue et des incertitudes constantes, les entreprises contemporaines cherchent inlassablement à optimiser leur performance et leur rentabilité. La gestion efficiente des ressources et l'optimisation des processus internes sont devenues l'un des impératifs stratégiques pour assurer la pérennité et la prospérité des organisations.

La gestion budgétaire joue un rôle prépondérant comme étant un processus essentiel pour gérer efficacement les ressources financières d'une organisation. Elle implique la prévision et la planification des dépenses en accord avec la stratégie de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Son but principal est d'anticiper les aléas et imprévus et d'optimiser les allocations des ressources, permettant un suivi et un contrôle rigoureux ainsi qu'une intervention efficace dans l'optimisation des ressources financières. *Merchant et Van der Stede (2017)* affirment que la gestion budgétaire est un outil de contrôle permettant de suivre les performances réelles par rapport aux prévisions, identifiant ainsi les écarts et facilitant les actions correctives.

Par ailleurs, la performance financière est au cœur de la décision de l'élaboration stratégique de toute entreprise. Pour ce faire, les managers doivent mettre en œuvre des outils pour piloter efficacement cette performance car elle influence directement les décisions stratégiques et la politique financière de l'entreprise. *Horngren, Datar et Rajan (2014)* expliquent que la performance financière est évaluée à travers des mesures financières quantitatives qui reflètent la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs financiers. De plus, elle attire les investisseurs et maintient l'équilibre et la stabilité financière de l'entreprise.

Cependant, lorsque l'information est cachée ou incomplète, cela réduit l'efficacité du système d'information dans l'optimisation des flux, créant ce que l'on appelle l'asymétrie d'information. Ce phénomène omniprésent dans les entreprises rend souvent la prise de décision stratégique difficile. *Akerlof (1970)* a introduit le concept de l'asymétrie d'information dans son célèbre article sur "le marché des citrons," montrant comment les différences d'information entre acheteurs et vendeurs peuvent mener à des inefficacités du marché. Cette asymétrie émerge lors de l'existence d'un déséquilibre informationnel entre les parties prenantes, cela rend une partie privilégiée à l'autre en termes de possession d'informations et peut impacter directement la

performance financière de l'entreprise, rendant ainsi la prise des décisions inappropriées et suboptimales. Ce phénomène peut également être à l'origine des comportements opportunistes.

De plus, L'ignorance face à ces asymétries d'informations entraîne inévitablement l'accumulation d'informations incomplètes, ce qui rend le défi d'incertitude plus grand, donc Il est important de garantir que les informations utilisées dans l'analyse des écarts budgétaires et dans le processus décisionnel soient crédibles, pertinentes et reflètent la réalité, en s'assurant qu'elles soient fondée sur des informations complètes.

L'objectif de notre recherche est de démontrer comment les entreprises peuvent être impactées par l'asymétrie d'information dans leur gestion budgétaire en mettant l'accent sur son rôle dans l'amélioration de sa performance financière. Plus spécifiquement, nous cherchons à explorer les mécanismes par lesquels la gestion budgétaire peut être optimisée pour améliorer la transparence, l'efficacité des ressources et la prise de décision au sein des organisations, tout en minimisant les risques associés à l'asymétrie d'information.

C'est là que nous devons poser notre problématique, traitant l'asymétrie d'information dans le cadre de la gestion budgétaire : **Y a-t-il des méthodes de gestion d'asymétrie d'information à travers la gestion budgétaire pour maximiser la performance financière dans le cas de CEVITAL?**

Pour répondre à cette question, nous avons formulé plusieurs questions subsidiaires :

- En quoi la gestion budgétaire contribue-t-elle à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ?
- Comment le système d'information influence-t-il la prise de décision au sein d'une entreprise ?
- Quels sont les risques associés à l'asymétrie d'informations et comment peuvent-ils être atténués cas CEVITAL ?

Afin de mieux orienter notre travail, nous nous appuyons sur les hypothèses de travail suivantes :

**H1:** La gestion budgétaire est un processus de contrôle de gestion qui met en évidence l'analyse de données passées pour l'anticipation à l'avenir et guide les actions correctives futures en appuyant sur ses démarches qui sont la planification, la prévision et le contrôle.

**H2:** Un système d'information bien structuré et convivial améliore la qualité de la prise de décision au sein de l'entreprise et contribue à la performance financière.

**H3 :** L'asymétrie d'informations peut entraîner des comportements opportunistes, tels que la sélection adverse ou le risque moral, qui peuvent compromettre la crédibilité et la fiabilité des transactions commerciales **CEVITAL**.

Cette étude offre des perspectives théoriques et pratiques pour améliorer la performance des entreprises à travers une gestion plus transparente, rigoureuse et efficiente de l'information et des ressources.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons opté pour une double démarche basée à la fois sur des concepts théoriques et des données empiriques.

La démarche conceptuelle consiste à éclaircir les concepts relatifs à la gestion budgétaire et à l'asymétrie d'information. Cette revue permet d'identifier les fondements théoriques et les meilleures pratiques dans ces domaines, ainsi que de comprendre les mécanismes par lesquels ces pratiques peuvent être appliquées pour améliorer la performance financière de l'entreprise.

La démarche empirique, quant à elle, est consacrée à l'étude de cas pratique au sein de l'entreprise agroalimentaire **CEVITAL**. L'étude sur le terrain ainsi que la contribution précieuse des cadres de ladite entreprise nous ont offert l'opportunité d'une part de voir le système de gestion budgétaire et les différents indicateurs de mesure de la performance au sein de **CEVITAL**, et d'autre part, comprendre les différents concepts liés à la gestion budgétaire. Nous avons pu recueillir et analyser des données spécifiques à cette entreprise.

Ce travail nous a permis de développer une compréhension approfondie des défis rencontrés et des solutions mises en œuvre pour gérer l'asymétrie d'information et optimiser la gestion budgétaire. En analysant ces aspects dans le cadre spécifique de **CEVITAL**, et en mettant en lumière les résultats obtenus grâce aux calculs d'écart et de ratios financiers. Ces analyses quantitatives ont permis de quantifier l'impact des asymétries d'information sur la performance financière de l'entreprise et de proposer des stratégies d'amélioration.

Ainsi, nous allons scinder notre travail en quatre chapitres, chacun abordant des aspects spécifiques de notre sujet de recherche. Le premier chapitre traite de la fonction de contrôle de gestion, explorant ses concepts clés, ses aspects théoriques fondamentaux, ainsi que son rôle dans l'aide à la prise de décision. Ce chapitre se concentrera également sur les outils les plus utilisés tels

que la comptabilité analytique, le tableau de bord et le reporting. Le deuxième chapitre est consacré à la gestion budgétaire, détaillant ses notions de base, son rôle et ses objectifs au sein de l'entreprise, ainsi que le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts budgétaires, tout en mettant en lumière le lien entre la performance financière de l'entreprise et la gestion budgétaire. Le troisième chapitre aborde la notion d'information et son rôle au sein de l'entreprise, en examinant le système d'information et en détaillant le concept clé de l'asymétrie d'information, son impact sur l'entreprise, ainsi que des exemples et les théories y afférentes telles que la théorie des jeux et la théorie des signaux. Enfin, le dernier chapitre sera dédié à l'étude de cas de l'entreprise CEVITAL.



# Chapitre 01 : Organisation de la fonction du contrôle de gestion

## **Chapitre 01 : Organisation de la fonction du contrôle de gestion**

### **Introduction**

A la recherche d'un outil qui permet d'assurer une performance économique d'une entreprise, et une meilleure réalisation des objectifs dans un environnement qui se caractérise par une incertitude et une concurrence intense, il y a l'apparition ou l'émergence de la notion du contrôle de gestion, qui est « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources qui sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie » **H.**

***Bouquin (1994)***

Dans ce chapitre on explore en profondeur la place que le contrôle de gestion occupe dans la gestion des entreprises, avec une analyse des outils et des enjeux du contrôle de gestion on cherche à mettre en place son importance stratégique à la prise de décisions et l'optimisation des ressources de l'entreprise.

### **Section 1 : introduction au contrôle de gestion**

Dans cette section, nous allons parler du contrôle de gestion de manière générale. Nous présenterons tout d'abord la genèse du contrôle de gestion pour comprendre son origine, nous tenterons ainsi quelques définitions citées par de nombreux auteurs. Nous exposerons ensuite les rôles et les missions du contrôle de gestion pour mieux comprendre son impact direct sur la performance des entreprises, et le rôle de l'information produite par le contrôle de gestion notamment l'information décisionnelle qui facilite la prise de décision.

## **1.1 Aspects théoriques du contrôle de gestion**

### **1.1.1 Genèse de contrôle de gestion**

L'activité de contrôle et de contrôle de gestion qui en découle n'est apparue comme telle qu'après la révolution industrielle et surtout après l'apparition de l'ouvrage d'Adam Smith en 1776 : Recherche sur les causes et la nature de la richesse des nations qui a vu l'économie devenir une science indépendante forgeant son propre objet et sa propre méthode.

Avant de se forger comme discipline à part entière, le contrôle de gestion recherchait d'outils, généralement qualifiés de comptables. Ces outils sont adaptés ensuite aux différentes activités et fonctions de l'entreprise. Toutefois, l'idée de contrôle est apparue, selon certains auteurs, vers 3300 avant JC à Sumer en Mésopotamie au même titre que l'écriture. Cela devait en principe aider à la gestion des terres et des troupeaux. C'est à ce titre que les prémices de comptabilité ont été élaborées avec une première représentation écrite des nombres, cela est largement observable dans les manufactures italiennes de textiles vers le Quinzième siècle et chez un imprimeur français au seizième siècle. (*ALAZARD & SEPARI, 2010, p. 23*)

L'idée de contrôle n'a pas laissé indifférents certains auteurs qui ont jeté leur dévolu sur l'élaboration d'un ensemble d'outils comptables. D'autres, vers le milieu et la fin du quinzième siècle, ont fait des tentatives ponctuelles de reconstituer la formation de leurs coûts. Les formalisations comptables n'ont pas cessé de progresser. C'est dans ce sens que deux systèmes de production sont mis en relief et ont donné lieu à deux modèles de calcul des coûts.

Le premier, appelé « système externalisé de production » et souvent répandu avant la révolution industrielle se rapporte à l'expression « prix de revient ». Le second, « système regroupé de production », se rapporte aux nouvelles technologies qui ont permis aux entrepreneurs de localiser la production au niveau des unités construites par eux. Ceci a conduit à une réorganisation de la production dans les entreprises créant ainsi le besoin de mesurer les coûts et de contrôler le travail des ouvriers. (*ALAZARD & SEPARI, 2010, p. 25*)

De nos jours, le contrôle de gestion occupe une place cruciale en assistant les décideurs dans leurs choix organisationnels. Il représente un processus global visant à aider la direction générale à maîtriser le temps et l'incertitude en lui fournissant les informations pertinentes et nécessaires.

### **1.1.2 L'extension de l'usage du contrôle de gestion**

L'idée de contrôle est, certes, très ancienne. Toutefois, l'avènement de la révolution industrielle et la mise en œuvre d'un système industriel basé sur la production, puis le passage à l'économie de sélection ont favorisé l'émergence d'un ensemble d'outils de contrôle, Principalement comptables.

L'environnement économique de l'époque de la révolution industrielle était caractérisé par une production insuffisante comparativement à une très forte demande, le pourcentage d'utilisation du facteur travail était plus important que le capital technique, l'usage de la main d'œuvre était prépondérant. Pour satisfaire les besoins du marché, les entreprises proposent des produits standards et peu diversifiés. En matière de gestion, ces entreprises ont recours à Une seule méthode, jugée universelle ; idée d'ailleurs salvatrice et proposée pour résoudre tous les problèmes qui se posaient à l'entreprise. Il a fallu l'arrivée de Taylor et la théorie du Management scientifique et la division du travail pour voir se généraliser le contrôle de la Performance des ouvriers par la formalisation de leur productivité en unités comptables. Ces Unités peuvent être des normes de production ou des standards qui peuvent être utilisés dans L'analyse des coûts.

Dans le même ordre d'idées, l'industrialisation qui a pris un grand essor en Europe et Aux Etats Unis est à l'origine du développement de la concurrence et conséquemment de L'atomicité dans les marchés. Ceci a conduit, petit à petit, au passage d'une économie de Production à une économie de sélection, ce qui a d'avantage intensifié le phénomène de concurrence, avec l'économie de l'offre qui s'est progressivement installée, l'entreprise doit Proposer des produits avec un meilleur rapport qualité/prix. La demande présente un caractère de versatilité, d'instabilité avec des exigences certaines de qualité.

### **1.1.3 Définition contrôle de gestion**

Nous allons commencer par définir les deux notions « contrôle » et « gestion » séparément, puis nous verrons les différentes définitions du contrôle de gestion en entier (*C.ALAZARD & S.SEPARI, 2007, P07*)

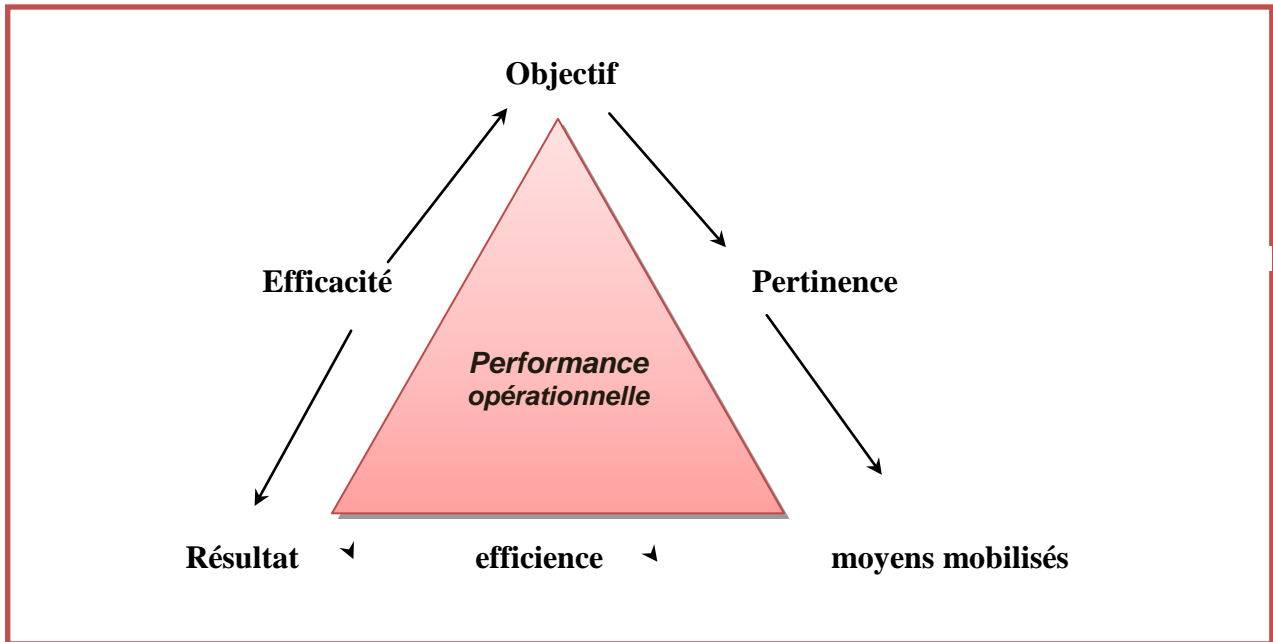
- **Contrôle** : consiste à maîtriser une situation et à la diriger vers un sens voulu.
- **Gestion** : C'est la bonne utilisation, c'est-à-dire de façon optimale, des moyens mis à la disposition d'un responsable dans le but est l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

Le contrôle de gestion est un domaine en constante évolution, ses définitions varient selon les auteurs et les périodes au rythme de l'avance des savoirs, des techniques et des pratiques :

- ✓ Selon **P.DRUCKR** : « le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifie la domination d'une personne par une Autre. ».
- ✓ **Robert N. Anthony** considéré comme le père fondateur définit le contrôle de gestion comme étant « un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies de manière efficace et efficiente » Cette définition présente le contrôle de gestion comme une fonction d'accompagnement du déploiement de la stratégie qui permet de concrétiser les objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou le savoir-faire du quotidien au niveau stratégique, et offre une vision managériale en soulignant l'implication des dirigeants dans le contrôle de gestion et dans la définition du modèle de performance. (*LANGLOIS. G, BONNIER, 2005, p 13*)
- ✓ Selon **R.N. ANTHONY (1965)** cité par **H.BOUQUIN** : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisés de manière efficace et efficiente pour la réalisation Des objectifs de l'organisation. ».

Selon ces auteurs, tout système de contrôle de gestion s'appuie sur trois fondements : les objectifs, les moyens et les résultats. L'analyse des relations entre ces trois éléments donne lieu à trois concepts essentiels : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Le schéma ci-dessous illustre les liens entre ces notions:

## Schéma n° 01 : le triangle de la performance



Source : Gervais M (2000), P. 12

D'après ce schéma un responsable se définit par un « champ d'action » dans lequel son activité consiste à mettre en relation trois éléments :

- ✓ Les objectifs à atteindre
- ✓ Les ressources mises à sa disposition
- ✓ Les résultats obtenus

Et qui donnent naissance à trois critères d'évaluation pour le responsable :

- **La pertinence** : la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement et d'une manière efficiente d'objectifs fixés.
- **L'efficacité** : obtenir un résultat conformément à un objet donné.
- **L'efficience** : obtenir un résultat en minimisant le coût des ressources et des processus utilisés.

### ***Définitions actuelles du contrôle de gestion***

Aujourd'hui, dans le contexte actuel, le contrôle au sein d'une entreprise doit remplir deux rôles, stratégiques et organisationnels, au-delà de ses premières fonctions opérationnelles de calcul de coûts et de gestion des budgets :

- l'aide au pilotage de la performance globale
- l'aide au pilotage du changement organisationnel

Ainsi, le contrôle de gestion apparaît comme un processus articulant le long terme avec le court terme, de la stratégie à l'exécution. C'est pourquoi, il existe deux fonctions essentielles synthétiques et complémentaires du contrôle de gestion :

- Informer les décideurs par des coûts, des indicateurs, des tableaux de bord, pour aider aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles ; mettre en relation les objectifs et les ressources, gérer la performance par le couple valeur-coût.
- Aider à réguler les comportements des acteurs, à gérer le changement organisationnel, à améliorer les processus de fonctionnement de la structure.

En résumé, le contrôle de gestion est défini comme étant un processus qui vise à garantir l'atteinte efficace et efficiente des objectifs de l'organisation. Cela signifie allouer et utiliser les ressources de manière optimale, tout en mesurant et évaluant les résultats par rapport aux objectifs fixés.

#### **1.1.4 Objectifs contrôle de gestion**

L'instauration d'un système de contrôle de gestion vise à atteindre les divers objectifs de l'organisation en facilitant, coordonnant, surveillant et évaluant les actions et décisions prises par les dirigeants, dans le but d'optimiser son efficacité et son rendement

Nous présentons une synthèse des principaux objectifs du contrôle de gestion:

**Sur L'amélioration Permanente De L'organisation:** le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance organisationnelle en fournissant aux gestionnaires les indicateurs nécessaires pour évaluer et ajuster leur gestion de manière efficace, et Comparer

régulièrement les prévisions aux réalisations dans le temps afin d'analyser les écarts et d'identifier les causes éventuelles

**Sur l'optimisation des processus :** Le contrôle de gestion joue un rôle clé en formalisant, améliorant et évaluant les processus opérationnels pour atteindre ses objectifs.

**Sur La Prise En Compte Des Risques :**

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent Indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

## **1.2 Processus du contrôle de gestion**

Le processus de contrôle de gestion comprend plusieurs étapes clés qui sont essentielles pour assurer une gestion efficace de l'entreprise. Voici les principales phases de ce processus :

### **1.2.1 Phase de prévision**

L'organisation aligne ses actions avec sa stratégie en planifiant les ressources requises pour atteindre les objectifs établis dans un délai spécifique. Les résultats anticipés par la direction servent de modèle pour définir les objectifs à court terme.

### **1.2.2 Phase d'exécution**

Les responsables des différentes entités de l'entreprise mettent en place les ressources qui leurs sont allouées. Ils utilisent un système d'information pour évaluer les résultats de leurs actions, un système qui doit être compris et accepté par ces responsables. Ce système de mesure se focalise exclusivement sur les actions qui leur sont déléguées

### **1.2.3 Phase d'évaluation**

Les résultats des entités sont comparés aux objectifs fixés par la direction pour évaluer leur performance. Cette étape de contrôle identifie les écarts et analyse leurs causes, incitant les responsables à prendre des mesures correctives. Lorsque cette évaluation est régulièrement effectuée au niveau des entités, le processus devient plus réactif

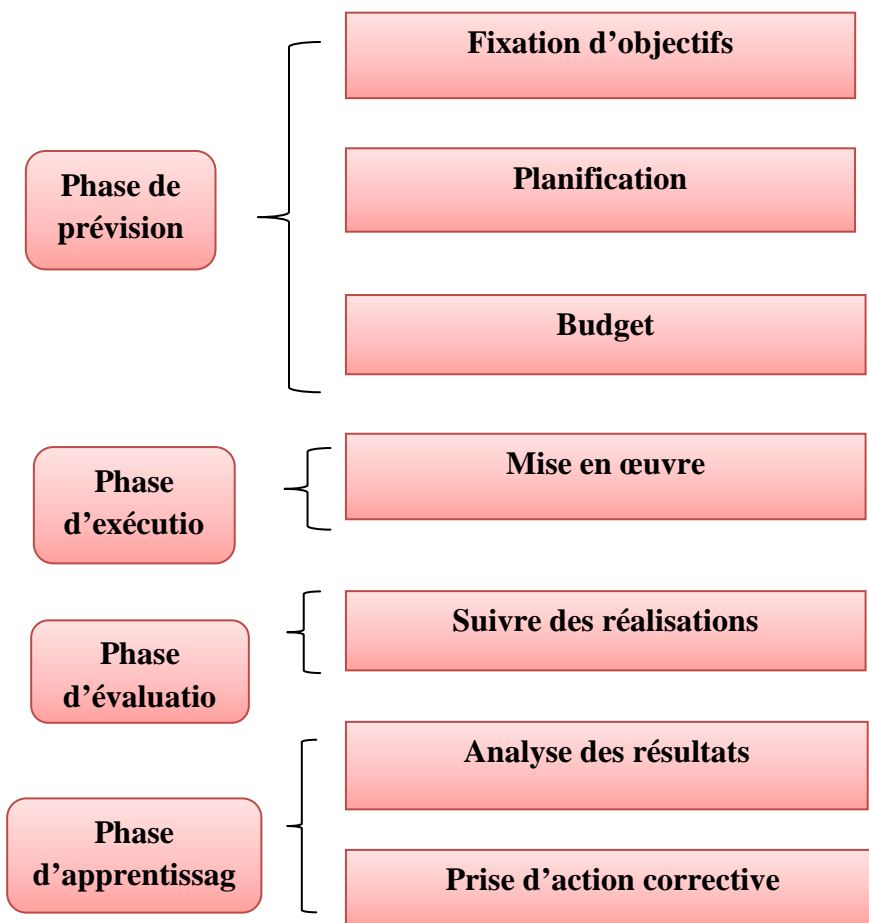
### **1.2.4 Phase d'apprentissage**

L'analyse des écarts favorise l'amélioration continue du système de prévision par l'acquisition de connaissances. Cette démarche permet de découvrir des éléments de compétitivité ainsi que



d'éventuelles faiblesses. De plus, elle contribue à la constitution d'une base de donnée exploitées pour les prévisions à venir

**Schéma n° 02 : le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage**



Source : *Loning H (2008), P 03*

### 1.3 Les formes du contrôle de gestion

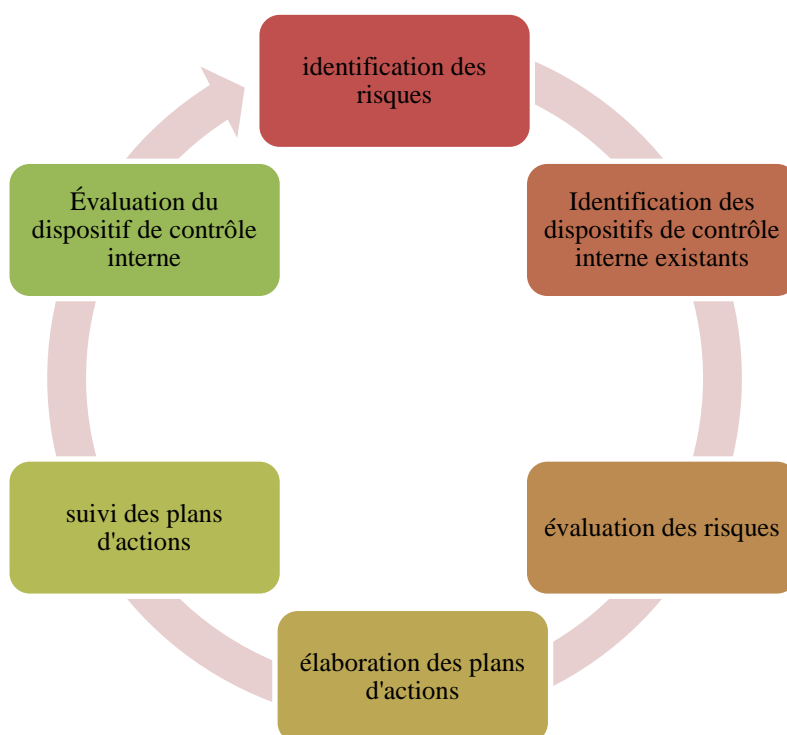
Le contrôle de gestion se décline en diverses formes, dont le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne, permettant de surveiller, évaluer et améliorer la performance de l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs.

### **1.3.1 Le contrôle interne**

Le contrôle interne englobe toutes les méthodes et processus par lesquels la direction de l'entreprise veille à la réalisation des politiques, directives et objectifs établis, ainsi qu'à la bonne exécution de toutes les activités et opérations de manière efficace et efficiente. Il inclut également la protection du patrimoine de l'entreprise, la garantie de la fiabilité et de la disponibilité en temps voulu des informations financières, ainsi que la détection des erreurs et fraudes.

Les missions du contrôle interne englobent divers aspects, on cite :

1. **Évaluation des risques** : Identifier et évaluer les risques auxquels l'organisation est exposée.
2. **Développement de politiques et procédures** : Élaborer des politiques et des procédures pour atténuer les risques identifiés.
3. **Surveillance des activités** : Veiller à ce que les opérations respectent les politiques et procédures établies.
4. **Séparation des tâches** : Garantir une répartition appropriée des responsabilités pour réduire les risques de fraude ou d'erreur.

**Schéma n°03 : Phases de coordination du contrôle interne**

**Source : CONTRÔLE INTERNE ET OPTIMISATION DES PROCESSUS <sup>1</sup>**

Le contrôle organisationnel vise à améliorer les règles et les procédures qui guident les décisions et influencent les comportements des décideurs, en incluant les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas uniquement au contrôle technique, mais englobe un large domaine. Par conséquent, il doit garantir en temps réel le suivi et la qualité des processus décisionnels. Ce contrôle repose sur trois méthodes principales :

- ✓ la planification
- ✓ l'établissement de règles et de procédures
- ✓ l'évaluation des résultats et de la performance.

<sup>1</sup> Consulté 4 mars 2024, à l'adresse <https://www.univ-amu.fr/fr/public/controle-interne-et-optimisation-des-processus>

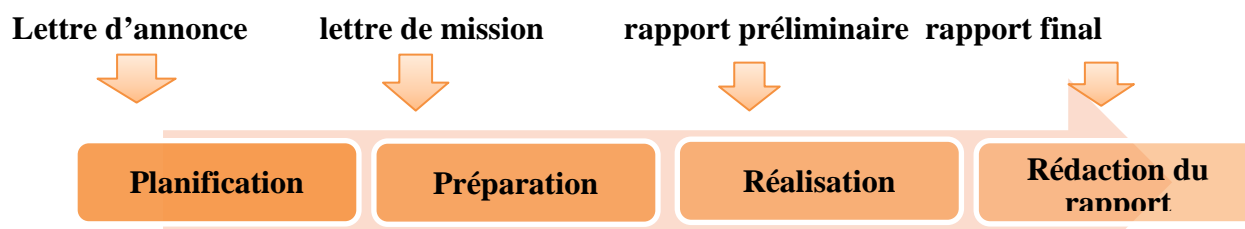
### 1.3.2 Audit interne

“L’Audit s’entend comme l’examen méthodique d’une fonction ou d’une activité, effectué par une personne indépendante à partir d’un référentiel, afin d’apprécier la qualité des réalisations de l’entité examinée et de proposer des recommandations d’amélioration” (*E. Belot, 1992, p 21*)

L’audit interne est une fonction relativement récente, son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis, Par ailleurs, l’Institut des Auditeurs Internes a donné une définition universelle à l’audit interne, traduite et adoptée par l’**IFACII** depuis 2002 : « L’audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d’entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité » (*Renard J, 2010*)

L’importance qu’a connue le contrôle interne a renforcé l’intérêt accordé à la fonction de l’audit interne. Ceci peut se justifier par le rôle important des auditeurs internes dans le suivi du fonctionnement et l’évaluation des systèmes de contrôle interne afin de le maintenir à un niveau d’efficacité satisfaisant.

#### Schéma 04 : Les missions d’audit interne



Source : L. D’HAEYER, octobre 2015

## **1.4 Contrôleur de gestion**

Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres Organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de Gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de Résultat (*GUERNY J, GUIRIEC J C, 1998*)

Il conçoit et met en œuvre des méthodes et des outils visant à analyser et garantir l'utilisation efficace des ressources de l'établissement, ainsi que l'exercice des fonctions de pilotage et de contrôle par le management. De plus, il conseille les décideurs en matière de développement des activités

### **1.4.1 Les missions de contrôleur de gestion**

Le contrôleur de gestion est un professionnel chargé d'exécuter efficacement les procédures de traitement de l'information qui permettent un bon fonctionnement de ce Mécanisme de régulation. Les tâches attribuées à un contrôleur de gestion peuvent varier selon les besoins spécifiques de l'organisation, mais elles comprennent généralement :

- ✓ Effectue des audits liés à son domaine d'expertise
- ✓ Développe et met en œuvre des outils et des méthodes spécifiques
- ✓ Fournit des conseils aux décideurs sur les choix, les projets et les activités
- ✓ Élabore et analyse les comptes de résultat en utilisant la comptabilité analytique
- ✓ Met en place la comptabilité analytique conformément aux référentiels, tels que le guide réglementaire de comptabilité analytique
- ✓ Crée, déploie et utilise des tableaux de bord
- ✓ Gère et analyse les données et les informations (recherche, collecte, analyse, priorisation, diffusion, classement, suivi) et Effectue des études et des synthèses de travaux

Selon **E. CHIAPELLO**, dans le domaine du contrôle de gestion, la direction générale et les opérationnels s'accordent pour reconnaître l'importance cruciale des qualités humaines du

contrôleur. Cependant, les opérationnels accordent une plus grande importance aux compétences techniques ainsi qu'aux qualités d'organisation et de rigueur du contrôleur.

Il établit ensuite un plan en accord avec les responsables opérationnels : niveau de production à atteindre, moyens financiers, humains et techniques à mettre en œuvre.

Ces différentes interventions du contrôleur de gestion permettent d'analyser l'écart entre les prévisions et la réalité. Celui-ci fait ensuite remonter l'information jusqu'à la direction générale et préconise des solutions pour remédier aux difficultés rencontrées.

#### **1.4.2 Les compétences et les qualités nécessaires pour exercer le métier de contrôleur de gestion**

Afin de réussir dans sa mission, le contrôleur de gestion devra posséder un ensemble de qualités techniques et de qualités humaines. Présentes dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°01 : Les qualités de contrôleur de gestion

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> <li>● rigoureux, méthodique, organisé</li> <li>● fiable, claire</li> <li>● cohérent</li> <li>● capable de synthèse</li> <li>● la maîtrise des détails</li> <li>● connaissant les outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Moral : honnête, humilité</li> <li>● Communications : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion</li> <li>● Mental : ouverture, critique, créativité</li> <li>● Collectivité : écoute, accompagnement, implication</li> <li>● Sociales : gestion des conflits</li> <li>● Entreprenariat : esprit d'entreprise</li> </ul>

Source : Alazard C et Sépari S. (2010), p 34

## Section 02 : outils de contrôle de gestion

Pour la démarche de suivi de la performance, les parties prenantes impliquées doivent utiliser les techniques et les outils de contrôle de gestion, Cette adaptation des outils est due à un besoin d'assistance permanente à la prise de décisions.

### 1.1 Comptabilité financière

Aujourd'hui, la comptabilité peut être définie comme « un système d'information et plus précisément un système formel d'identification, de mesure, de classement, d'enregistrement des transactions des organisations destiné à fournir après traitement approprié des informations susceptibles de satisfaire les besoins présumés de multiples utilisateurs » (Bernard Esnault, P 06)

De même, pour le Plan comptable général « la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture ».

Ainsi, la comptabilité financière produit des documents de synthèse à destination des décideurs internes et externes à l'entreprise. Elle s'attache à construire une représentation de la situation financière et des activités économiques d'une entité.

### **1.1.1 Le rôle de la comptabilité financière**

Le pilotage de l'entreprise implique la prise de décisions et de choix visant à atteindre des objectifs (*Wislon Makaya, 2009, P.17*) :

- ✓ **Rôle économique** : La comptabilité financière vise à garantir l'équilibre des comptes d'une entreprise, Son objectif principal est de fournir des informations précises et fiables sur la situation financière de l'entreprise à différentes parties prenantes telles que les investisseurs, les créanciers, les autorités fiscales et les organismes de réglementation
  
- ✓ **Rôle juridique** : La comptabilité financière est une obligation légale pour la plupart des entreprises, Elle permet de produire des états financiers conformes aux normes comptables établies, offrant ainsi une vision claire de la santé financière de l'entreprise

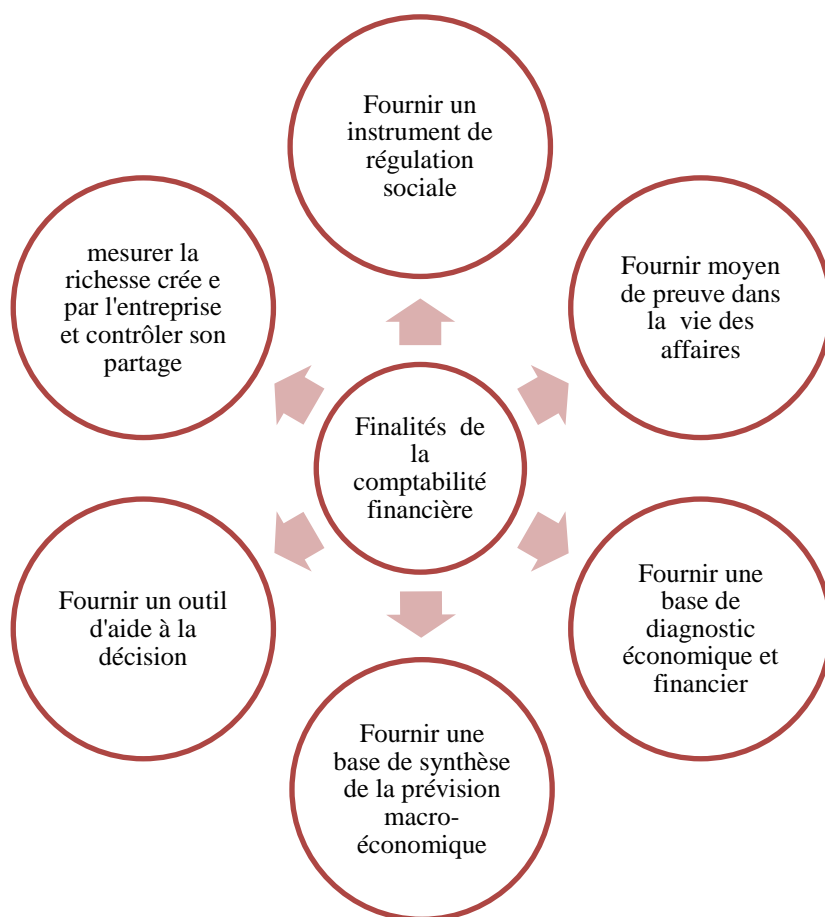
### **1.1.2 Les principes de la comptabilité financière**

Pour assurer la tenue de sa comptabilité et l'élaboration de ses comptes, l'entreprise est tenue de respecter plusieurs principes comptables de manière obligatoire on cite quelques-uns :

- **Le Principe de la partie double** : Chaque transaction doit avoir au moins deux entrées, un débit et un crédit, qui doivent être égales en montant total, assurant ainsi l'équilibre des comptes.



- **Le principe des coûts historiques et le principe de la nominalité** : consiste à maintenir la valeur nominale de la monnaie sans considérer les fluctuations de son pouvoir d'achat. Il repose sur l'hypothèse d'une stabilité de l'unité monétaire en tant qu'outil de mesure
- **Le principe de la séparation des exercices** : Les revenus et les dépenses sont enregistrés dans les périodes auxquelles ils se rapportent, indépendamment du moment où l'argent est réellement reçu ou dépensé.
- **Le principe de l'honnêteté comptable** : Les pertes potentielles doivent être prises en compte de manière conservatrice
- **Le principe de la non compensation** : « Les éléments d'actif et de passif doivent être évalués séparément. Aucune compensation ne peut être opérée entre les postes (lignes du bilan et du compte de résultat) d'actif et de passif du bilan ou entre les postes de charges et de produits du compte de résultat»

**Schéma n °05 : Les Finalités de la comptabilité financière**

Source : Yahia S, & Abdelhamid, B. (2010), P117

**1.2 Les états financiers**

Les états financiers sont un ensemble complet de documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle de la situation financière, de la performance et de la trésorerie de l'entreprise à la fin de l'exercice.

Ces états financiers comprennent :

**1.2.1 Le bilan**

Le bilan est un état récapitulatif des actifs, passifs et des capitaux propres de l'entité à la date de clôture des comptes.

### 1.2.2 Le compte de résultat

Le tableau des comptes de résultats regroupe toutes les opérations à l'origine de l'activité de l'entreprise pour la durée d'un exercice comptable. Ces opérations sont appelées charges et produits.

**Produits – les charges = Compte de résultat**

**A. Les charges :** Diminutions d'avantages économiques au cours de la période sous forme de consommations, de sorties, de diminutions d'actifs ou de survenance de passifs.

**B. Les produits :** Accroissement d'avantages économiques au cours de l'exercice sous forme d'entrées ou d'accroissement d'actifs ou de diminution de passifs.

### 1.2.3 Le tableau des flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des

Informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie.

### 1.2.4 Annexe

L'annexe regroupe un ensemble d'informations qui complètent et précisent les renseignements donnés par le bilan et le tableau des comptes de résultats.

D'une manière générale, les états financiers doivent présenter de manière fidèle la situation financière de l'entité, ses performances et tout changement de sa situation financière, et doivent refléter l'ensemble des opérations et événements découlant des transactions de l'entité et des effets des événements liés à son activité.

## 1.3 Comptabilité analytique

### 1.3.1 Définitions

La comptabilité analytique est définie par (*Dubrulle et Jourdain, 2003, P 1-9*) : « la comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau analytique à mettre en place, la

collecte et le traitement des informations qu'il suppose dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs »

La deuxième définition proposée par le Plan Comptable Général français de 1982 et reprise par **H.BOUQUIN** stipule que : «La comptabilité analytique d'exploitation est un mode de traitement des données dont les objectifs essentiels sont les suivants :

- ✓ Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise
- ✓ Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise
- ✓ Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits pour les comparer aux prix de vente correspondants
- ✓ Établir des prévisions de charges et de produits d'exploitation
- ✓ En constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent

La comptabilité analytique est donc un outil d'aide à la prise de décision destiné aux Dirigeants. Elle représente un système d'information qui traite les données fournies Par la comptabilité générale afin de faciliter la gestion de l'entreprise.

### **1.3.2 Objectifs de la comptabilité analytique**

D'une manière générale les objectifs de la comptabilité analytique sont (*Leclere, 1997, P7*) :

- ✓ Analyser la formation du résultat global et dégager la contribution des différentes activités pour l'expliquer, vu qu'il représente la somme algébrique des résultats des activités.
- ✓ Déterminer des bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise, comme les immobilisations de l'entreprise créées par elle-même ou les stocks fabriqués par ses propres moyens.
- ✓ Fournir dans le cadre du système de contrôle de gestion, les informations comptables nécessaires au contrôle budgétaire, ce qui fait de la comptabilité analytique un instrument du contrôle de gestion L'aide à la prise de décision de gestion (qui peut engager l'avenir de

l'entreprise) grâce aux informations sur lesquelles peuvent s'appuyer les études et les raisonnements.

### 1.3.3 La différence entre la comptabilité analytique et la comptabilité financière

Il existe une relation étroite entre la comptabilité financière et la comptabilité analytique ; cette relation se concrétise par le besoin de chacune des deux comptabilités

**Tableau n° 2 : Différence entre la comptabilité analytique et la comptabilité financière**

Critère de comparaison	Comptabilité financière	Comptabilité analytique
<b>Au regard de la loi</b>	Obligatoire et uniforme	Facultative et diversifié
<b>Vision de l'entreprise</b>	Globale	Détaillée
<b>Horizons temporel</b>	Passé	Présent – futur
<b>Objectifs</b>	Financier et juridiques	Economique et managériales
<b>Nature de l'information</b>	Précise et formelle	Rapide et pertinente
<b>Utilisations</b>	Externe	Interne
<b>Périodicité</b>	Annuelle	Selon les besoins

Source : *Différence entre la comptabilité analytique et générale, 2014*

## **1.4 Concepts de base de la comptabilité analytique**

Avant d'effectuer une analyse de calcul des coûts, il est essentiel de comprendre en détail les différentes catégories de coûts et charges ainsi que leur nature. Pour ce faire, une présentation approfondie de ces éléments est nécessaire.

### **1.4.1 Notion de charge**

Une charge en comptabilité est « un bien ou un service qui est consommé par l'entreprise au cours de son activité. Il disparaît généralement lors du premier usage, c'est-à-dire qu'il n'y a plus de substance physique dès lors qu'il est utilisé

Dans le processus d'exploitation de l'entreprise. » (*Thibaut Clemont,p*)

Sur le plan économique, la charge est « une rémunération des ressources allouées à des fins de production et de vente ».

Une charge correspond à un facteur d'appauvrissement pour l'entreprise. Elle contribue à diminuer le résultat de l'exercice.

Pour l'entreprise, les charges sont liées aux décaissements et consommation de matière, salaires, frais d'entretien et de gestion...

Toute charge correspond à une prestation reçue en contrepartie d'un décaissement.

Une charge est donc un avantage sacrifié pour disposer d'un bien ou d'un service.

#### **A. Les charges directes et les charges indirect**

✓ **Charge direct** : Une charge est dite directe lorsqu'elle concerne un seul bien ou service. On utilise le terme d'affectation. C'est le cas précis des matières premières ou du salaire des ouvriers travaillant spécifiquement pour produire un bien.

✓ **Charge indirect** : Une charge est dite indirecte lorsqu'elle concerne plusieurs biens ou services. On utilise ici le terme d'imputation. C'est le cas du salaire du contremaître, des charges d'électricité, des charges administratives.

### **1.4.2 Typologie de la charge**

La comptabilité analytique classe les charges en trois catégories qui sont les charges directes, charges indirectes et les charges supplétives

**A. Charges incorporables :** Les charges incorporables sont constituées de l'ensemble des charges de la comptabilité générale diminué des charges non incorporables.

**B. Charges non incorporables :** Ces charges sont enregistrées en comptabilité générale mais sont écartés du calcul des coûts en comptabilité analytique car elles ne concernent pas les conditions normales et courantes du fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit essentiellement de charges exceptionnelles et de charges hors exploitation. Ces charges non incorporées aux coûts et qui constituent des différences d'incorporation regroupent notamment les éléments suivants :

- Impôt sur les bénéfices
- Participation des salariés aux fruits de l'expansion
- Perte exceptionnelle due à la détérioration d'un stock de produits finis
- Pertes sur créances irrécouvrables
- Amortissement des frais de constitution
- Frais d'émission d'un emprunt
- Amortissement des frais d'augmentation du capital.

**C. Les charges supplétives :** Elles représentent des charges fictives non enregistrées en comptabilité générale. La comptabilité analytique les incorpore dans les coûts afin de leur donner un contenu économique plus pertinent et de pouvoir ainsi comparer entre elles les entreprises, quelles que soient leur forme juridique, leur stratégie de financement ou leur stratégie de marché.

Deux catégories de charges supplétives sont en général retenues par la comptabilité analytique :

- La rémunération du travail de l'exploitant
- La rémunération des capitaux propres

## 1.5 Les coûts en comptabilité de gestion

### 1.5.1 La notion du coût :

Un coût ne peut être défini que si l'on opère des choix sur l'étendue de l'espace physique concerné, la nature des dépenses que l'on choisira de recenser, la période de temps sur laquelle l'attention sera portée » (*C. Riveline, 1973*)

« Il y a autant de types de coûts que d'utilisations possibles. Chaque type de coût est défini par trois caractéristiques : son objet, son contenu et le moment auquel est fait le calcul » (*L. Geoffroy, 1990*).

### 1.5.2 Typologie des coûts

#### A. Coût direct – coût indirect (au sens de la comptabilité analytique)

- Le coût direct est constitué des charges qui, étant propres à un produit ou à une activité, peuvent lui être affectées directement sans discussion ni arbitraire, ou qui peuvent lui être rattachées sans ambiguïté même si elles transitent par des sections auxiliaires, dès lors qu'un instrument de mesure permet d'en opérer le décompte.
- Le coût indirect est constitué des charges qui sont communes à plusieurs produits et qui restent indivises au niveau de la saisie.

#### B. Coût variable – coût fixe

- « Le coût variable est constitué de toutes les charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise sans qu'il y ait exacte proportionnalité entre la variation des charges obtenues et la variation des produits obtenus » (*nouveau plan comptable*).
- « Les coûts fixes sont des charges liées à l'existence de l'entreprise et correspondent pour chaque période de calcul à une capacité de production déterminée » (*nouveau plan comptable*).

Cette distinction coût variable – coût fixe - a un caractère relatif. Les coûts fixes ne sont pas immuables. Dans le long terme, tous les coûts peuvent être considérés comme variables.



### C. Le coût marginal

Le coût marginal est un terme comptable qui désigne le coût de la dernière unité produite ou le coût de production d'une unité supplémentaire.

D'après le **Plan Comptable Général** (ou **P.C.G**), le coût marginal est « la différence entre l'ensemble des charges courantes nécessaires à une production donnée et l'ensemble de celles qui sont nécessaires à cette même production majorée ou minorée d'une unité ».

Le coût marginal est un dérivé du coût total, Il se calcule par la formule suivante:

$$Cm = \text{variation du coût total} / \text{variation des quantités produites}$$

Les économistes le représentent souvent sous la forme d'une courbe qui ressemble à une parabole concave, puisque le prix unitaire lorsque la quantité produite augmente, avant d'augmenter de nouveau.

### D. Coût spécifique

La méthode du coût spécifique évalue la rentabilité d'un produit en combinant ses coûts variables et ses charges fixes spécifiques, Cela permet de déterminer si le produit est rentable en comparant sa marge par rapport au coût spécifique au chiffre d'affaires généré. Si la marge est positive, le produit peut être maintenu.

Cette approche prend en compte uniquement les charges directes et variables imputables au produit, excluant les charges fixes indirectes, ce qui facilite l'analyse des coûts et les décisions sur la poursuite de la production.

## **1.6 Les Méthodes de calcul des coûts**

La gestion des coûts constitue un enjeu majeur pour les entreprises qui cherchent à maintenir leur rentabilité et leur compétitivité dans un environnement économique en constante évolution.

Parmi les méthodes qui offrent une perspective approfondie sur la répartition des charges indirectes et la prise de décisions, la méthode des centres d'analyse occupe une place centrale. Cette approche reconnue pour sa pertinence et son efficacité, permet aux entreprises de mieux comprendre l'impact de leurs activités sur les coûts globaux et d'optimiser leur allocation de ressources.

### **1.6.1 La méthode ABC**

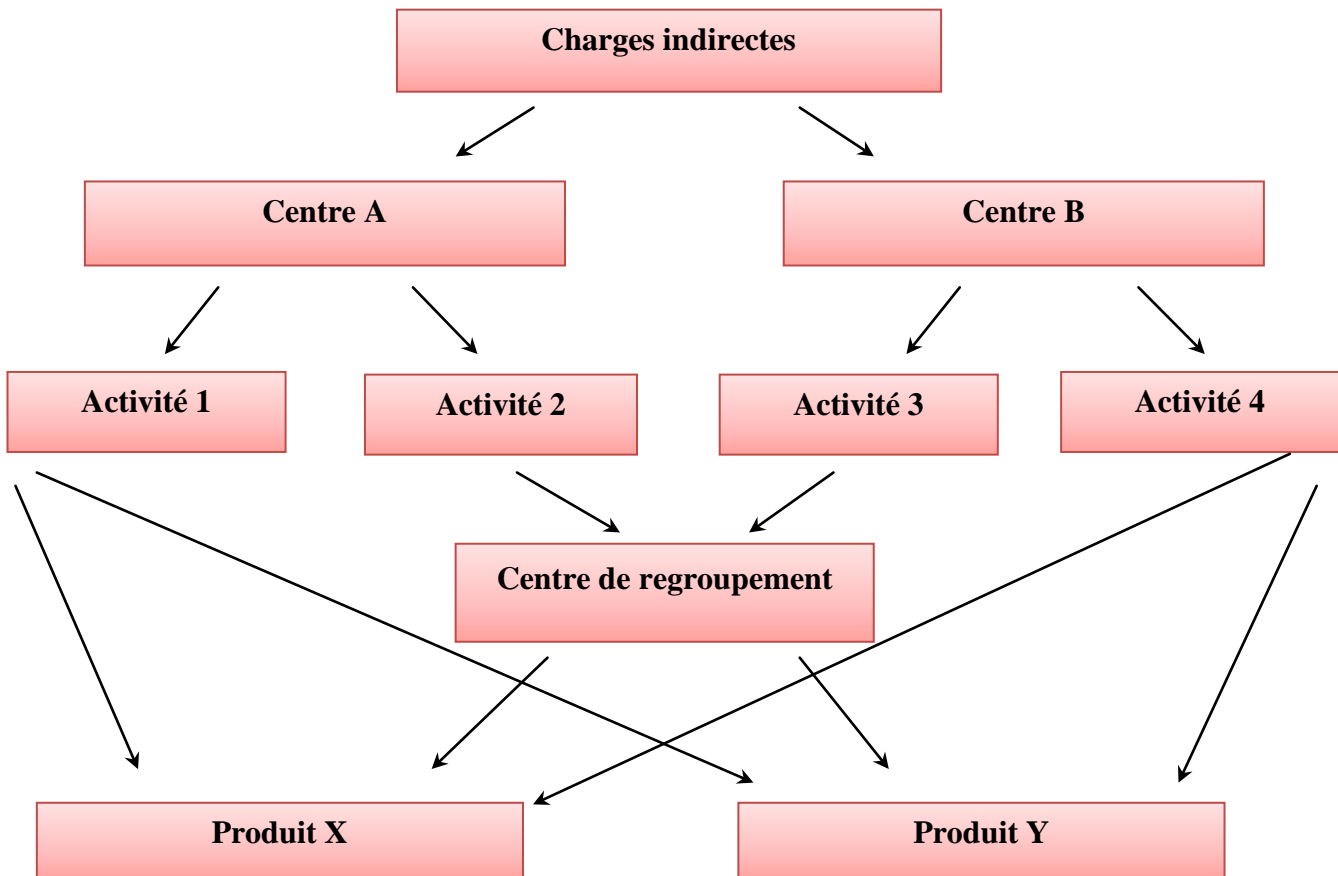
La méthode **ABC** signifie Activity Based Costing, est un outil d'analyse des coûts par activités, C'est un moyen de fournir des informations plus précises aux managers sur les coûts afin d'aider la prise de décisions stratégiques et améliorer le profit de l'entreprise, Ces informations peuvent être utilisées pour le lancement de nouveaux produits/services

La méthode ABC à modéliser efficacement Les relations entre les ressources, leurs modes de consommation et les objectifs de l'entreprise (*Bouquin, 2006*)

#### **A. Principe de la méthode ABC**

La méthode ABC se concentre sur l'analyse transversale des processus de l'entreprise, en mettant l'accent sur le coût des activités plutôt que sur la division des coûts par fonctions. Elle permet une meilleure compréhension de l'origine des coûts en soulignant que ce sont les activités qui consomment les ressources, contrairement à l'approche traditionnelle qui met l'accent sur les produits. Cette méthode offre une analyse plus détaillée des charges indirectes et une répartition plus pertinente des coûts.

Schéma n° 06 : le processus de la méthode ABC



Source : Etablis par nous-même

## B. Les avantages et obstacles de la méthode ABC

La méthode ABC est utile pour une prise de décision et pour surmonter des obstacles dans divers domaines :

### Avantages

- **Personnaliser la gestion des clients** : Le calcul des coûts par client offre une vision Plus claire permettant de distinguer les clients en fonction de leur rentabilité. Ceci Permet d'améliorer la prise de décision sur les clients et de personnaliser leur gestion et Identifier

les activités qui créent de la valeur au produit/service final de celles qui n'en créent pas. Elle permet de connaître la part de chaque activité dans la création de cette valeur.

La méthode ABC permet de suivre le cheminement des ressources au travers des différentes activités et des objets de coût de l'entreprise. De plus les informations fournies permettent aux entreprises de revoir le processus de design des extrants en utilisant celui qui consomme le moins d'activités sans nuire à la qualité finale (Ittner et Larcker 2002).

- **Améliorer la politique de fixation des prix** : L'analyse des coûts permet d'évaluer la contribution des activités ou des produits à la rentabilité de l'entreprise, elle peut provoquer des changements d'organisation, mais elle ne se substitue pas au marché pour la fixation des prix, cette analyse influence l'orientation des entreprises relative aux choix des métiers.
- **Choisir le mix produits/marchés le plus optimal** : Les décideurs ont besoin d'informations de coûts précises et détaillées sur les différentes combinaisons produits/marchés possibles afin de déterminer le mix produits/marchés qui maximise le profit.
- **Le budget par activités et le toyotisme** : Selon Cooper et Kaplan (1992), la comptabilité par activité permet d'estimer ses nouvelles consommations des ressources par la réalisation de budget par activité. Cet outil de pilotage permet ainsi de justifier toutes demandes supplémentaires en ressources pour certaines activités, de réduire, voire d'éliminer les gaspillages et de redéfinir l'utilisation des capacités internes afin de la rendre plus optimale.

### Inconvénients

- **L'absence d'un plan formel** : L'implantation réussie de la méthode ABC requiert nécessairement l'élaboration et la mise en pratique d'un plan d'action. En effet, lors de la mise en œuvre de la méthode ABC, la surestimation de l'information comptable obtenue par la méthode est une erreur. Ce qui est plus important, c'est l'utilité de cette information dans la vie quotidienne de l'entreprise (Player et Keys, 1995).

- **Le modèle est complexe et peu compréhensible** : Les rapports publiés par les Services finance/contrôle de gestion contiennent une terminologie comptable Complexe, et non comprise par les utilisateurs.
- **Un coût prohibitif** : Décrire des processus est long, pénible à faire et source D'erreurs. Le développement des activités et du management de l'entreprise exige de Cette dernière des adaptations de ses outils de gestion. La méthode ABC exige de L'entreprise une mise à jour de son modèle coût en termes de temps afin que les Informations comptables soient les plus précises possibles.
- **Les barrières culturelles** : L'appropriation des systèmes de coûts traditionnels par le Personnel des entreprises créent chez eux des modèles mentaux, des représentations Sur le comportement des coûts dans leurs entreprises. Cette croyance constitue un des Obstacles majeurs dans l'implantation d'un système de comptabilité par activité. Une Mise en œuvre réussie implique donc un changement de la culture d'entreprise. (*Player et Keys, 1995*)

### **1.6.2 La méthode des centres d'analyse**

La méthode des centres d'analyse se différencie de la méthode ABC ou de la méthode des coûts complets. En effet, cette approche en segmentant l'entreprise en différentes unités opérationnelles appelées « centres d'analyse ».

Chaque centre d'analyse regroupe des charges homogènes, c'est-à-dire des coûts ayant la même base de mesure. Ces centres peuvent être des départements, des ateliers, ou bien des services spécifiques. L'objectif est de montrer la réalité des activités et de mieux comprendre comment chaque centre contribue aux coûts totaux, qui correspond à une division d'ordre comptable de l'entreprise où les éléments de charges indirectes préalablement à leurs imputation aux coûts (*Gérard melyon, p28*)

### **A. Objectif de la méthode des centres d'analyse**

L'objectif principal de la méthode des centres d'analyse est d'attribuer les charges indirectes de manière plus précise et équitable. En comprenant comment chaque activité et processus de l'entreprise consomme les ressources, il devient possible de mieux répartir les coûts associés.

Cette approche offre une vision plus fine des coûts de production, permettant ainsi une meilleure prise de décision en termes de tarification, de gestion des ressources et de planification stratégique.

En fin de compte, l'objectif est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité globale de l'entreprise.

### **B. Avantages et inconvénients de la méthode des centres d'analyse**

La méthode des centres d'analyse présente un ensemble d'avantages et d'inconvénients qui doivent être soigneusement évalués par les entreprises avant de décider de son adoption. Voyez cela plus en détail ci-dessous :

#### **Avantages**

- ✓ **Précision de l'allocation des coûts :** L'un des principaux avantages de la méthode des centres d'analyse réside dans sa capacité à attribuer les charges indirectes de manière plus précise et ciblée. En analysant les activités spécifiques de chaque centre, cette méthode permet d'éviter les inégalités dans la répartition des coûts, ce qui peut être particulièrement utile pour déterminer les prix de vente appropriés.
  
- ✓ **Meilleure prise de décision :** En fournissant une vision détaillée des coûts associés à chaque activité et processus, la méthode des centres d'analyse aide les gestionnaires à prendre des décisions plus objectives. Cela inclut la possibilité de hiérarchiser les activités en fonction de leur contribution aux coûts totaux, ce qui peut guider les stratégies d'optimisation.

- ✓ **Planification stratégique** En comprenant les coûts réels engendrés par chaque activité, une entreprise peut développer des stratégies plus efficaces en termes d'investissements, d'expansion et de réduction des coûts. Cela permet une planification à long terme plus précise et adaptée à la réalité de l'entreprise.

### **Inconvénients**

- ✓ **Complexité et coût** : La mise en œuvre de la méthode des centres d'analyse peut être complexe et nécessiter des efforts importants pour collecter et analyser les données nécessaires à la répartition des coûts. Cela peut se traduire par des coûts supplémentaires en termes de temps et de ressources.

## **1.7 Tableau de bord**

Nous allons définir le tableau de bord en soulignant les traits qui les opposent aux autres outils.

### **1.7.1 Définition**

le tableau de bord est une façon de choix d'un ensemble d'indicateurs qui permettent d'agencer la situation financière d'une organisation en détail, et qui aide les responsables à la prise de décision.

**Selon Pierre Voyer (2002)**, qui définit le tableau de bord de gestion comme « une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail ».

**Selon H.BOUQUIN** le tableau de bord« est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'il pilote et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leur fonctions.>>.

D'autre façon le tableau de bord est aussi considéré comme un outil de contrôle de gestion qui permet de faire des comparaisons avec des données précédentes ou prévues dans le cas échéant

et inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées (*Doroath, 2008*)

### **1.7.2 Types de tableau de bord**

Chaque type de tableau de bord est conçu pour répondre à des besoins spécifiques et fournir des informations pertinentes pour la prise de décision dans un domaine particulier

Il existe plusieurs types de tableau de bord, nous allons citer les plus courants et les plus connus :

- ❖ **Tableau de bord budgétaire** : Ce tableau a pour objet de contrôler la performance financière de l'organisation, cette performance fondée sur « le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct » (*Demeestere, Lorino, & Mottis, 2013, p 8*)
- ❖ **Tableau de bord prospectif** : il est nommé aussi le tableau de bord stratégique (*Aim, 2011, p5*) ou équilibré, l'objectif est de prendre en compte l'ensemble des dimensions contribuant à la réalisation de la performance dans une entreprise.
- ❖ **Tableau de bord des ressources humaines** : c'est un tableau de suivi et d'évaluation de l'activité humaine et la création de valeur

### **1.7.3 Objectifs et rôle de Tableau de Bord**

- Collecte et stockage des données de gestion pour une utilisation ultérieure.
- Évaluation de la performance globale de l'entreprise à partir des indicateurs clés.
- Un aperçu périodique et synthétique de la situation globale de l'entreprise.
- Réalisation d'un diagnostic précis de la situation actuelle et Communiquer en interne
- Surveillance de l'environnement externe pour s'adapter aux changements et aux tendances.
- La Comparaison des réalisations avec les objectifs fixés et analyse des écarts pour cerner les causes et prendre des mesures correctives qui correspond.



#### **1.7.4 Indicateurs des tableaux de bord**

**Indicateurs de pilotage** : Les indicateurs de pilotage regroupent une série d'indices et de ratios qui aident les organisations à prendre des décisions éclairées. Parmi ces indicateurs, on retrouve :

- Les dépenses dans les différents services de l'organisation
- Les investissements
- L'état du marché et la situation des concurrents.

**Indicateurs de performance** : Les indicateurs de performance se sont des indicateurs prépondérants dans le système de suivi et de contrôle (*JUGLARET, 2012, p 20*) qui permettent d'améliorer l'efficacité et l'efficience des produits de l'organisation.

Parmi ces indicateurs nous avons :

- Les charges du personnel
- Le coût de matière première
- Le taux de vente/ la production.

#### **1.8 Le reporting**

Le reporting joue un rôle primordial dans le contrôle de gestion, étant l'outil de contrôle prépondérant pour la direction des entreprises.

Le reporting est un terme anglophone, qui fait référence à la communication ou à la présentation des données, constituant ainsi le processus de création des rapports d'activité des entreprises. Il englobe la présentation régulière des rapports et des bilans analytiques sur les activités et les résultats d'une organisation, qu'ils soient journaliers, hebdomadaires, mensuels ou annuels, c'est aussi selon (*Henri BOUQUIN, 2010, P 512*) c'est « communiquer des informations sur le degré de réalisation des objectifs et sur l'utilisation des ressources »

Le contrôleur de gestion occupe une position cruciale en tant que sentinelle au sein de l'organisation, en collectant les données via le système d'information, en analysant les aspects financiers et en les transmettant à la direction et au conseil d'administration. D'un autre côté, un

système de reporting se base principalement sur des indicateurs de résultats, mettant l'accent sur les éléments financiers

### **1.9 Information : comme outil contrôle de gestion**

Nous allons démontrer la corrélation qui existe entre l'information et le contrôle de gestion, constituant une composante essentielle de la gestion organisationnelle.

Selon (*ANGOT.A, 2006, P 25*) : « une information est une formule écrite susceptible d'apporter une connaissance. » qui signifie que l'information permet de compléter les connaissances sur des événements

Pour (*MARCIAK.R et ROWE.F, 1997, P5*) L'information est une « communication ou une représentation de connaissances ou de concepts, Qui peut être transmise de personne à personne ou stockée dans un dispositif électronique ou Physique. »

Cependant, le système d'information aujourd'hui est crucial à la compétitivité des entreprises, en fournissant des informations essentielles pour une gestion efficace au sein de l'entreprise.

Selon **le dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication**, le système d'information peut se définir comme « l'ensemble des moyens matériels et humaines nécessaires à la définition, au traitement, au stockage et au transfert de l'ensemble des informations caractérisant une activité, un flux financier ou un flux matériel».

En somme, c'est un système mise en œuvre des moyens humains ou matériels en fonction d'un objectif à atteindre.

A priori, l'information décisionnelle prend de plus en plus d'importance. Le contrôle de gestion a réellement une contribution active à apporter au pilotage du système d'information voir au lancement des nouveaux projets. Il a notamment sa place au sein de la gouvernance du système d'information.

Le contrôle de gestion utilise l'information pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles, en se basant sur les données historiques et en identifiant les risques et les menaces, qui donne une perception des mouvements économiques dans l'organisation et montrent l'efficacité de ces mouvements pour atteindre les objectifs.

L'objectif principal du contrôle de gestion est de piloter la performance d'une entreprise. Système d'échange d'informations, il fait le lien entre les différents services et organes de l'entreprise. Le contrôleur de gestion manipule de multiples données pour les centraliser, les synthétiser et les interpréter, afin d'aider les décideurs à prendre des décisions éclairées et communiquer les résultats aux parties prenantes internes et externes, Cela se fait à travers les rapports de gestion, des analyses de rentabilité, des tableaux de bord et d'autres outils de reporting .

Cependant, L'information utilisée dans le processus de contrôle de gestion doit garantir qu'elle est fiable, pertinentes et accessibles en temps voulu.

En somme, l'information est le pilier sur lequel repose le contrôle de gestion pour la prise de décision et la gestion efficace dans les entreprises

## **Conclusion**

Contrôle de gestion constitue un guide complet pour comprendre les subtilités et l'importance du contrôle de gestion dans les environnements commerciaux modernes. Il explore les différents aspects du contrôle de gestion, du contrôle des coûts traditionnel au contrôle de gestion stratégique, mettant en avant son évolution en un outil multi facette pour la prise de décisions et l'évaluation des performances. Le chapitre souligne le rôle du contrôle de gestion dans l'alignement des objectifs organisationnels avec les actions, l'optimisation des ressources et l'amélioration de l'efficacité globale.

## **Chapitre 02 : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance**

## **Chapitre II : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance**

### **Introduction**

Dans un environnement en perpétuel mouvement et avec les progrès technologiques du monde moderne, de nombreux pays ont opté pour l'amélioration de la gestion budgétaire afin de faire face aux défis des dettes et d'améliorer l'efficacité et la performance financière des entreprises. La gestion budgétaire vise à planifier avec précision toutes les activités financières de l'entreprise, en s'adaptant aux enjeux actuels. Ainsi, la gestion budgétaire joue un rôle crucial pour l'entreprise moderne.

La gestion budgétaire devient l'une des techniques de gestion qui doit le plus se développer au sein de l'entreprise. L'objectif de la gestion budgétaire est de préparer l'entreprise à tirer parti de ses atouts et à surmonter les difficultés futures, en définissant les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place.

Le budget joue un rôle central dans le contrôle de gestion. Quelle est la définition d'un budget ? Il a été démontré par des recherches et des observations au sein des organisations que le terme "budget" dissimule une grande diversité de pratiques et de rôles. Par conséquent, tandis que dans certaines entreprises, le budget est élaboré de manière très participative, dans d'autres, il est largement défini par la direction. De la même manière, le budget est utilisé ou non comme un moyen d'évaluer la performance.

Ce chapitre sera subdivisé en deux sections. Dans la première section, nous présenterons des généralités sur la gestion budgétaire dans les entreprises, et dans la deuxième section, nous étudierons la contribution de la gestion budgétaire à la performance de l'entreprise.

### **Section 01 : la gestion budgétaire dans les entreprises**

La gestion budgétaire représente l'instrument de contrôle de gestion le plus répandu au sein des entreprises, constituant un levier essentiel pour la croissance et la pérennité des entreprises dans un environnement économique en constante évolution.

Dans cette section, nous allons explorer l'importance de la gestion budgétaire dans les entreprises, le processus d'élaboration de budget et ses divers types, en mettant en évidence leur rôle crucial dans la gestion financière

## 1.1 La gestion budgétaire

### 1.1.1 Définition

La gestion budgétaire est un processus impliquant la direction et chaque responsable opérationnel, dans le but de mettre en concordance la stratégie financière et la stratégie générale de l'entreprise, et de la décliner en plans et budgets qui constituent les bases du contrôle de gestion.

La gestion budgétaire vise, sur la base de prévisions relatives à l'activité de l'entreprise, à établir des programmes d'action exprimés sous forme de budgets, pour une période donnée, en vue de les contrôler par la confrontation avec les réalisations.

Selon le **PCG**, 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 »

Il existe plusieurs définitions pour la gestion budgétaire selon les auteurs et les économistes, nous pouvons citer quelques définitions distinctes :

- ✓ La gestion budgétaire est « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicable à la gestion d'une entreprise et pour comparer au résultat effectivement constatés » (*Forget J, 2005, p 09*)
- ✓ Selon **LOCHARD. J**, « La gestion budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement, les réalisations avec les données budgétée (prévision) afin de mettre en place des actions correctives s'il est nécessaire».
- ✓ Selon **International Management and Auditing Company** «La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées: les budgets. Périodiquement, les réalisations sont comparées aux prévisions et permettent la mise en évidence d'écarts qui doivent entraîner des actions correctives»
- ✓ Pour **MYKITA et TUSZYNSKI**, la gestion budgétaire suppose « la participation des Acteurs qui vont la faire vivre et l'animer, c'est un mode de gestion participative qui

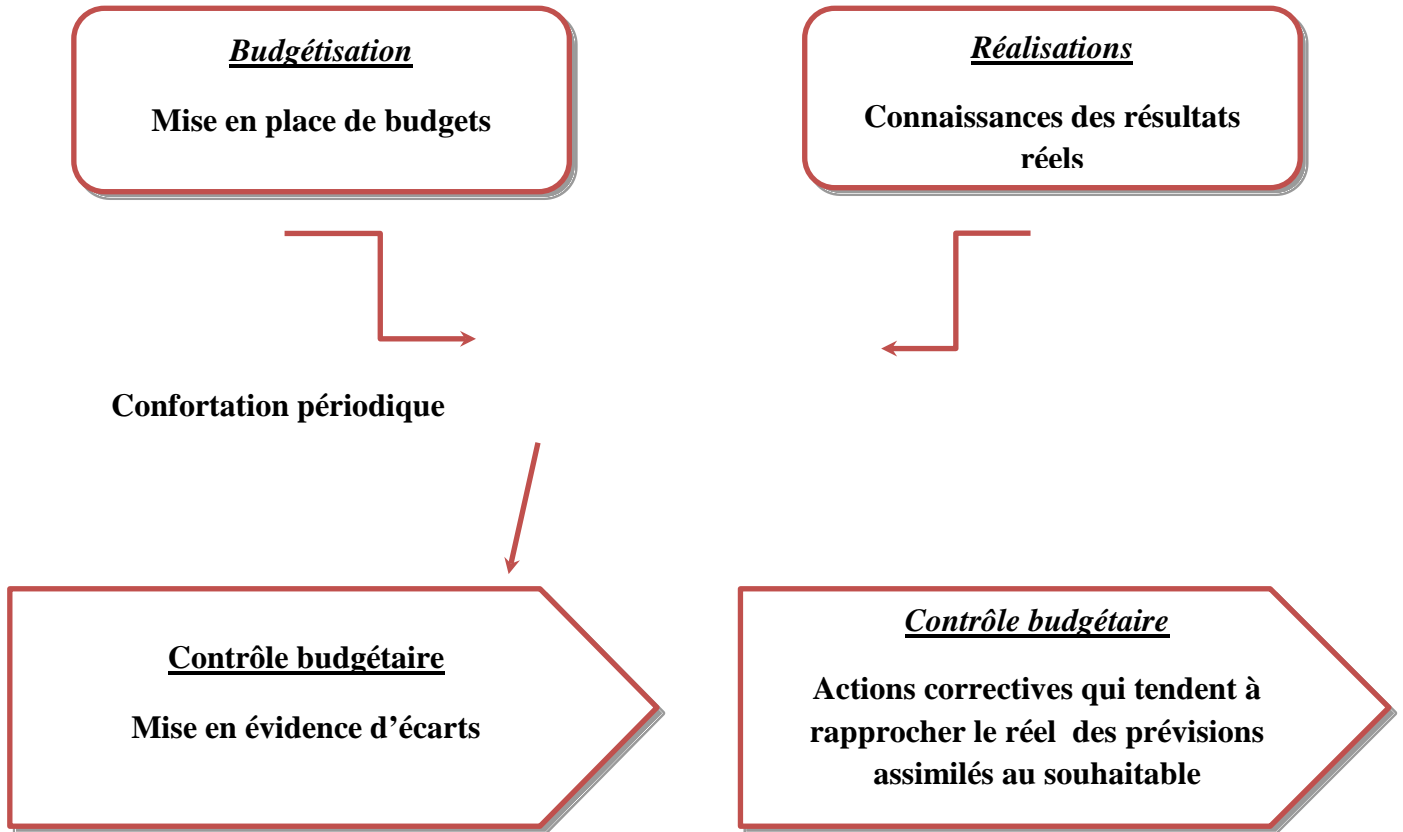
s'appuie Sur le principe de décentralisation des décisions. Elle concerne tous les niveaux de L'entreprise »

Les précédentes définitions mettent en avant l'idée que la gestion budgétaire implique la combinaison de deux éléments : un ensemble de budgets et un processus de contrôle budgétaire

### **1.1.2 Les principes de la gestion budgétaire**

- Un bon système budgétaire revêt à la fois une dimension de planification à court terme et De contrôle, selon (*Gervais, 2000*), six conditions sont requises afin que le système soit Efficace :
- Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise : la gestion Budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation. En ce sens, elle est une discipline Traversable et devient un outil de coordination des différentes fonctions.
- Le découpage et la présentation des budgets doivent se calquer sur le système d'autorité (structure de l'entreprise).
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux Solidarités interdépartementales nécessaires.
- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de L'entreprise.
- Le système budgétaire doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est Conforme à la logique budgétaire : le couplage du système budgétaire et la politique de Personnel permettent la responsabilisation des acteurs qui passe d'un simple discours à Un système compromis, admis, équitable et éventuellement négocié de mesure de Performance.
- Les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisés lorsqu'apparaissent de nouvelles Informations

Schéma n° 07 : Un aperçu sur la gestion budgétaire



Source : Alazard C et Sépari S. (2010), p 225

### 1.1.3 Les objectifs de la gestion budgétaire

Les objectifs de la gestion budgétaire peuvent être résumés comme suit :

- ✓ Planifier de manière globale les ressources et les dépenses de l'entreprise.
- ✓ Suivre l'évolution de l'activité et des finances.
- ✓ Assurer une certaine sécurité à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le Profit par le processus du contrôle entre les réalisations et les prévisions ;
- ✓ La recherche de responsabilités sur les écarts prévisions-réalisations constatés
- ✓ Faciliter le suivi et le contrôle budgétaire.



- ✓ Assurer la transparence et la cohérence des opérations financières.
- ✓ Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité
- ✓ Permettre une gestion financière saine et efficace en respectant des principes
- ✓ clés tels que l'annualité, la prudence et la spécificité.

« L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise » (*Norbert Guedj, 2000, p246*)

La gestion budgétaire désigne le fait de planifier, à plus ou moins long terme, les recettes et les dépenses prévues sur une période, méthode de gestion économique de l'entreprise qui consiste à contrôler la réalisation d'objectifs déterminés en quantité et en valeur dans le cycle d'une programmation à court terme.

#### **1.1.4 Le processus de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire comprend plusieurs étapes afin d'assurer une gestion financière efficace et stratégique.

A travers cette analyse, nous allons examiner les différentes procédures en trois principales phases suivantes :

##### **A. La prévision**

C'est une étape préliminaire la gestion budgétaire qui consiste à planifier globalement les objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que les moyens sur plusieurs mois ou années le budget de l'entreprise, en tenant en compte l'historique et l'évolution de son environnement interne et externe.

Avant d'entamer la démarche budgétaire, il est nécessaire de déterminer « les éléments essentiels qui constituent l'armature de ce système stratégiques de l'organisation, la connaissance de l'environnement et de son évolution et l'identification des principaux facteurs conditionnant l'activité des différents processus de l'organisation » (*PIGE B, LARDY P, 2003, p64*)

La gestion prévisionnelle des entreprises (*Lewandowski, 1979, p42*) est le fondement de toute gestion convenable et saine. Les méthodes de prévisions sont des techniques qui peuvent servir d'outil d'aide à la décision pour la gestion prévisionnelle de la production, des ventes et des stocks

## B. La budgétisation

la budgétisation gestion est un processus stratégique qui guide les décisions financières chaque année dans les plans opérationnels, ainsi que les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre par les différents centres de l'entreprise (*Bolleker, 2007*)

### 1.1.5 Le contrôle budgétaire

« Le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Il permet de dégager des écarts, d'en rechercher les causes et de proposer des solutions permettant de résorber ces écarts » (*HUTIN Hervé, 2010, p820*)

Le contrôle budgétaire représente la raison principale de toute la procédure budgétaire, étant une confrontation périodique entre ce qui a été préétabli et ce qui a été réalisé afin de mettre en évidence les écarts qui nécessitent des corrections.

### Schéma n°08 : Processus de la gestion Budgétaire



Source : *B. Doriath (2008), p 01*

### 1.1.6 La démarche budgétaire

Selon (*C ALAZARD, S SÉPARI, P 226*), les auteurs mettent en lumière la complexité de la démarche de la procédure gestion budgétaire, l'extrait souligne les différentes étapes chronologiques de cette démarche budgétaire :

- les premières directives relatives à l'exercice N sont formulées par la direction générale dès le début du second semestre N-1 et communiquées aux responsables budgétaires
- une proposition de budget est élaborée par chaque responsable courant septembre-octobre N-1 et remonte au contrôle de gestion

- la consolidation des différents budgets et leur nécessaire cohérence obligent à des navettes avant d'en arrêter la version définitive.
- Certaines règles sont, en général, à respecter quelles que soient les pratiques d'élaboration
- les budgets de l'année N doivent être établis en N-1 et impérativement approuvés avant le début de l'année N, un réajustement des budgets est souhaitable dès février de l'année N.

Pour un exercice donné, les budgets doivent envisager :

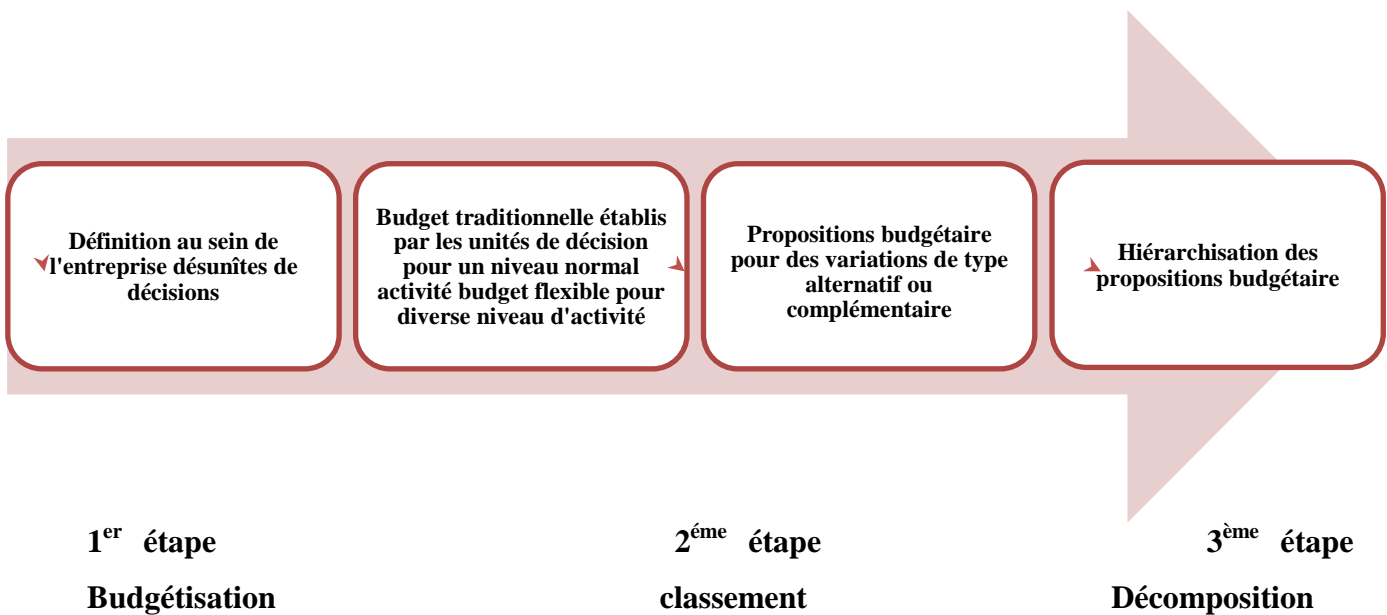
- les activités d'exploitation de l'entreprise c'est-à-dire les niveaux des ventes et de la production, ainsi que les moyens humains à mettre en œuvre
- les conséquences monétaires de ces choix
- les incidences de décisions de moyen terme comme les opérations de financement ou d'investissement décidées en comité de direction

Afin d'améliorer cette méthode, une autre approche a été développée, connue sous le nom de méthode du **budget base zéro (BBZ)**, Le concept du budget base zéro a été développé pour la première fois dans les années 1960 par **Peter Pyhrr**, un contrôleur de gestion chez Texas Instruments, cette approche a évolué pour devenir une méthode efficace pour les entreprises dont leurs L'objectif initial était d'aider les entreprises à réduire leurs coûts et à promouvoir la responsabilité fiscale.

Le budget base zéro est une technique budgétaire qui vise à repenser les coûts de l'entreprise et la façon dont les dépenses sont réalisées. Plutôt que de partir des dépenses de l'année dernière et d'y ajouter un pourcentage de hausse comme c'est souvent le cas lors de la réalisation d'un budget, toutes les dépenses sont repensées. Chaque poste se voit attribué un 0 de base qu'il convient de changer tout en justifiant la raison (*Pfe ,2024*)

Avec cette méthode, chaque somme d'argent gagnée est alloué à une dépense précise, permettant de prendre des décisions en ayant un outil dans lequel l'argent gagné correspond à l'argent dépensé.

## Schéma n°09 : Les Etapes de BBZ



Source : Alazard C, Sépari , p 521

#### a. Avantages et inconvénients du BBZ

La démarche BBZ présente des avantages, on cite :

- ✓ le BBZ tente de lier les moyens aux ressources afin de mieux apprécier les résultats.
- ✓ le BBZ permet de mieux cerner les activités de l'entreprise, leurs fonctions et les missions des centres de décision.
- ✓ le BBZ peut engendrer le besoin de nouvelles activités et permet de dynamiser les ressources. (Pfe ,2024)

Le BBZ apporte également des inconvénients :

- ✓ C'est une démarche complexe et lourde à gérer (elle s'applique sur 2 ou 3 ans, pour lesquels il faut tout budgétiser) , le modèle s'appuie sur des frais généraux pour juger des activités qui peuvent également nécessiter des charges variables.
- ✓ la méthode nécessite des chamboulements considérables dans l'organisation des Entreprises et ne laisse évidemment pas de place à une synergie humaine et à une culture d'entreprise.
- ✓ les critères de choix entre les propositions budgétaires ne peuvent être que subjectifs et malgré des améliorations, le système engendre trop de changements potentiels consécutifs

à des évaluations plus que délicates dont la complexité et risques de pressions internes.  
(Pfe ,2024)

### 1.1.7 Les fonctions de la gestion budgétaire

L'élaboration des budgets cherche principalement à établir un système de gestion favorisant la cohérence, la décentralisation et le contrôle des divers sous-systèmes de l'entreprise ( *Saad T, Burland, p 128*)

- A. Cohérence** : La concentration industrielle a fait naître le besoin d'outil 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.
- B. Décentralisation** : Le budget général traduit les choix et les objectifs de la direction générale. Cependant, 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.
- C. Contrôle** : S'il y'a décentralisation ou délégation de pouvoir, 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.

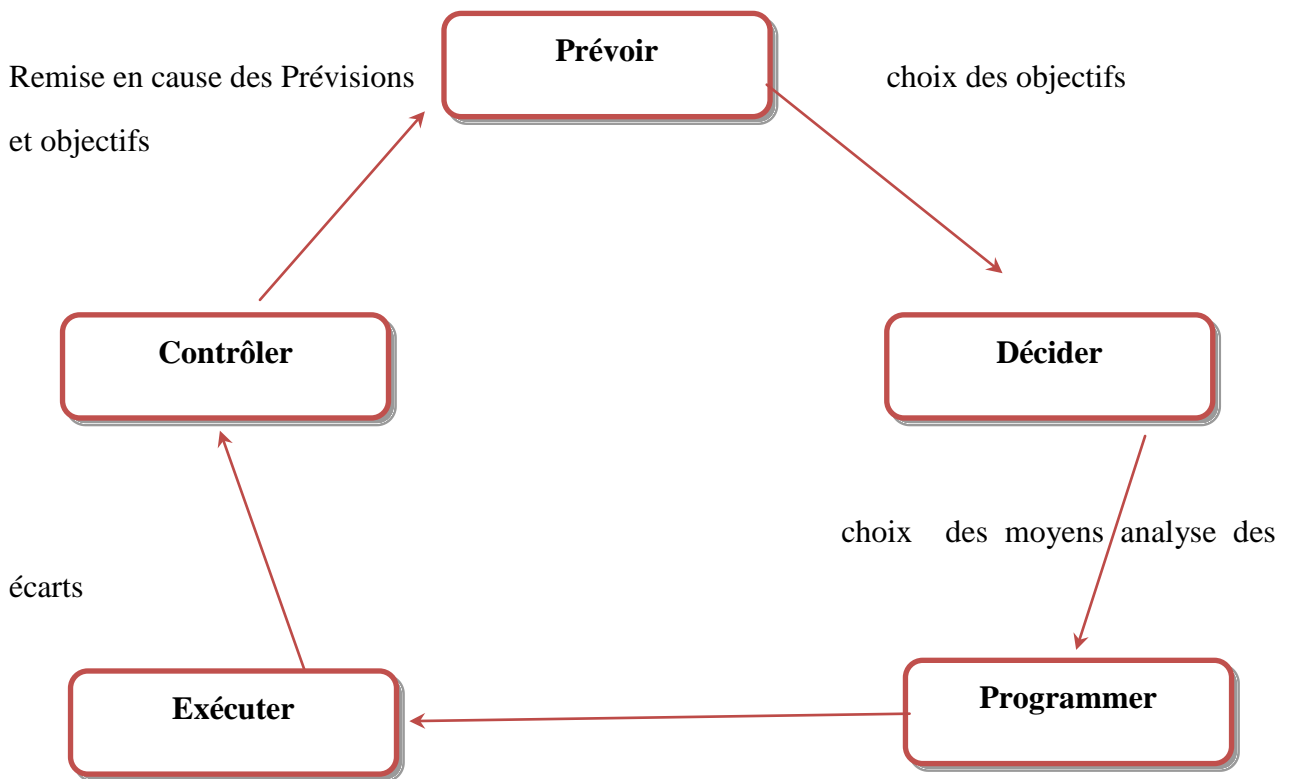
### 1.1.8 Les conditions de fonctionnement

Les conditions indispensables pour garantir le bon déroulement de la gestion budgétaire est essentiel de procéder comme suit :

- Préciser clairement les centres de responsabilité personnes, fonctions, ressources, zones géographiques, et types de centres (centre de profit, de coût, etc.)
- Établir les liens entre ces centres de responsabilité pour favoriser les échanges économiques
- Définir le degré d'autonomie des responsables, leurs domaines de compétence et les limites de leurs prérogatives
- Déterminer les procédures et les critères de mesure nécessaires pour évaluer la performance de chaque centre.

La gestion budgétaire peut être schématisée comme suit:

## Schéma n°10 : La gestion budgétaire



Source : A KHERRI (2012), p 02

### Commentaires sur le schéma

Ce processus met en évidence l'importance d'une gestion rigoureuse et d'un contrôle constant pour aligner les opérations avec les objectifs stratégiques et optimiser l'utilisation des ressources.

**Collecte des Données :** La première étape du processus consiste en la collecte de données financières et opérationnelles pertinentes pour la planification budgétaire. Les responsables financiers, les chefs de département et les systèmes d'information jouent un rôle important. L'objectif principal est de s'assurer que toutes les données nécessaires sont disponibles et précises. Cette phase initiale est fondamentale pour garantir que les bases de la planification budgétaire sont solides et fiables.

**Planification Budgétaire :** Une fois les données collectées, elles sont utilisées pour établir des prévisions budgétaires et fixer des objectifs financiers. Les gestionnaires de budget, la direction

financière et les analystes travaillent ensemble pour créer un budget réaliste. Ce budget doit aligner les ressources disponibles avec les objectifs stratégiques de l'organisation. La planification budgétaire est essentielle pour définir une feuille de route financière claire pour l'organisation.

**Allocation des Ressources :** L'étape suivante est l'allocation des ressources financières et matérielles selon le budget approuvé. Cette tâche incombe principalement aux directeurs de département et à la direction financière. L'objectif est d'optimiser l'utilisation des ressources pour maximiser l'efficacité opérationnelle. Une allocation bien pensée des ressources garantit que chaque département dispose des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs.

**Exécution :** La mise en œuvre des plans budgétaires et opérationnels se fait au sein des différents départements de l'organisation. Les équipes opérationnelles et les responsables de département sont les principaux acteurs de cette phase. L'objectif est de réaliser les activités planifiées conformément au budget et aux objectifs.

**Suivi et Contrôle :** Une surveillance continue des performances financières et opérationnelles par rapport aux objectifs budgétaires est effectuée. Les contrôleurs de gestion, les analystes financiers et la direction sont responsables de cette phase. Ils identifient les écarts entre les prévisions et les résultats réels et prennent des mesures correctives si nécessaire. Le suivi et le contrôle permettent de maintenir le cap et d'assurer la conformité aux plans établis.

**Rapport et Analyse :** Les données de performance sont compilées et analysées pour évaluer l'efficacité des opérations. Les responsables de reporting, les analystes financiers et la direction jouent un rôle clé dans cette étape. L'objectif est de fournir des informations claires et précises aux décideurs pour orienter les stratégies futures. Cette analyse est essentielle pour comprendre les performances et identifier les domaines d'amélioration.

**Révision et Ajustement :** Enfin, les plans budgétaires et les objectifs sont révisés en fonction des résultats obtenus et des analyses effectuées. La direction, les gestionnaires de budget et les analystes financiers collaborent pour adapter les stratégies et les budgets. L'objectif est d'améliorer les performances et d'assurer la réalisation des objectifs à long terme. Cette phase permet une amélioration continue et une adaptation aux changements de l'environnement interne et externe.

En résumé, ce processus détaillé de gestion budgétaire et de contrôle met en évidence l'importance de chaque étape pour une gestion efficace des ressources et une prise de décision informée.

Chaque phase est interdépendante, permettant une surveillance continue et des ajustements pour aligner les opérations avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

### **1.1.9 Intérêt de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire a comme intérêt (*Doriath B,p 03*) :

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

### **1.1.10 Les limites de la gestion budgétaire**

La pertinence et l'impact de la gestion budgétaire en entreprise sont indéniables, bien qu'elle présente également de certaines limites (*Doriath B, P 03*) :

-gestion 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. La gestion Budgétaire devient alors source d'inertie et non de créativité

-Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions

## **1.2 Budget**

Le budget apparaît comme l'une des pièces maîtresse du système budgétaire, c'est la Cheville ouvrière de la planification, de la communication et du contrôle dans l'organisation.

### **1.2.1 Définition du budget**

Plusieurs définitions sont proposées pour mieux cerner la notion budget :



Le budget selon le **PCG** 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

- Pour **Brigitte Doriath, Christian Goujet** : le budget est la traduction monétaire du programme ou plan D'action retenu pour chaque responsable ; il définit les ressources que 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.) »
- Selon **Bhamani A, Horngren C, Foster G et Datar S** : le budget est l'expression quantitative du Programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce Programme. Il en couvre les aspects, tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de Route pour l'entreprise.

Le budget est défini comme étant « une prévision chiffrée en volumes et en unités monétaire De tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé établi, en fonction D'objectifs négociés et acceptés » (**LOCHARD Jean, 1998**)

Ces plans d'actions se traduisent concrètement par des données chiffrées Représentant les ressources financières et physiques nécessaires à leur mise en Œuvre « Le budget est un plan annuel des activités futures établies sur la base D'hypothèses d'exploitation et exprimées principalement en termes financiers (prévisions) » (**SELMER Caroline, 2004**)

En conclusion, budget met en lumière son rôle crucial dans la gestion financière permet une Gestion proactive des ressources, une prise de décisions éclairée, et sert de base pour Négocier des financements.

### **1.2.2 Budget : rôle et objectifs**

Dans le cadre de la gestion budgétaire, les budgets D'après (**Bouquin H, 2013 P.442**) :

- ✓ **Un instrument de coordination et de communication** : le processus budgétaire est bien mené, est l'occasion de s'assurer que les diverses fonctions ont l'intention d'agir en harmonie si non en synergie, et de conduire les différents services à se coordonner.
- ✓ **Les budgets sont des outils de pilotage dans l'entreprise** :  
Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions :

- Ils permettent de repérer, à court terme, les contraintes externes ou internes ainsi que les opportunités
- Ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilités, en référence aux objectifs de l'entreprise
- Ils permettent de vérifier à priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise
- ✓ **Un outil essentiel de gestion prévisionnelle** : il permet de repérer à l'avance les difficultés, de choisir les programmes d'activité à partir de l'exploration des variantes possibles et de l'identification des manœuvres disponibles, ainsi que des zones majeures d'incertitude.
- ✓ **Un outil de délégation et de motivation** : dans la mesure où il apparaît comme un contrat passé entre un responsable et la hiérarchie, portant sur des obligations de moyen et/ou de résultats, qui interviendront dans la mesure de la performance du responsable, ce contrat oblige les décideurs à agir en conformité avec la stratégie de la direction. Mais il ne s'agit pas seulement d'une obligation formelle, le respect des objectifs de moyens ou de résultats qui sont fixés par leur budget est un critère important pour l'évaluation des performances des responsables des unités décentralisées. Ainsi, le budget garantit la motivation des responsables en faveur de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- ✓ **Un outil d'apprentissage au management** : la performance de l'entreprise ne se mesure pas par référence au budget, qui décrit une situation hypothétique, mais par référence au réel, donc le budget est une occasion privilégiée

### **1.2.3 Les principes d'élaboration d'un budget**

Selon **Michel GERVAIS** L'élaboration d'un budget doit respecter les six principes énoncés ci-dessus :

**A. Le principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise** : Lors de l'élaboration du budget, il est essentiel de ne pas remettre en question la politique et la stratégie adoptée par l'entreprise. La budgétisation implique les actions suivantes:

- Détailler le programme d'activités de l'entreprise.
- Assigner les responsabilités et allouer les ressources nécessaires aux différentes unités de gestion afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

**B. Le principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité :**

En d'autres termes, le système budgétaire doit être aligné sur la répartition des responsabilités. Pour qu'il fonctionne comme un ensemble d'actions planifiées à court terme, le système budgétaire doit aboutir à des budgets spécifiques pour chaque centre de responsabilité.

**C. Le principe de la totalité du système budgétaire** Selon ce principe, toutes les activités de l'entreprise doivent être incluses dans le budget, ce qui signifie que le budget doit couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise. Cela nécessite :

- Une clarification précise des missions de chaque unité de gestion.
- L'attribution d'un responsable à chaque activité, sans laisser aucune activité sans supervision.

**D. Le principe de non destruction de la solidarité nécessaire entre les départements** Cela implique que clarifier les responsabilités ne doit pas compromettre l'esprit d'équipe ni les collaborations interdépartementales nécessaires. Par conséquent, chaque chef de service doit viser à atteindre ses objectifs tout en tenant compte de l'impact de ses actions sur les autres départements.

**E. Le principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel** Le processus de budgétisation et de contrôle doit être en accord avec le style de gestion et la politique du personnel de l'entreprise. Dans une structure décentralisée et participative, les budgets sont établis par une négociation ascendante. Dans ce type de gestion participative et décentralisée, les forces de motivation doivent encourager les responsables à proposer des objectifs qui convergent avec les objectifs globaux de l'entreprise et qui sont conformes à la politique générale et à la stratégie définies dans le cadre du plan à long et moyen terme.

**F. Le principe d'actualisation des prévisions au vue de nouvelles informations** Un budget est un système d'information et de synthèse fait pour agir et donc il doit être actualisé et met à jour pour assurer son bon fonctionnement.

**1.3 Types de Budget**

Il existe différents types de budgets qui servent à différents objectifs et niveaux de l'organisation. Chaque type de budget se concentre sur des aspects spécifiques de l'activité de l'organisation :

### 1.3.1 Budget de ventes

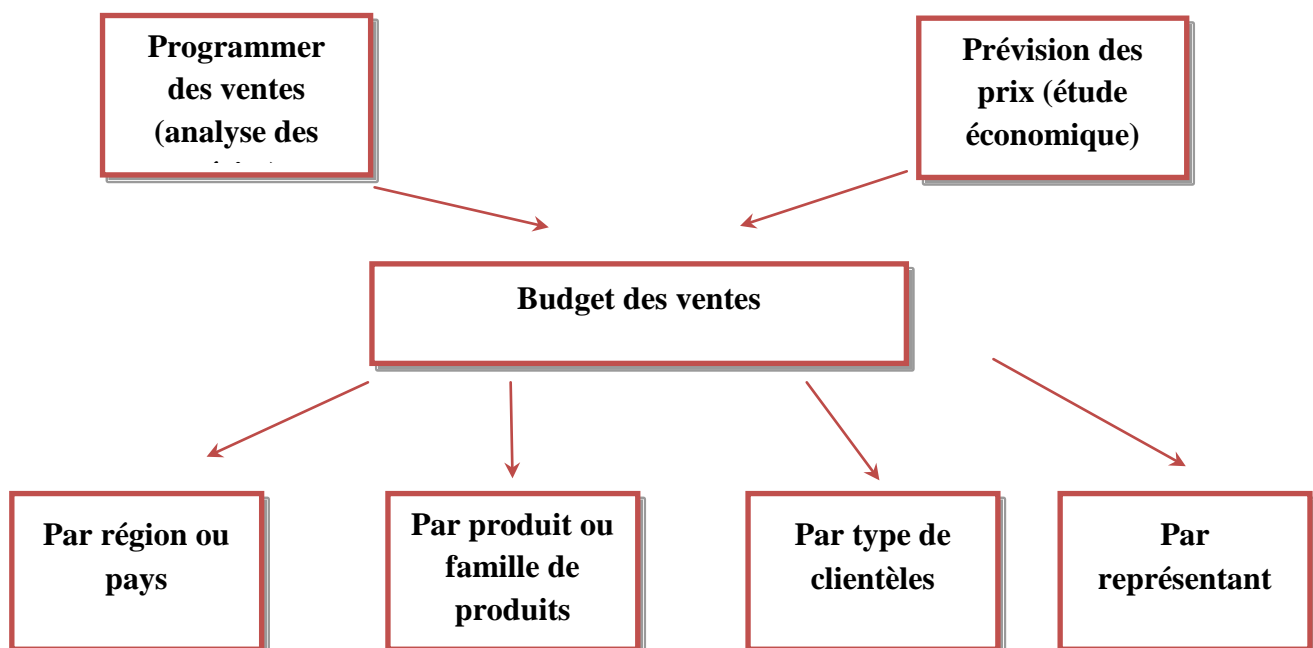
Le budget des ventes est la première construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux (Alazard C, Sépari S, 2010, P 307)

Le budget des ventes établit la prévision du chiffre d'affaires selon la périodicité et sur un horizon définis dans le cadre de la procédure budgétaire.

La documentation nécessaire aux prévisions regroupe : les statistiques des ventes de l'entreprise, les données relatives aux études de marché, les décisions des dirigeants en matière de politique générale, ...etc.

Le budget des ventes est le premier budget à élaborer, c'est le budget de départ, il permet de constituer les autres budgets, il est déterminant (qui détermine les autres budgets), il est souvent accompagné d'un budget des charges de commercialisation (les coûts de distribution), La vente des produits génère un ensemble de charges : fixes, ou Variables, en fonction du niveau des ventes dont il faut aussi prévoir montant.

#### Schéma n° 11 : Budget de Vente



Doriath B et Goujet C (2007), P109

### 1.3.2 Budget de production

Le budget de production joue un rôle très important dans le cadre de la gestion budgétaire, pour la réalisation des ventes, l'entreprise doit mettre en œuvre la production qui doit répondre aux exigences du marché préalablement fixées par le budget des ventes.

Pour **Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossa** : le second Budget dans l'ordre chronologique est le budget de production. Pour le construire, la plupart Des entreprises utilise le même outil qui leur permet de suivre la production en comptabilité Analytique.

Cet outil comporte en effet toutes les informations concernant la composition des Produits, en ce qui concerne les matières premières et la main-d'œuvre directe. Des Hypothèses concernant la variation des stocks pourront aboutir à une production supérieure ou Inférieure aux quantités qu'il est prévu de vendre.

Nous pouvons assimiler au budget de production tous les budgets concernant la mise en Œuvre des quantités vendues, qu'il s'agisse de maintenance, de logistique, de service après-vente.

### 1.3.3 Le budget d'approvisionnement

Le budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières consommées Seront achetées en quantité voulues, le moment voulu, et ce, aux moindres coûts (*Gervais M, P.28*)

Le budget des approvisionnements permet d'échelonner les prévisions sur douze mois, et le Programme d'approvisionnement, qui résulte du programme de production, définit les Quantités à commander et les dates de commande, plusieurs paramètres déterminent les choix Réalisés en la matière (*Berland N, De Rongé Y, P 281*)

#### 1. Budget des investissements

Les budgets d'investissement impliquent des actions à court terme dont les résultats ne seront visibles qu'à moyen et long terme. Ils sont intimement liés au plan opérationnel, mais sont distincts des budgets opérationnels. Leur impact immédiat se limite à la trésorerie et aux projections financières à court terme.

Le budget des investissements, dans le cadre de l'exercice budgétaire, détaille mois par mois ( ***Doriath B, 2008, P.59***)

Les dates et les montants des engagements, moments à partir desquels l'entreprise s'engage à payer les livraisons et prestations, selon un calendrier prédéfini, ou à verser un débit

Les dates et les montants des réceptions dont la connaissance est indispensable à la mise en œuvre matérielle du projet

Les dates et les montants des règlements qui permettent d'organiser la trésorerie de l'entreprise.

Ce budget recense les prévisions de dépenses à court terme liées aux projets d'investissement de l'entreprise. Ça consiste à traduire en termes financiers (budgétiser) les tranches d'investissements des différents projets prévus pour l'année à venir.

#### **1.3.4 Budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie selon **Alazard C et Sépari** « la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements »

Le budget consiste à traduire en terme monétaire, les charges et les produits générés par les différents programmes. L'établissement du budget de trésorerie permet à l'entreprise d'anticiper les éventuels déséquilibres de trésorerie susceptibles d'affecter sa solvabilité et prévoir les moyens de financement par lesquels elle pourra faire face à ses besoins de financement.

#### **1.4 Contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire, qui suit la prévision et la budgétisation, est la troisième étape de la gestion budgétaire. Il permet de comparer les résultats aux prévisions. La comparaison révèle des disparités appelées écarts, qui doivent être analysés et corrigés afin de rapprocher le résultat souhaité et pour prendre des décisions éclairées. C'est également un outil de vérification qui permet à la direction de vérifier la performance des différents centres de responsabilités

##### **1.4.1 Les généralités sur le contrôle budgétaire**

Pour mieux comprendre le concept de contrôle budgétaire, nous présenterons ce qui suit :

Selon **Dumenil (2018)** « le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions. Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctrices... le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil

de Vérification. Il permet de mettre en évidence la performance des différents centres de Responsabilité»

Selon **FORGET J**, « C'est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble des postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles » Donc, le contrôle budgétaire est défini comme la « comparaison entre les prévisions et les réalisations », et il est exprimé par l'équation ci-dessous :

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

De manière générale, le contrôle budgétaire est un instrument essentiel de la gestion budgétaire qui consiste en la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions différées figurant aux budgets. La différence entre ces deux éléments doit être analysée pour que des ajustements soient décidés pour les périodes suivantes.

#### 1.4.2 Les Objectifs du Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire a pour objectif:

- ✓ La mesure, et l'appréciation de la performance par le calcul des écarts entre les réalisations Et Les prévisions
- ✓ Et l'amélioration de la performance par le déclenchement et l'orientation des actions Correctrices.
- ✓ En effet, chaque budget traduit l'objectif d'un centre de responsabilité et les Moyens que ce centreA prévu d'employer pour atteindre son objectif (*KHEMAKHEM.A, p199*)

Le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les Prévisions :

- ✓ Il permet l'application de la gestion par exception, qui consiste à prendre des Décisions correctives en fonction des écarts importants entre les réalisations Et les prévisions

✓ Conduit à calculer autant d'écarts que nécessaire pour comprendre les déviations par rapport au budget.

✓ Consiste, au-delà du calcul des écarts, à s'interroger sur les origines des Déviations.

- Il permet à l'entreprise de voir dans l'immédiat si elle progresse vers les Objectifs de son échafaudage budgétaire et de réagir rapidement aux Evénements, et à terme d'évaluer les performances, d'améliorer les bases des prévisions et la qualité des choix stratégique (*HELENE Lônia, VERONIQUE Mallere, JEROME, Meric, YVON P 118 - P127*)

### 1.4.3 Les Avantages Du contrôle Budgétaire

Parmi les avantages du contrôle budgétaire nous distinguons (*Lauzon L.P, Bernard M, Gélina F, P32*) :

- **La maximisation du profit** : le contrôle budgétaire vise à la maximisation des bénéfices de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, une bonne planification et la coordination des Différentes fonctions est requise.

- **L'harmonisation** : le travail des différents départements et secteurs est correctement Harmonisée. Les budgets des différents départements on une incidence l'un sur l'autre.

- **Exactitude des plans** : les plans, les politiques et les objectifs sont décidés par la direction, Tous les efforts sont mis ensemble pour atteindre l'objectif commun de l'organisation. Chaque département vise un objectif précis. Les efforts dirigés vers la réalisation proviennent Des plans exacts.

- **L'économie des dépenses** : la planification des dépenses sera méthodique et les finances Seront mises à une utilisation optimale.

- **Frais diminue** : dans le monde concurrentiel de nos jours le contrôle budgétaire à un rôle Important à jouer. Chaque homme d'affaires tente de réduire les coûts de production pour Augmenter les ventes.



#### **1.4.4 Le processus du contrôle budgétaire**

En règle générale, le système budgétaire distingue trois étapes distinctes de Contrôle (*Alazard. C, Separi.S , 2006, P.18-23*) :

##### **a) Le contrôle à priori (par anticipation) :**

Le contrôle permet d'améliorer la démarche prévisionnelle à cette étape en vérifiant La cohérence entre les hypothèses de construction du budget et les plans opérationnels et stratégiques. Il est donc important d'évaluer et de simuler les effets Des décisions avant même de s'engager. En effet, la fonction de simulation, qui est actuellement considérée comme l'une des principales fonctions de la budgétisation, est étroitement liée au contrôle par anticipation.

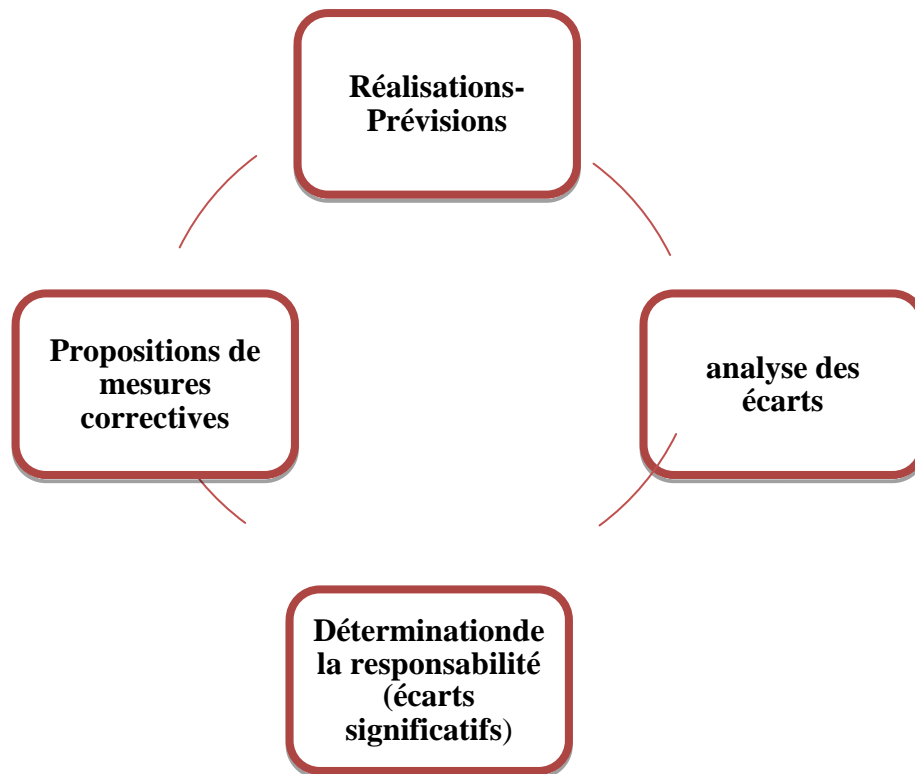
##### **b) Le contrôle concomitant (pendant l'action)**

Il vise à fournir aux opérationnels des informations permanentes et rapides sur les réalisations et les problèmes qui affectent leurs actions à court terme. C'est un contrôle qui est placé au niveau des opérations pour qu'il soit continu, proche du terrain et limité à l'action en court.

##### **c) Le contrôle à posteriori (après l'action)**

La dernière étape de l'exécution budgétaire vise principalement à évaluer les performances en utilisant des informations systématiques qui permettent de comparer les réalisations aux prévisions attendues, ainsi que des informations conjoncturelles découlant d'événements imprévus afin d'analyser et d'expliquer les écarts, de prendre les mesures nécessaires pour actualiser leurs plans et un bilan final de la période budgétaire.

## Schéma n° 12 : Le contrôle Budgétaire



Source : Hutin, H (2002), p. 687

#### 1.4.5 Les intérêts du contrôle budgétaire

Les avantages du contrôle budgétaire sont multiples.

Tout d'abord, il est utile aux opérationnels car il les guide dans leur action

- ✓ Il permet aussi aux dirigeants d'obtenir un résumé de l'activité de l'entreprise et Pour prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles
- ✓ Il permet de comprendre la signification et l'importance des écarts par rapport aux prévisions.
- ✓ La gestion permet de constater la marche de l'unité dans les domaines essentiels, Par rapport à la route prévue. Il alerte le pilote de l'unité.
- ✓ Il permet la coordination des différentes fonctions de l'entreprise tout en autorisant une décentralisation des responsabilités
- ✓ Il aide à améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

### 1.4.6 Les limites du contrôle budgétaire

La mise en place du contrôle budgétaire est souvent mal vécue car elle est perçue comme contraignante, Le contrôle budgétaire présente plusieurs limites :

- ✓ Risque de non application par les opérationnels qui n'utilisent pas les informations Fournies par le système pour des actions correctives. Cette attitude peut provenir d'un Système budgétaire qui n'a pas été adopté par tous. Les cadres notamment, auraient dû Etre Convaincus de l'utilité du contrôle mis en place
- ✓ Importance du nombre d'écarts limitant les possibilités de contrôle.
- ✓ On peut alors mettre En œuvre un contrôle par exception (gestion des écarts « significatifs » par rapport à des Seuils fixés par l'entreprise)
- ✓ Existence d'un travers fréquemment rencontré - l'analyse d'écarts ne débouche pas Souvent sur la prise de décision
- ✓ Incertitudes des prévisions
- ✓ Implantation trop rapide du système budgétaire
- ✓ Coût trop élevé du système budgétaire
- ✓ Inadaptation à la structure organisationnelle

## 1.5 Élaboration des écarts

Le contrôle budgétaire permet de calculer et analyser les écarts :

### 1.5.1 Définition d'un écart

Un écart se définit selon **B. DORIATH** comme étant « la différence entre une donnée De référence et une donnée constatée »

Selon **Giraud et Zarlowski (2016)** : « l'analyse des résultats repose principalement sur La mise en évidence et l'analyse des écarts entre le réalisé et le prévu »

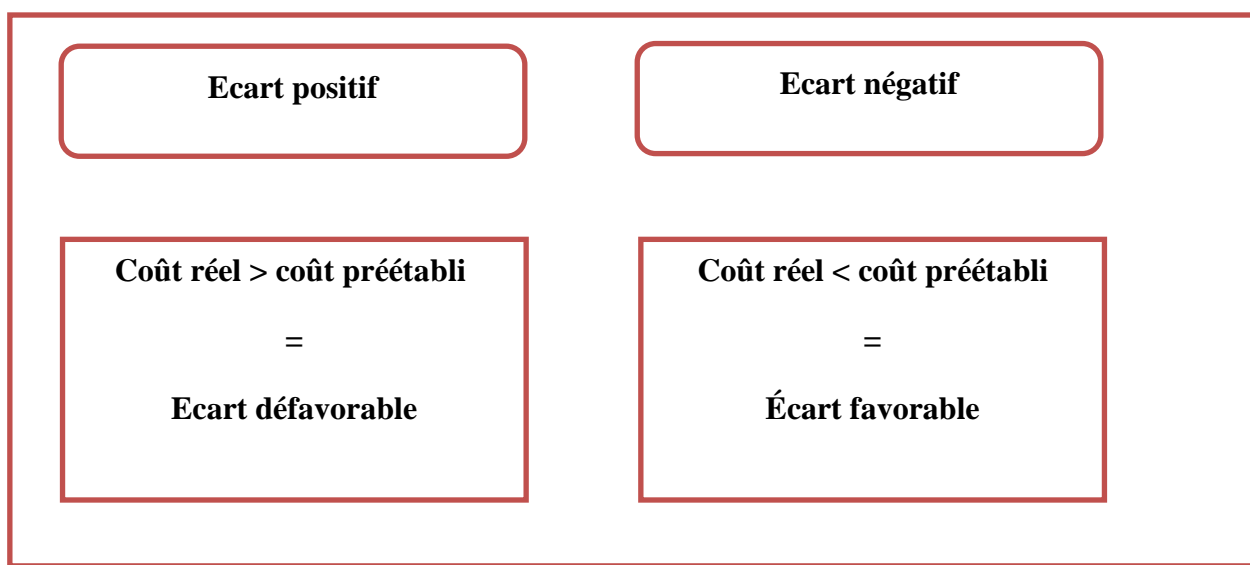
Chaque mois, on compare les données réelles aux prévisions pour calculer les différences. Une donnée réelle du projet et son budget prévu sont différenciés par un écart. Après chaque calcul

d'écart, il est important de préciser si le résultat est encourageant ou inquiétant. Enfin, examiner les différences pour comprendre les raisons cachées derrière ces écarts.

### Schéma n °13 : Calcule des écarts

$$\text{Ecart} = \text{coût constaté} - \text{coût}$$

L'écart peut être positif ou négatif :



Source : Béatrice et F. Grandguillot, p27

### 1.5.2 Objectifs de l'analyse des écarts

Plusieurs objectifs lors de l'analyse des écarts Selon **Doriath B**, nous citons trois objectifs :

- ✓ 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.

### 1.5.3 Principes d'élaboration des écarts de (Alazard & Sépari, 2007)

La mise en lumière des différences répond aux exigences de suivi des entités à piloter et parmi les principes classiques de construction des écarts, nous Citons :

**Principe 1** : Un écart représente la différence entre la valeur observée de la donnée étudiée et sa valeur de référence. En général, la valeur constatée correspond à la valeur réelle telle qu'elle est enregistrée dans la comptabilité de gestion. La valeur de référence peut être une valeur standard ou prévisionnelle budgétée.

**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'un produit.

**Principe 3** : La décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une et d'une seule composante par sous-écart calculé : une donnée constituée de n composantes oblige à la mise en évidence de n sous-écarts.

**Principe 4** : En harmonisation avec la position du plan comptable générale dans la méthode des coûts préétablis, toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts définis comme suit :

$$\text{Écart/Éléments monétaires} = (\text{Élément monétaire réel} - \text{Élément monétaire prévu}) \times \text{Donnée Volumique réelle}$$

$$\text{Écart/Éléments volumiques} = (\text{Élément volumique réel} - \text{Élément volumique prévu}) \times \text{Élément Monétaire prévu Donnée}$$

#### 1.5.4 Analyse des écarts

L'analyse des écarts vise à examiner les différences observées entre les données prévues et réelles afin de comprendre leurs origines, évaluer leur impact, déterminer les responsabilités et informer les parties prenantes pour qu'elles puissent prendre des mesures correctives nécessaires.

### A. Écart sur le résultat

Selon **DORIATH.B, GOUJET**, L'écart sur résultat «est la différence entre le résultat réel et le résultat préétablie de référence, cet écart mesure la déviation de la performance globale, à court terme».

Dans Le contrôle budgétaire, l'écart de résultat est important pour aider les entreprises car il traduit en termes financiers la performance globale de l'entreprise, c'est là que réside tout le bénéfice. Cela permet aux gestionnaires de prendre des mesures correctives et de mieux planifier à l'avenir. Il se calcule de la façon suivante:

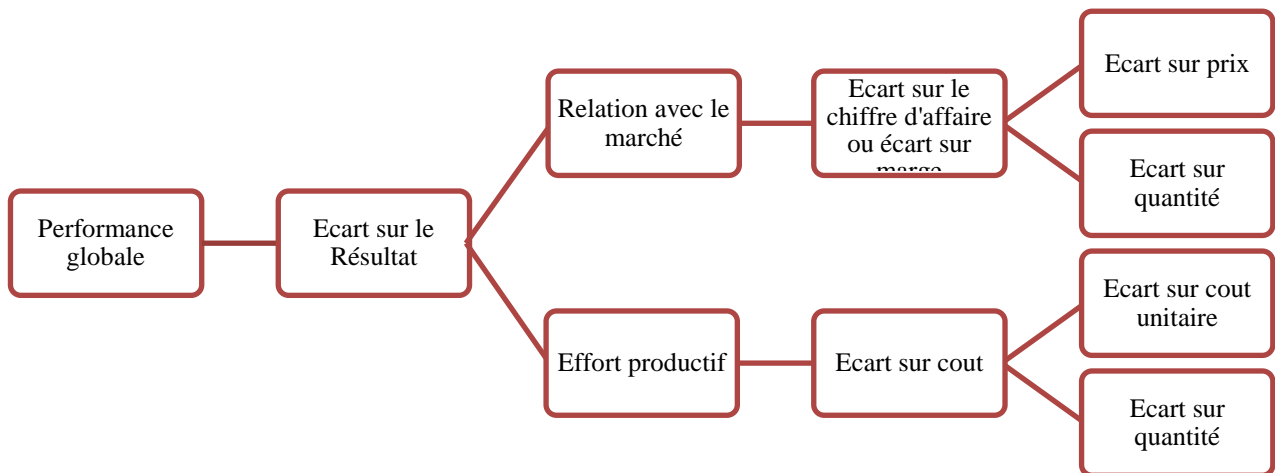
$$\text{Écart de résultat} = \text{Résultat réel} - \text{Résultat préétabli}$$

Avec :

$$\begin{aligned} \text{Résultat réel} &= \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Coût réel} \\ \text{Résultat préétabli} &= \text{Chiffre d'affaires préétabli} - \text{Coût préétabli} \end{aligned}$$

La relation avec le marché se manifeste par les prix de vente et les quantités vendues, ainsi que l'effort productif qui engendre des coûts.

## Schéma n °14 : La décomposition de l'écart sur résultat



Source : *DORIATH.B et GOUJET.C (2007), P 202*

### B. L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires

L'écart sur chiffre d'affaires est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévus.

Le chiffre d'affaires prévisionnel est obtenu à partir du budget des ventes. Les écarts sur chiffre d'affaires sont de la responsabilité des unités commerciales.

$$E/CA = \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Chiffre d'affaires budgété (prévu)}$$

L'analyse de l'écart sur CA il est constitué en deux compositions :

$$E/Prix = (\text{Prix réel} - \text{Prix budgété}) \times \text{Quantité réelle}$$

$$E/Vol = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) \times \text{Prix budgété}$$

- L'écart de chiffre d'affaires est **favorable** → le chiffre d'affaires réel est **supérieur** au chiffre d'affaires prévu.
- Le chiffre d'affaires est **défavorable** → le chiffre d'affaires réel est **inférieur** au chiffre d'affaires prévu.

### L'analyse de l'écart sur coût de matière

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

- **Cas des productions réelles**

$$\text{Production réel} = \text{quantités réelles} \times \text{coût unitaire réel}$$

- **Cas des prévisions**

$$\text{Production prévu} = \text{quantités prévues} \times \text{coût unitaire prévu}$$



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

$$\text{E/coût de matière globale} = (\text{quantité réelle} \times \text{prix réel}) - (\text{quantité prévisionnelle} \times \text{prix prévisionnel})$$

L'écart total est décomposé de la formule précédente en deux causes distinctes qui expliquent cet écart :

$$\text{Ecart / quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévisionnelle}) \times \text{Prix prévisionnel}$$

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

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

### C. Analyse de l'écart sur coût de production

L'écart de coût est utilisé pour exprimer la différence entre le coût réel et prévu de production d'une entreprise, il s'agit d'un indicateur crucial pour évaluer l'efficacité de la gestion des coûts. Un écart négatif signifie que l'entreprise a bien géré ses coûts, tel que:

$$\text{Ecart sur coût} = \text{coût réel} - \text{coût prévu}$$

$$\text{Ecart sur coût} = Cr - Cp$$

L'écart sur coût est lié aux coûts des facteurs de production tels que :

- ✓ Les coûts directs (matières premières, main d'œuvre)
- ✓ Les coûts indirects (centre d'analyse)

#### D. Analyse de l'écart sur coût direct

Écart sur coût direct est déterminé par la différence entre le coût constaté et le coût préétabli de la production réel. Il se décompose en deux sous-écarts:

- Écart sur quantité
- Écart sur coût.

L'écart sur quantité se calcule comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Ecart sur quantité} &= (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité préétablie}) \times \text{coût prévue} \\ &= (Q_r - Q_p) \times C_p \end{aligned}$$

L'écart sur coût se calcule comme suit :

$$\text{Ecart sur coût} = (\text{Coût réel} - \text{Coût prévue}) \times \text{Quantité réelle}$$

$$\text{Ecart sur Coût} = (C_r - C_p) \times Q_r$$

#### E. Ecart sur coût indirect

L'écart sur coût indirect est décomposé en un écart sur budget, un écart sur activité et un écart sur rendement.

Ecart sur budget se calcule comme suit :

$$\text{Ecart sur budget} = \text{coût réel} - \text{budget flexible de l'activité réelle}$$

Écart sur activité se calcule comme suit :

**Écart sur activité = budget flexible de l'activité réelle – coût standard de l'activité réelle**

Écart sur rendement se calcule comme suit :

**Écart sur rendement = coût standard de l'activité réelle – budget standard de l'activité préétablie**

### F. L'analyse des écarts sur marge

L'écart sur marge « est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue » (*Doriath B, P 76*)

Écart sur marge est le résultat de la différence entre les ventes et les coûts. L'écart sur marge est souvent calculer par : La différence entre marge réelle et marge prévue (*Doriath B et Goujet C, p214*)

**Écart/marge = marge réelle - marge prévue**

**Marge réel = (prix de vente réel – coût de Revient réel) × quantité réelle**

**Marge prévue = (prix de vente prévisionnel – coût de revient prévisionnel) × quantité prévue**

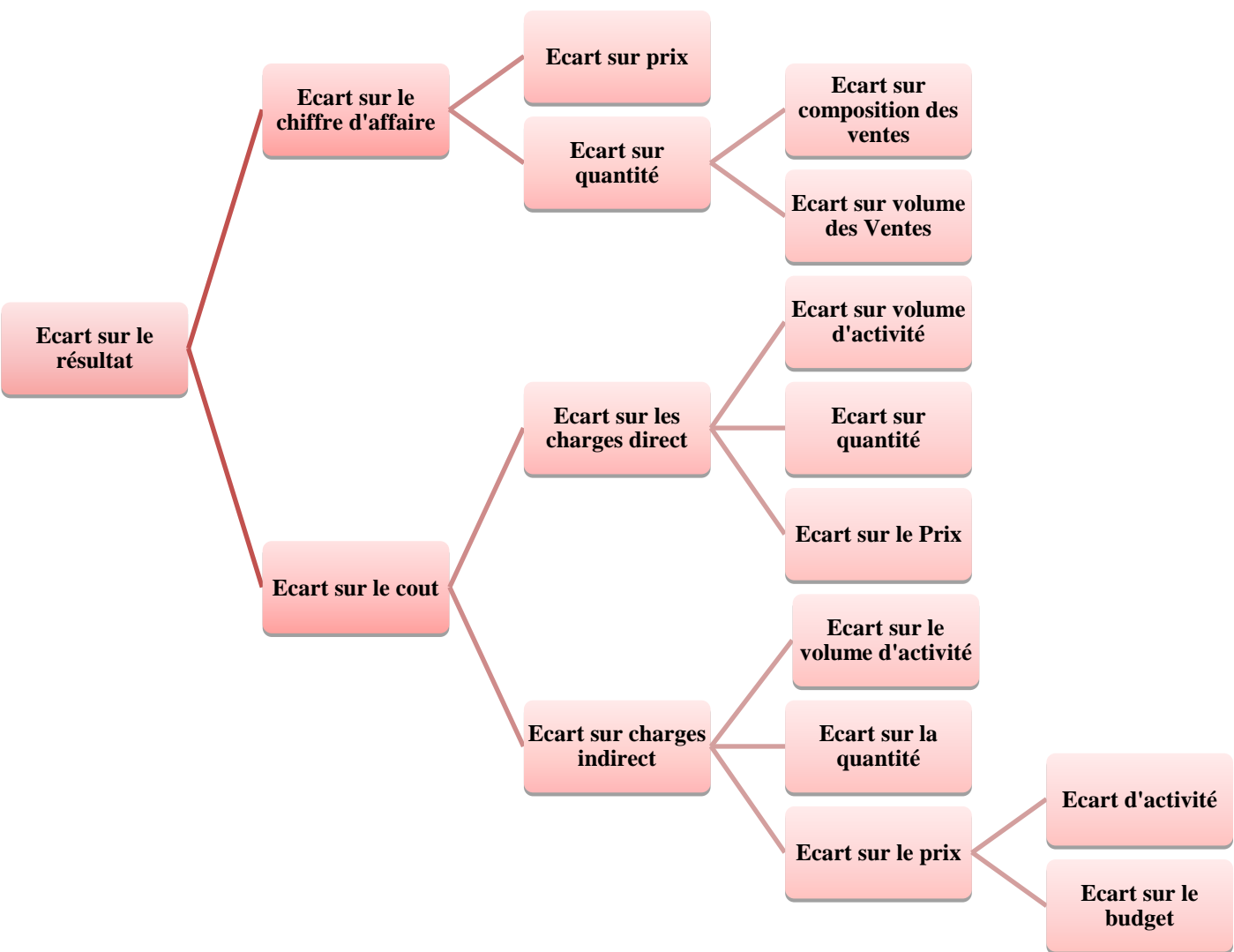
Cet écart sur la marge globale peut se décomposer en deux sous écarts :

**Écart sur quantité = (quantité réelle - quantité prévue) × marge prévue**

$$\text{Ecart sur marge unitaire} = (\text{marge réelle unitaire} - \text{marge prévue unitaire}) \times \text{quantité réelle}$$

- Un écart positif → la marge réalisée est supérieure à celle budgétée, donc il est favorable.
- Écart négatif est inférieur à celle budgétée → défavorable

Schéma n 15° : L'ensemble des Ecart



Source : Doriath B (2008)

### **1.6 Les limites des écarts**

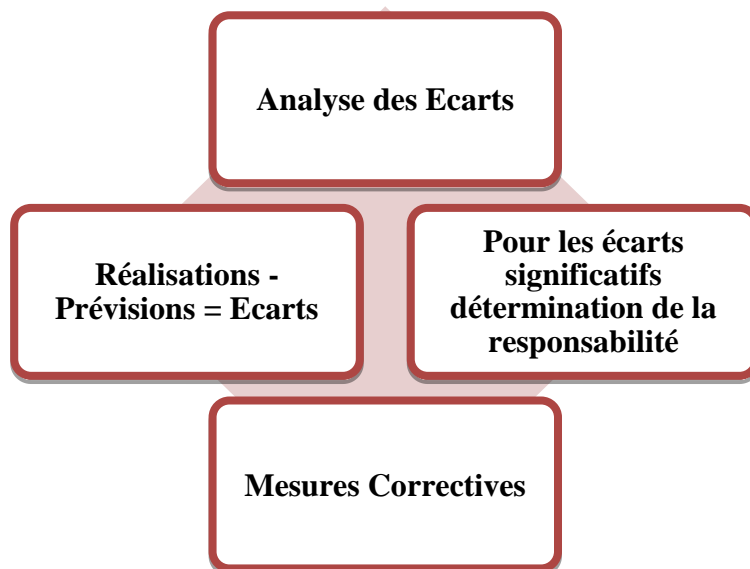
Selon **Doriath B**, Nous retrouvons plusieurs limites qui sont :

- L'analyse des écarts participe au contrôle a posteriori, tardif dans un contexte Economique qui exige une forte réactivité
- L'expression financière des causes des écarts n'est pas toujours traduisible au niveau Des postes opérationnels. La communication, qui ne s'adresse qu'aux responsables, N'implique pas l'ensemble des acteurs
- La seule mesure financière de la performance peut être nuisible aux efforts D'amélioration de la qualité ou de la réactivité
- L'analyse des écarts ne participe donc que pour une part au système de contrôle de Gestion.

#### **1.6.1 Les actions correctives**

Selon **Gervais M**, Des mesures prises pour corriger les écarts entre les résultats réels et les prévisions budgétaires sont appelées actions correctives dans la gestion budgétaire. Cela signifie qu'il faut analyser les différences, ajuster les budgets si nécessaire et réduire les coûts. Ces actions visent à assurer que les objectifs budgétaires sont atteints malgré les variations dans l'environnement économique

## Schéma n°16 : Mise en œuvre des actions correctives



Source : Hervé Hutin (2002), P687

### 1.6.2 La mise en œuvre des actions correctives

Après avoir identifié la cause de l'écart, le responsable budgétaire devra réfléchir à nouveau sur les mesures à prendre pour le corriger et mettre en œuvre, parfois sous réserve de l'accord du responsable hiérarchique, la solution qui lui semblera la plus appropriée.

L'analyse des écarts n'a donc pas pour but final, mais au contraire, c'est le point de départ d'une dynamique qui devrait mener à une action.

Il faut adapter le type d'action corrective au type de cause. Voici quelques exemples présentés dans le tableau ci-dessous (*Doriath B et Goujet, 2007*) :

Tableau n° 3 : les causes d'écarts et leurs types d'action

Cause d'écarts	Type d'action
<p align="center"><b>Défaut de prévision</b>  <b>Exemple</b> : croissance du marché surévalué</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nouvelle action : lancement d'une campagne commerciale agressive</li> </ul> <p align="center"><b>Ou</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nouvelle stratégie : concurrence par la différenciation du produit et non plus par le prix</li> </ul>
<p><b>Modification définitive du l'environnement</b>  <b>Exemple</b> : la loi sur la réduction du travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Révision des standards : cout horaire standard en hausse</li> </ul>
<p align="center"><b>Erreur humaine</b>  <b>Exemple</b> : Défaut de réglage d'une machine</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Erreur accidentelle non intentionnelle, aucune correction</li> <li>● Erreur liée a l'incompétence d'un salarié nouvellement recruté</li> </ul>
<p align="center"><b>Erreur matérielle</b>  <b>Exemple</b> : important taux de rebut lié au manque de qualité des matières</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Changement des fournisseurs</li> </ul>

Source : *Doriath B et Goujet C (2007) P. 205*

On évalue l'impact de la performance du centre de responsabilité en chiffrant les conséquences des actions correctives.

### Conclusion

À travers cette section, nous pouvons conclure que la gestion budgétaire joue un rôle important dans la planification du contrôle budgétaire et l'allocation des ressources de l'entreprise.

## Section 2 : Contribution de la gestion budgétaire à la performance de l'entreprise

La gestion budgétaire a un rôle important dans l'amélioration de la performance, Les indicateurs clés de performance sont des instruments de management et d'aide à la décision utilisés pour la synthèse des données d'efficacité et d'efficience d'une Entreprise.

L'objet de cette section est de faire apparaître la relation entre ces deux notions et d'expliquer comment la gestion budgétaire influence sur la performance.

### 1.1 Notion de la performance

La performance a été définie de différentes manières par plusieurs auteurs, Nous présentons quelques-unes:

- **Bourguignon (1997)** propose la définition suivante de la performance: « D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) ».
- Selon **KHEMAKHEM.A**, «la performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche..) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ».
- Selon **McChesney** «performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de Réalisation du but recherché».

En résumé, Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon Dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation (**Brigitte Doriath, 2008**)

#### 1.1.1 Les critères de la performance

Selon **Doriath B**, Il existe Quatre critères essentiels naissent de la performance d'une entreprise :



### ❖ L'efficacité

L'efficacité traduit l'aptitude et la capacité de l'entreprise à atteindre les résultats souhaités ou attendus, ainsi que d'atteindre les objectifs fixés à priori. D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

$$\text{Efficacité} = \text{Réalisation} / \text{Prévision}$$

### ❖ L'efficience

L'efficience se réfère à la capacité d'une organisation à accomplir une tâche ou un objectif en utilisant le moins de ressources possible. En d'autres termes, l'efficience consiste à maximiser les quantités de produits ou de services obtenues en utilisant le moins possible de ressources, Nous pouvons résumer la formule de la mesure d'efficience comme suit :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{ressources utilisées}$$
$$\text{Efficience} = \text{Résultats} / \text{moyens mis en œuvre}$$

### ❖ Pertinence

La pertinence se réfère à l'adaptation optimale de l'application d'une information, d'une idée ou d'une stratégie à un contexte spécifique. L'importance de la pertinence est cruciale dans la prise de décision efficace. Elle assure que les décisions prises sont adaptées pour répondre aux besoins et aux objectifs spécifiques d'une situation donnée, et peuvent contribuer à optimiser les résultats et la performance de l'entreprise.

## ❖ économie

L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût constitue l'économie. Afin qu'une opération soit rentable, il est nécessaire d'acquérir des ressources de qualité acceptable et au coût le plus bas possible. Cela signifie que l'entreprise réduit les ressources utilisées pour atteindre ses objectifs.

### 1.1.2 Caractéristiques de la performance

Il y'a lieu de citer les trois caractéristiques fondamentales de la performance :

- **Elle se traduit par une réalisation ou un résultat**

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

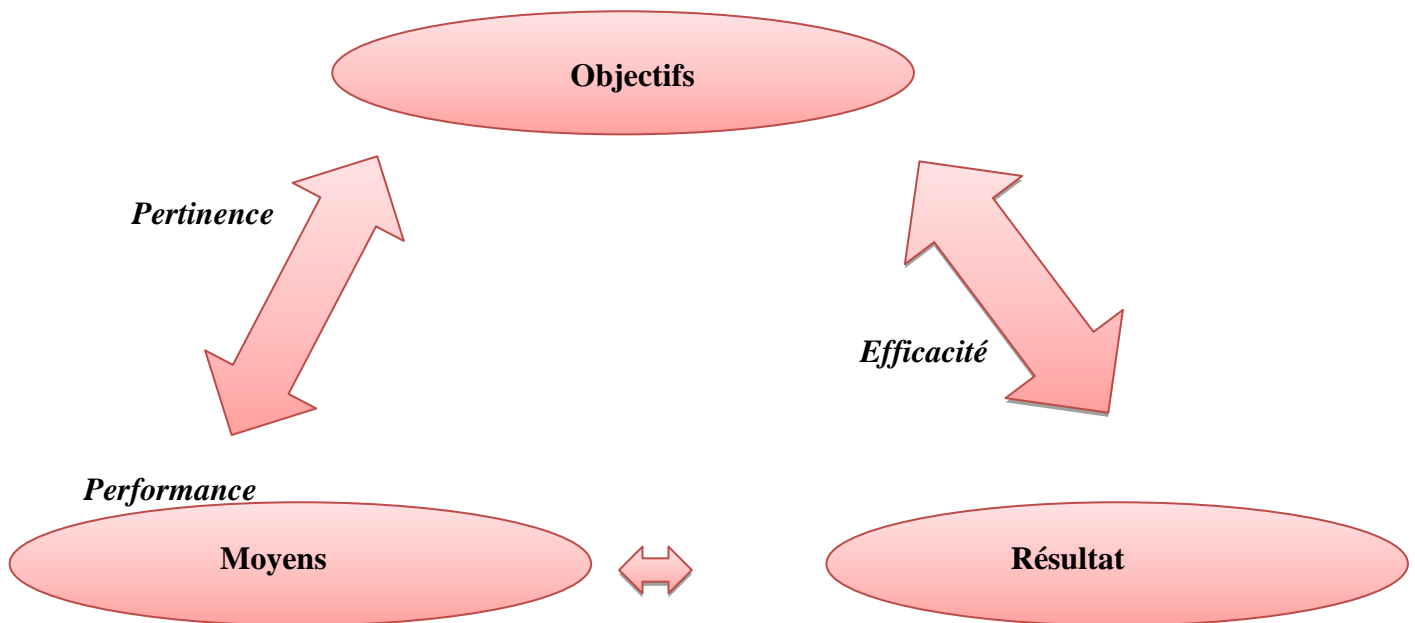
- **Elle s'apprécie par une comparaison**

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, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- **La comparaison traduit le succès de l'action**

La notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs), et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Schéma n° 17 : Les concepts clé de la performance



Source: Lonning H., Malleret V ( 2008) , p 6.

### 1.1.3 Objectifs de la performance

Selon P. LORINO (2003), est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût.

On cherche à atteindre les résultats de la performance en utilisant les ressources d'une manière efficace et efficiente. Les objectifs de rendement peuvent changer en fonction des buts généraux de l'entreprise, ainsi que des besoins et attentes des parties prenantes. On Cite :

- Récompenser les performances individuelles
- Améliorer les processus de fabrication
- Réduire les coûts de fabrication
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison
- Développer la créativité du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité

### 1.1.4 La performance interne et externe

La performance externe concerne l'environnement de l'entreprise et sa relation contractuelle avec d'autres organisations, tandis que la performance interne se concentre uniquement sur les acteurs au sein de l'organisation.

Ci-dessous, le tableau nous montre la comparaison entre la performance interne et externe :

**Tableau n °4 : comparaison entre la performance externe et interne**

La performance externe	La performance interne
Tourne principalement vers les actionnaires et organismes financiers	Tourne vers les managers
Porte sur le résultat, présent et future	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et communiquer les informations Financière	Nécessité de fournir les informations pour la prise de décision
Gérer l'analyse financière de grands équilibres	Aboutir a la définition des variables d'actions
Donne lieu au débat de la différence partie prenante	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : *Doriath B et Goujet C ( 2007), P173-174.*

## 1.2 Les dimensions de la performance

Avec le développement économique des entreprises au fil du temps, la performance est désormais abordée de manière plus globale que l'appréciation de la rentabilité uniquement pour l'entreprise ou l'actionnaire. La performance d'une entreprise peut être évaluée selon diverses dimensions que peuvent intégrer la performance on cite par eux :

### **1.2.1 La performance économique**

Il s'agit de mesurer les composantes des compétitivités de l'entreprise, la compétitivité prix et la compétitivité hors-prix :

- **La compétitivité prix** : Désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport aux concurrents.
- **La compétitivité hors-prix** : Désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments des produits indépendants du Prix. Elle est obtenus grâce à des éléments comme la qualité du produit, l'innovation, Le service...

### **1.2.2 La performance stratégique**

Pour assurer sa continuité, l'entreprise doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour Ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de Ses produits, l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

### **1.2.3 La performance humaine**

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale pour toute équipe Dirigeante actuellement. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants de l'entreprise que Du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de L'entreprise. Avant, on n'exigeait au salarié que la force du travail, mais aujourd'hui, on exige De lui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ça concerne Essentiellement les notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation.

### **1.2.4 La performance sociale**

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport Entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant, cette dimension de la Performance est difficile à mesurer quantitativement. Elle est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant la vie De l'organisation.

### **1.2.5 La performance financière**

Une entreprise est dite performante financièrement, si elle assure un meilleur contrôle des opérations et particulièrement des opérations financières. Donc elle a besoin d'établir un budget et des plans, de contrôler et d'analyser l'activité financière, d'assurer une répartition, de faire la consolidation et réaliser des tableaux de bord décisionnels. La performance financière est mesurée

à l'aide de plusieurs indicateurs tels que : le taux de rendement des capitaux investis (**ROI**), le résultat résiduel (**RR**) et la valeur ajoutée économique (**VAE**).

Notre intérêt dans notre travail de recherche, porte sur la performance financière. Nous allons donc étudier et développer la performance financière puisqu'elle constitue l'élément fondamental de la réussite de la gestion de l'entreprise.

### **1.3 La notion de la performance financière**

La performance financière peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (*Bocco, 2010, p119*)

La performance financière est une mesure de l'efficacité d'une entreprise dans la gestion de ses ressources financières. Elle permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise, sa capacité à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour ses actionnaires. La performance financière est mesurée à travers différents indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement (*Herman & TIONA, 2020, p6*)

En résumé, cette performance financière est cruciale pour mesurer la santé financière d'une entreprise et sa capacité à atteindre ses objectifs financiers et à croître de manière durable

#### **1.3.1 L'importance de la performance financière**

La performance financière est un indicateur clé de la santé financière de l'entreprise. Elle permet aux investisseurs, aux actionnaires et aux créanciers d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rembourser ses dettes. Elle permet également à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques en matière d'investissement, de financement et de gestion des ressources financières.

Enfin, elle permet à l'entreprise de se comparer à ses concurrents et d'identifier les domaines où elle doit améliorer sa performance (*Romain Lenglet, 2023*)

#### **1.3.2 Les indicateurs de la performance financière**

Les indicateurs financiers sont des données financières utilisées pour mesurer les performances d'une entreprise. Ce sont des outils de gestion utiles aux dirigeants d'entreprise, car ils lui permettent d'évaluer la santé de son entreprise, de déterminer ses coûts et ses marges, d'identifier les difficultés afin de réduire les risques de cessation de paiement...etc. (*Compta, 2024*)

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs **ROI** et **ROE**. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.<sup>91</sup>

- **Le ROI (Return On Investment)**

Le retour sur investissement également appelé le taux de rendement des capitaux

investis est exprimé en pourcentage. Son abréviation est ROI pour return on investment.

Ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis. (*LANGLOIS.G, 2006, P39*)

**Taux de rendement des capitaux investis (ROI) = Résultat / Capitaux investis**

- **Le ROE (Return On Equity)**

Ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise, C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

**ROE = Résultat net / Capitaux propres**

- **L'EVA (Economic Value Added)**

Ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

Le but de l'EVA est similaire à celui du ROI : il s'agit dans les deux cas de mesurer la création de richesse ou de valeur. (*HIRSCH.D, 2013, P189*)

### 1.3.3 Indicateurs de performance

Selon **LORINO.P (2003)** « Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel Ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui Permettre d'en évaluer le résultat ».

Un indicateur de performance se définit comme « une donnée quantifiée, qui mesure L'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan Ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise » (*AFGI, 2001, P150*)

- **Le résultat résiduel**

Le résultat résiduel est le résultat diminué du rendement minimal exigé des capitaux :

$$\text{Résultat résiduel} = \text{Résultat} - (\text{Taux de rendement exigé} \times \text{Capitaux})$$

- **La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est le supplément de valeur apporté par l'entreprise à un produit ou un service provenant d'un tiers, qui mesure la valeur de la production réalisée au sein d'une entreprise (la création de richesse).

Elle se calcule comme suit:

$$\text{VA} = \text{MC} + \text{production de l'exercice} - \text{consommations de l'exercice en provenance de tiers}$$

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Il caractérise le besoin de financement nécessaire au cycle d'exploitation de l'entreprise

Le BFR peut être calculé par les deux méthodes suivantes:

$$\text{BFR} = (\text{valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables}) - (\text{dettes à court terme} - \text{trésorerie passif})$$



**BFR= (actif circulant – disponibilités) – (dette court terme – dette financière)**

- **Excédent brut (ou insuffisance) d'exploitation :**

C'est la ressource générée Provisions financières par l'activité d'exploitation de l'entreprise, elle exprime la capacité de l'entreprise a engendrer des ressources monétaire, destiner à maintenir ou accroitre son outil de production, ou à rémunérer ses capitaux propres ou empruntés.

**EBE=valeur ajoutée +subvention d'exploitation –impôt, taxes et versements Assimilés-charges du personnel.**

- **La marge de l'entreprise**

Elle est calculée pour les entreprise réalisant des activités commerciales : commerce en gros, de détails, grandes surface, magasins ... etc, qui peuvent éventuellement réaliser d'autre activités de services ou industrielles .elle représente l'excédent des ventes sur le cout d'achat des marchandises vendues.

Elle se calcule comme suit :

**MC = Ventes des marchandises- coût d'achat des marchandises vendues.**

- **Résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation inclut tous les produits et toutes les charges d'exploitation par Nature, il se calcule comme suit :

**Résultat d'exploitation = EBE+ reprises sur provisions et transfert de charges + Autres produits d'exploitation –autres charges d'exploitation-Dotation aux Amortissements et aux provisions**

- **Résultat courant avant impôts**

Son calcule tient compte des éléments financiers (encaissée, décaissées et calculée), Il se calcule comme suit:

**RCAI = résultat d'exploitation + produits financiers + reprise sur Provisions financières – charges financières-dotations aux Provisions financières**

- **Le résultat net (RN)**

Il est déterminé sur une période donnée, ce solde permet aux actionnaires et aux Analystes d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise, Il se calcule comme suit:

**Résultat net = RCAI + Résultat exceptionnel – participations des Salariés – Impôt sur le bénéfice des sociétés**

- **La trésorerie prévisionnelle**

Un plan de trésorerie régulièrement mis à jour permet d'anticiper les éventuels trous de trésorerie et de trouver les solutions pour se financer.

$$\text{EVA} = \text{Bénéfice} - (\text{Total actif} \times \text{Taux du coût du capital})$$

### 1.3.4 Les limites des indicateurs

Les indicateurs de la performance financière présentent les limites suivantes (**Françoise GIRAUD, P83-84-85-86**)

- ❖ **Le biais à court terme** : Une des critiques les plus fréquentes à l'encontre d'indicateurs financiers c'est qu'ils donnent une vision à court terme de la performance. Si on considère toutes les décisions prises au courant d'une année n, l'indicateur financier mesuré à la fin de l'année va ressortir certains effets de ces décisions, ceux qui se font sentir à court terme. En revanche, les effets qui apparaissent à plus long terme échappent aux mesures financières à court terme.
- ❖ **Le signal tardif**: La seconde limite est que le délai entre les décisions managériales et leur traduction dans les indicateurs financiers peut être important. Une décision de formation ne se traduira par une augmentation de marge que tardivement. Le signal apporté aux

managers par les indicateurs financiers est peu réactif, ce qui est un handicap dans un contexte changeant.

- ❖ **La prise de décision corrective :** Une autre limite des indicateurs financiers est liée à leur caractère synthétique. Si celui-ci est une vertu quand on cherche à appréhender la performance de l'entreprise, puisqu'il permet de « résumer » la performance en une mesure unique, en revanche il montre des limites des lorsqu'il s'agit d'interpréter les résultats.
- ❖ **La lisibilité :** Les indicateurs financiers sont parfois jugés comme peu lisibles par les managers. Reposant sur des conventions de calcul parfois complexes et discutables, ils supposent un niveau de connaissance comptable et financière que ne possèdent pas tous les managers.

#### 1.4 Le lien entre la gestion budgétaire et la performance

Dans le monde actuel, la pérennité des entreprises dépend inévitablement de leur performance, qui est étroitement liée aux valeurs des individus et des groupes d'intérêt chargés de l'évaluer. Malgré sa complexité, la performance joue un rôle vital pour les entreprises

Le système budgétaire jouerait un rôle primordial dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ce faisant, le but de la présente analyse consisterait à faire ressortir une articulation possible entre ces deux concepts, afin de montrer comment le système budgétaire influencerait la performance d'une organisation.

En effet, **Saib et Saidani (2019, p.83)** soulignent que « le contrôle de gestion en utilisant l'un de ses outil de planification que constitue la gestion budgétaire, permettrait de piloter la performance de l'organisation. Avec ses actions, elle participerait à l'établissement des stratégies à travers le chiffrage des plans d'actions sur un horizon de court terme, généralement l'année ».

Elle a pour objectif l'anticipation de l'avenir notamment « le budget jouerait un rôle de Stabilisateur en encadrant l'action des opérationnels de l'entreprise permettant de limiter les perturbations de l'environnement de l'organisation » (**Saib & Saidani, 2019**). Il s'agit donc d'un Outil de veille financière (**Kindo & Benseddik, 2021**).

Aussi, selon **Saib et Saidani (2019)**, « le système budgétaire constituerait un moyen de Motivation pour les responsables du fait qu'il permet la décentralisation et la délégation du Pouvoir. Cela donne une grande responsabilité à ces derniers dans la prise de décisions. Ce qui Fera naitre une motivation au sein de l'organisation contribuant considérablement à l'atteinte Des objectifs ». Ces

éléments permettront aux responsables d'être ainsi efficaces (atteinte des Objectifs) et efficaces (atteinte des objectifs à moindre coûts). Le système budgétaire assurerait ainsi l'accroissement de la performance financière voire la performance globale de L'organisation (*Saib & Saidani, 2019*).

De plus, pour *Doriath et Goujet (2007)*, « le contrôle budgétaire est un processus qui se situe après L'action, il a pour objectifs d'évaluer la performance, d'en expliquer les causes afin de permettre une meilleure maîtrise des résultats obtenus ». Un tel processus regroupe des activités de mesure et d'analyse des écarts toute en mettant en œuvre des actions correctives.

Enfin, *El Mobarik et Oukassi (2022, p.158)* notent que « la gestion budgétaire prend de plus en plus une place primordiale et devient indispensable pour l'évaluation et le renforcement de la performance de l'organisation notamment financière car elle constitue un moyen d'organisation Et de motivation pour atteindre les objectifs ». Une mauvaise performance budgétaire d'une organisation serait due à l'état défectueux des matériels et au processus de gestion.

En conclusion, on peut dire donc que la gestion budgétaire prend de plus en plus une place importante et devient indispensable pour l'évaluation et l'amélioration de la performance de l'entreprise notamment financière puisqu'elle procure un certain niveau d'organisation et de motivation pour atteindre les objectifs, comme elle permet de détecter les erreurs dans les réalisations et de les corriger grâce au contrôle budgétaire, Ainsi, la mesure et le suivi de la performance dans le cadre du contrôle de gestion se font par la gestion budgétaire sur la base de l'analyse des écarts.

## **Conclusion**

En conclusion, il est important de rappeler que la gestion budgétaire joue un rôle efficace comme outil de gestion des ressources financières, Ce chapitre a mis en lumière l'importance de la planification budgétaire dans la prise de décisions stratégiques, la maîtrise des coûts, et l'optimisation des ressources. La mise en place de budgets permet non seulement de fixer des objectifs financiers clairs, mais aussi de suivre et d'évaluer la performance de l'entreprise.

En combinant rigueur et adaptabilité, la gestion budgétaire permet aux entreprises de mieux comprendre leurs forces et leurs faiblesses.

En définitive, dans un environnement du travail complexe et qui varie beaucoup la gestion budgétaire constitue un outil indispensable pour assurer la pérennité et la rentabilité d'une entreprise. En combinant rigueur et adaptabilité, elle permet de piloter efficacement les finances, d'anticiper les risques, et de favoriser une gestion proactive et éclairée.

**Chapitre 03 : l'impact de  
l'asymétrie de l'information dans les  
entreprises**

## Chapitre 03 : l'impact de l'asymétrie de l'information dans les entreprises

### Introduction

L'environnement concurrentiel conduit beaucoup d'entreprises à s'intéresser à la collecte d'informations pertinentes qui les mènent à la bonne prise de décision. Ces informations nécessaires au fonctionnement d'une entreprise sont gérées par un ensemble des moyens humains et techniques, ce qu'on appelle un système d'information.

Cependant, lors de ces processus de collecte et de gestion d'informations, l'asymétrie d'information est souvent un défi à relever. Cela peut se produire lorsqu'il y a des informations détenues par certaines parties qui ne sont pas accessibles pour les autres parties impliquées dans la transaction ou la décision.

Au cours de ce chapitre, nous allons essayer d'aborder et d'expliquer en premier lieu l'information et son déroulement au sein d'une entreprise, ensuite donner un aperçu sur le système d'information, son fonctionnement. Pour la fin nous explorerons les origines, les implications et les stratégies associées à l'asymétrie d'information, mettant en lumière son impact sur les marchés et les mécanismes utilisés pour atténuer ses effets néfastes.

### Section 1 : système information dans une entreprise

L'information doit se muer en connaissances, utiles pour permettre aux acteurs d'accomplir valablement leur travail. La fonction première de l'information est de réduire l'incertitude du décideur, à défaut de la supprimer. Pour ce faire, l'information doit être accessible, digeste, fiable et aisément vérifiable.

Dans cette section, nous allons présenter d'abord l'information, ensuite le système d'information dans l'entreprise.

#### 1.1 Information

##### 1.1.1 Définitions

Il existe plusieurs définitions pour ce concept :

« L'information est une collection de données organisées pour donner à un message une forme visible, imagée, écrite ou orale. » (*BERDUGO, 2002, p.345*)

D'après *Ludon K. Et Laudon. L* : « Le terme information recouvre des données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes.»

Selon *Gibbin, Richardson et Waterhouse*, l'information financière est : « Toute publication délibérée d'information financière, qu'elle soit numérique ou qualitative, légale ou volontaire, ou via des canaux formels ou informel ».

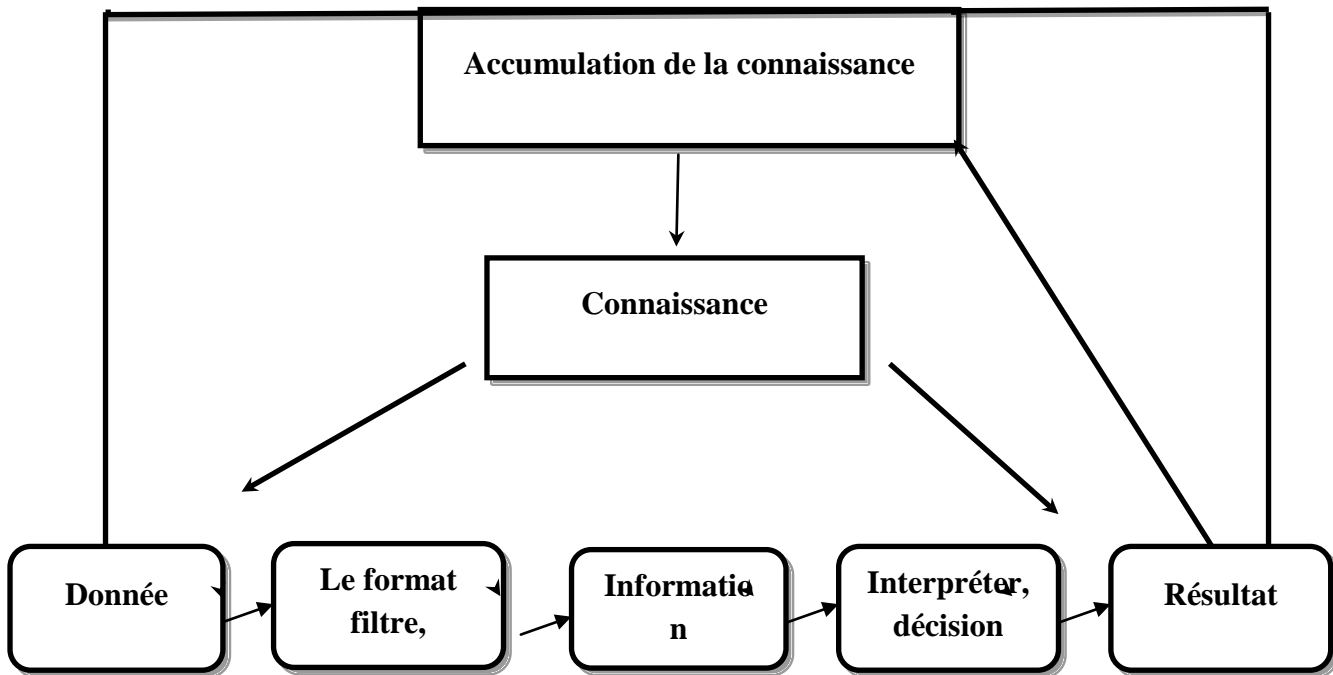
Pour (*ANGOTA, P511*) : « une information est une formule écrite susceptible d'apporter une connaissance. », Les informations nous permettent donc de compléter nos connaissances sur des évènements, des personnes, ou des objets.

Alors d'après ces définitions nous constatons que L'information est donc une ressource à capitaliser au même titre que les matières premières ou les biens de consommations, et autres services qui permettent à une entreprise de se développer, de coordonner et d'alimenter le système d'information, en fonction des objectifs à atteindre par les membres de l'organisation.

L'information est un support de la connaissance, et un instrument de la communication interne à l'organisation et externe avec son environnement, un l'ensemble des représentations structurées de la situation financière et de la performance des entreprises, Elle est considérée comme un élément essentiel pour l'aide à la prise de décision et pour réduire l'incertitude.



## Schéma n°18 : relation entre donnée- informations connaissances

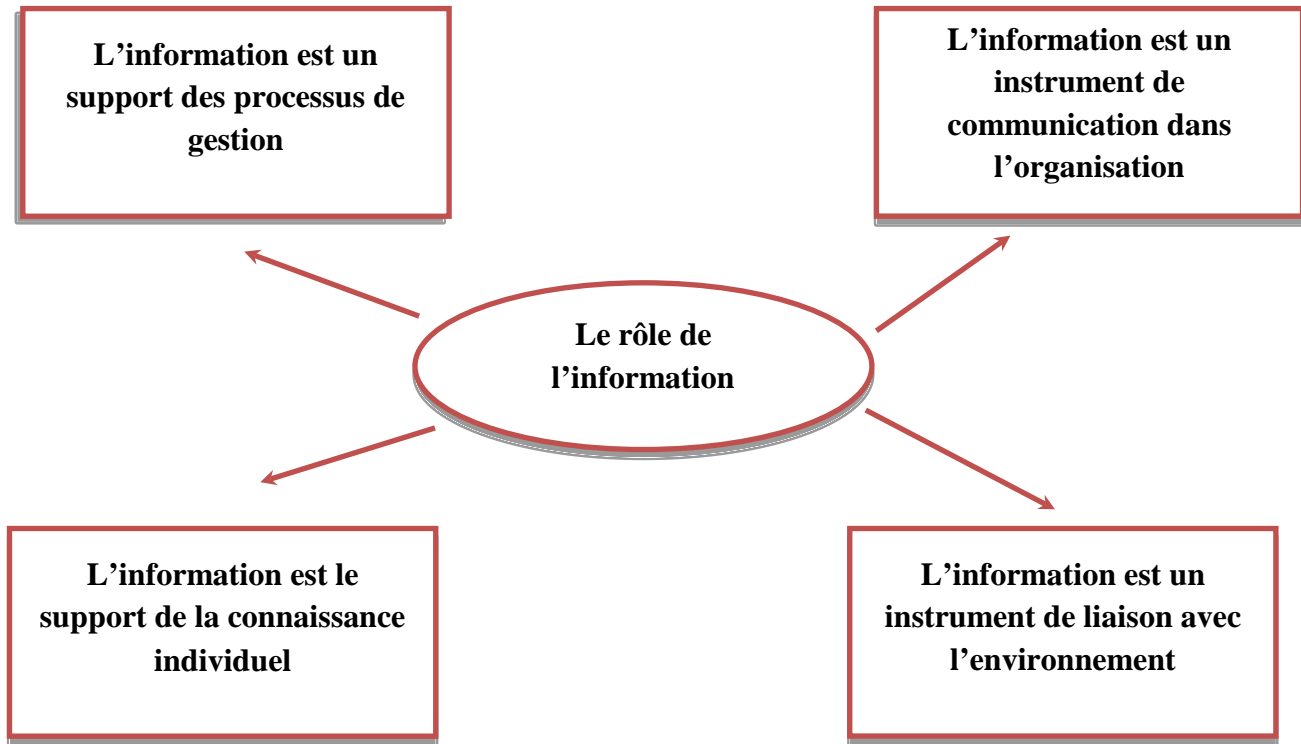


Source : MICHAEL (2010), p 31

### 1.1.2 Objectif de l'information financière :

Elle sert à trois objectifs économiques important :

- ✓ L'information financière constitue une base pour la planification financière
- ✓ Elles fournissent des informations aux actionnaires et aux créanciers de l'entreprise sur la situation actuelle et les performances passées de la société
- ✓ Les documents financiers représentent un moyen facile pour les actionnaires et les créanciers financiers de fixer des objectifs de performance et d'imposer des restrictions aux dirigeants de l'entreprise

**Schéma n°19 : Rôle de l'information**

Source : DARBELET.M (2007), p319

**1.1.3 Les caractéristiques de l'information comptable et financière**

Selon *P. Amadiou (2007, p. 40)*, cette information comptable et financière doit avoir certaines caractéristiques ou respecter certains principes comme:

- **L'intelligibilité**: signifie que l'information comptable doit être à la fois claire, compréhensible et à la portée de ses utilisateurs. Il y a lieu donc d'exclure le style d'information difficile à saisir.
- **La pertinence** : l'information doit être à la hauteur et pouvoir influencer les décisions de ses utilisateurs et publiée dans des délais raisonnables pour les aider à prévoir des actions correctives.

- **La fiabilité:** l'information doit être vérifiable, neutre, répondant au principe de l'image fidèle reflétant la réalité et enfin respectant le principe de Prudence, exempte d'erreur et que les utilisateurs peuvent lui en faire confiance pour présenter une image fidèle de ce qu'elle est censée présenter.
- **La comparabilité:** l'information doit être comparable dans l'espace et dans le temps.

#### 1.1.4 Les Types d'informations

Il est important de collecter des informations pour la prise de décision en entreprise, plusieurs types d'informations peuvent être distingués (*S.sépari, 2001,p315*) :

##### A. Les informations comptables

L'information comptable est un moyen efficace pour évaluer la fiabilité et avoir une idée précise de la valeur d'une entreprise sur le marché. Ce type d'information résume l'activité de la société et permet d'évaluer la sincérité des comptes de l'entreprise, ainsi que sa capacité à générer un profit grâce à la production et à la commercialisation des produits finis. Soulignons que cette information issue du système d'information comptable constitue un élément réducteur d'incertitude pour toutes décisions.

##### B. Les informations techniques

Cette information permet à l'entreprise de définir l'objectif de production en tenant compte des contraintes associées. Ces contraintes limitent les capacités de production dans l'entreprise. Ainsi, la collecte et la maîtrise de cette information sont indispensables pour définir le processus de production de l'entreprise.

L'utilisation des nouvelles technologies de production de l'information permet de modifier le processus de fabrication au mieux pour maximiser le profit. Cette utilisation sert aussi à déterminer les critères rationnels de gestion (processus de fabrication).

##### C. Les informations commerciales

C'est une d'information qui provient du service commercial d'une entreprise sur sa clientèle, sur son chiffre d'affaires ou sur l'état actuel du marché. Permet de mesurer le niveau d'adéquation entre la production d'une entreprise (offre) et la demande qui lui est adressée, d'évaluer l'impact d'une politique de prix sur le marché et d'avoir des renseignements sur les performances des ventes de l'entreprise sur les différents marchés.

### 1.1.5 Les sources de l'information

Les sources d'information constituent le fondement essentiel de toute recherche ou analyse, Ces sources peuvent être classées en plusieurs catégories, telles que :

- **Les sources primaires:** Elle repose sur des méthodes permettant de collecter directement des informations auprès des intervenants sur le marché (grossistes, détaillants, chefs de rayon, etc.)
- **Les informations secondaires:** Ce sont des données qui ont déjà été collectées pour des raisons diverses (**LENDREVIE, 2009, P.57**) et peuvent donc être utilisées une seconde fois, et les études documentaires relèvent de ce type d'information. Ces données peuvent être à l'interne (sources internes) et à l'externe (sources externes qui viennent d'acteurs extérieurs l'entreprise).
- Nous avons aussi les sources formelles et informelles:
- **Les sources formelles :** Elles prennent généralement la forme de documents écrits, quel que soit le support de ces documents : sites web, études publiées, information financière ...Les sources formelles sont ainsi de nature documentaire.
- **Les sources informelles :** Elles prennent la forme d'observations ou sont de nature orale, résultant d'entretiens : salons, expositions, clients, fournisseurs.....etc.

### 1.1.6 Les flux d'informations

D'après *H.Lesca*, il existe trois grandes familles de flux d'information :

- **Les flux internes à l'entreprise :** Ce sont tous les flux d'information qui naissent en un point de l'entreprise pour aboutir vers un autre point. C'est à dire que Les informations sont produites par l'entreprise pour elle-même (pour son propre usage).
- **Les flux d'informations orientés de l'intérieur vers l'extérieur de l'entreprise :** ce sont les flux d'information qui émanent de l'entreprise en direction des acteurs extérieurs c'est à dire que l'entreprise produit à destination de son environnement.
- **Les flux d'information orientés de l'extérieur de l'entreprise vers l'intérieur de l'entreprise :** ce sont les informations qui émanent de l'extérieur de l'entreprise et acheminées vers celle-ci c'est à dire que l'entreprise collecte dans son environnement externe et qu'elle utilise pour elle-même.

## 1.2 Le système d'information : concepts et définitions

Le système d'information est un élément central de toute organisation, il fournit des informations dont l'entreprise a besoin à la fois sur son fonctionnement et sur son environnement, dans d'autre

terme les systèmes d'information sont devenus une composante essentielle de toute entreprise qui veut garantir sa continuation dans le long terme.

La gestion d'une entreprise, ainsi que l'amélioration de ses performances, nécessite la mise en place d'un système d'information adéquat, qui est l'élément unificateur au sein de l'organisation avec en prime la maîtrise des différents processus.

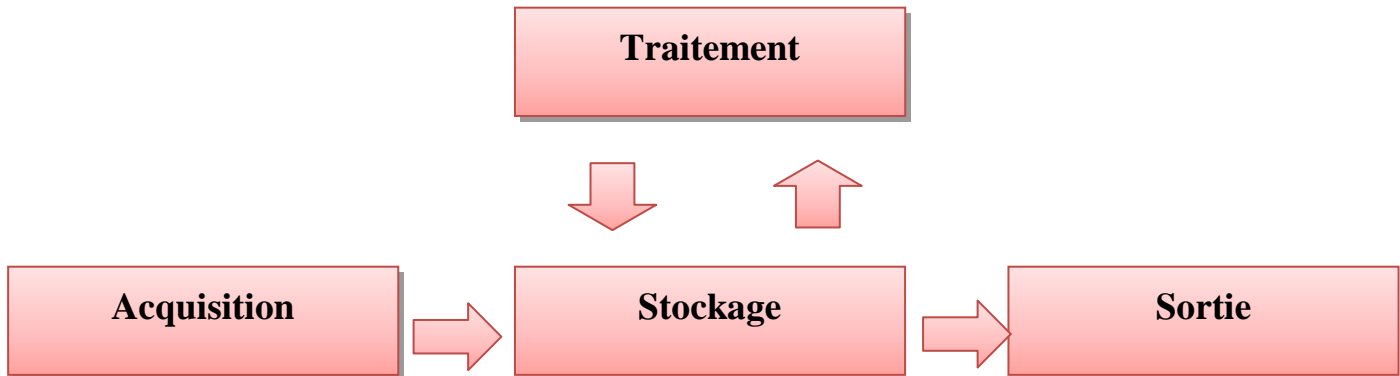
### 1.2.1 Définitions du Système d'information

Le système d'information est le pilier de la communication au sein d'une entreprise, et divers auteurs ont proposé des définitions pour clarifier ce concept. Voici quelques-unes de ces définitions qui peuvent éclairer notre recherche :

Selon **Reix (1995)** : « Le système d'information se définit aussi comme « un ensemble de composantes inters reliés qui recueillent ou récupèrent l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation ».

selon *le dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, le système d'information peut se définir comme « l'ensemble des moyens matériels et humaines nécessaires à la définition, au traitement, au stockage et au transfert de l'ensemble des informations caractérisant une activité, un flux financier ou un flux matériel, En somme, c'est un système imaginé de l'activité, des moyennes mises en œuvre (humains ou matériels), des méthodes de travail et des règles de fonctionnement d'une organisation donnée» (**LAMIZET, B.SILEM, A 1997, P245**).

Nous voyons que ces définitions s'articulent sur la même idée que le SI est un ensemble de moyens humains et matériels permettant de diriger les informations essentielles pour le fonctionnement de l'entreprise, qui permet la gestion des informations nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et l'accès à des informations complètes, pertinentes et précises qui aident à la prise de décisions optimales dans tous les domaines de gestion de l'entreprise.

**Schéma n °20 : les rôles d'un SI**

Source : VIDAL et PLANEIX (2005), P34

**1.2.2 Composantes de système d'information**

D'après les définitions précédentes du SI, et selon *Reix (1995)*, On peut le décomposer comme suit:

- **Matériel**

Cela inclut tous les dispositifs physiques utilisés ; périphériques, Réseaux de communication, et les différents supports de l'information (feuilles, papiers, disques magnétiques, etc.).

- **Personnel**

Il n'y a pas de système sans personnes, ce sont soit des utilisateurs, c'est -à- dire des employés, des cadres qui consomment l'information produite par le système ou contribuent à l'acquisition, au stockage, au traitement ou à la communication d'informations, soit des spécialistes des systèmes d'information dont la fonction exclusive consiste à concevoir, implanter, faire fonctionner un système d'information.

- **Logiciels et procédures**

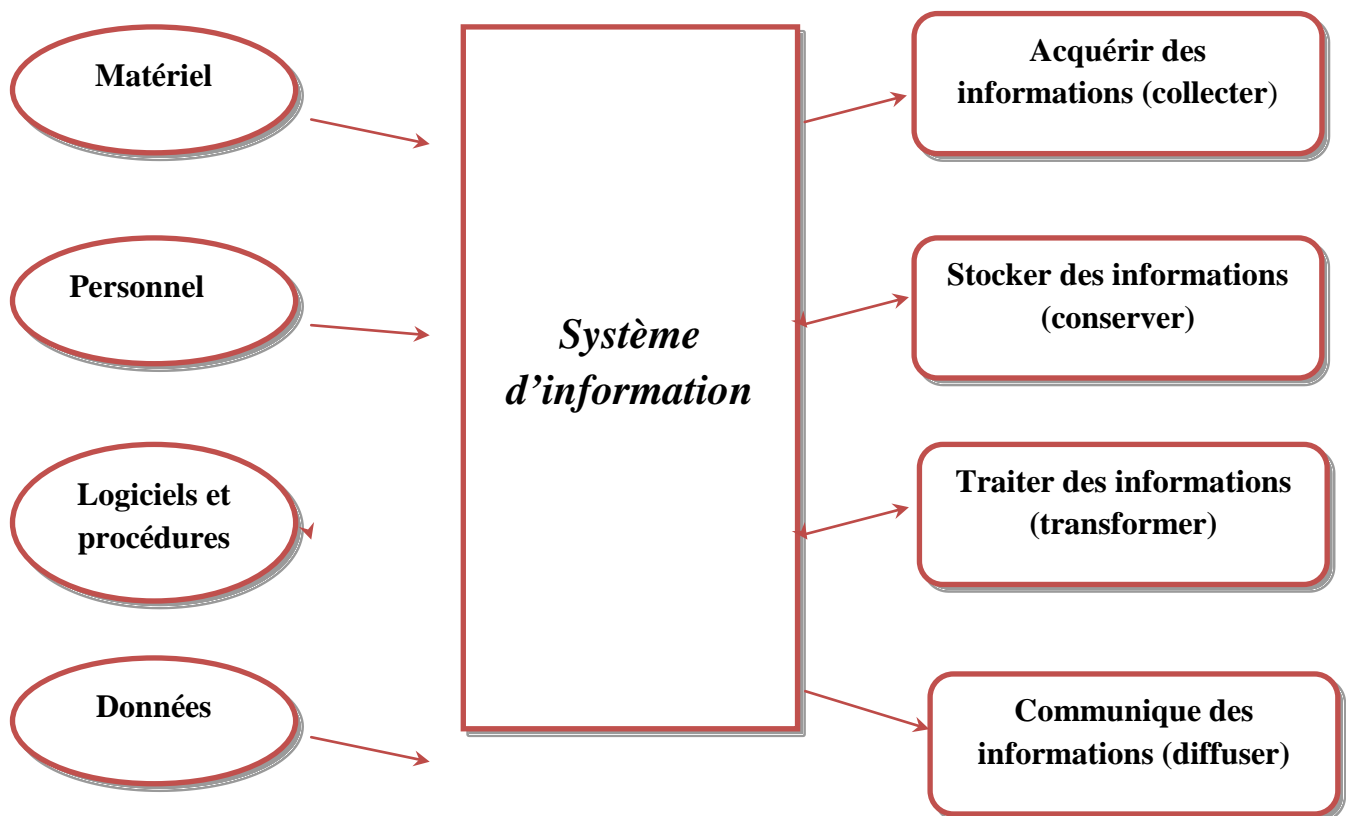
Les logiciels sont liés à des ordinateurs, donc c'est l'ensemble des programmes d'application et de service nécessaires au fonctionnement des matériels informatiques. En l'absence de ceux-ci (les matériels informatiques), les procédures sont manuelles et il n'y a pas lieu de préparer des logiciels.

- **Données**

Sous formes variées (caractères alphanumériques, textes, images, sons, etc.). Ces ressources correspondent:

- ✓ **À la matière première du traitement** : données brutes qui sont collectées et que seront transformées pour répondre aux besoins des différents utilisateurs.
- ✓ **À des modèles** : représentant une connaissance formalisée, susceptible d'être réutilisée.

Schéma n° 21 : composantes de système d'information



Source : Reix R (1995), p67

### 1.2.3 Les fonctions d'un système d'information

La production de l'information consiste en un processus composé de quatre étapes ou bien sous fonctions: recueil, mémorisation, traitement et diffusion de l'information (*GILLET, Michelle, p 30-31*)

### **A. Recueil de l'information**

Pour avancer, il faut alimenter le système. Le recueil et la collecte d'informations provient de différentes sources, internes et externes. Les sources externes proviennent de l'environnement du système. Il s'agit généralement de flux en provenance des partenaires du système (client, fournisseurs, administrations,...). De plus en plus, l'entreprise doit être à l'écoute de son environnement pour anticiper les changements et adapter son fonctionnement. En interne, le système d'information doit être alimenté par les flux générés par les différents acteurs du système. Ces flux résultent de l'activité du système : approvisionnement, production, gestion des salariés, comptabilité, ventes. Les informations jugées pertinentes pour l'organisation doit être saisies. Cette opération est généralement onéreuse car elle nécessite souvent une intervention humaine.

### **B. Mémorisation de l'information**

Une fois l'information saisie, il faut en assurer la continuité, c'est à dire garantir un stockage durable et fiable. Les informations stockées dans les ordinateurs sont sous forme de fichier où organisés afin d'être plus facilement exploitables sous la forme d'une base de données. Le système de gestion de bases de données (SGBD) est donc une composante fondamentale d'un système d'information,. Le stockage de l'information nécessite de mettre en œuvre des moyens importants et coûteux.

### **C. Traitement de l'information**

Pour être exploitable, l'information subit des traitements qui peuvent être manuels ou automatisés (réalisés par des ordinateurs). Les principaux types de traitement consistent à rechercher et à extraire de l'information, consolider, comparer des informations entre elles, modifier, supprimer des informations erronées ou en produire de nouvelles par application de calculs.

### **D. Diffusion de l'information**

Pour être exploitée, l'information doit parvenir dans les meilleurs délais à son destinataire. Les moyens de diffusion de l'information sont multiples : support papier, forme orale et de plus en plus souvent, utilisation de supports numériques qui garantissent une vitesse de transmission optimale et la possibilité de toucher un maximum d'interlocuteurs.



### 1.2.4 Le rôle du système d'information

D'après **Reix R (1995)**, on retrouve quelques rôles du système information :

**L'instrument du couplage entre système opérant et système de pilotage au sein de l'organisation** : L'efficacité de la prise de décision et la rapidité de la réaction aux modifications des conditions de l'environnement, dans tous les domaines, dépendent de la qualité de ce couplage en terme de rapidité de transmission de l'information, de fiabilité des informations transmises, d'adéquation de l'information transmise par rapport aux besoins du destinataire.

Chaque destinataire de l'information aura des besoins caractérisés par sa position hiérarchique et son rôle fonctionnel dans l'organisation ; de complétude de l'information. Il ne doit pas y avoir d'omission dans la transmission de données.

**La mémoire de l'organisation** : Une entreprise qui perd sa mémoire perd son histoire, son savoir et son savoir-faire. Malheureusement de nombreuses organisations ne sont pas structurées pour prendre en main correctement cette fonction de mémorisation, qui nécessite le stockage des informations, mais également leur mise à disposition en cas de besoin.

**L'instrument de la mise en forme des données** : pour que chacun dans l'entreprise possède l'information adéquate au bon moment, le SI doit non seulement faire circuler les données, mais les mettre en forme, conformément aux besoins de chaque destinataire.

**Selon certains auteurs l'objectif de SI est 1** : d'assurer la saisie, la conservation, le traitement et la circulation des informations, de façon à ce que chacun dans l'organisation puisse disposer au bon moment des données, dont il a besoin pour remplir sa tâche. Il répond aux besoins courants, aide aux prises de décision et à la préparation de l'avenir.

### 1.2.5 Finalités du SI

**Le SI dans une entreprise a trois finalités** :

- ✓ **Décider** : effectuer les choix en fonction de ce qu'on sait du futur
- ✓ **Contrôler** : vérifier les actes passés de chacun grâce à une mémorisation des principaux faits qui concernent l'entreprise.
- ✓ **Coordonner** : diriger le travail des gens au moment où ils vont exécuter ce travail.

Tableau n°5 : Les Finalités Du SI

Finalité du SI	Information portant sur :	Impératifs de qualité SI
Décision	Le futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidité</li> <li>• Pertinence</li> </ul>
Contrôle	Le passé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exactitude</li> <li>• Fiabilité</li> </ul>
Coordination	L'action à réaliser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidité</li> <li>• Exactitude</li> </ul>

Source :M DARBELET, IZARD (Laurent) et SCARAMUZZA (Michel), P276

### 1.3 Typologie des systèmes d'information

Les systèmes d'informations peuvent être classés en plusieurs catégories en fonction de leur usage et leurs caractéristiques. Voici quelques typologies courantes :

#### 1.3.1 Système supports d'opérations

Ces systèmes qui « automatisent » partiellement et « informent » le déroulement des activités peuvent être de différents types:

##### A. Système de traitement des transactions

Une organisation, une entreprise en particulier, effectue de nombreuses transactions, telles que les ventes ou les achats, les règlements, ces transactions produisent de l'information : leurs différents résultats doivent être enregistrés dans des bases de données qui servent à la conduite des opérations et au management de l'organisation.

## **B. Support et contrôle des processus industriels**

Dans la plupart des activités industrielles, le fonctionnement des matériels de production (machines-outils, etc.) est contrôlé par des ordinateurs qui appliquent des modèles de contrôle, fonctionnement produit ainsi des informations (quantités produites, incidents de fonctionnement, etc.) qui peuvent être mémorisées et exploitées par d'autre système d'information.

## **C. Support des opérations de bureau et communication**

Sous le terme de bureautique ont été développés des systèmes d'information ayant pour but d'automatiser, au moins partiellement, des activités de bureau et, de manière plus générale, les activités de communication de l'organisation (production de documents ou de messages non formels)

### **1.3.2 Système supports de gestion**

L'objectif principal est ici de fournir des informations aux décideurs et de les assister dans leurs processus de décision. Très schématiquement, on peut distinguer :

#### **A. Systèmes de production de rapports**

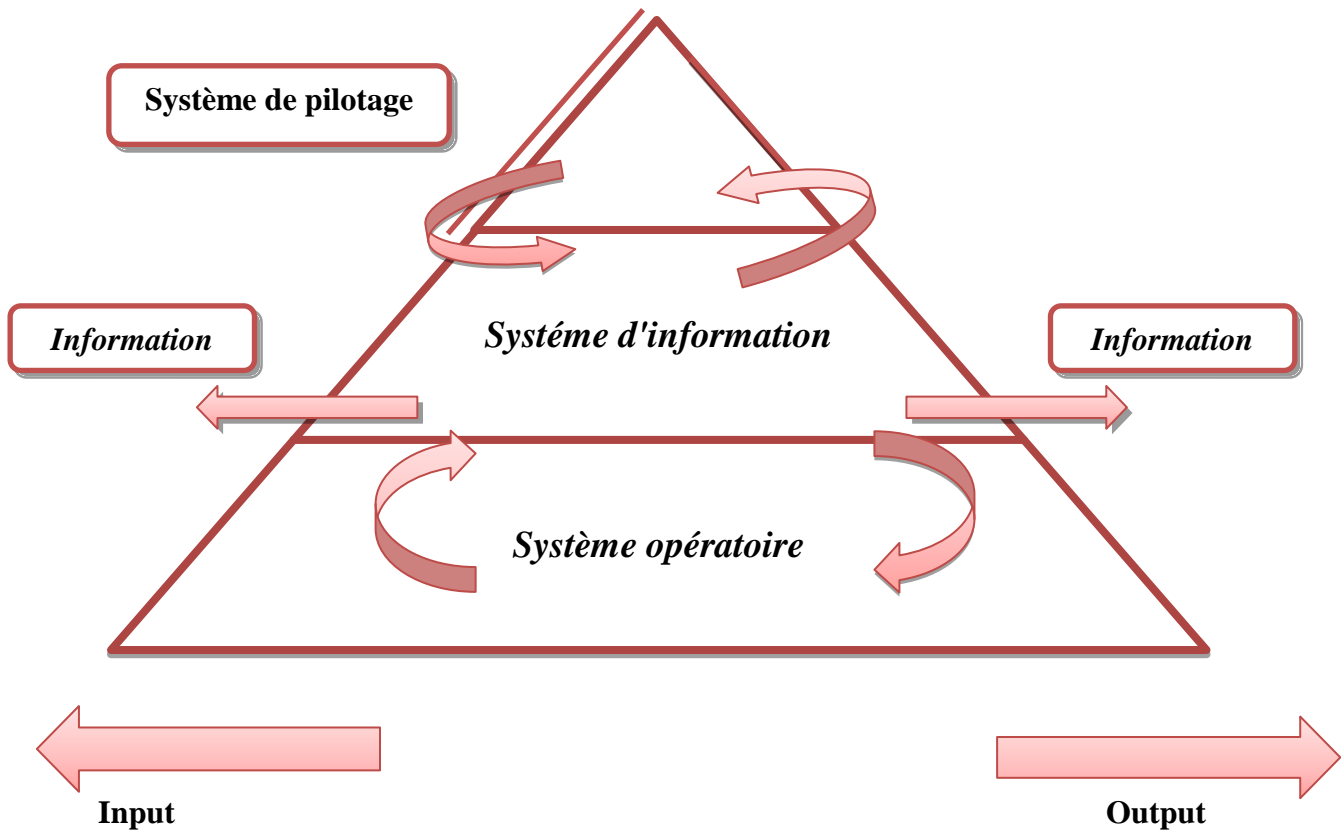
La plupart des organisations, on formalise la communication d'information essentielles à l'aide de rapports périodiques : tableaux des ventes de la semaine par rayons, par catégories de clients, liste des incidents de fabrication, ventilation des coûts par produit ou postes, tableaux retraçant l'exécution du budget mensuel avec l'écarts, etc.

Ces rapports exploitent les résultats fournis par les différents systèmes de traitement des transactions et peuvent les présenter sous des formes variées adaptées à la fonction et au niveau hiérarchique des utilisateurs.

#### **B. Système d'aide à la décision**

Ce sont des systèmes qui ont pour objectif d'assister les décideurs dans leur processus de prise de décision : recherche d'informations dans la phase d'intelligence, aide à la modélisation, aide au choix par calcul ou simulation, etc.

Schéma n°22 : Les systèmes composants de l'entreprise



Source : Busserault C, Pretet M, 1995, p154

#### 1.4 Les objectifs de système d'information

Selon **J PEAUCELLE**, on peut identifier trois objectifs principaux attribuables au système d'information, à savoir :

##### 1.4.1 Le contrôle de système entreprises

Le système d'information doit être la mémoire de l'entreprise en analysant et en traitant l'information concernant son passé. Ces dernières permettant un contrôle de l'évolution de l'entreprise en détectant les situations anormales. Par exemple, produit régulièrement.

Il est nécessaire que le système d'information serve de mémoire à l'entreprise en effectuant des analyses et des traitements des informations concernant son passé. Ces informations permettent de contrôler l'évolution de l'entreprise qui détecte les anomalies, par exemple en comptabilité générale.

La comptabilité générale produit régulièrement des états financiers en décrivant l'ensemble des opérations financières réalisées avec les tiers.

#### **1.4.2 La coordination entre le sous-système entreprise**

Le système d'information présente un aspect dynamique car il traite l'information concernant le présent de l'entreprise pour coordonner l'action des différents sous-systèmes du système de l'entreprise exemple : le système d'information intervient dans le traitement des commandes en coordonnant l'action des livreurs et de la compatibilité des clients avec celles des représentants.

#### **1.4.3 La prise de décision**

Un système d'information permet d'automatiser un certain nombre de décision qui se Traduisent par des actions appropriées. Aussi, il traite des informations concernant le Future, il met à la disposition des décideurs les éléments nécessaire à la prise de décision afin d'étudier les conséquences prévisibles.

Cependant, chacune de ces trois finalités précédentes correspond à une série d'impératifs qui déterminent la fiabilité et la qualité du système d'information.

### **Conclusion**

Le système d'information fonctionne comme un cerveau dans l'entreprise, collectant, traitant et stockant des informations dans divers domaines. Ces informations circulent de différentes manières pour aider les managers à prendre les bonnes décisions au moment opportun afin de gérer efficacement leur entreprise.

La qualité de l'information, sa fiabilité et sa disponibilité au moment voulu sont des éléments essentiels pour prendre une bonne décision, car elles constituent la matière première de la décision.

Les systèmes d'information jouent un rôle essentiel dans les entreprises modernes, en garantissant la rapidité et la fiabilité du traitement des données, Ils permettent de gérer l'ensemble des activités de l'entreprise, de la gestion des ressources à la sécurité des données. Surtout, ils contribuent grandement à la prise de décision en fournissant aux managers toutes les informations nécessaires, réduisant ainsi l'incertitude.

Les systèmes d'information requièrent l'implication et la conviction de l'ensemble des acteurs pour atteindre leurs objectifs de performance.

## **Section 2 : aspects théoriques l'asymétrie d'informations dans une entreprise**

Les marchés financiers, lieux où se rencontrent l'offre et la demande de capitaux, ont des objectifs nécessaires à la sphère réelle économique et à l'utilité sociale.

Cependant, L'asymétrie d'information est un phénomène omniprésent dans de nombreux domaines, se caractérise par un déséquilibre de connaissance entre les parties impliquées dans une interaction. Son émergence soulève des questions cruciales sur l'équité, l'efficacité et la stabilité des systèmes économiques et sociaux.

L'information occupe une place importante dans les échanges. Lorsque celle-ci est Répartie de façon uniforme entre les agents. Ce dernier s'est révélée être un défi majeur dans de nombreux domaines, influençant les marchés, les politiques publiques et les relations commerciale.

Dans cette section, nous explorerons les origines de cette asymétrie tout en appuyant sur les travaux de chercheurs et de théoriciens tels que **Michael Spence** et **George Akerlof**, ses implications et en mettant en lumière les défis rencontrés et les solutions envisagées afin d'atténuer les risques d'asymétrie.

### **1.1 Asymétrie d'information : concept et défi de la certitude**

#### **1.1.1 Définition**

Voici quelques définitions de l'asymétrie d'information selon différents auteurs ou économistes:

Selon **Michael Spence (1970)** «L'asymétrie d'information peut être atténuée par la signalisation, où les individus envoient des signaux pour transmettre des informations sur eux-mêmes et réduire l'incertitude»

Selon **Joseph Stiglitz (1970)**, qui a souligné que « l'asymétrie d'information se produit lorsque "au moins une des parties à une transaction à une information pertinente que l'autre partie n'a pas ».

Cette définition souligne le déséquilibre de connaissances entre les parties impliquées, pouvant entraîner des résultats sous-optimaux sur les marchés.

Selon **George Akerlof (1970)** « l'asymétrie d'information est une situation où une partie d'une transaction à une meilleure connaissance de la qualité ou de la valeur réel du bien échangé par rapport à l'autre partie ». Dans le cas d'asymétrie d'information, une partie possède des informations privilégiées ou cachées qui lui confère un avantage dans la transaction, Cette disparité d'information peut entraîner des inefficacités sur les marchés et des comportements stratégiques.

Les travaux pionniers de George Akerlof, Michael Spence et Joseph Stiglitz dans les années 1970 sont à l'origine de la théorie de l'asymétrie d'information.

Akerlof a été le premier à sonder le concept dans son célèbre article intitulé "**The Market for Lemons**", Cet article démontre comment l'asymétrie d'information peut conduire à la réduction des transactions, voire à la destruction d'un marché

Par la suite, Spence a développé le modèle de signalisation afin d'expliquer comment les agents peuvent recourir à des signaux pour réduire l'asymétrie d'information, tandis que Stiglitz s'est penché sur le rôle des incitations et de la réglementation dans les marchés marqués par une information imparfait.

La théorie de l'asymétrie d'information a fait l'objet de nombreuses études et applications dans divers domaines tels que la finance, les assurances, les soins de santé et les contrats de travail depuis lors.

### **1.1.2 Le défi de la certitude**

La crise financière de 2008 a été en grande partie causée par des problèmes d'asymétrie d'information entre les différents acteurs du système financier. Certaines parties avaient plus d'informations que d'autres, ce qui a créé des déséquilibres et des incertitudes dans le système.

**Jean Tirole (2016)**, économiste renommé et lauréat du prix Nobel d'économie, a profondément influencé la compréhension des asymétries d'information et de l'incertitude qui en découle. Ses travaux ont mis en lumière l'importance de ces concepts pour les décisions stratégiques et les interactions sur les marchés. Tirole a souligné que l'asymétrie d'information peut générer des comportements d'opportunisme qui perturbent les décisions stratégiques, notamment à travers des phénomènes tels que la sélection adverse et l'aléa moral.

**Jean tirole** stipule que Les informations privées sont connues uniquement d'un sous-ensemble des parties intéressées, peuvent entraîner des inefficacités dans les décisions d'allocation. Lorsque les agents économiques ne partagent pas les mêmes informations sur la rareté des produits, l'équilibre entre l'offre et la demande peut être instable. Bien que les informations fournies par le système de prix se perfectionnent avec le temps grâce aux interactions entre les agents, leur impact varie selon les perceptions individuelles, créant une incertitude sur les actions futures. Cette asymétrie d'information rend difficile la prévision des décisions stratégiques des concurrents, constituant ainsi un défi majeur pour le succès commercial.

En outre, **Tirole** a souligné que «l'incertitude résultant de l'asymétrie informationnelle peut avoir un impact significatif sur les échanges économiques ». Il a mis en avant le rôle crucial de la régulation prudentielle pour protéger les parties mal informées et restaurer la transparence sur les marchés, afin d'éviter les perturbations causées par les asymétries d'information.

En résumé, les travaux de **Jean Tirole** ont contribué de manière significative à la compréhension des asymétries d'information, de l'incertitude et de leurs implications pour les décisions stratégiques et la régulation économique.

### 1.1.3 La théorie des jeux

La théorie des jeux permet de considérer des situations dans lesquelles un agent économique sait quelque chose. Les deux agents connaissent l'ensemble des possibilités de l'autre mais ils ne savent pas ce l'autre va faire. Par exemple, une entreprise sait que son concurrent est en train de faire des recherches sur un nouveau procédé de fabrication plus efficace mais elle ne sait pas s'il est déjà opérationnel ou quand il le deviendra.

Ces asymétries d'information caractérisent la plupart des transactions entre agents économiques. Un producteur peut avoir une meilleure connaissance de la qualité de son produit que l'acheteur potentiel. Lorsqu'une entreprise embauche un nouveau salarié, elle ne sait pas ce qu'il va réellement lui apporter. Les salariés peuvent souhaiter ou non révéler leur niveau de productivité, selon le salaire qu'ils gagnent. L'étude des comportements en présence d'asymétries d'information implique la prise en compte des interactions stratégiques entre les agents économiques.

A théorie des jeux a été appliqué comme outil pour analyser le marché d'emploi. L'approche néoclassique consiste à présenter la relation employeur –employé comme étant une transaction



commerciale basée sur un échange entre la productivité et le revenu. D'après **Akerlof (1982) et Itoh et Yellen (1990)**, le salarié propose «un échange de dons» sous forme d'un niveau de productivité élevé lorsqu'il constate que son employeur lui accorde un salaire élevé par rapport à la moyenne du marché et des conditions de travail confortable.

Les résultats de ces travaux ont constaté une concordance positive entre la valeur de la rémunération proposée et les efforts fournis par les salariés. Un salaire élevé motive les salariés à fournir un effort supplémentaire, ceci prouve la présence d'une réciprocité positive entre les employeurs et les employés (**Ohana, 2009**).

#### 1.1.4 La théorie des Signaux Selon Spence

**Herbert Spencer (1970)** a développé une théorie sur la manière dont les informations sont partagées dans une société, appelée la théorie des signaux. D'après cette théorie, il arrive souvent que l'information soit asymétrique, c'est-à-dire que certains individus détiennent des informations auxquelles d'autres n'ont pas accès. Souvent, les dirigeants d'une entreprise ont plus d'informations que leurs investisseurs. Des problèmes de confiance entre les parties impliquées peuvent découler de cette asymétrie d'information.

Afin d'éviter ces problèmes, il est nécessaire que les dirigeants disposent d'une politique de communication efficace pour persuader les investisseurs de la légitimité de leurs décisions. Les dirigeants peuvent employer des signaux pour exprimer leur confiance dans leurs propres décisions et persuader les investisseurs de la valeur de leur entreprise.

Un signal est une décision financière qui a des conséquences financières négatives pour celui qui l'a prise si elle se révèle être erronée. Les signaux permettent aux dirigeants de démontrer leur crédibilité et d'exprimer confiance en leurs propres décisions. La crédibilité du signal est mise en avant par cette théorie, justifiant ainsi la nécessité de sanctions en cas de mensonge. Si les signaux ne sont pas crédibles, les investisseurs ne pourront avoir confiance dans les décisions prises par les dirigeants.

La théorie des signaux est souvent appliquée dans le domaine de la finance, où les investisseurs cherchent des signaux crédibles pour prendre des décisions d'investissement. Les signaux peuvent prendre plusieurs formes, telles que des annonces de résultats positifs, des dividendes élevés ou encore des programmes de rachat d'actions. La théorie des signaux peut également être appliquée dans d'autres domaines que la finance. Par exemple, dans le domaine de la politique, les

candidats peuvent utiliser des signaux pour convaincre les électeurs de la valeur de leurs idées. Lessignaux politiques peuvent prendre la forme de promesses de campagne, de déclarations publiques ou encore de choix de candidats pour des postes clés.

En conclusion, la théorie des signaux de Herbert Spencer est une théorie importante pour comprendre la manière dont les informations sont partagées dans une société. Cette théorie montre que les signaux peuvent être utilisés pour prouver la crédibilité d'une décision et pour convaincre les investisseurs de la valeur de cette décision. Les signaux sont donc un élément clé de la communication dans une société et leur crédibilité est essentielle pour maintenir la confiance entre les parties prenantes (*Spence, 2001, p. 411*).

*Spence (1974)* distingue entre deux types de signaux :

- ✓ **Des signaux non coûteux** : qui consistent pour le vendeur à accorder une série d'options permettant à l'acheteur de connaître la qualité du produit offert et, éventuellement, contracter avec lui.
- ✓ **Des signaux coûteux** : pour le vendeur d'un produit de qualité surtout dans la mesure où les réactions des acheteurs potentiels sont imprévisibles. En finance, d'entreprise plus particulièrement, on recense différents types de signaux dont nous citons principalement le niveau d'endettement, la politique de dividende ou encore le degré de diversification du portefeuille du dirigeant.

### 1.1.5 L'asymétrie d'information : le marché des voitures d'occasion d'Akerlof

Dans cet article fondateur, *George Akerlof (1970)* s'intéresse au problème de l'asymétrie d'information sur les marchés, en prenant l'exemple du marché des voitures d'occasion, **Akerlof** montre comment cette asymétrie d'information, où les vendeurs connaissent mieux la qualité de leur produit que les acheteurs, peut conduire à un phénomène de "sélection adverse".

Sur le marché des voitures d'occasion, les acheteurs ne peuvent pas distinguer facilement les bonnes voitures des mauvaises "**lemons**". Face à cette incertitude, ils proposent un prix moyen, ce qui pousse les vendeurs de bonnes voitures à se retirer du marché.

Il en résulte un équilibre inefficace où seules les mauvaises voitures sont échangées à des prix bas. Akerlof démontre que ce problème de sélection adverse peut affecter de nombreux autres marchés, comme le crédit ou les assurances.

Par exemple, grâce à des concessionnaires qui garantissent les voitures d'occasion, ou même la garder. Seules les voitures les moins fiables restent sur le marché, puisque les propriétaires des voitures de bonne qualité se retirent progressivement, et la qualité moyenne des véhicules se dégrade dans ces conditions. Constatant les déconvenues de certains acheteurs, les autres risquent de perdre confiance dans le marché et renoncer à acheter une voiture d'occasion contribuant peu à peu à la disparition du marché, à mesure que les clients se tournent vers des réseaux de distribution plus fiables.

Donc, Ce phénomène de sélection adverse conduit à un équilibre inefficace sur le marché, où seules les mauvaises voitures sont échangées à des prix bas.

**Akerlof** identifie plusieurs solutions potentielles pour rétablir la confiance sur ces marchés :

- ✓ La mise en place de garanties ou de contrôles techniques permettant de signaler la qualité des produits
- ✓ Le développement de relations de confiance à long terme, comme avec les marques ou les chaînes.
- ✓ L'intervention du gouvernement pour certifier la qualité des produits

## 1.2 Les effets d'asymétrie d'information

Dans le domaine économique, l'asymétrie d'information a des effets omniprésents qui impactent divers marchés et transactions. Ces effets peuvent causer des problèmes tels que la sélection adverse et le risque moral.

### 1.2.1 Anti-section

Selon **William Vickrey 1970** «L'anti-sélection se manifeste lorsqu'il y a une asymétrie d'information entre les parties impliquées dans une transaction, ce qui conduit à des résultats sous-optimaux sur le marché et peut nécessiter des interventions externes pour corriger ces inefficacités».

Cependant, *Michael Spence* stipule aussi que Dans le contexte de la théorie de la signalisation, l'anti-sélection se réfère au phénomène où les individus qui sont de meilleure qualité ou qui ont des caractéristiques positives ont moins tendance à transmettre des signaux de leur qualité que ceux de qualité inférieure, conduisant à une distorsion dans la sélection des produits ou des individus.

L'anti-sélection se réfère à un effet du marché résultant de problèmes d'information qui surviennent lorsque l'une des parties à l'échange peut observer une caractéristique inaltérable du bien échangé. Les relations entre l'entreprise acheteuse et le fournisseur vendeur peuvent être reflétées par cette situation. Si l'entreprise n'observe pas parfaitement les caractéristiques du bien qu'elle souhaite acquérir, le fournisseur aura tout intérêt à surestimer son produit pour le vendre plus cher. Par conséquent, l'entreprise ne peut pas se fier à la déclaration du vendeur cherchant à agir dans son intérêt ni en conclure que le prix pratiqué est réellement un signe de bonne qualité. Dans cette situation, les fournisseurs de haute qualité (dont le produit a une valeur réellement élevée) pourraient être incapables de vendre leur produit à ce prix élevé car l'entreprise qui doute de la qualité refusera de payer ce montant. Le mécanisme concurrentiel n'est plus efficace dans ce cas, et le prix cesse d'être un indicateur de la valeur du bien. De cette manière, l'anti-sélection crée un effet négatif qui conduit à l'élimination de produits de haute qualité dans les échanges, et peut même parfois empêcher la réalisation de certains échanges et entraîner la disparition de certains produits (et donc fournisseurs) du marché.

Lors de la réalisation d'une transaction, il est important que chaque partie évalue la fiabilité de l'autre partie prenante et la qualité du produit échangé. Le risque de sélectionner les mauvais produits ou partenaires du fait d'une asymétrie d'information est appelé risque d'anti sélection

« L'anti sélection est due à un problème d'asymétrie d'information qui se déclare au moment de la signature de contrat. Lorsque les acheteurs observent imparfaitement la qualité de biens qu'ils désirent acquérir, les vendeurs ont intérêt à surestimer la qualité de leurs produits afin de les vendre au prix le plus élevé possible, ni déduire qu'un prix élevé signifie une bonne qualité. Dans tel cadre, les vendeurs de bien de bonne qualité, qui veulent effectivement un prix élevé, peuvent dans impossibilité de vendre leur produit à leur véritable prix dans la mesure des biens où les acheteurs doutent de sa qualité» (*Jean François G, 2000, p55*)

En résumé, l'anti-sélection est un concept économique qui survient lorsque des asymétries d'information conduisent à une mauvaise sélection des produits ou des individus sur un marché, ce

qui peut entraîner des inefficacités de marché et des conséquences néfastes pour les parties prenantes.

### 1.2.2 Exemple sur le Marché du travail et sélection adverse

Dans le domaine du recrutement, l'asymétrie d'information peut entraîner un phénomène de sélection adverse. Imaginons une entreprise qui cherche à embaucher un nouveau collaborateur. Les candidats ont des niveaux de compétence variables, mais l'entreprise ne peut pas évaluer avec précision les compétences réelles de chaque candidat lors du processus de recrutement.

En raison de cette asymétrie d'information, les candidats les plus compétents peuvent être moins enclins à postuler pour le poste, car ils savent que leur valeur est plus élevée que ce que l'entreprise pourrait percevoir. En revanche, les candidats moins qualifiés, sachant qu'ils ont moins de chances d'être sélectionnés ailleurs, seront plus enclins à postuler.

### 1.2.3 Aléa Moral

Selon *Joseph Stiglitz 1983* « L'aléa moral désigne le phénomène où une partie qui est assurée contre un risque est incitée à prendre des risques supplémentaires ou à ne pas prendre les mesures appropriées pour éviter le risque, car elle ne subira pas les pleines conséquences de ses actions».

l'aléa moral est une situation dans laquelle une des parties (encore appelée principal) ne peut contrôler l'action de l'autre partie (appelée agent) ou bien n'a pas les moyens d'en évaluer l'opportunité, Ce concept se manifeste dans divers domaines, notamment dans le secteur des assurances, où une personne ou une entreprise assurée contre un risque peut être incitée à adopter des comportements plus risqués du fait de la protection offerte par l'assurance.

l'intérêt pour l'étude de l'aléa moral remonte au début des années 1960, dans le cadre de la prise de décision en situation d'incertitude (*Arrow, 1963, p. 961*)

En effet, le concept d'aléa moral a pris naissance dans le monde des assureurs qui ont cherché à savoir si les comportements de leurs clients pouvaient être influencés par l'existence de contrats les protégeant contre divers types de risques. Ainsi, l'aléa moral se réfère à la probabilité que

l'assurance persuadera l'assuré de prendre un risque supplémentaire d'une manière qui ne pourrait pas être contrôlée efficacement (*Dembe & Boden, 2000, p. 63*). L'objectif de cette prise de risque supplémentaire est l'obtention d'un maximum de résultats, tandis qu'un tiers assume le coût du risque de cette activité, en cas d'échec (*Krugman, 2009, p. 168*).

L'aléa moral se manifeste dans une relation bilatérale et contractuelle, il décrit des situations où il y a transfert du risque entre des agents économiques directement liés, soit par une relation contractuelle, soit plus précisément par une relation d'agent - principal, où les agents, qui gèrent et peuvent donc générer du risque, disposent de plus d'informations sur leurs parts que le mandant, qui supporte le risque (*Stiglitz, 1983*)

L'aléa moral apparaît lorsque les décisions prises par l'agent, qui affectent l'utilité des deux parties, ne sont que partiellement observables par le Principal, et lorsque, de surcroît, l'agent inclinera spontanément vers des décisions non Pareto-optimales. Ceci a été développé par (*Hossain & Chowdhury, 2015, p. 104*) qui indique que, dans le cas de l'aléa moral de l'emprunteur, des problèmes d'asymétrie d'information, surviennent : lorsque l'emprunteur a l'intention de cacher des informations ou bien lorsque l'emprunteur voit que la loi et l'ordre du pays ne suffisent pas à obliger le défaillant à rembourser le prêt. Il se produit également lorsque l'emprunteur est soutenu par le pouvoir politique ou bien lorsque l'emprunteur pense que son organisation est très importante pour l'économie.

L'aléa moral ne se manifeste pas toujours dans une relation bilatérale et contractuelle, il peut être plus structurel et favorisé par certaines structures économiques. Dans ce cas, la notion d'aléa moral, éclairée par une approche éthique, peut avoir une portée plus générale.

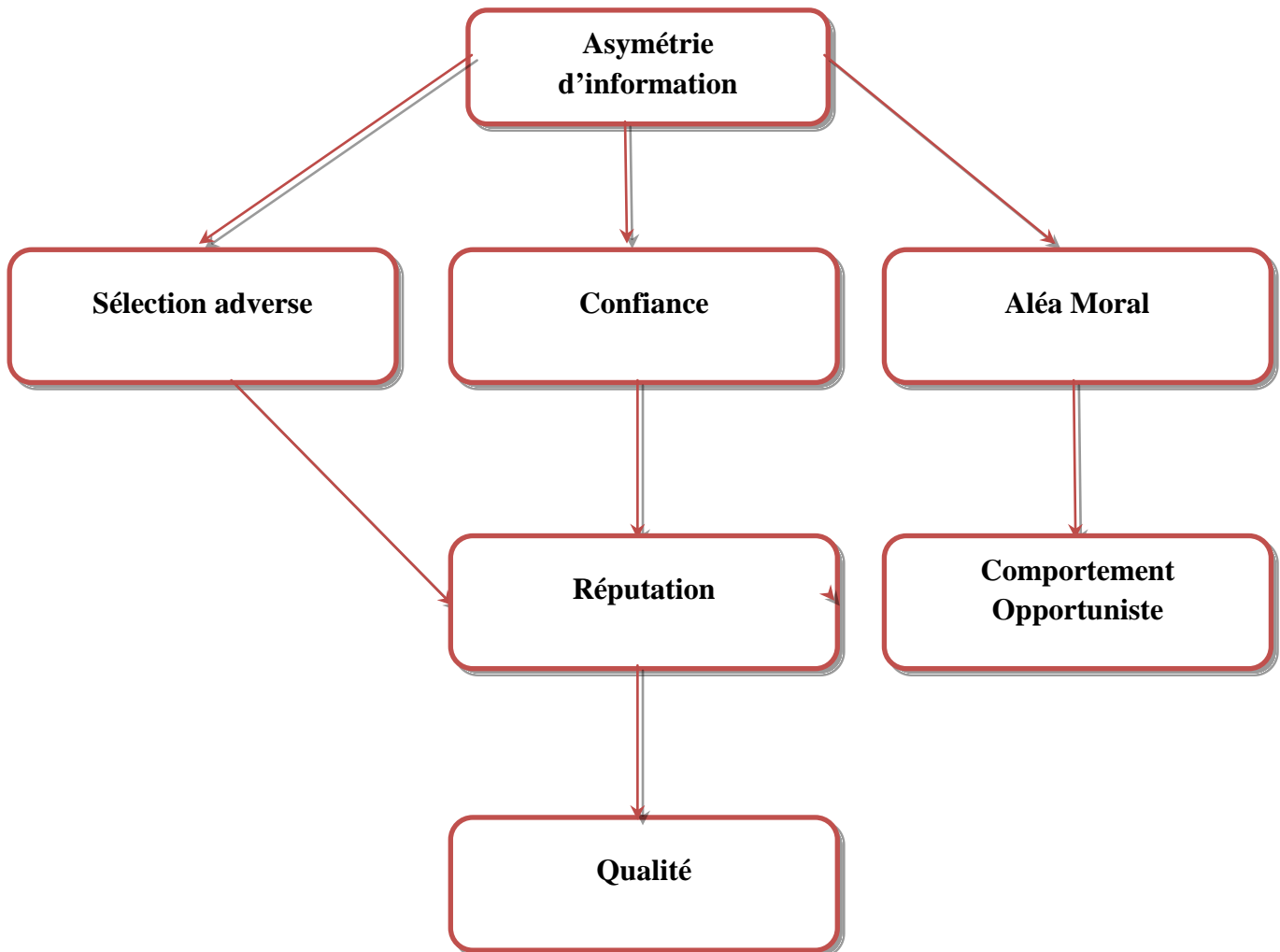
En résumé, l'aléa moral représente un défi majeur dans divers domaines économiques et financiers, où les individus ou les parties prenantes sont incités à prendre des risques supplémentaires ou à adopter des comportements imprudents en raison de la protection offerte par l'assurance ou d'autres mécanismes de sécurité. Cette distorsion des incitations peut entraîner des inefficacités de marché, des pertes de bien-être et des conséquences néfastes pour l'allocation des ressources.

#### **1.2.4 Exemple sur Aléa moral dans la relation employeur-employé**

Un exemple classique d'aléa moral se retrouve dans la relation entre un employeur et ses employés. L'employeur ne peut pas parfaitement observer et contrôler les efforts fournis par chaque employé au quotidien (asymétrie d'information). Cela peut inciter certains employés à

réduire leurs efforts, sachant que leur niveau de productivité réel est difficilement vérifiable par l'employeur. Par exemple, un salarié pourrait passer plus de temps à se distraire sur internet plutôt que de travailler, en sachant que son employeur ne peut pas constamment surveiller son activité

### Schéma n°23 : Sélection adverse et aléa moral



Source : (Akerlof, 2003)

### 1.3 L'impact d'asymétrie d'information sur l'entreprise

L'asymétrie d'information a un impact important sur le fonctionnement qui peut affecter les entreprises et des marchés. Voici quelques Effets (*kingma, 2001*) :

- A. Inefficacité économique :** L'asymétrie d'information conduit à des résultats de marché inefficaces, avec une allocation sous-optimale des ressources. Les agents qui disposent d'un avantage informationnel en profitent de manière indue, au détriment des autres.
- B. Prise de décision inefficace:** Quand il y a une asymétrie d'information, certaines parties prenantes détiennent des informations privilégiées ou cachées qu'elles ne partagent pas avec les autres parties prenantes impliquées dans le contrôle de gestion. Cela peut conduire à des décisions inefficaces car elles reposent sur des informations incomplètes ou inexactes
- C. Mauvaise évaluation des performances:** L'asymétrie d'information peut fausser l'évaluation des performances des individus, des départements ou de l'organisation dans son ensemble. Les indicateurs de performance peuvent être manipulés ou dissimulés, ce qui rend difficile la mesure précise des résultats et la détermination des actions correctives appropriées.
- D. Sur Sélection adverse :** Quand les acheteurs ne peuvent pas observer correctement la qualité des biens, il est dans l'intérêt des vendeurs de surestimer la qualité de leurs produits pour les vendre au prix le plus élevé possible. Cela incite les acheteurs à ne vouloir payer qu'un prix moyen, ce qui entraîne le retrait du marché des vendeurs de bons produits. La disparition complète de certains marchés peut résulter du phénomène de "sélection adverse".
- E. Sur l'Aléa moral :** Après avoir signé un contrat, une des parties peut être tentée de se comporter de manière opportuniste étant donné que l'autre partie ne peut pas observer parfaitement ses actions. Par exemple, une fois embauché, un salarié peut réduire son effort car l'employeur ne peut pas contrôler parfaitement son travail (aléa moral)
- F. Risques opérationnels accrus:** Quand on ne partage pas certaines informations critiques ou qu'on ne les communique pas correctement, cela peut accroître les risques opérationnels. Prendre des décisions sans avoir toutes les informations nécessaires peut conduire à des erreurs coûteuses, à de l'inefficacité ou à une mauvaise répartition des ressources.
- G. Chômage involontaire :** L'asymétrie d'information entre employeurs et salariés sur le marché du travail pourrait être la raison pour laquelle il existe un chômage involontaire. Les employeurs offrent des salaires plus élevés pour encourager les travailleurs à donner un effort adéquat, ce qui entraîne du chômage.



### 1.3.1 Les mécanismes de lutte contre l'asymétrie d'information

Il est nécessaire d'avoir des mécanismes pour lutter contre l'asymétrie d'information afin de renforcer l'efficacité des marchés et diminuer les risques de défaillances. Voici quelques stratégies clés basées:

**Transparence et Réglementations :** L'État peut favoriser la transparence entre les agents économiques en mettant en place des mesures réglementaires. En facilitant l'accès aux informations et en réglementant la divulgation, il favorise la réduction de l'asymétrie d'information et l'amélioration du fonctionnement des marchés.

**Contrats et Incitations :** Il est possible de concevoir des contrats pour encourager les parties à agir de manière plus transparente et pour réduire le risque d'aléa moral. Par exemple, l'emploi de contrats incitatifs liés aux résultats peut stimuler les comportements conformes aux intérêts communs et atténuer les effets préjudiciables de l'asymétrie d'information.

**Durée de la Relation :** Les parties peuvent mieux se connaître et réduire les déséquilibres d'information grâce à une relation de longue durée. En travaillant ensemble sur une période prolongée, les acteurs économiques peuvent améliorer l'évaluation des efforts fournis et diminuer les risques de comportement opportuniste.

**Éducation et Sensibilisation :** Pour atténuer les effets négatifs de l'asymétrie d'information, il est utile d'informer les acteurs économiques sur ses risques et de les encourager à adopter des comportements plus transparents. Des échanges plus équitables et efficaces peuvent être favorisés par une amélioration de l'éducation des consommateurs et des entreprises.

En combinant ces méthodes, on peut diminuer les impacts négatifs de l'asymétrie d'information et promouvoir un fonctionnement plus efficace des marchés.

## Section 3 : Le lien entre asymétrie d'information et la gestion budgétaire

L'asymétrie d'information a des implications majeures en économie, c'est un concept fondamental essentiel pour la gestion des entreprises. Lorsque certains agents économiques disposent d'une meilleure information que d'autres sur les conditions d'un échange, cela peut créer des comportements opportunistes et compromettre le bon fonctionnement du marché et les relations entre les membres de l'entreprise sont au cœur même de ce phénomène.

Plusieurs parties prenantes sont engagées dans le processus de budgétisation. En effet, la gestion budgétaire met en jeu une multitude d'agents (dirigeants, managers opérationnels, contrôleurs de gestion, etc.) qui n'ont pas tous accès à la même information.

Dans cette section, nous allons examiner la relation entre l'asymétrie de l'information et la gestion budgétaire ainsi que les risques associés à cette asymétrie et son impact sur la performance financière de l'entreprise, tout en évoquant également des stratégies pour atténuer ces risques.

### **1.1 La gestion budgétaire dans le contexte d'asymétrie d'information**

La gestion budgétaire d'une entreprise peut être fortement impactée par l'asymétrie d'information. Quand des acteurs clés, tels que les dirigeants, ont accès à des informations confidentielles sur la santé financière de l'entreprise, cela peut engendrer des problèmes d'agence et de conflit d'intérêts avec d'autres parties prenantes comme les actionnaires ou les créanciers. Une partie impliquée dans une transaction détient plus de renseignements que l'autre. Cela peut entraîner des distorsions dans la planification budgétaire, des décisions partiales ou des objectifs mal alignés, ou les opportunités futures, cela peut fausser le processus de planification. Par exemple, en comprenant mieux les tendances économiques ou les changements réglementaires à venir, les cadres supérieurs pourraient influencer la planification budgétaire pour servir leurs propres intérêts ou objectifs.

Après l'établissement du budget, arrive la phase de mise en place où les ressources sont affectées selon les prévisions. Toutefois, l'asymétrie d'information peut causer des comportements opportunistes tels que le dépassement délibéré du budget ou la manipulation des chiffres pour atteindre certains objectifs, Le processus peut en être affecté dans sa transparence et sa fiabilité.

Il peut parfois être difficile de repérer les différences entre les résultats réels et les prévisions budgétaires. Cela peut compromettre l'efficacité du contrôle budgétaire et entraîner des décisions erronées basées sur des données incomplètes ou biaisées. Par exemple, les gestionnaires pourraient cacher les coûts réels de leurs projets afin d'assurer un financement continu ou de recevoir des incitations basées sur la performance.

Afin de réduire l'impact de l'asymétrie d'information dans la gestion budgétaire, il est nécessaire que les organisations mettent en place des actions pour améliorer la transparence, la communication et le contrôle des informations financières. Cela peut comprendre des politiques de divulgation plus strictes, une communication ouverte et transparente, ainsi que des mécanismes de contrôle interne efficaces pour détecter et prévenir les comportements opportunistes. De plus,

l'usage de technologies avancées de gestion financière comme les systèmes d'information intégrés peut contribuer à améliorer la collecte, l'analyse et la communication des informations financières, réduisant ainsi les éventuelles asymétries d'informations et renforçant ainsi la gestion budgétaire globale.

### **1.1.1 Les zones où on détecte l'asymétrie d'information dans la gestion budgétaire**

L'asymétrie d'information peut se retrouver dans différents niveaux et stade de processus de dans la gestion budgétaire

- **Lors de la collecte de données** : Au début de la collecte de données, il se peut que les deux parties impliquées ne partagent pas les données opérationnelles et financières de façon équitable, cela peut conduire à des informations erronées qui vont falsifier la prévision budgétaire et conduire à des décisions inappropriées.

- **Lors de l'élaboration du budget** : Dans la préparation du budget il se peut que les informations asymétrique influence la prise de décision et la répartition du budget au sein de l'entreprise et cela causé par des conflits d'intérêt

Par exemple un département qui peut exagérer ses besoins afin de bénéficier d'un plus grand budget ce type d'action peut s'avérer des fois très négatif sur la performance financière de l'entreprise.

- **Lors du suivi et du contrôle** : Durant le suivi et la phase du contrôle il se peut que la mauvaise communication entre les parties impliquées nous conduise à se douter des rapports sur la performance financière, car si les responsables cachent des informations pertinentes sur la performance réelle de leurs services ou projet cela va créer un déséquilibre informationnel entre les parties et de ne pas servir les intérêts de l'entreprise qui peut impacter la prise de décisions.

### **1.1.2 L'asymétrie d'information dans les écarts budgétaires**

Dans les écarts budgétaires l'asymétrie d'information peut selon divers facteurs tels que les conflits d'intérêt et les lacunes dans la communication interne de toutes les parties impliquées dans le processus de calculs et contrôle et suivi des écarts budgétaires, l'asymétrie d'information peut avoir une influence négative sur la performance financière de l'organisation.

### La surestimation des budgets

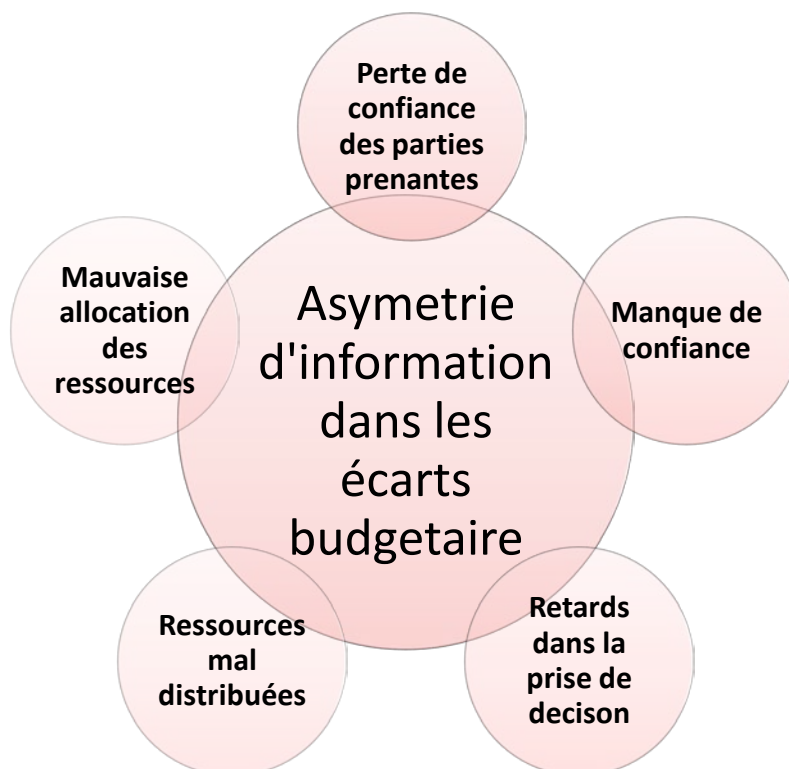
En effet l'existence de l'asymétrie d'information dans l'analyse des écarts budgétaires, les dirigeants qui possèdent les meilleures informations les plus pertinentes ( informations complètes) peuvent manipuler les budgets de façon à les surestimer pour obtenir plus de financement à des fins personnelles.

### Écarts budgétaires importants et inefficacités

L'asymétrie d'information influence l'entreprise de sorte qu'elles gonflent leurs budgets avec des écarts budgétaires importants mais souvent sans inefficaces d'un point de vue économique. Elles dépensent plus que prévu sans contrepartie en termes de performances financières.

Des décisions inappropriées et inefficaces Le gonflent du budget et le fait que les entreprises basent leurs prévisions dans des informations erronées nous conduisent à des décisions inappropriées inadéquates avec l'état économique de l'organisation donc l'asymétrie d'information dans les écarts impacte directement la prise de décisions d'une façon négative.

### Schéma n°24 : Asymétrie d'information dans les écarts budgétaire



**Source : Etablis pour nous-même**

## **Lecture**

L'asymétrie d'information dans les écarts budgétaires peut avoir des impacts significatifs sur divers aspects de la gestion et de la performance d'une entreprise. Voici une explication de chaque élément mentionné :

**Perte de Confiance des Parties Prenantes** : Lorsque les parties prenantes, telles que les investisseurs, les employés ou les partenaires commerciaux, perçoivent que les informations financières ou opérationnelles sont incomplètes, trompeuses ou inexactes, leur confiance envers l'entreprise diminue. La perte de confiance peut se traduire par une baisse de l'investissement. Cela peut également affecter la réputation de l'entreprise, rendant plus difficile l'accès au financement et à de nouveaux partenariats.

**Mauvaise Allocation des Ressources** : L'asymétrie d'information peut conduire à une mauvaise évaluation des besoins en ressources, des inefficacités opérationnelles et un gaspillage de ressources, que ce soit en termes de personnel, de matériel ou de budget. Les décideurs peuvent baser leurs décisions sur des données inexactes ou incomplètes, conduisant à une répartition inefficace des ressources, et affecter la capacité de l'entreprise à répondre aux opportunités de marché et à maintenir sa compétitivité.

**Manque de Confiance**: Le manque de transparence et de communication claire peut générer un climat de suspicion au sein de l'entreprise. Les employés et les managers peuvent douter des informations reçues et des intentions des autres parties prenantes.

**Ressources Mal Distribuées**: Une distribution inégale des ressources peut créer des goulets d'étranglement dans les opérations, et affectant la performance globale de l'entreprise. Les départements sous-financés peuvent ne pas être en mesure de remplir leurs fonctions efficacement, ce qui nuit à l'ensemble de l'organisation.

**Retards dans la Prise de Décision**: Lorsque les informations ne sont pas claires ou sont retenues, les décideurs peuvent hésiter ou prendre plus de temps pour analyser les données disponibles. Cela peut retarder la prise de décision et la mise en œuvre des actions nécessaires.

## 1.2 Impact de l'Asymétrie d'Information sur la Gestion Budgétaire

### 1.2.1 Prise de Décision

L'asymétrie d'information peut affecter la qualité des décisions budgétaires. Par exemple, les gestionnaires peuvent prendre des décisions basées sur des informations incomplètes ou biaisées, ce qui peut entraîner une mauvaise allocation des ressources ou une sous-évaluation des risques financiers (*Jensen & Meckling, 1976*).

### 1.2.2 Efficacité et Performance

Une information asymétrique peut nuire à l'efficacité et à la performance organisationnelle. Les budgets basés sur des données incorrectes peuvent mener à des dépassements de coûts, à des inefficacités opérationnelles et à une incapacité à atteindre les objectifs financiers (*Fama, 1980*).

### 1.2.3 Confiance et Transparence

L'asymétrie d'information peut éroder la confiance entre les parties prenantes. Les employés, les investisseurs et les autres parties prenantes peuvent perdre confiance dans la capacité de l'organisation à gérer ses finances de manière transparente et efficace (*Scott, 2009*).

### 1.2.4 Quelques Exemples Concrets

**Pour illustrer ces impacts, nous examinons quelques exemples concrets :**

- **Scandales financiers** : Des cas comme Enron et WorldCom montrent comment l'asymétrie d'information et la manipulation des données financières peuvent entraîner des conséquences désastreuses, y compris la faillite et des pertes massives pour les investisseurs (*Diamond, 1984*).
- **Budgets publics** : Dans le secteur public, l'asymétrie d'information entre les gouvernements et les citoyens peut mener à une mauvaise allocation des fonds publics, affectant la qualité des services publics et l'efficacité des politiques gouvernementales (*Holmström & Tirole, 1997*).

### 1.3 Cas CEVITAL : analyse des écarts selon l'hypothèse de l'existence d'asymétrie d'information

A Travers notre schéma, L'hypothèse de l'existence d'asymétrie d'information dans l'analyse des écarts chez CEVITAL repose sur plusieurs impacts observables et théoriques :

#### 1.3.1 Dans le cas de Perte de Confiance des Parties Prenantes

Les scandales financiers comme **Enron et WorldCom** démontrent comment l'asymétrie d'information peut éroder la confiance de l'investisseuse et autre partie prenante.

Si CEVITAL connaît des fluctuations imprévues dans ses résultats financiers, cela pourrait indiquer une perte de confiance des investisseurs, affectant négativement la perception de l'entreprise.

#### 1.3.2 Dans le cas de Mauvaise Allocation des Ressources

Dans le secteur public, l'asymétrie d'information entre gouvernements et citoyens mène souvent à une mauvaise allocation des fonds publics. Une allocation inefficace des ressources chez Cevital pourrait se manifester par des coûts de production élevés et une baisse de la productivité, indiquant des décisions basées sur des informations inexacts ou incomplètes.

#### 1.3.3 Dans le cas de Manque de Confiance

Des écarts budgétaires récurrents peuvent signaler un manque de confiance entre les départements, freinant les efforts de collaboration et d'innovation.

Dans le cas de Ressources Mal Distribuées.

Si certaines divisions de CEVITAL sont sur financées tandis que d'autres manquent de ressources critiques, cela pourrait indiquer une mauvaise gestion de l'information budgétaire.

#### 1.3.4 Dans le cas de retards dans la Prise de Décision

Les retards décisionnels peuvent conduire à des opportunités manquées et à une adaptation lente aux changements du marché, aggravant les écarts budgétaires.

- L'analyse montre que les impacts typiques de l'asymétrie d'information — tels que la perte de confiance des parties prenantes, la mauvaise allocation des ressources, le manque de confiance interne, les ressources mal distribuées et les retards décisionnels, ces facteurs contribuent de manière significative aux écarts budgétaires, confirmant l'hypothèse proposée.

Donc, Oui, l'hypothèse de l'existence d'asymétrie d'information dans les écarts budgétaires de CEVITAL est soutenue.

#### **1.4 L'impact de l'asymétrie d'information sur la performance financière de l'entreprise**

L'asymétrie d'information peut nuire aux performances financières des entreprises de diverses manières, en impactant le comportement des dirigeants, la prise de décision, la gestion des risques et l'accès au financement

##### **1.4.1 Décision influencée par des préjugés**

Quand les leaders ont accès à des informations confidentielles, ils peuvent prendre des choix qui ne favorisent pas l'entreprise, ce qui peut impacter négativement ses résultats financiers.

##### **1.4.2 Gestion des risques inappropriée**

Une mauvaise gestion des risques peut résulter de l'asymétrie d'information, conduisant les dirigeants bien informés à prendre des décisions non optimales pour l'entreprise. Obtenir un financement est devenu plus compliqué.

Pour les petites et moyennes entreprises, il est plus compliqué d'obtenir un financement bancaire en raison de l'asymétrie d'information, ce qui peut avoir un effet sur leurs résultats financiers.

##### **1.4.3 Difficulté liées à la sélection adverse et à l'aléa moral**

Dans le cas du financement participatif, la disparité d'informations peut causer des soucis de sélection adverse et de risque moral, ce qui peut avoir un impact négatif sur la situation

En fin de compte, les entreprises peuvent améliorer leur performance financière, renforcer leur position concurrentielle et accroître la confiance des parties prenantes dans leur capacité à atteindre leurs objectifs stratégiques et financiers en réduisant les asymétries d'information et en renforçant la gestion budgétaire.

Pour conclure, la gestion budgétaire dépend de l'efficacité de la communication et de la transmission d'informations pertinentes. Néanmoins, la gestion budgétaire est confrontée à un défi majeur avec l'asymétrie d'information, car celle-ci peut conduire à des décisions financières inefficaces et à des résultats inattendus. Les systèmes d'information jouent un rôle crucial dans la réduction de cette asymétrie, en rendant plus faciles la collecte, l'analyse et la diffusion des données financières pertinentes. En améliorant la transparence et en assurant un accès équitable à



l'information, ces systèmes renforcent la confiance des parties prenantes et favorisent une meilleure prise de décision.

En associant des systèmes d'information solides à une gouvernance transparente, les entreprises peuvent améliorer la gestion de l'asymétrie d'informations et optimiser leurs processus budgétaires pour atteindre leurs objectifs financiers et stratégiques.

### **1.5 Comment peut-on atténuer les risques d'asymétrie d'information à l'aide de stratégies ?**

L'asymétrie de l'information est un problème fréquent dans la théorie principal-agent, se produisant lorsque l'une des parties détient plus de connaissances ou d'informations que l'autre, créant ainsi un déséquilibre de pouvoir. Ce problème survient dans différentes circonstances, notamment sur les marchés financiers, dans le cadre des contrats de travail

#### **Amélioration des Systèmes d'Information**

L'adoption de systèmes d'information modernes peut aider à réduire l'asymétrie en fournissant des données précises et en temps réel aux décideurs. Les systèmes intégrés de gestion financière permettent une meilleure collecte et une meilleure diffusion des informations (*Anthony & Govindarajan, 2007*).

#### **Formation et Développement des Compétences**

Former les employés à la gestion de l'information et au processus budgétaire peut améliorer la qualité des données et réduire l'asymétrie. Des compétences accrues en analyse de données et en prévision budgétaire sont essentielles (*Hope & Fraser, 2003*).

#### **Transparence et Communication**

Promouvoir la transparence et la communication ouverte entre les départements et les niveaux hiérarchiques peut réduire l'asymétrie d'information. Des rapports financiers réguliers et détaillés, ainsi que des réunions de revue budgétaire, peuvent favoriser un échange d'informations plus efficace (*Bushman & Smith, 2001*).

#### **Contrôles Internes et Audits**

La mise en place de contrôles internes rigoureux et la réalisation d'audits réguliers peuvent aider à identifier et à corriger les informations incorrectes ou biaisées. Les audits indépendants peuvent

également renforcer la confiance des parties prenantes dans les rapports financiers de l'organisation (**Scott, 2009**)

## **Conclusion**

Pour conclure, la gestion budgétaire dépend de l'efficacité de la communication et de la transmission d'informations pertinentes. Néanmoins, la gestion budgétaire est confrontée à un défi majeur avec l'asymétrie d'information, car celle-ci peut conduire à des décisions financières inefficaces et à des résultats inattendus. Les systèmes d'information jouent un rôle crucial dans la réduction de cette asymétrie, en rendant plus faciles la collecte, l'analyse et la diffusion des données financières pertinentes. En améliorant la transparence et en assurant un accès équitable à l'information, ces systèmes renforcent la confiance des parties prenantes et favorisent une meilleure prise de décision.

En associant des systèmes d'information solides à une gouvernance transparente, les entreprises peuvent améliorer la gestion de l'asymétrie d'informations et optimiser leurs processus budgétaires pour atteindre leurs objectifs financiers et stratégiques

**Chapitre 04 : Gestion budgétaire et  
l'essai de l'asymétrie d'information  
au sein de l'entreprise CEVITAL**

## **Chapitre 04 : Gestion budgétaire et l'essai de l'asymétrie d'information au sein de l'entreprise CEVITAL**

### **Introduction**

Le groupe familial CEVITAL est fondé sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont contribué à son succès et à sa renommée. En tant que première entreprise privée algérienne à investir dans divers secteurs d'activité, elle a traversé plusieurs étapes historiques pour atteindre sa taille et sa réputation actuelle.

Nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise **CEVITAL**

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des écarts budgétaire au sein de l'entreprise CEVITAL et le suivi des indicateurs de performance financière, nous commençons par la présentation de la structure de l'entreprise, ensuite nous essayons d'analyser le processus du contrôle budgétaire mise en place afin de détecter d'éventuelles asymétries d'informations, enfin, nous allons procéder au calcul des ratios

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL et son historique**

#### **1.1 L'historique de CEVITAL**

L'évolution de l'économie algérienne et l'ouverture de ses systèmes, pour s'intégrer en économie du marché, a permis la naissance de nouveau projet d'entreprise. Parmi cela, on retrouve la société par action CEVITAL. Qui a su faire valoir par sa taille et son volume de production sur le marché algérien d'agroalimentaire.

**CEVITAL Spa** est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 30 Km au sud-ouest du Centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 MI du quai alors que La plus grande partie des installations est édifée sur les terrains récupérés situés à Proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à Celle-ci. Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec L'environnement antérieures.

**CEVITAL** c'est une grande entreprise d'agroalimentaires en Algérie, c'est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont M. REBRAB, et FILS, au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui constituait 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 par divers projets en cours de réalisation durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesse. Elle a été créée en Mai 1998 avec un capital social qui fixait

68,760 milliards de DA. Elle se situe dans le nouveau quai de port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 76 156 M2.

- 1999 : entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de La première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « **FLEURIAL** ».
- 2001 : entrée en production de la margarine de 180000 T/An et lancement de la Première marque de margarine de table « **FLEURIAL** ».
- 2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuillage « **la Parisienne** » pour boulangeries pâtisseries.
- En avril 2005 : lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle des produits manufacturés en béton) ; et L'acquisition des eaux minérales de **ALLA KHEDIDJA (ex ETK)** sise à l'est de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Aujourd'hui connu sous la bannière de **CEVITAL** et plus précisément sous L'appellation elle entrée en production en Mars 2007, et l'acquisition de la conserverie D'EL Kseur (ex COJEK) sise à 30 KM du chef-lieu de la wilaya de Bejaia. CEVITAL agro-industrie est passe de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010.

Depuis sa création à ce jour, le groupe **CEVITAL** a consolidé sa position de leader dans le Domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore Dans ce secteur pour renforcer sa position.

La SPA **CEVITAL** est dotée de plusieurs unités de production équipées d'une technologie avancée, telle que : une raffinerie de sucre, une margarine, eau minérale, jus fruités, ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire, elle poursuit son développement par des projets en cours de réalisation. Groupe s'est constitué au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique, porté par plus de 10200 collaborateurs, cette SPA représente le fleuron de l'économie algérienne.

Le fondateur de cette dernière, résume les clefs du succès en sept points : le réinvestissement systématique des gains dans les secteurs porteurs a forte valeur ajoutée, la recherche et la mise en œuvre des savoirs faire technologiques les plus évolués, l'attention accordée au choix des hommes et des femmes, a leur formation et au transfert des compétences, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la recherche de l'excellence et, la fierté et la passion de servir l'économie nationale.

Ce complexe s'est imposé sur le marché national en offrons une large gamme de produits de qualités a des prix compétitifs, depuis sa création l'entreprise a multiplié son chiffre d'affaire, elle détient plus de 60% de la part du marché; son capital social s'élève à plus de 69.568.256.000 da.

L'organigramme **Général** suivant présente la vision générale sur les différents organes constituants le complexe CEVITAL :

**Schéma n° 25: l'organigramme général de CEVITAL**



**Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL**

**1.2 Les activités et les missions de CEVITAL**

Les activités et les missions de CEVITAL sont lancées en mai 1998, le complexe a débuté son activité par conditionnement d'huile en décembre 1998, en février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débutés, cette dernière est devenue fonctionnelle en aout 1999.

L'ensemble des activités de CEVITAL agro-alimentaire est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre et se présente comme suit :

- Raffinerie des huiles (570000tonnes /an).
- Conditionnement d'huile.
- Production de margarine (180000 tonnes /an).
- Fabrication d'emballage (PET) 9600 unités / Heure.
- Raffinage du sucre.
- Sucre liquide 219000 tonnes/an.

- Stockage des céréales 120000tonnes.
- La cogénération (une capacité de production arrive à 64MW).
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude.
- Eau minérale et boissons (3000000 bouteilles/jour).
- Station d'épuration des eaux usées.

Ces activités sont organisées sous forme de structures (unités) indépendantes, permettant une gestion souple et décentralisée.

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines, et du sucre a des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser

### **1.3 Les directions de CEVITAL**

La Direction générale est composée de :

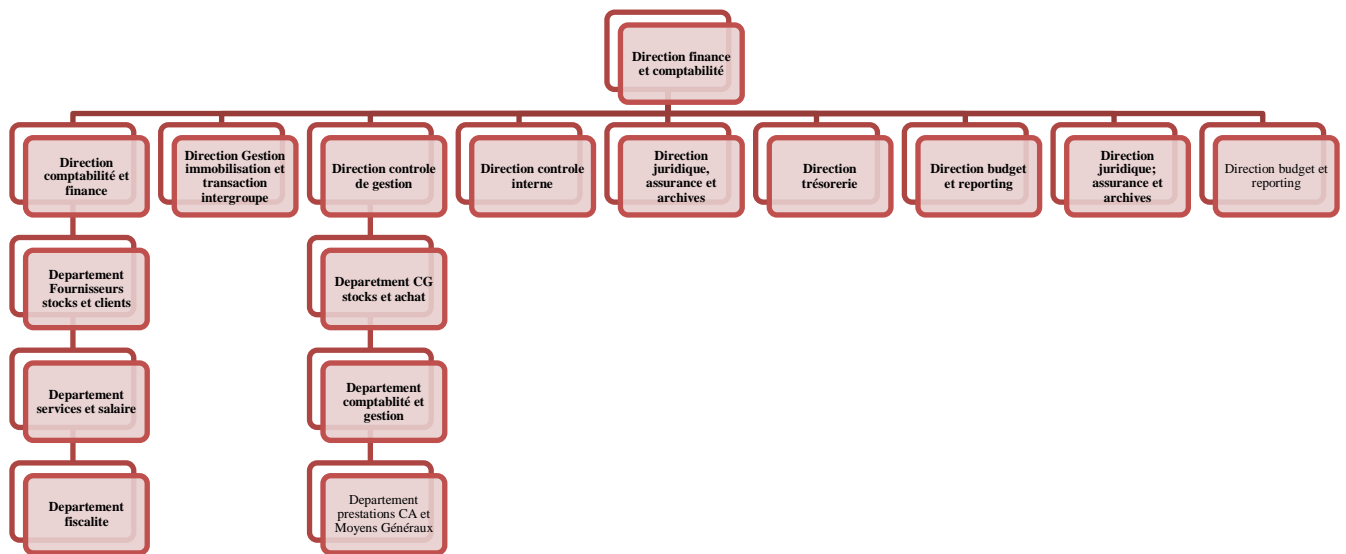
#### **1.3.1 La direction des Finances et Comptabilité**

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.

#### **Structure et organisation de la DFC**

D'après l'organigramme général de l'entreprise, nous concluons que cette dernière est répartie en 13 directions rattachées à la direction générale, celle que nous allons détailler est celle où nous menons notre travail : la direction finance et comptabilité. L'organigramme de la DFC se présente comme suit :

#### **Schéma n° 26 : l'organigramme de la direction de la finance et comptabilité**



*Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL*

### 1.3.2 Département des finances la comptabilité

Il est composé de trois départements :

#### •Département fournisseur stocks et clients

CEVITAL S'intéresse à la capacité de stock, afin d'assurer la performance économique De l'entreprise. CEVITAL commercialise ses produits pour deux types de clients : les clients hors CLR et Les clients CL

- ✓ **Clients hors CLR:** sont l'ensemble des entreprises et des commerçants, qui S'alimentent des produits soit à partir du complexe, soit au niveau des Plateformes.
- ✓ **Clients CLR:** c'est l'ensemble des clients qui s'alimentent directement au niveau Des CLR, auxquels ils appartiennent.

#### • Département services et salaires

Elle s'occupe de rémunération des salaires et les frais accessoires en Valeur, aussi, aux activités internes de CEVITAL.

#### • Département fiscalité

- Informer et accompagner les adhérents au moyen d'une assistance
- Téléphonique personnalisée avec des bulletins d'information électroniques ciblés sur des Problématiques d'actualités ou encore des notes pratiques pour faciliter la vie des



Entreprises au quotidien (loi de finance, réforme des valeurs locatives foncières, logiciels De caisse...)

- Défendre et valoriser les intérêts des entreprises du commerce, en menant des actions de Lobbying auprès des pouvoirs publics et en influençant les débats politiques.

### **1.3.3 Direction Gestion immobilisation et transaction intergroupe**

Les atouts d'une solution automatisée de gestion des immobilisations :

- Pilotage ; cycle de vie chaque immobilisation, plans d'amortissement, de révision Et inventaires physiques des actifs.
- Gain de temps ; gestion d'une base de données des immobilisations, intégration
- Automatique des écritures comptables et génération automatique des évaluations.
- Simplification : état des immobilisations et des amortissements, état préparatoires A la laisse fiscale et état comparatif comptabilité, immobilisations.
- Conformité aux normes ; comptables françaises, fiscales françaises et Internationales IAS/IFRS.

CEVITAL est le premier groupe privé algérien qui présent également à l'international et Aussi classé la troisième entreprise algérienne par rapport à leurs chiffres d'affaires réaliser. Il emploie 18000 salariés. Le groupe CEVITAL est le leader du secteur agroalimentaire en Afrique.

### **1.3.4 Direction Contrôle de gestion**

Retrouvez sur la fiche métier directeur du contrôle de gestion toutes les informations Utiles sur ce travail : salaire, étude, formation, rôle, description du poste directeur du Contrôle de gestion, les qualités et compétences requises pour travailler en tant que Directeur du contrôle de gestion.

### **1.3.5 Département contrôle de gestion des stocks et achats**

Les gestionnaires de stocks : cette équipe (CEVITAL) est constituée d'un Responsable qui assure la coordination des CLR (centre de livraison régional), plateformes Et dépôts. ET des correspondants, dont leurs tâches sont :

- ✓ Le suivit des transferts ;
- ✓ La gestion des stocks du CLR ;
- ✓ La mise à jour des mouvements du stock (entrée, sortie physique et théorique)
- ✓ L'établissement des inventaires chaque fin du mois, en collaboration avec
- ✓ NUMILOG entreposage, pour un rapprochement mensuel des quantités reçues, Transférées et vendues.

### **1.3.6 Département Comptabilité de gestion**

La comptabilité de gestion produit des informations à buts spécifiques, Déterminées par la nature des besoins et des contraintes qui pèsent sur CEVITAL (perspective contingente). Destinée à des

utilisateurs situés dans CEVITAL, à tous les Niveaux de son organigramme (perspective décisionnelle) et elle tenue selon des règles et Des prescrits établis et imposés par CEVITAL (perspective idiosyncratique).

### **1.3.7 Département prestations chiffres d'affaires et moyens généraux**

Ce dernier constitué de deux équipes : planificateurs et gestionnaires de stock :

- ✓ **Les planificateurs** : ce sont les intermédiaires entre le service Commercial, le service production, et NUMILOG transport. Dont leurs Travaux se résume à la planification (suivant les prévisions de vente, Prévisions de production...), le coordinateur avec les autres filiales, et la Communication du plan d'action à la concernée.
- ✓ **Gestionnaire de stock** : a pour mission principale de coordonner le Stockage des marchandises en s'assurant de l'arrivage et des livraisons à Effectuer.

### **1.3.8 Direction contrôle interne**

Le contrôle interne est une notion très importante pour le CEVITAL, pour leur Management, et qui a pour but de permettre de maîtriser au mieux l'ensemble des Processus mis en œuvre par le CEVITAL pour réaliser ses objectifs.

### **1.3.9 Direction trésorerie**

Ce dernier s'occupe de différentes tâches :

L'établissement des états de rapprochement bancaire Bejaia, Alger en dinars et en Devise :

- ✓ Suivi des domiciliations import/export
- ✓ Suivie de la trésorerie
- ✓ Règlement des frais de missions
- ✓ Suivi des placements (taux, intérêts, date d'échéance)
- ✓ Etablissement des ordres de virement
- ✓ Etablissement des bons de caisse.

### **1.3.10 Direction juridique, assurance et archives**

**Service juridique** : il s'occupe de :

- ✓ La gestion de contentieux (litige avec les fournisseurs, clients, Salariés)
- ✓ Représentation la société auprès des administrations judiciaires
- ✓ Assister la DFC Lors de l'établissement des contrats de
- ✓ Conventions afin de les analyser et de les interpréter.

• **Service assurance** : ses principales missions sont :

- ✓ Assurer tous les biens de l'entreprise CEVITAL auprès de la CAAT contre les risques auxquels ils exposés
- ✓ Suivre tous les sinistres déclarés et établir une fiche de suivi
- ✓ Mettre à jour avec les services comptabilité les valeurs des biens et Marchandises à assurer
- ✓ Faire des statistiques en ce qui concerne les accidents et en mesure L'évolution.

• **Archiviste**

La DFC verse tous les trois mois des boîtes qui contiennent toutes les Pièces justificatives à l'archiviste qui à son tour doit :

- ✓ Classer les boîtes sur les rayonnages en les triant par journal, par Service et par année
- ✓ Identification des boîtes versées en les numérotant puis les Enregistrées
- ✓ Communiquer les pièces à la DFC en cas de besoin tout en gardant Une copie.

### **1.3.11 Direction budget et Reporting**

La direction budget s'occupe une place importante dans le processus

D'élaboration du budget d'équipement de l'état, dont elle a la charge d'organiser et

D'établir les documents budgétaires nécessaires et de servir de cadre de négociation, elle est également de :

- ✓ De participer, en relation avec les structures et institutions concernées, à l'élaboration de la politique budgétaire
- ✓ D'initier tout texte législatif ou réglementaire relevant de son domaine de compétence
- ✓ D'étudier et de proposer toute mesure nécessaire à la normalisation des dépenses de l'état et à l'amélioration des dépenses de l'état et à l'amélioration de leur efficacité ;
- ✓ D'élaborer le projet de budget
- ✓ D'assurer la mise en œuvre et en le suivi de l'exécution du budget, de son contrôle et de son évaluation.

### **Direction reporting**

Le reporting constitué d'un système de données vérifiées et vérifiables. Il

Contient des données réelles qui auront préalablement été récoltées et triées.

Le principal avantage du reporting est la visualisation. Il permet de matérialiser des

Données et de les rendre compréhensibles de tous afin qu'elles deviennent de bons Indicateurs de performance.

#### **1.4 Les objectifs de l'organigramme de CEVITAL**

L'entreprise a pour objectif principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines, et du sucre a des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but et satisfaire le client et le fidéliser.

Les objectifs de CEVITAL sont :

- L'extension de la distribution de ses produits sur tout le territoire national.
- La création de postes d'emploi pour les jeunes expérimentés pour le moment, plus d'une dizaine de collaborateurs sont employés pour les 17 filiales du groupe.
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financiers pour la production locale de graine oléagineuses.
- La modernisation de ses équipements industriels et de ses modes de gestion pour améliorer sa production.
- La positionnement de ses produits sur le marché étrange par leurs exportations.

### **Section 02 : Cas d'études au sein de l'entreprise CEVITAL**

Durant notre stage au sein de l'entreprise **CEVITAL** après des entretiens avec les responsables dans le département des finances et de la comptabilité, nous allons opter au calcul des écarts entre les prévisions et les réalisations dans l'objectif d'analyser l'évolution des écarts globaux et sur matières premières et l'évolution du chiffre d'affaire entre les prévisions et les réalisations dans une durée de **2 ans**. Ainsi que analyser l'impact de ses évolutions sur la performance financière de l'entreprise en étudiant les variations les indices de performance financière sur les deux exercices **2022** et **2023**, Afin de comparer les résultats obtenus pour détecter d'éventuelles asymétries d'informations.

## **1.1 Le contrôle Budgétaire au sein de l'entreprise CEVITAL**

Le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise CEVITAL implique la comparaison régulière des réalisations aux prévisions pour identifier les écarts et prendre des mesures correctives. Cependant, une asymétrie d'information persiste quant aux détails du calcul des écarts sur la quantité et le coût, ce qui limite la compréhension complète de ces processus.

Afin d'illustrer la procédure du contrôle budgétaire des ventes de manière exhaustive, nous procéderons au calcul des écarts Globaux de l'année 2022 et 2023, et sur la quantité et coût existants entre les données prévisionnelles et les données réelles. Ces écarts renseignent les contrôleurs et les managers sur la performance de l'entreprise. L'analyse de ces écarts peut-être plus ou moins complexe. Leur décomposition analytique permet d'analyser leurs causes et de mettre en place les actions correctives et détecter les asymétries d'informations.

### **1.1.1 Hypothèse de travail**

L'asymétrie d'information fait référence à l'existence de l'information cachée ou incomplète, ou par le fait qu'une partie domine l'autre partie avec des connaissances supérieures.

Dans le domaine des prévisions pour les dépenses par exemple, il peut y avoir une asymétrie d'information entre ce que la personne a prévu de dépenser et ce qu'il a dépensé réellement sur une période donnée.

Dans notre cas d'une entreprise son objectif est de toujours être rationnelle de ne jamais dépasser les prévisions de dépenses annuelles et de faire une sorte que les réalisations annuelles soient égales ou proches de ses dépenses, dans le cas où elle dépense plus que prévu cela signifie l'existence d'une forte asymétrie d'information.

Il est recommandé à l'entreprise de surveiller et d'évaluer régulièrement les écarts globaux et sur coût et matière c'est à dire de l'ensemble de ses dépenses coûteuses ,ainsi d'éviter que les pourcentages des écarts soit trop élevé, à fin de prendre les mesures et moyens nécessaires pour détecter et réduire les éventuelles asymétries d'information .cela peut nécessiter de renforcer le contrôle interne et l'utilisation des audits afin de détecter les anomalies qui conduisent à l'existence des asymétrie d'information ainsi que utiliser les technologies les plus modernes pour résoudre ses problèmes à fin d'obtenir des informations plus précises et pertinente et d'éradiquer les informations incomplètes.

## **1.2 Calcul des écarts**

### **1.2.1 Les écarts globaux pour l'année 2022 et 2023**

**L'écart global = réalisations – prévisions**

**Taux d'évolution = (Réalisation – Prévisions) / Prévisions × 100**

•Les écarts globaux pour l'année 2022

L'analyse de ce tableau met en évidence une variation annuelle entre les réalisations et les prévisions concernant les matières premières nécessaires pour les trois produits. Cette variation nous permet de comprendre comment les dépenses réelles en matières premières se comparent aux prévisions budgétaires établies pour l'année 2022.

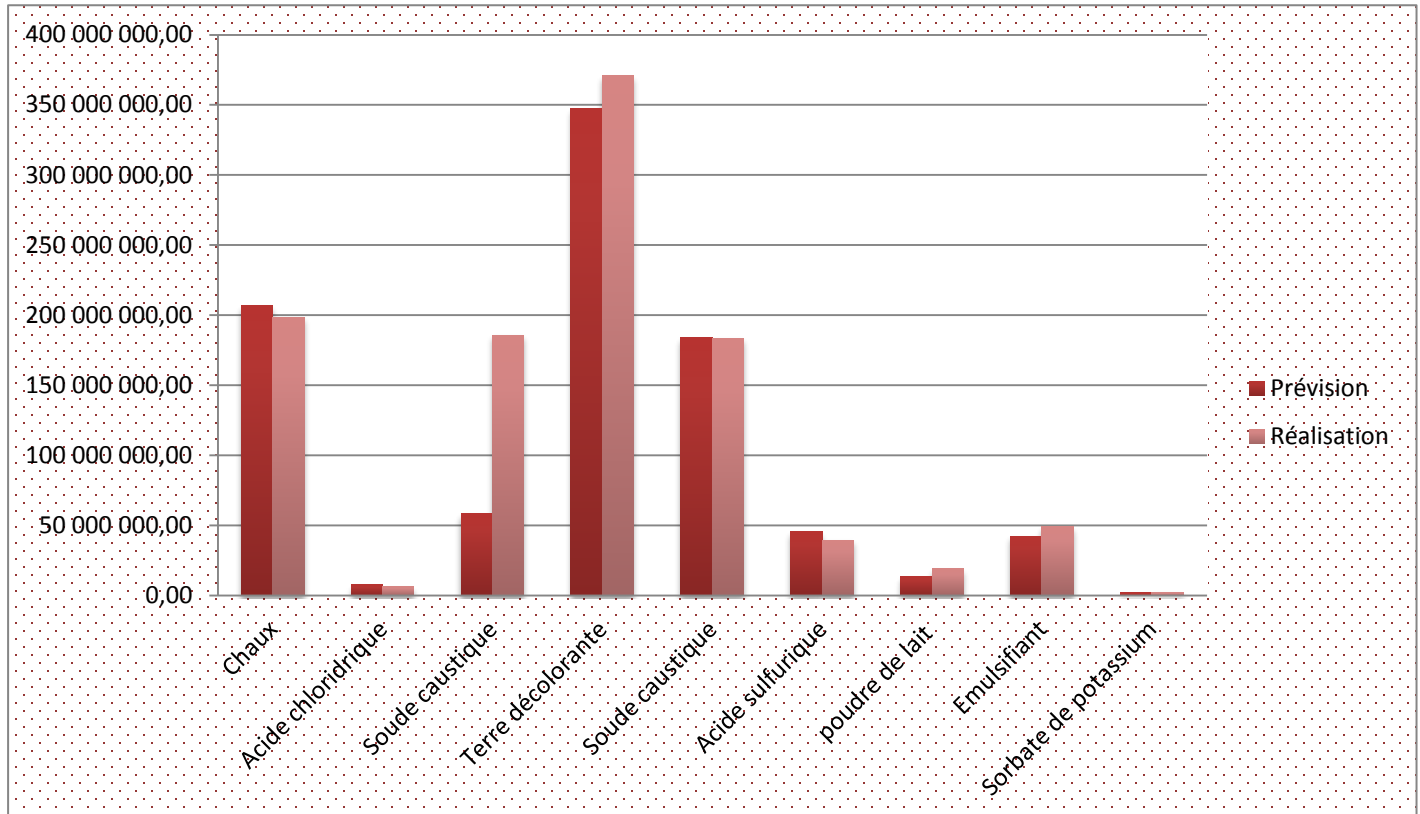
**Tableau n°06 : Calcul des écarts globaux pour l'année 2022**

Désignation	L'exercice 2022				
	Prévision	Réalisation	Ecart global en valeur	Ecart en %	Type d'écart
<b>Sucre</b>					
<b>Chaux</b>	<b>206 700 000,00</b>	<b>198700 000,00</b>	<b>(8 000 000)</b>	3,87%	<b>favorable</b>
<b>Acide chloridrique</b>	<b>7 935 000,00</b>	<b>6 659 000,00</b>	<b>(1 276 000)</b>	16,08%	<b>favorable</b>
<b>Soude caustique</b>	<b>58 716 900,00</b>	<b>185 888 205,00</b>	<b>127 171 305</b>	2,16%	<b>défavorable</b>
<b>Huile</b>					
<b>Terre décolorante</b>	<b>347 622 000</b>	<b>371 000 000,00</b>	<b>23 378 000</b>	6,72%	<b>défavorable</b>
<b>Soude caustique</b>	<b>184 310 235,00</b>	<b>183 609 435,00</b>	<b>(61 800)</b>	0,03%	<b>favorable</b>
<b>Acide sulfurique</b>	<b>45 770 000,00</b>	<b>39 600 000,00</b>	<b>(6 170 000)</b>	0.13%	<b>favorable</b>
<b>Margarinerie</b>					
<b>Poudre de lait</b>	<b>13 743 800,00</b>	<b>19 000 000,00</b>	<b>5 256 200</b>	38,24%	<b>défavorable</b>
<b>Emulsifiant</b>	<b>42 509 650,00</b>	<b>49 000 000,00</b>	<b>6 490 350</b>	15,26%	<b>défavorable</b>
<b>Sorbate de potassium</b>	<b>1 995 460,00</b>	<b>2 502 900,00</b>	<b>507 440</b>	25,42%	<b>défavorable</b>

Source : Réalisé à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL

De manière graphique, Cette situation est présentée comme suit :

**Figure n 01 : représentation graphique des écarts globaux (2022)**



**Source : Réalisé à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL**

**• Interprétation**

A partir du tableau ci-dessus nous distinguons deux types d'écarts, favorable et défavorable

- Lorsque l'écart est positif (défavorable), cela indique un mauvais signe pour l'entreprise CEVITAL car cela signifie que celle-ci a dépensé plus que prévu, C'est à dire que les dépenses réelles de l'entreprise ont dépassé les prévisions budgétaires, cela peut nuire à la performance financière de l'entreprise on va déduire qu'existe une forte asymétrie d'information.
- À l'inverse, lorsque l'écart est négatif (favorable), cela indique un bon signe pour l'entreprise car elle a dépensé moins que prévu, C'est-à-dire que l'entreprise CEVITAL a réussi à dépenser moins que ce qui avait été initialement prévu dans son budget, cela influence

positivement la performance financière de l'entreprise, on peut déduire qu'il existe une baisse asymétrie d'information entre les prévisions budgétaires et les réalisations.

L'analyse de ce tableau met en évidence une variation annuelle entre les réalisations et les prévisions de l'année 2022 concernant les matières premières nécessaires pour les trois produits:

- **Pour le sucre** : les écarts constatés pour la chaux, acide chloridrique sont défavorables, ce qui signifie que l'entreprise elle a dépensé moins qu'elle a prévu, potentiellement dues à des prévisions erronées ou à des informations incomplètes sur les besoins réels, entraînant une augmentation d'asymétrie d'information. En revanche, l'écart pour Soude caustique est favorable, cela signifie qu' elle a dépensé plus qu'elle a prévu, entraînant ainsi une baisse d'asymétrie d'information. Pour la chaux elle a réalisé une variation de **3,87%**, acide chloridrique **16,08%** et soude caustique de **2,16%**.

- **Pour huile**: les écarts constatés pour Soude caustique et Acide sulfurique sont favorables, indiquent une baisse de la variation des réalisations et une diminution d'asymétrie d'information. En revanche, l'écart constaté pour terre décolorante est défavorable, ce qui signifie un accroissement de la variation des réalisations durant cette année, ce qui peut être associé à une augmentation de l'asymétrie d'information. pour Terre décolorante a réalisé une variation de **6,72%**, Soude caustique **0,03%** et Acide sulfurique de **0.13%**.

- **Pour margarinerie** : tous les écarts constatés sont défavorables, ce qui indique un accroissement de la variation des réalisations durant cette année, ce qui suggère une augmentation de l'asymétrie d'information. Les réalisations pour la poudre de lait, l'émulsifiant et acide sorbate de potassium augmentent successivement de **38,24%** , **15,26%** et **25,42%** par rapport aux prévisions constatées.

•**Les écarts globaux pour l'année 2023**

L'analyse de ce tableau met en évidence une variation annuelle entre les réalisations et les prévisions concernant les matières premières nécessaires pour les trois produits. Cette variation nous permet de comprendre comment les dépenses réelles en matières premières se comparent aux prévisions budgétaires établies pour l'année 2023.

**Tableau n°07 : Calcul des écarts globaux pour l'année 2023**

Désignation	L'exercice 2023				
	Prévision	Réalisation	Ecart global en valeur	Ecart en %	Type d'écart
<b>Sucre</b>					
<b>Chaux</b>	<b>207 270 000.00</b>	<b>214 240 000.00</b>	<b>6 970 000</b>	<b>3,36%</b>	<b>défavorable</b>

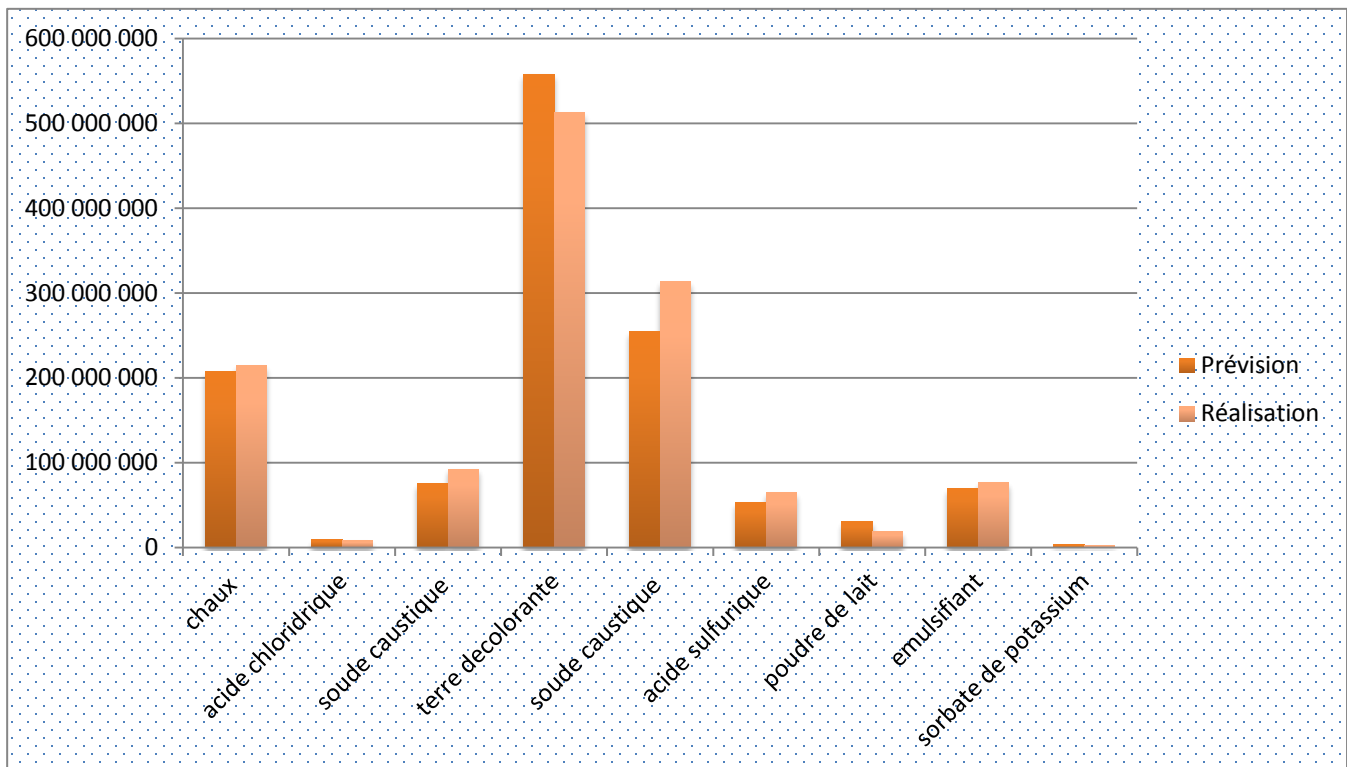


<b>Acide chloridrique</b>	<b>9 240 000.00</b>	<b>8 040 000.00</b>	<b>(1 200 000)</b>	<b>12,98%</b>	<b>favorable</b>
<b>Soude caustique</b>	<b>74 955 000.00</b>	<b>92 340 000.00</b>	<b>18 385 000</b>	<b>24,52%</b>	<b>défavorable</b>
<b>Huile</b>					
<b>Terre décolorante</b>	<b>558 000 000.00</b>	<b>512 600 000.00</b>	<b>(45 400 000)</b>	<b>8,13%</b>	<b>favorable</b>
<b>Soude caustique</b>	<b>254 334 000.00</b>	<b>313 426 000.00</b>	<b>59 092 000</b>	<b>23,23%</b>	<b>Défavorable</b>
<b>Acide sulfurique</b>	<b>52 900 000.00</b>	<b>64 725 000.00</b>	<b>11 825 000</b>	<b>22,35%</b>	<b>défavorable</b>
<b>Margarinerie</b>					
<b>Poudre de lait</b>	<b>30 800 000.00</b>	<b>18 630 000.00</b>	<b>(12 170 000)</b>	<b>39,51%</b>	<b>favorable</b>
<b>Emulsifiant</b>	<b>69 360 000.00</b>	<b>76 466 000.00</b>	<b>7 106 000</b>	<b>10,24%</b>	<b>défavorable</b>
<b>Sorbate de potassium</b>	<b>3 006 900.00</b>	<b>2 716 000.00</b>	<b>(290 900)</b>	<b>9,67%</b>	<b>favorable</b>

**Source : Réalisé à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL**

De manière graphique, Cette situation est présentée comme suit :

**Figure n°02 : représentation graphique des écarts globaux 2023**



**Source : Réalisé à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL**

**• Interprétation**

L'analyse de ce tableau met en évidence une variation annuelle entre les réalisations et les prévisions de l'année 2023 concernant les matières premières nécessaires pour les trois produits:

• **Pour le sucre :** les écarts constatés pour la chaux et Soude caustique sont défavorables, ce qui signifie que l'entreprise elle a dépensé moins qu'elle a prévu, cela signifie que la performance financière est influencée positivement on doit déduire l'existence d'une baisse asymétrie d'informations. En revanche, l'écart pour Acide chloridrique est Favorable, cela signifie qu'elle a dépensé plus qu'elle a prévu, l'existence de l'information incomplètes a conduit l'entreprise a dépensée plus que prévu cela qui va affecter négativement la performance financière, on doit déduire l'existence d'une forte asymétrie d'informations pour la chaux elle a réalisé une variation de 3,36%, acide chloridrique 12,98% et soude caustique de 24,52%.

• **Pour huile:** l'écart constaté pour terre décolorante est favorable, ce qui indique un décroissement de la variation des réalisations durant cette année, En revanche, l'écart constaté pour soude caustique et acide sulfurique est défavorable, ce qui signifie un accroissement de la variation des réalisations durant cette année, pour Terre décolorante a réalisé une variation de 8.13% , Soude caustique 23,23% et Acide sulfurique de 22, 35%.

• **Pour margarinerie :** les écarts constatés pour Poudre de lait et Sorbate de potassium sont favorables, ce qui indique un décroissement de la variation des réalisations durant cette année, et pour l'écart Emulsifiant est défavorable, ce qui signifie un accroissement durant l'année 2023.

Pour poudre de lait, elle a réalisé une variation de 39,51% , Emulsifiant 10,24%, Sorbate de potassium de 9,67%.

### 1.2.2 Les écarts sur quantités pour l'année 2022 et 2023

L'écart sur quantité se définit comme la différence entre la quantité prévue d'un élément et la quantité réellement utilisée ou produite au cours d'une période donnée, qui aide les entreprises à gérer et optimiser l'utilisation de leurs ressources

Pour calculer cet écart, on utilise la formule suivante :

**Écarts sur quantité = (quantité réelle – quantité prévisionnelle) / prix prévisionnel**

$$E/Q = (Q_t R - Q_t P) * \text{Prix P}$$

Dont :

- **Quantité réelle** : la quantité effectivement utilisée ou produite.
- **Quantité prévue** : la quantité estimée ou budgétée pour la période.
- **Coût unitaire prévu** : le coût par unité de la ressource prévue.

•Pour l'année 2022

Tableau n°08 : calcul des écarts sur quantité ( 2022)

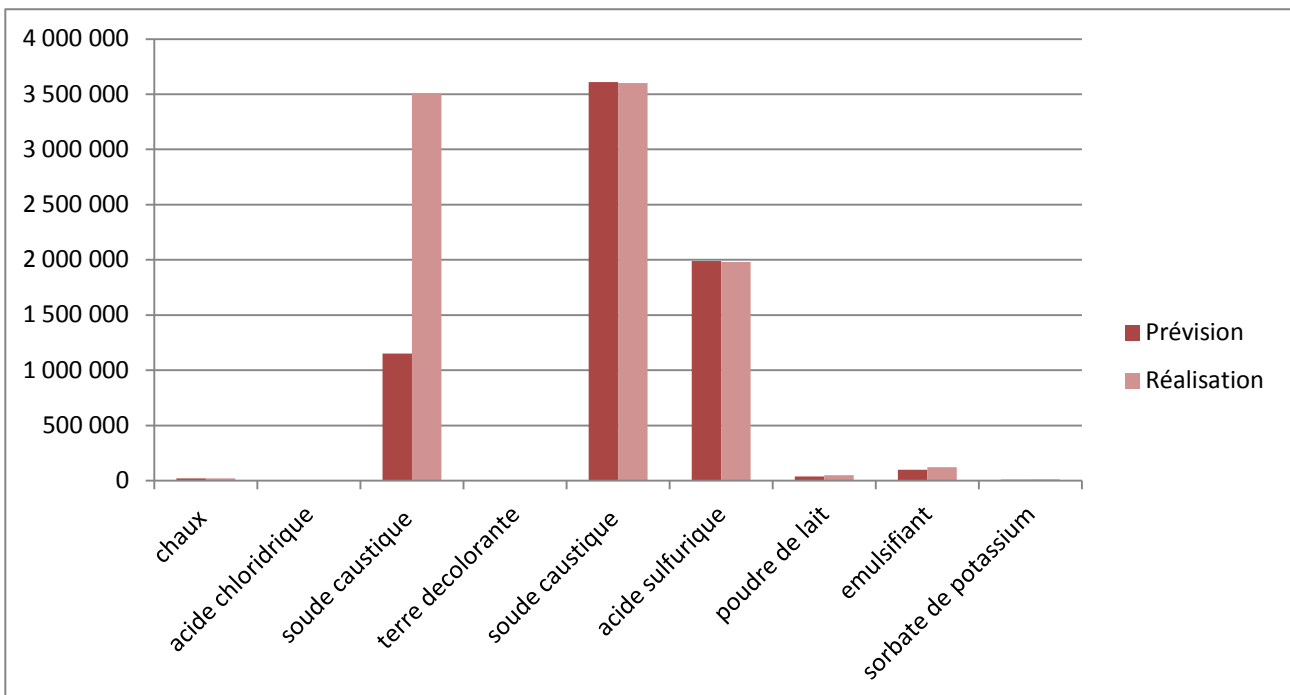
Désignation	L'exercice 2022				
	Prévision	Réalisation	Prix prévisionnel	Ecart Sur quantité	Type d'écart
<b>Sucre</b>					
<b>Chaux</b>	<b>20 670 TONNES</b>	<b>19 870 TONNES</b>	<b>10 000</b>	<b>(800)</b>	<b>Favorable</b>
<b>Acide chloridrique</b>	<b>1150 TONNES</b>	<b>1090 TONNES</b>	<b>6900</b>	<b>(60)</b>	<b>Favorable</b>

Soude caustique	1 151 900kg	3 510 185kg	51	3 358 285	Défavorable
<b>Huile</b>					
Terre décolorante	6870 TONNES	7000 TONNES	50 600	130	Défavorable
Soude caustique	3 610 185kg	3 600 185kg	51	(10 000)	Favorable
Acide sulfurique	1 990 000kg	1 980 000kg	23	(10 000)	Défavorable
<b>Margarinerie</b>					
Poudre de lait	37900 TONNES	50 000 TONNES	362	12 100	Défavorable
Emulsifiant	100 550 kg	122 500kg	423	21 950	Défavorable
Sorbate de potassium	9820 kg	12 300kg	203	2 480	Défavorable

Source : Réalisé à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL

De manière graphique, Cette situation est présentée comme suit :

**Figure n 03 : représentation graphique des écarts sur quantité pour l'année 2022**



Source : Réalisé à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL

**• Interprétation**

dans ce tableau indique une variation annuelle des réalisations des quantités par rapport aux prévisions calculées ou déterminées à la clôture de l'année 2022.

L'entreprise CEVITAL a constaté un écart sur quantité défavorable pour toutes les matières premières utilisées pour la fabrication de la margarinerie, cela signifie que les quantités réellement consommées dépassent largement les prévisions, ce qui indique que l'entreprise CEVITAL n'a pas atteint les objectifs fixés par ses dirigeants, Cette situation pourrait être due à l'augmentation d'une asymétrie d'information, où les données disponibles pour la planification étaient incomplètes ou incorrectes, ou bien une mauvaise communication entre les différents département,

Pour les matières premières comme la terre décolorante et l'acide caustique utilisées dans la production d'huile, CEVITAL a également noté des écarts défavorables. Ces écarts traduisent un dépassement des quantités prévues, suggérant des inefficacités ou des erreurs dans la planification et l'utilisation de ces matières, probablement aggravées par une augmentation d'asymétrie d'information.

Cependant, il y a une exception concernant l'acide caustique, où l'entreprise a enregistré un écart favorable de 10 000,00 DZD. Dans ce cas, la quantité réellement consommée a été inférieure à la quantité prévue, permettant ainsi à l'entreprise de réaliser des économies et de mieux aligner ses résultats avec les objectifs fixés, Ici, l'asymétrie d'information semble avoir joué en faveur de l'entreprise, car les informations utilisées pour la prévision étaient probablement plus pessimistes que la réalité.

**•Pour l'année 2023**

**Tableau n° 09 : calcul des écarts sur quantité (2023)**

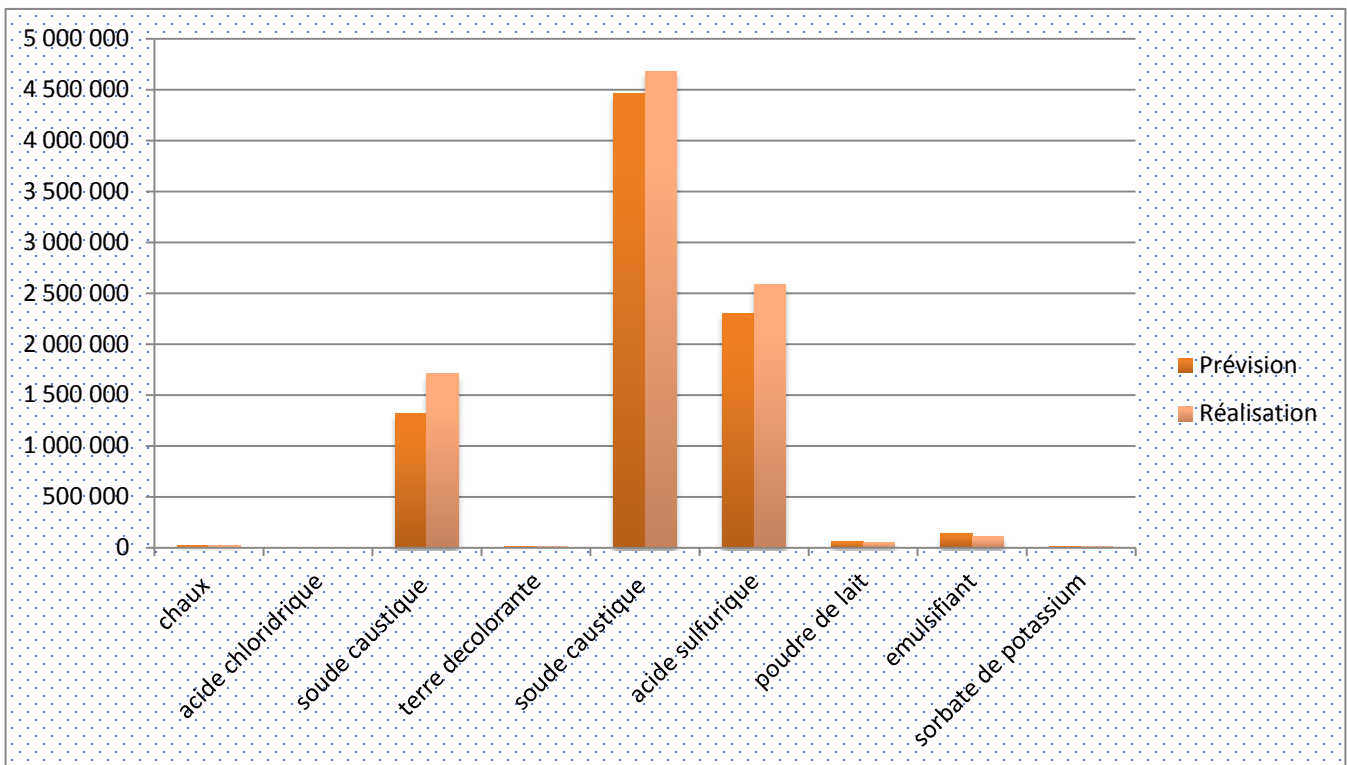
Désignation	L'exercice 2023				
	Prévision	Réalisation	Prix prévisionnel	Ecart Sur quantité	Type d'écart
<b>Sucre</b>					
Chaux	21 000	20 600	9 870.00	(3 948 000)	Favorable
Acide chloridrique	1 400	1 200	6 600.00	(1 320 000)	Favorable
Soude caustique	1 315 000	1 710 000	57.00	22 515 000	Défavorable
		<b>Huile</b>			

<b>Terre décolorante</b>	<b>9000</b>	<b>9 320</b>	<b>62 000</b>	<b>19 840 000</b>	<b>Défavorable</b>
<b>Soude caustique</b>	<b>4 462 000</b>	<b>4 678 000</b>	<b>57.00</b>	<b>12 312 000</b>	<b>Défavorable</b>
<b>Acide sulfurique</b>	<b>2 300 000</b>	<b>2 589 000</b>	<b>23.00</b>	<b>6 647 000</b>	<b>Défavorable</b>
<b>Margarinerie</b>					
<b>Poudre de lait</b>	<b>56 000</b>	<b>54 000</b>	<b>550.00</b>	<b>(1 100 000)</b>	<b>Défavorable</b>
<b>Emulsifiant</b>	<b>136 000</b>	<b>112 450</b>	<b>510.00</b>	<b>(12 010 500.00 )</b>	<b>Favorable</b>
<b>Sorbate de potassium</b>	<b>11 700</b>	<b>9 700</b>	<b>257.00</b>	<b>(514 000)</b>	<b>Favorable</b>

Source : Réalisé à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL

De manière graphique, Cette situation est présentée comme suit :

**Figure n° 04: représentation graphique des écarts sur quantité pour l'année 2023**



Source : Réalisé à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL

• **Interprétation**

dans ce tableau indique une variation annuelle des réalisations des quantités par rapport aux prévisions calculées ou déterminées à la clôture de l'année 2023.

**Pour sucre :** L'entreprise CEVITAL a constaté un écart sur quantité favorable pour Chaux et Acide chloridrique pour la fabrication du sucre, la quantité réellement consommée a été inférieure à la quantité prévue, permettant ainsi à l'entreprise de réaliser des économies et de mieux aligner ses résultats avec les objectifs fixés, Ici, l'asymétrie d'information semble avoir joué en faveur de l'entreprise, car les informations utilisées pour la prévision étaient probablement plus pessimistes que la réalité.

Et pour soude caustique, l'écart était défavorable, cela signifie que un dépassement des quantités prévues, suggérant des inefficacités ou des erreurs dans la planification et l'utilisation de ces matières, probablement aggravées par une d'asymétrie d'information.

**Pour l'huile:** L'entreprise CEVITAL a constaté un écart sur quantité défavorable pour toutes les matières premières utilisées pour la fabrication de l'huile, cela signifie que les quantités réellement consommées dépassent largement les prévisions, ce qui indique que l'entreprise CEVITAL n'a pas atteint les objectifs fixés par ses dirigeants, Cette situation pourrait être due à une augmentation d'asymétrie d'information.

**Pour Margarinerie:** L'entreprise CEVITAL a constaté un écart sur quantité défavorable la poudre de lait, cela signifie que un dépassement des quantités prévues, suggérant des inefficacités ou des erreurs dans la planification et l'utilisation de ces matières, probablement aggravées par une asymétrie d'information, cependant, écart était favorable pour Emulsifiant et Sorbate de potassium, Dans ce cas, la quantité réellement consommée a été inférieure à la quantité prévue, permettant ainsi à l'entreprise de réaliser des économies et de mieux aligner ses résultats avec les objectifs fixés, Ici, l'asymétrie d'information semble avoir joué en faveur de l'entreprise, car les informations utilisées pour la prévision étaient probablement plus pessimistes que la réalité.

### 1.2.3 Les écarts sur Coût pour l'année 2022 et 2023

L'écart sur coût se définit comme la différence entre le coût réel et le coût prévu ou budgété pour une période donnée. Cet écart permet d'évaluer la performance financière de l'entreprise.

La formule générale pour calculer l'écart sur coût est la suivante :

$$\text{Ecart sur prix} = (\text{prix réel} - \text{prix prévisionnel}) * \text{quantité réelle}$$
$$E/P = (P R - P P) * Q t R$$

Dont :

- Coût réel : Le coût effectivement engagé durant la période considérée.
- Coût prévu : Le coût estimé ou budgété pour la même période.

**•Les écarts sur Coût pour l'année 2022**

**Tableau n° 10 : Calcul des écarts sur coûts pour l'année 2022**

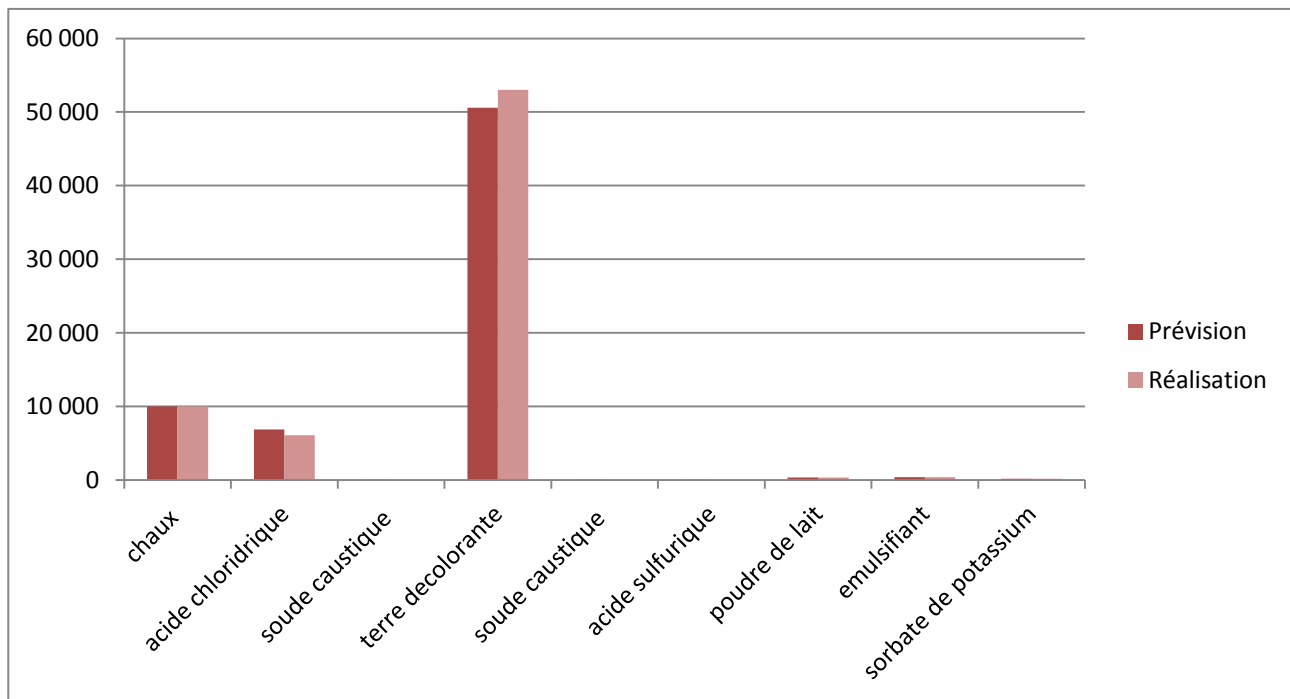
Désignation	L'exercice 2022				
	Prévision	Réalisation	Q réel	Ecart Sur cout	Type d'écart
<b>Sucre</b>					
<b>Chaux</b>	<b>10000</b>	<b>10 000</b>	<b>19 870</b>	<b>0</b>	<b>Neutre</b>
<b>Acide chloridrique</b>	<b>6900</b>	<b>6100</b>	<b>1090</b>	<b>(872 000)</b>	<b>Favorable</b>
<b>Soude caustique</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>3 510 185</b>	<b>7 020 370</b>	<b>défavorable</b>
<b>Huile</b>					
<b>Terre décolorante</b>	<b>50600</b>	<b>53 000</b>	<b>7000</b>	<b>16 800 000</b>	<b>défavorable</b>
<b>Soude caustique</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>3 600 185</b>	<b>0</b>	<b>Neutre</b>
<b>Acide sulfurique</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>1 9 80 000</b>	<b>(5940 000)</b>	<b>favorable</b>
<b>Margarinerie</b>					
<b>Poudre de lait</b>	<b>362</b>	<b>380</b>	<b>50 000</b>	<b>900 000</b>	<b>défavorable</b>
<b>Emulsifiant</b>	<b>423</b>	<b>400</b>	<b>122 500</b>	<b>(2 817 500)</b>	<b>favorable</b>
<b>Sorbate de potassium</b>	<b>203</b>	<b>203</b>	<b>12 300</b>	<b>0</b>	<b>Neutre</b>

**Source : Réalisé par nous même**

De manière graphique, Cette situation est présentée comme suit :



**Figure n° 05 : représentation graphique des écarts sur coût pour l'année 2022**



### • Interprétation

Le tableau ci-dessus indique la variation des prix par rapport aux prévisions pour l'année 2022:

Pour les matières premières telles que Soude caustique, Terre décolorante, Poudre de lait l'entreprise CEVITAL a enregistré un écart défavorable en raison de l'augmentation des prix d'achat prévus par rapport aux prix d'achats réalisés soulignant une possible forte asymétrie d'information, Cela a conduit à une augmentation de la variation annuelle des réalisations pour l'année 2022, mettant en évidence l'impact négatif sur la performance de l'entreprise où les montants de ces réalisations pour la chaux, terre décolorante, acide sulfurique, poudre de lait et l'émulsifiant ont augmenté successivement.

Pour Acide chlorhydrique, Acide sulfurique, Émulsifiant, l'entreprise a enregistré un écart favorable qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs tracés, cela veut dire qu'il existe une baisse asymétrie d'informations

Cependant, pour Chaux, Soude caustique, Sorbate de potassium, il y a une variation constante car elle a réalisé ce qu'elle a prévu, ce qui souligne une performance stable.

**1.2.4 Les écarts sur Coût pour l'année 2023**

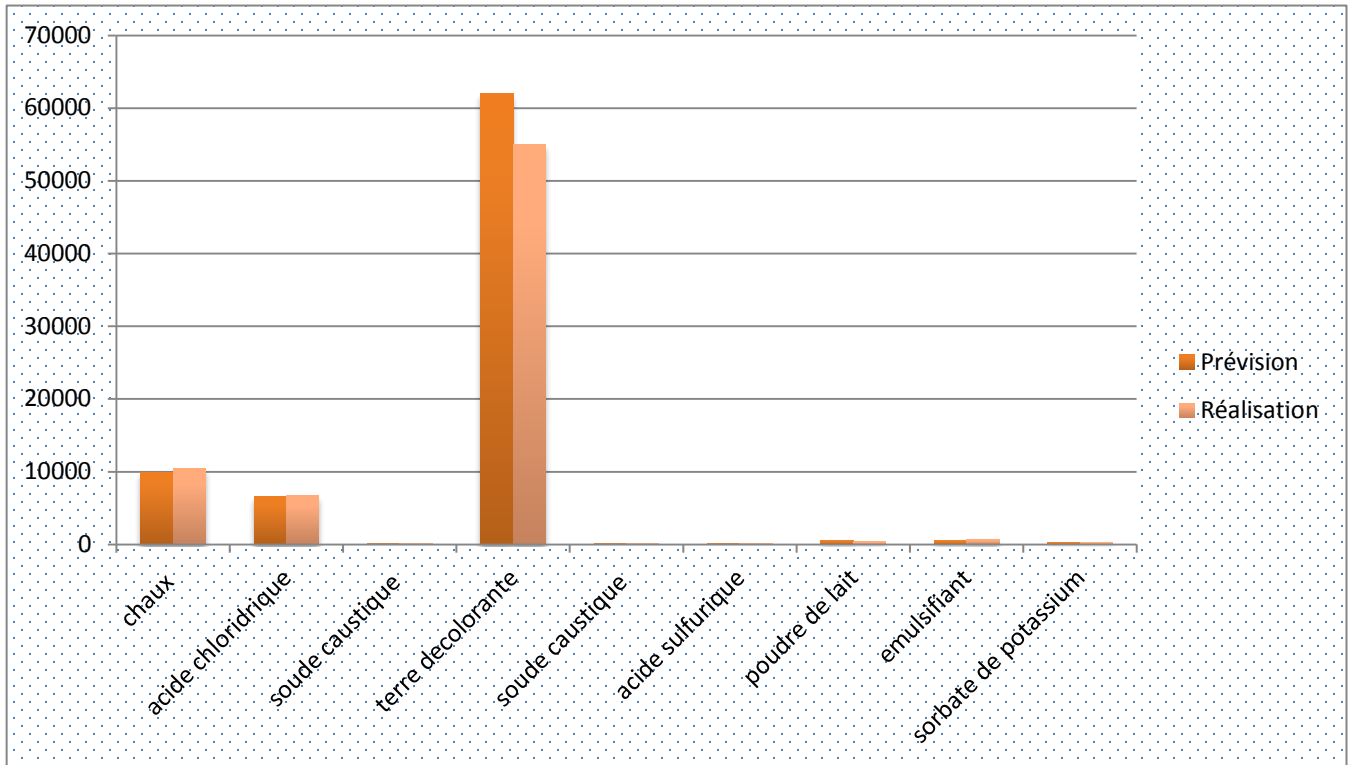
**Tableau n° 11 : Calcul des écarts sur coûts pour l'année 2023**

Désignation	L'exercice 2023				
	Prévision	Réalisation	Q réelles	Ecart Sur cout	Type d'écart
<b>Sucre</b>					
Chaux	9 870.00	10 400.00	20 600	10 918 000	Défavorable
Acide chloridrique	6 600.00	6 700 .00	1 200	120 000	Défavorable
Soude caustique	57.00	54.00	1 710 000	(5 130 000)	Favorable
<b>Huile</b>					
Terre décolorante	62 000	55 000.00	9 320	(65 240 000.00)	Favorable
Soude caustique	57.00	67.00	4 678 000	46 780 000	Défavorable
Acide sulfurique	23.00	25.00	2 589 000	5 178 000	Défavorable
<b>Margarinerie</b>					
Poudre de lait	550.00	345.00	54 000	(11 070 000)	Favorable
Emulsifiant	510.00	680.00	112 450	19 116 500	Défavorable
Sorbate de potassium	257.00	280.00	9 700	223 100	Défavorable

**Source : Réalisé par nous même**

De manière graphique, Cette situation est présentée comme suit :

**Figure n° 06 : représentation graphique des écarts sur coût pour l'année 2023**



**Source : Réalisé à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL**

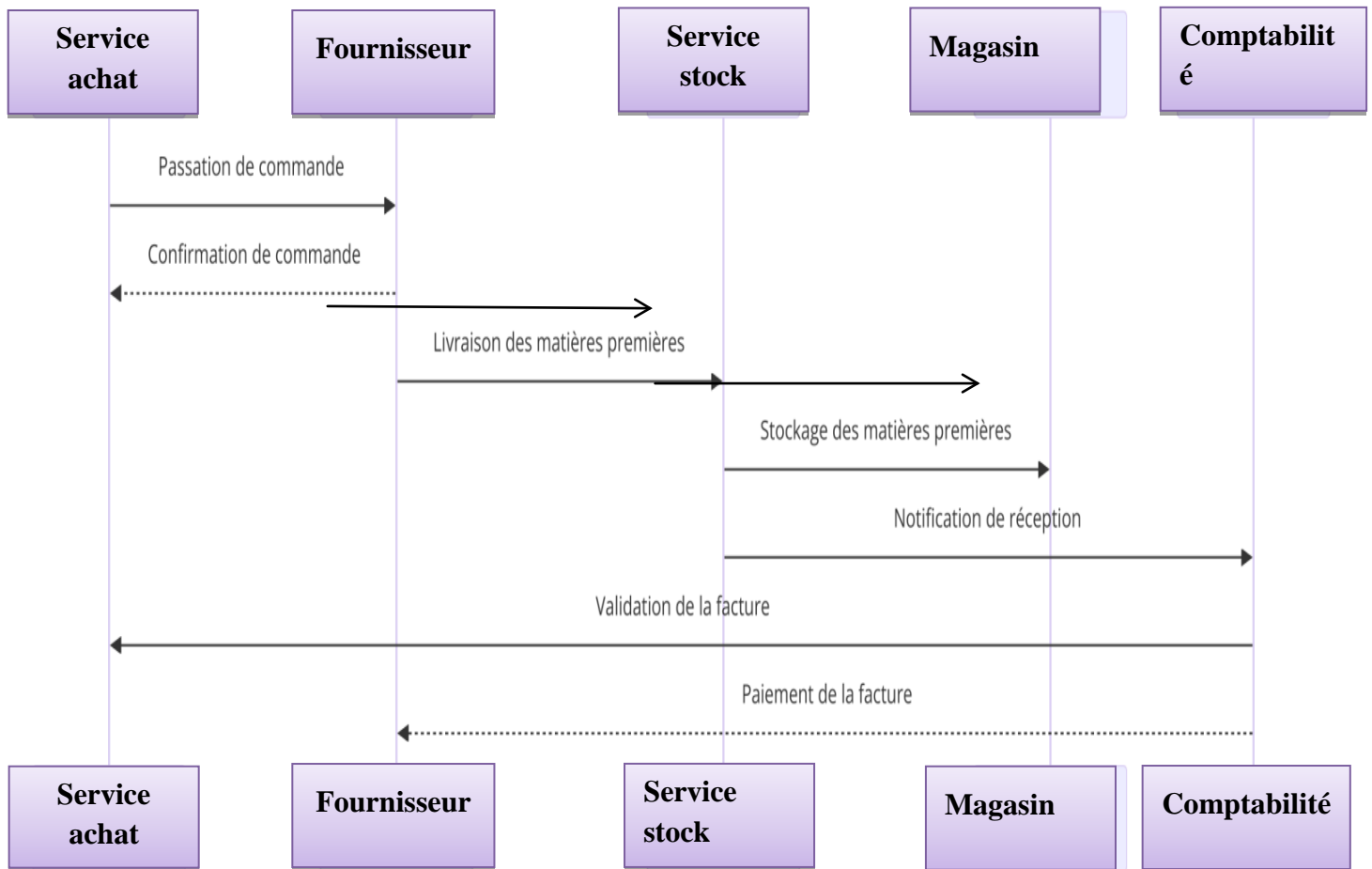
**• Interprétation**

Le tableau ci-dessus indique la variation des prix par rapport aux prévisions pour l'année 2023:

Pour les matières premières telles que Chaux, Acide chlorhydrique, Soude caustique, Acide sulfurique, Émulsifiant et Sorbate de potassium, l'entreprise CEVITAL a enregistré un écart défavorable en raison de l'augmentation des prix d'achat soulignant une possible asymétrie d'information, Cela a conduit à une augmentation de la variation annuelle des réalisations pour l'année 2022, mettant en évidence l'impact négatif sur la performance de l'entreprise où les montants de ces réalisations ont augmenté successivement.

Pour Soude caustique, Terre décolorante, et poudre de lait, l'entreprise a enregistré un écart favorable qui permet à l'entreprise de dépenser moins que prévu cela conduit à déduire qu'il existe une baisse d'asymétrie d'informations.

Schéma n °23: Processus d'achat et de stockage des matières premières



Source : établis par nous-même

### Interprétation

Dans le contexte de l'entreprise CEVITAL, le processus de gestion des achats et de réception des matières premières peut être décrit de la manière suivante :

- 1. Passation de commande** : Le Service Achat de CEVITAL identifie les besoins en matières premières nécessaires pour la production. Une commande est alors passée auprès d'un fournisseur spécifique en précisant les quantités et les spécifications requises.
- 2. Confirmation de commande** : Le fournisseur confirme la réception de la commande passée par CEVITAL, assurant ainsi que les détails de la commande sont bien compris et en cours de traitement.
- 3. Livraison des matières premières** : Le fournisseur organise la livraison des matières premières aux installations de CEVITAL. Cette étape implique le transport des matériaux jusqu'à aux entrepôts ou usines de CEVITAL.

**4. Stockage des matières premières :** Une fois livrées, les matières Premières sont réceptionnées par le Service Stock de CEVITAL. Ce service est responsable de vérifier la conformité des matériaux reçus par rapport à la commande et de les stocker de manière appropriée.

**5. Notification de réception :** Le Service Stock notifie le Magasin de CEVITAL que les matières premières ont été reçues et stockées. Cette notification est essentielle pour que le Magasin puisse mettre à jour ses inventaires.

**6. Notification de réception :** Le Magasin informe ensuite le Service de Comptabilité de CEVITAL de la réception des matières premières, afin que les documents financiers puissent être mis à jour en conséquence.

**7. Validation de la facture :** Le Service de Comptabilité vérifie la facture envoyée par le fournisseur par rapport aux matériaux effectivement reçus et aux termes de la commande initiale. Une fois la vérification effectuée, la facture est validée et renvoyée au Service Achat pour confirmation.

**8. Validation de la facture :** Le Service Achat confirme la validité de la

Facture après avoir examiné les détails de la commande et la réception des matériaux, puis la transmet au fournisseur.

**9. Paiement de la facture :** Enfin, le Service de Comptabilité de CEVITAL procède au paiement de la facture au fournisseur, finalisant ainsi le processus d'achat et de réception des matières premières.

Ce processus structuré permet à CEVITAL d'assurer une gestion efficace de ses approvisionnements, en garantissant que toutes les étapes, de la commande initiale au paiement final, sont rigoureusement contrôlées et documentées. Cela minimise les risques d'erreurs et optimise l'efficacité opérationnelle.

### **1.3 Analyse des ratios de structure financière**

Les ratios sont des indicateurs numériques utilisés pour évaluer la performance financière d'une entreprise en comparant différentes données financières. Ils permettent l'analyse de la rentabilité, de la solvabilité, de l'efficacité opérationnelle et d'autres aspects clés de l'entreprise.

#### **1.3.1 Indicateurs de la performance financière**

L'objectif des indicateurs de la performance financière est d'estimer la valeur de l'entreprise, d'évaluer sa solvabilité et de donner son opinion sur sa situation.

•Ratios de structure financière

Tableau n ° 12: ratios de structure financière

Ratios	Formule	2022	2023
R. de financement permanent	= capitaux permanent /actif immobilisé	1,29	1.37
R. d'autonomie financière	= capitaux propre/total des dettes	1,71	2.02
R. d'endettement	= total des dettes/total actif	0,75	0,68
R. liquidité générale	= actif circulant/DCT	1,69	1,94

*Source : Préparé par Nous-même à base des données interne de l'entreprise*

**Interprétation**

• **Ratio de financement permanent** : Le ratio de financement permanent est supérieur à 1 durant les deux derniers exercices 2022 et 2023, cela signifie que l'entreprise CEVITAL dispose d'une solide structure de financement et que ses actifs immobilisés sont adéquatement financés par ses capitaux permanents, ce qui assure une stabilité financière à long terme , on déduit de l'écart rapprochés entres les deux années qu'il existe une baisse d'asymétrie d'informations.

• **Ratio d'autonomie financière** : Le ratio d'autonomie financière supérieur à 1 signifie que l'entreprise CEVITAL dispose d'une capacité d'autofinancement solide, ce qui indique que ses fonds propres sont suffisants pour financer ses investissements et son exploitation sans avoir à recourir à des financements extérieurs. Le grand écart entre 2022 (1.71) et 2023 (2.02) signifie que l'entreprise a corrigé l'asymétrie d'informations.

• **Ratio d'endettement** : Un ratio d'endettement de plus de 50% indique que l'entreprise CEVITAL utilise plus de la moitié de ses ressources pour financer ses activités avec des dettes, ce qui peut signifier une dépendance accrue à l'égard des emprunts et représenter un risque potentiellement plus élevé pour les investisseurs et les prêteurs ,aussi un risque d'une forte asymétrie d'informations

• **Ratio de liquidité générale** : Un ratio de liquidité générale supérieur à 1 indique que l'entreprise CEVITAL a suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses dettes à court terme, ce qui est

généralement considéré comme positif car cela suggère une capacité adéquate à répondre aux obligations financières à court terme.

**Tableau n° 13 : Ratio de solvabilité**

Ratio	Formule	2022	2023
Ratio de solvabilité générale	$R = \frac{\text{total actif}}{\text{total passif}}$	1	1

Source : Préparé par nous-même à base des données interne de l'entreprise

### Interprétation

Ratio de solvabilité général de l'année 2022 et 2023 est égal à 1 cela signifie que l'entreprise CEVITAL a suffisamment d'actifs pour couvrir ses dettes, ce qui indique une stabilité financière et la capacité à rembourser ses obligations.

### •Le taux de rendement des capitaux investis (ROI)

Ce paramètre mesure l'efficacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport à ses investissements en capital

**Tableau n° 14 : Le taux de rendement des capitaux investis (ROI)**

Rubrique	Formule	2022	2023
taux de rendement des capitaux investis (ROI)	$= \frac{\text{résultat net}}{\text{total actif}}$	0.055	0,054

Source : Préparé par nous-même à base des données interne de l'entreprise

### Interprétation

Pour l'année 2022 ça fait 0.055 qui est 5.5% cela signifie que chaque Dinar investi rapporte un bénéfice De 5,5%.

Pour l'année 2023 chaque un Dinar nous rapporte 5.4% de bénéfices sur cet investissement.

On peut souligner que y'a eu une baisse de 0.001 (0.1%) de l'année 2023 par rapport à 2022

**•Le taux de rentabilité financière (ROE)**

Ce paramètre mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport à ses capitaux propres

**Tableau n° 15 : Le taux de rentabilité financière (ROE)**

<b>Rubrique</b>	<b>Formule</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Taux de rentabilité financière (ROE)</b>	<b>Résultat de l'exercice \ capitaux propres</b>	<b>1,51</b>	<b>1,51</b>

**Source : Préparé par nous-même à base des données interne de l'entreprise**

**Interprétation**

Le taux de rentabilité financière (ROE) qui est égal à 1.51 signifie une performance financière favorable à une rentabilité satisfaisante des capitaux propres de l'entreprise, pour chaque dinar investi nous rapporte 1.51 dinars durant les deux années 2022 et 2023.

La stagnation du taux de rentabilité financière en 2023 signifie une baisse asymétrie d'information inexistante, l'entreprise à fournir des efforts pour maintenir sa performance financière favorable.

**•Le taux de marge bénéficiaire**

Le taux de marge bénéficiaire mesure la rentabilité d'une entreprise en évaluant le pourcentage de bénéfice net par rapport à ses revenus totaux



Tableau n° 16 : Le taux de marge bénéficiaire

Rubrique	Formule	2022	2023
Taux de marge bénéficiaire	= Résultat de l'exercice\ chiffre d'affaire	0,097	0,1

Source : Préparé par nous-même à base des données interne de l'entreprise

### Interprétation

Nous remarquons qu'en 2022 le taux de marge bénéficiaire est de 0.097 qui signifie une rentabilité limitée car ce taux est relativement faible, Nous remarquons en 2023 que l'entreprise a amélioré son taux de marge bénéficiaire à 0.1 .10% cela reste moins favorable mais nous pouvons constater que l'entreprise peut encore améliorer plus si elle réduit les asymétries d'information qui peuvent exister dans ce genre de cas.

### Conclusion

Dans chapitre nous avons conclu que le processus du contrôle budgétaire dans l'analyse des écarts joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources financières d'une entreprise, Dont la procédure du contrôle budgétaire peut servir comme un outil efficace dans la détection des asymétries d'informations lors de l'étude de la variation significative des écarts entre les prévisions et les réalisations et l'analyse des problèmes d'asymétrie d'information qui ont conduit à cette différence significative. Cela permet aux responsables d'identifier les sources des problèmes potentiels qui impacte la performance financière de l'entreprise et de améliorer la crédibilité et la transparence et renforcer la confiance au sien de l'entreprise.

Le stage que nous avons effectué au sein de l'entreprise CEVITAL nous a permet de d'acquérir des connaissances sur comment se déroule la gestion budgétaire et l'analyse des écarts budgétaires ainsi que les zones susceptibles de l'existence de l'information cachée ,cette asymétrie d'information qui peuvent se situer généralement durant la phase de circulation d'information dans le processus d'achat et de stockage des matières premières entre les parties prenantes quand une partie détiennent plus d'informations ou elle a fait ses prévisions à base des informations incomplètes et erronées . Ainsi que nous avons calculé les indicateurs de la performance financière qui sont des indicateurs de l'équilibre et de la santé financière De l'entreprise.

La méthode d'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations que nous avons effectuée n'a pas abouti dans la plupart des écarts au même résultat souvent soit favorable ou défavorable, cela implique le rôle de l'information et son importance, la pertinence de l'information rend l'asymétrie d'information basse ou inexistante et la non fiabilité de l'information à créer des écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations ce qui a impacté négativement la performance financière de l'entreprise.

L'impact de l'asymétrie d'information sur la prise de décisions est très important de manière à créer un conflit d'intérêts entre les parties qui détiennent plus d'informations qui seront favoriser que les autres parties, Lors de notre analyse de l'entreprise CEVITAL, nous avons identifié certaines anomalies dans le processus de calcul des écarts budgétaires, notamment lorsque ces derniers étaient défavorables, ainsi qu'une asymétrie d'information. Cependant, nous avons observé que l'entreprise a mis en œuvre des mécanismes efficaces pour remédier à ces problèmes spécifiques.

## **Conclusion générale**

L'élaboration de notre mémoire nous a permis d'assimiler que la gestion budgétaire et le contrôle de gestion sont des piliers essentiels pour la performance financière des entreprises. À travers une analyse approfondie, nous avons mis en évidence comment une gestion rigoureuse et une information de qualité peuvent influencer positivement les résultats d'une entreprise en particulier dans un contexte marqué par l'asymétrie de l'information.

Dans notre cas, nous avons pris comme cas d'étude l'entreprise CEVITAL, leader dans le secteur agroalimentaire en Algérie. Ce choix nous a permis de mettre en lumière les défis et les opportunités liés à ces thématiques, offrant ainsi des insights précieux sur les mécanismes de gestion budgétaire et les stratégies d'amélioration de leur efficacité et transparence.

Durant notre stage pratique, au sein de l'entreprise CEVITAL, nous avons choisi d'explorer le contrôle budgétaire, en particulier l'analyse des écarts entre les matières premières pour évaluer leur impact sur la performance financière. Notre objectif était de repérer les écarts budgétaires significatifs afin de signaler d'éventuelles asymétries d'informations. Ce stage nous a permis d'observer et d'analyser les pratiques de l'entreprise en matière de gestion pour s'enquérir des outils auxquels recourt l'entreprise pour maintenir sa compétitivité et optimiser ses performances.

Nous avons scruté le processus d'achat et de stockage des matières premières pour comprendre les raisons derrière les écarts importants entre les dépenses réelles et prévisionnelles. Cette approche nous a permis de repérer des anomalies, notamment des cas d'asymétrie d'information. L'utilisation d'informations erronées ou incomplètes lors de l'élaboration des prévisions a conduit à des écarts significatifs lors de leur réalisation. Les erreurs dans la passation des commandes et les informations incomplètes ont directement affecté la gestion des stocks de matières premières, entraînant ces écarts. Cette situation a eu un impact négatif sur la performance financière de l'entreprise en raison de différences significatives lors du calcul des indicateurs financiers. Cette observation nous a permis de confirmer que l'absence d'asymétrie d'information contribue à une gestion plus efficace et à des résultats financiers optimisés.

D'après les résultats de notre recherche, nous avons constaté que l'existence de l'asymétrie d'information a un impact significatif sur la prise de décision stratégique et sur la performance globale de l'entreprise. L'asymétrie d'information peut mener à des décisions suboptimales,

affectant ainsi négativement la rentabilité et l'efficacité. Par conséquent, il est primordial pour les entreprises de mettre en place des systèmes d'information robustes qui minimisent ces asymétries.

A la fin de notre travail nous pouvons affirmer que en effet la gestion budgétaire fournit aux décideurs et gestionnaires d'une entité les informations financières nécessaires à fin de planifier et prévoir l'avenir ainsi que l'anticipation en mettant en place des actions correctives pour le contrôle et guider l'entreprise à atteindre ses objectifs, mais la pertinence de ses informations qui va décider des actions futures que la gestion budgétaire peuvent réaliser car l'entreprise peuvent se confronter à des asymétries d'informations. Dans ce cas il est préférable à l'entreprise de tenir compte d'une grande probabilité de l'existence de ses informations incomplètes qui peuvent influencer le rôle de la gestion budgétaire ainsi que la prise de décision au sien d'une organisation, à travers cela nous pouvons affirmer notre première hypothèse.

Le système d'information joue un rôle crucial dans le traitement et la production de l'information pertinente nécessaire pour l'entreprise et améliorer la coopération et la coordination des services d'une entité, et garantie une communication efficace entre les parties prenantes ,et il joue un rôle crucial pour une prise de décisions approprié avec l'état de la situation financière de l'entreprise ainsi que il contribue à la performance financière, mais tout ça se repose sur la qualité de l'information produite dans le cas où des informations financières erronées et incomplètes circulent au sein de l'entité et des erreurs commises par le facteur humains dans l'interprétation et l'utilisation de l'information peuvent emmener à des décisions inappropriées et qui reflète pas la réelle situation financière de l'entreprise, de ce fait nous pouvons affirmer notre deuxième hypothèse.

L'asymétrie d'information en effet elle peut entraîner des comportements non professionnels et opportuns ainsi que des conflits d'intérêt entre les parties prenantes de l'organisation. Les théories de l'information asymétrique et des jeux ont été utilisées pour illustrer ces points. Une partie impliquée qui possèdent plus d'informations que une autre peut fortement causer des comportements opportunistes tel que le gonflement du budget cela qui a conduit dans notre cas à un écart significative entre les prévisions budgétaires et les réalisations, ce genre de situation peut nuire à la performance financière de l'entreprise et la crédibilité de l'information, de ce fait nous pouvons confirmer la troisième hypothèse.

À la fin de notre recherche, nous pouvons conclure que la gestion budgétaire, lorsqu'elle est bien menée, permet de réduire les risques associés à l'asymétrie d'information. Elle offre un

cadre structuré pour la planification, le suivi et le contrôle des ressources financières. De plus, elle facilite l'alignement des objectifs stratégiques avec les opérations quotidiennes, garantissant ainsi une meilleure performance organisationnelle.

Le système d'information joue un rôle essentiel dans la gestion des entreprises. Il assure la collecte, le traitement et la diffusion d'informations pertinentes et fiables, indispensables pour une prise de décision éclairée. Un système d'information bien structuré permet de suivre les performances en temps réel, d'identifier rapidement les écarts et de prendre des mesures correctives appropriées.

Nous souhaitons que ce travail puisse contribuer à la compréhension et à l'amélioration des pratiques de gestion budgétaire au sein des entreprises, tout en inspirant les futurs chercheurs et ce par l'ouverture de nouvelles perspectives dans ce domaine vital. Notre recherche pourrait éventuellement servir de point de départ pour des études ultérieures et susciter l'intérêt de ceux qui souhaitent approfondir ce domaine de recherche spécifique.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

- Alazard, C., & Sépari, S. (2010). *Contrôle de gestion : manuel et applications* (2ème éd.). Paris : Dunod.
- Akerlof, G, A (2000), *la marche des citrons*. Paris : les presses de sciences Po
- Belot, E. (1992). *Audit des SEML : cas de la France*. Paris : IFACI.
- Bouquin, H. (2003). *Le contrôle de gestion*. Paris : PUF.
- Bouquin, H. (2006). *Comptabilité de gestion* (4ème éd.). Paris : Economica.
- Demeestere, R., Lorino, P, & Mottis, N. (2013). *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion*. Paris : DUNO.
- Doriath, B. (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches* (5ème éd.). Paris : Dunod.
- Forget, J. (2005). *Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*. Paris : Édition d'organisation.
- Guy, D., & Larue, D. (2005). *Contrôle de gestion*. France : LEXIS NEXIS SA.
- Lochard, J. (1998). *La gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers*. Paris : Édition d'Organisation.
- Mykita, P., & Tuszyński, J. (2002). *Contrôle de gestion prévision et gestion budgétaire : mesure et analyse de la Performance*. Paris : Foucher.
- Partridge, M., & Perren, L. (1998). *An integrated framework for activity-based decision making*. *Management Decision*, 36(9), 580–588.
- Wislon, M. (2009). *Comptabilité générale de l'entreprise*. Paris : Publico Édition.

## **Articles**

- Aim, R. (2011). 100 questions pour comprendre et agir : Indicateurs et tableaux de bord. *Journal of Accounting Research*, 40(3), 711-726.
- Arrow, K. (1963). Uncertainty and the welfare economics of medical care. *The American Economic Review*, 53(5), 941-973.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage? Ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 03(01).
- Dembe, A., & Boden. (2000, February). Moral hazard : a question of morality? *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 10(3), 257-279.
- Diamond, D. W. (1984). Financial intermediation and delegated monitoring. *Review of Economic Studies*, 51(3), 393-414.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Holmström, B., & Tirole, J. (1997). Financial intermediation loanable funds and the real sector. *Quarterly Journal of Economics*, 112(3), 663-691.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2014). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business School Press.
- Ittner, C. D., Lanen, W. N., & Larcker, D. F. (2002). The association between activity-based costing and manufacturing performance. *Journal of Accounting Research*, 40(3), 711-726.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Krugman, P. (2009). *The return of depression economics and the crisis of 2008*. W. W. Norton & Company.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Financial Times/Prentice Hall.
- Scott, W. R. (2009). *Financial accounting theory*. Prentice Hall.
- Stiglitz, J. E. (1983). Risk incentives and insurance: The pure theory of moral hazard. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 8(26), 4-33.

### **Sites Web**

- Les principes de la comptabilité financière. (s.d.). L-Expert-Comptable. Consulté le 27 Février 2024, à l'adresse <https://www.l-expert-comptable.com/a/37159-les-principes-comptables.html>
- Agicap. (s.d.). Comptabilité financière : définition et utilisation. Consulté le 28 Février 2024, à l'adresse <https://agicap.com/fr/article/comptabilite-financiere-definition-utilisation/>
- JobPhoning. (s.d.). Comptabilité financière. Consulté le 01 Mars 2024, à l'adresse <https://jobphoning.com/dictionnaire/comptabilite-financiere>
- Présentation des états financiers dans le Nouveau Système Financier et Comptable Algérien 2009. (s.d.). ASJP. Consulté le 05 Mars 2024, à l'adresse <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/389/1/1/37269>
- Clemont, T. (2024). Comptabilité et gestion financière. Compta-Facile. Consulté le 10 Mars 2024, à l'adresse <http://livre21.com/LIVREF/F9/F009023.pdf>
- Cipiqs. (2018). D'Hayer, D. 2015. Consulté le 12 Mars 2024, à l'adresse [http://cipiqs.org/wp-content/uploads/2018/06/2015\\_DHayer.pdf](http://cipiqs.org/wp-content/uploads/2018/06/2015_DHayer.pdf)
- Lewandowski, R. (1979). La prévision à court terme. Consulté le 15 Mars 2024, à l'adresse <https://excerpts.numilog.com/books/9782706299759.pdf>



- Les libraires. (2024). Gestion financière de l'entreprise et développement financier - Élie Cohen. Consulté le 20 Mars 2024, à l'adresse <https://www.leslibraires.fr/livre/1057303-gestion-financiere-de-l-entreprise-et-developpe--elie-cohen-editions-ellipses>
- Livre21. (s.d.). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Consulté le 23 Mars 2024, à l'adresse [http://bibliotheque.pssfp.net/livres/CONTRO\\_LE\\_DE\\_GESTION\\_ET\\_PILOTAGE\\_DE\\_LA\\_PERFORMANCE\\_2\\_ED.pdf](http://bibliotheque.pssfp.net/livres/CONTRO_LE_DE_GESTION_ET_PILOTAGE_DE_LA_PERFORMANCE_2_ED.pdf)

*Annexe*

# CEVITAL Spa

## Nouveau quai port de Bejaia

Exercice Clos le : 31/12/2023

### BILAN ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements , provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)	-			
Écart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>259 793</b>	<b>184 425</b>	<b>75 368</b>	<b>47 660</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>83 275 549</b>	<b>42 482 650</b>	<b>40 792 899</b>	<b>37 367 809</b>
Terrains	11 404 467,59	-	11 404 467,59	10 290 467,59
Bâtiments	20 374 215,52	10 628 432,99	9 745 782,53	10 155 565,11
Autres immobilisations corporelles	51 150 531,72	31 741 579,81	19 408 951,91	16 672 569,27
Immobilisations en concession	346 333,91	112 637,08	233 696,82	249 206,81
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>14 915 581</b>	<b>179 714</b>	<b>14 735 867</b>	<b>9 362 095</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>159 548 077</b>	<b>94 991</b>	<b>159 453 085</b>	<b>118 565 982</b>
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	118 450 767,21	-	118 450 767,21	90 164 576,76
Autres titres immobilisés	38 734 318,31	525,00	38 733 793,31	26 212 040,14
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 828 392,51	94 466,18	1 733 926,32	1 629 485,26
Impôts différés actif	534 598,48	-	534 598,48	559 879,79
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>257 999 000</b>	<b>42 941 780</b>	<b>215 057 219</b>	<b>165 343 546</b>
	-			
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>-</b>			
<b>Stocks et en cours</b>	<b>36 194 914</b>	<b>204 739</b>	<b>35 990 174</b>	<b>38 802 396</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>153 412 338</b>	<b>1 373 800</b>	<b>152 038 539</b>	<b>144 291 473</b>
Clients	23 906 315,41	1 359 725,20	22 546 590,21	22 537 030,52
Autres débiteurs	117 427 940,17	-	117 427 940,17	109 286 559,33
Impôts et assimilés	11 780 167,70	-	11 780 167,70	12 313 341,97
Autres créances et emplois assimilés	297 915,12	14 074,47	283 840,65	154 541,06
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>57 623 154</b>	<b>-</b>	<b>57 623 154</b>	<b>8 696 801</b>
Placements et autres actifs financiers	-	-	-	-
Trésorerie	57 623 154,21	-	57 623 154,21	8 696 800,86
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>247 230 406</b>	<b>1 578 539</b>	<b>245 651 867</b>	<b>191 790 670</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>505 229 406</b>	<b>44 520 319</b>	<b>460 709 087</b>	<b>357 134 215</b>

CEVITAL Spa

Nouveau quai port de Bejaia

Exercice Clos le : 31/12/2023

## BILAN PASSIF

<b>PASSIF</b>	<b>2 022</b>	<b>2 023</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256,00	69 568 256,00
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119,18	30 832 119,18
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net ( Résultat part du groupe )	25 526 262,25	19 428 258,07
Autres capitaux propres-Report à nouveau	137 211 685,18	117 783 427,11
Part de la société consolidante	-	-
Part des minoritaires	-	-
<b>TOTAL I</b>	<b>263 138 323</b>	<b>237 612 060</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	-	-
Emprunts et dettes financières	17 993 333,96	11 895 404,94
Impôts (différés et provisionnés)	1 630 098,37	1 451 160,82
<b>Autres dettes non courantes</b>	-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 165 296,05	1 025 006,81
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>20 788 728</b>	<b>14 371 573</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	35 656 570,92	37 169 853,21
Impôts	1 448 965,74	3 281 656,40
<b>Autres dettes</b>	51 840 020,01	50 094 477,70
Trésorerie Passif	87 836 479,11	14 604 595,04
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>176 782 036</b>	<b>105 150 582</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>460 709 087</b>	<b>357 134 215</b>

**CEVITAL Spa**

**Nouveau quai port de Bejaia**

**Exercice Clos le :**

**31/12/2023**

**COMPTE DE RESULTATS**

<b>Libelle</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ventes et produits annexes	177 726 355,93	174 273 413,27
Variation stocks produits finis et en cours	2 345 102,71	3 201 665,11
Production immobilisée	370 924,10	118 693,21
Subvention d'exploitation	-	-
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>180 442 383</b>	<b>177 593 772</b>
Achats consommés	144 086 216,20	130 150 923,21
Services extérieurs et autres consommations	12 849 770,31	14 486 458,28
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>156 935 987</b>	<b>144 637 381</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>23 506 396</b>	<b>32 956 390</b>
Charges de personnel	5 540 623,72	5 670 365,90
Impôts, taxes et versements assimilés	1 413 401,15	1 500 875,18
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>16 552 371</b>	<b>25 785 149</b>
Autres produits opérationnels	943 036,54	170 202,94
Autres charges opérationnelles	1 774 505,10	1 850 579,59
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	6 492 150,91	5 769 660,80
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	2 748 425,95	2 956 711,34
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>11 977 178</b>	<b>21 291 823</b>
Produits financiers	19 501 589,78	2 671 150,10
Charges financières	4 661 968,59	1 454 889,56
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>14 839 621</b>	<b>1 216 261</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)</b>	<b>26 816 799</b>	<b>22 508 083</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	1 084 710,61	2 852 464,06
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	205 826,17	227 361,34
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>203 635 435</b>	<b>183 391 836</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>178 109 173</b>	<b>163 963 578</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>25 526 262</b>	<b>19 428 258</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>25 526 262</b>	<b>19 428 258</b>

## 1. Les prévisions et les réalisations du budget de l'année 2022

### 1.1. Les prévisions

Désignation	Sucre			
	Quantité	unité	prix	Montant DZD
Chaux	20 670	TONNE	10000,00	206 700 000,00
Acide chloridrique	1150	TONNE	6900,00	7 935 000,00
Soude caustique	1 151 900	KG	51,00	58 716 900,00
<b>Emballage</b>				
Sac	2 7300 000	UN	26,00	70 980 000,00
Big bag	115 200	UN	745,00	85 704 000,00
Film plastique	980 097	KG	320,00	31 367 040,00

Désignation	Huile			
	Quantité	unité	Prix	Montant DZD
Terre décolorante	6870	TONNE	50600,00	347 622 000
Soude caustique	3 610 185	KG	51,00	184 310 235,00
Acide sulfurique	1 9 90 000	KG	23,00	45 770 000,00
<b>Emballage</b>				
Étiquette	142 000	UN	0,80	113 600,00
Film	1 940 200	KG	267,00	518 282 400,00
Bouchon	115 300	UN	0,95	10 9535,00

Désignation	Margarinerie			
	Quantité	unité	prix	Montant DZD
Poudre de lait	37 900	TONNE	362,00	13 743 800,00
Emulsifiant	100 550	KG	423,00	42 509 650,00
Sorbate de potassium	9820	KG	203,00	1 995 460,00
<b>Emballage</b>				
Carton feuilltages	2 029 000	UN	23,00	46 627 000,00
Barquette	4 000 000	UN	28,00	112 000 000,00
Papier complexe ALUM	76 600	KG	510,00	39 066 000,00

## 1.2. Les réalisations

Désignation	Sucre			
	Quantité	unité	prix	Montant DZD
Chaux	19 870	TONNE	10 000,00	198 700 000,00
Acide chloridrique	1090	TONNE	6100,00	6 659 000,00
Soude caustique	3 510 185	KG	53,00	185 888 205,00
<b>Emballage</b>				
Sac	27 800 000	UN	28,00	778 400 000,00
Big bag	100 000	UN	760,00	76 000 000,00
Film plastique	1 000 000	KG	320,00	320 000 000,00

Désignation	Huile			
	Quantité	unité	Prix	Montant DZD
Terre décolorante	7000	TONNE	53 000,00	371 000 000,00
Soude caustique	3 600 185	KG	51,00	183 609 435,00
Acide sulfurique	1 9 80 000	KG	20,00	39 600 000,00
<b>Emballage</b>				
Étiquette	142 000	UN	0,80	113 600,00
Film	1 939 200	KG	270,00	523 944 000,00
Bouchon	128 000	UN	0,90	115 200,00

Désignation	Margarinerie			
	Quantité	unité	prix	Montant DZD
Poudre de lait	50 000	TONNE	380,00	19 000 000,00
Emulsifiant	122 500	KG	400,00	49 000 000,00
Sorbate de potassium	12 300	KG	203,00	2 496 900,00
<b>Emballage</b>				
Carton feuilltages	2 666 000	UN	22,00	58 652 000,00
Barquette	4 500 000	UN	23,00	58 500 000,00
Papier complexe ALUM	90 300	KG	520,00	46 956 000,00



## 1. Les prévisions et les réalisations du budget de l'année 2023

### 2.1. Les prévisions

Désignation	Sucre			
	Quantité	unité	prix	Montant DZD
<b>Chaux</b>	21 000	<b>TONNE</b>	9 870.00	<b>207 270 000.00</b>
<b>Acide chloridrique</b>	1 400	<b>TONNE</b>	6 600.00	<b>9 240 000.00</b>
<b>Soude caustique</b>	1 315 000	<b>KG</b>	57.00	<b>74 955 000.00</b>
<b>Emballage</b>				
<b>Sac</b>	28 100	<b>UN</b>	29.00	<b>814 900.00</b>
<b>Big bag</b>	160 000	<b>UN</b>	921 .00	<b>147 360 000.00</b>
<b>Film plastique</b>	1 455 000	<b>KG</b>	368.00	<b>535 440 000.00</b>

Désignation	Huile			
	Quantité	unité	Prix	Montant DZD
<b>Terre décolorante</b>	9000	<b>TONNE</b>	62 000	<b>558 000 000.00</b>
<b>Soude caustique</b>	4 462 000	<b>KG</b>	57.00	<b>254 334 000.00</b>
<b>Acide sulfurique</b>	2 300 000	<b>KG</b>	23.00	<b>52 900 000.00</b>
<b>Emballage</b>				
<b>Étiquette</b>	154 300	<b>UN</b>	0.88	<b>135 784.00</b>
<b>Film</b>	235 000	<b>KG</b>	369. 00	<b>86 715 000.00</b>
<b>Bouchon</b>	187 000	<b>UN</b>	1.76	<b>329 120.00</b>

Désignation	Margarinerie			
	Quantité	unité	prix	Montant DZD
Poudre de lait	56 000	TONNE	550.00	30 800 000.00
Emulsifiant	136 000	KG	510.00	69 360 000.00
Sorbate de potassium	11 700	KG	257.00	3 006 900.00
<b>Emballage</b>				
Carton feuilltages	3 122 000	UN	25.00	78 050 000.00
Barquette	4 800 000	UN	39.00	187 200 000.00
Papier complexe ALUM	91 000	KG	680.00	61 880 000.00

## 2.2. Les réalisations

Désignation	Sucre			
	Quantité	unité	prix	Montant DZD
Chaux	20 600	TONNE	10 400.00	214 240 000.00
Acide chloridrique	1 200	TONNE	6 700 .00	8 040 000.00
Soude caustique	1 710 000	KG	54.00	92 340 000.00
<b>Emballage</b>				
Sac	32 000 000	UN	37.00	1 184 000 000.00
Big bag	147 800	UN	960 .00	141 888 000.00
Film plastique	1 203 000	KG	330.00	396 990 000.00

Désignation	Huile			
	Quantité	unité	Prix	Montant DZD
Terre décolorante	9 320	TONNE	55 000.00	512 600 000.00
Soude caustique	4 678 000	KG	67.00	313 426 000.00
Acide sulfurique	2 589 000	KG	25.00	64 725 000.00
<b>Emballage</b>				
Étiquette	179 700	UN	1.20	215 640.00
Film	308 000	KG	340.00	104 720 000.00
Bouchon	156 000	UN	1.90	296 400.00

Désignation	Margarinerie			
	Quantité	unité	prix	Montant DZD
Poudre de lait	54 000	TONNE	345.00	18 630 000.00
Emulsifiant	112 450	KG	680.00	76 466 000
Sorbate de potassium	9 700	KG	280.00	2 716 000.00
<b>Emballage</b>				
Carton feuilltages	2 880 000	UN	19.00	54 720 000.00
Barquette	3 600 000	UN	33.00	118 800 000.00
Papier complexe ALUM	67 000	KG	720.00	48 240 000.00

## **Table des matières**

Introduction générale .....	1
Chapitre 01 : Organisation de la fonction du contrôle de gestion.....	5
Introduction .....	5
Section 1 : introduction au contrôle de gestion .....	5
1.1 Aspects théoriques du contrôle de gestion.....	6
1.1.1 Genèse de contrôle de gestion .....	6
1.1.2 L'extension de l'usage du contrôle de gestion .....	7
1.1.3 Définition contrôle de gestion .....	7
1.1.4 Objectifs contrôle de gestion .....	10
1.2 Processus du contrôle de gestion .....	11
1.2.1 Phase de prévision .....	11
1.2.2 Phase d'exécution.....	11
1.2.3 Phase d'évaluation .....	11
1.2.4 Phase d'apprentissage .....	11
1.3 Les formes du contrôle de gestion .....	12
1.3.1 Le contrôle interne.....	13
1.3.2 Audit interne .....	15
1.4 Contrôleur de gestion.....	16
1.4.1 Les missions de contrôleur de gestion.....	16
1.4.2 Les compétences et les qualités nécessaires pour exercer le métier de contrôleur de gestion .....	17
Section 02 : outils de contrôle de gestion.....	18
1.1 Comptabilité financière.....	18
1.1.1 Le rôle de la comptabilité financière .....	19
1.1.2 Les principes de la comptabilité financière .....	19
1.2 Les états financiers.....	21
1.2.1 Le bilan .....	21
1.2.2 Le compte de résultat.....	22

1.2.3	Le tableau des flux de trésorerie.....	22
1.2.4	Annexe.....	22
1.3	Comptabilité analytique.....	22
1.3.1	Définitions.....	22
1.3.2	Objectifs de la comptabilité analytique.....	23
1.3.3	La différence entre la comptabilité analytique et la comptabilité financière	24
1.4	Concepts de base de la comptabilité analytique.....	25
1.4.1	Notion de charge.....	25
1.4.2	Typologie de la charge.....	26
1.5	Les coûts en comptabilité de gestion.....	27
1.5.1	La notion du coût :.....	27
1.5.2	Typologie des coûts.....	27
1.6	Les Méthodes de calcul des couts.....	29
1.6.1	La méthode ABC.....	29
1.6.2	La méthode des centres d'analyse.....	32
1.7	Tableau de bord.....	34
1.7.1	Définition.....	34
1.7.2	Types de tableau de bord.....	35
1.7.3	Objectifs et rôle de Tableau de Bord.....	35
1.7.4	Indicateurs des tableaux de bord.....	36
1.8	Le reporting.....	36
1.9	Information : comme outil contrôle de gestion.....	37
	Conclusion.....	38
	Chapitre 02 : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance.....	39
	Introduction.....	39
	Section 01 : la gestion budgétaire dans les entreprises.....	39
1.1	La gestion budgétaire.....	40
1.1.1	Définition.....	40
1.1.2	Les principes de la gestion budgétaire.....	41
1.1.3	Les objectifs de la gestion budgétaire.....	42
1.1.4	Le processus de la gestion budgétaire.....	43
A.	La prévision.....	43

B.	La budgétisation .....	44
1.1.5	Le contrôle budgétaire .....	44
1.1.6	La démarche budgétaire.....	44
a.	Avantages et inconvénients du BBZ.....	46
1.1.7	Les fonctions de la gestion budgétaire .....	47
1.1.8	Les conditions de fonctionnement.....	47
1.1.9	Intérêt de la gestion budgétaire.....	50
1.1.10	Les limites de la gestion budgétaire .....	50
1.2	Budget.....	50
1.2.1	Définition du budget.....	50
1.2.2	Budget : rôle et objectifs.....	51
1.2.3	Les principes d'élaboration d'un budget.....	52
1.3	Types de Budget .....	53
1.3.1	Budget de ventes.....	54
1.3.2	Budget de production.....	55
1.3.3	Le budget d'approvisionnement .....	55
1.3.4	Budget de trésorerie.....	56
1.4	Contrôle budgétaire.....	56
1.4.1	Les généralités sur le contrôle Budgétaire.....	56
1.4.2	Les Objectifs du Contrôle budgétaire.....	57
1.4.3	Les Avantages Du contrôle Budgétaire .....	58
1.4.4	Le processus du contrôle budgétaire .....	59
1.4.5	Les intérêts du contrôle budgétaire.....	60
1.4.6	Les limites du contrôle budgétaire.....	61
1.5	Élaboration des écarts .....	61
1.5.1	Définition d'un écart .....	61
1.5.2	Objectifs de l'analyse des écarts.....	62
1.5.3	Principes d'élaboration des écarts de (Alazard & Sépari, 2007).....	62
1.5.4	Analyse des écarts .....	63
1.6	Les limites des écarts .....	71
1.6.1	Les actions correctives.....	71
1.6.2	La mise en œuvre des actions correctives .....	72

1.1	Notion de la performance.....	74
1.1.1	Les critères de la performance.....	74
1.1.2	Caractéristiques de la performance.....	76
1.1.3	Objectifs de la performance.....	77
1.1.4	La performance interne et externe.....	78
1.2	Les dimensions de la performance.....	78
1.2.1	La performance économique.....	79
1.2.2	La performance stratégique.....	79
1.2.3	La performance humaine.....	79
1.2.4	La performance sociale.....	79
1.2.5	La performance financière.....	79
1.3	La notion de la performance financière.....	80
1.3.1	L'importance de la performance financière.....	80
1.3.2	Les indicateurs de la performance financière.....	80
1.3.3	Indicateurs de performance.....	82
1.3.4	Les limites des indicateurs.....	84
1.4	Le lien entre la gestion budgétaire et la performance.....	85
	Conclusion.....	86
	Chapitre 03 : l'impact de l'asymétrie de l'information dans les entreprises.....	88
	Introduction.....	88
	Section 1 : système information dans une entreprise.....	88
1.1	Information.....	88
1.1.1	Définitions.....	88
1.1.2	Objectif de l'information financière :.....	90
1.1.3	Les caractéristiques de l'information comptable et financière.....	91
1.1.4	Les Types d'informations.....	92
1.1.5	Les sources de l'information.....	93
1.1.6	Les flux d'informations.....	93
1.2	Le système d'information : concepts et définitions.....	93
1.2.1	Définitions du Système d'information.....	94
1.2.2	Composantes de système d'information.....	95
1.2.3	Les fonctions d'un système d'information.....	96
1.2.4	Le rôle du système d'information.....	98

1.2.5	Finalités du SI.....	98
1.3	Typologie des systèmes d'information .....	99
1.3.1	Système supports d'opérations .....	99
1.3.2	Système supports de gestion.....	100
1.4	Les objectifs de système d'information.....	101
1.4.1	Le contrôle de système entreprises .....	101
1.4.2	La coordination entre le sous-système entreprise.....	102
1.4.3	La prise de décision .....	102
Section 2 : aspects théoriques l'asymétrie d'informations dans une entreprise.....		103
1.1	Asymétrie d'information : concept et défi de la certitude .....	103
1.1.1	Définition.....	103
1.1.2	Le défi de la certitude .....	104
1.1.3	La théorie des jeux.....	105
1.1.4	La théorie des Signaux Selon Spence.....	106
1.1.5	L'asymétrie d'information : le marché des voitures d'occasion d'Akerlof 107	
1.2	Les effets d'asymétrie d'information .....	108
1.2.1	Anti-section .....	108
1.2.2	Exemple sur le Marché du travail et sélection adverse .....	110
1.2.3	Aléa Moral.....	110
1.2.4	Exemple sur Aléa moral dans la relation employeur-employé.....	111
1.3	L'impact d'asymétrie d'information sur l'entreprise.....	112
1.3.1	Les mécanismes de lutte contre l'asymétrie d'information.....	114
Section 3 : Le lien entre asymétrie d'information et la gestion budgétaire.....		114
1.1	La gestion budgétaire dans le contexte d'asymétrie d'information.....	115
1.1.1	Les zones où on détecte l'asymétrie d'information dans la gestion budgétaire .....	116
1.1.2	L'asymétrie d'information dans les écarts budgétaires .....	116
1.2	Impact de l'Asymétrie d'Information sur la Gestion Budgétaire.....	119
1.2.1	Prise de Décision .....	119
1.2.2	Efficacité et Performance .....	119
1.2.3	Confiance et Transparence .....	119
1.2.4	Quelques Exemples Concrets .....	119



1.3	Cas CEVITAL : analyse des écarts selon l'hypothèse de l'existence d'asymétrie d'information .....	120
1.3.1	Dans le cas de Perte de Confiance des Parties Prenantes .....	120
1.3.2	Dans le cas de Mauvaise Allocation des Ressources .....	120
1.3.3	Dans le cas de Manque de Confiance .....	120
1.3.4	Dans le cas de retards dans la Prise de Décision .....	120
1.4	L'impact de l'asymétrie d'information sur la performance financière de l'entreprise .....	121
1.4.1	Décision influencée par des préjugés .....	121
1.4.2	Gestion des risques inappropriée .....	121
1.4.3	Difficulté liées à la sélection adverse et à l'aléa moral .....	121
	.....	121
1.5	Comment peut-on atténuer les risques d'asymétrie d'information à l'aide de stratégies ?.....	122
Chapitre 04 : Gestion budgétaire et l'essai de l'asymétrie d'information au sein de l'entreprise CEVITAL .....		124
Introduction .....		124
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL et son historique.....		124
1.1	L'historique de CEVITAL .....	124
1.2	Les activités et les missions de CEVITAL .....	126
1.3	Les directions de CEVITAL .....	127
1.3.1	La direction des Finances et Comptabilité .....	127
1.3.2	Département des finances la comptabilité .....	128
1.3.3	Direction Gestion immobilisation et transaction intergroupe.....	129
1.3.4	Direction Contrôle de gestion.....	129
1.3.5	Département contrôle de gestion des stocks et achats .....	129
1.3.6	Département Comptabilité de gestion .....	129
1.3.7	Département prestations chiffres d'affaires et moyens généraux.....	130
1.3.8	Direction contrôle interne .....	130
1.3.9	Direction trésorerie .....	130
1.3.10	Direction juridique, assurance et archives .....	130
1.3.11	Direction budget et Reporting .....	131
1.4	Les objectifs de l'organigramme de CEVITAL.....	132
Section 02 : Cas d'études au sein de l'entreprise CEVITAL.....		132

1.1	Le contrôle Budgétaire au sein de l'entreprise CEVITAL .....	133
1.1.1	Hypothèse de travail .....	133
1.2	Calcul des écarts .....	133
1.2.1	Les écarts globaux pour l'année 2022 et 2023 .....	133
	.....	133
1.2.2	Les écarts sur quantités pour l'année 2022 et 2023 .....	139
1.2.3	Les écarts sur Coût pour l'année 2022 et 2023 .....	143
1.2.4	Les écarts sur Coût pour l'année 2023 .....	146
1.3	Analyse des ratios de structure financière .....	149
1.3.1	Indicateurs de la performance financière.....	149
	Conclusion.....	153
	Conclusion générale .....	155
	Bibliographie.....	170

**Résumé**

Ce mémoire explore la gestion budgétaire et son rôle crucial dans l'optimisation de la performance financière des entreprises, avec un focus particulier sur l'entreprise **CEVITAL**. Il examine comment la gestion budgétaire, combinée à un système d'information efficace, peut atténuer les risques associés à l'asymétrie d'information et améliorer la prise de décision stratégique. Le travail est structuré en quatre chapitres couvrant les concepts théoriques du contrôle de gestion, les techniques de gestion budgétaire, l'impact de l'asymétrie d'information, et une étude de cas détaillée au sein de **CEVITAL**. Les résultats démontrent que la gestion budgétaire est un outil essentiel pour anticiper les aléas, optimiser les ressources et maximiser la performance financière des entreprises.

**Mots clés:** Asymétrie d'information, Gestion budgétaire, Contrôle de gestion, Performance financière, Prise de décision stratégique, Système d'information, Optimisation des ressources

**Abstract**

This thesis explores budget management and its crucial role in optimizing the financial performance of companies, with a specific focus on the **CEVITAL** company. It examines how budget management, combined with an effective information system, can mitigate risks associated with information asymmetry and improve strategic decision-making. The work is structured into four chapters covering the theoretical concepts of management control, budgeting techniques, the impact of information asymmetry, and a detailed case study within **CEVITAL**. The results demonstrate that budget management is an essential tool for anticipating uncertainties, optimizing resources, and maximizing the financial performance of companies.

**Keywords:** Budget management, Management control, financial performance, Information asymmetry, Strategic decision-making, Information system, Resource optimization