



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET  
COMPTABILITES

*Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de master

Option : Finance d'Entreprise

Intitulé :

**L'Organisation du Dispositif de la Gestion  
Budgétaire au Sein de l'Entreprise Electro-  
Industries AZAZGA Tizi-Ouzou**

**Réalisé par**

BERKANE Salima

BELAID Fatma

**Dirigé par**

Mme.BELBACHIR Gouraya

**Devant le jury composé de**

**Président** : Mr. KHOUDJA Mourad

**Examineur** : Mme. ZAADI Saliha

**Rapporteur** : Mme. BELBACHIR Gouraya

**Date de soutenance** : 15/06/2025

**Promotion 2024/2025**

# Remerciement

*Avant tout nous tenons à rendre grâce au bon DIEU, le tout puissant de nous avoir donné la volonté et la force d'accomplir ce modeste travail.*

*Nous exprimons notre profonde gratitude à notre promotrice Mme **BELBACHIR Gouraya** pour avoir accepté d'encadrer ce dit travail du début à la fin malgré ses multiple engagements et occupations.*

*Nous sommes très honorées de la présence des membres du jury, que nous remercions d'ailleurs chaleureusement d'avoir bien voulu accepter d'examiner notre travail.*

*Nos sentiments de gratitude s'adressent aussi à tous les personnels et les enseignantes de tous les départements de l'Université **MOULOUE MAMMERI TIZI OUZOU** qui contribué à notre formation durant notre cursus.*

*Nous tenons aussi à remercier particulièrement Mme **SADOUN Hayet** qui nous a très bien accueillis et accompagner durant la période de notre stage pratique au sein d'Electro-Industrie **FREHA AZAZGA** ainsi que tout le personnel qui nous a facilité la tâche d'intégration au sein de l'entreprise. Qui ont travaillé sur la préparation des états financiers ce que nous avons utilisé.*

*Enfin, nous exprimons nos sentiments à tous nos amis, nos camarades qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail et tous ceux qui nous ont aidé d'une manière ou d'une autre et dont les noms ne sont pas repris ci haut qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance.*

***Merci à vous tous***

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont guidé  
durant les moments les plus pénibles de ce long chemin ;*

*A mes chers frères et mes adorables sœurs que j'aime éperdument ;*

*A mon cher fiancé tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et  
m'encourager merci pour tes conseils et ton aide que tu m'as toujours  
accordé. Que dieu tu garde pour moi.*

*A toute ma famille ;*

*Ainsi qu'à ma chère binôme « Fatma », et à tous mes amis.*

*Salima*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à ma famille, pour l'éducation qu'elle m'a transmise et l'amour inconditionnel qui m'a guidée et soutenue tout au long de mon parcours.*

### *A ma chère mère*

*Quoi que je fasse ou dise, je ne pourrais jamais te remercier à la hauteur de ce que tu mérites. Ton affection réconforte, ta bienveillance m'inspire, ta présence rassurante à mes côtés a toujours ma plus grande force pour surmonter les épreuves de ma vie.*

### *A mon cher père*

*Aucune dédicace ne saurait traduite l'amour, l'admiration et le respect profonds que je te porte. Ce travail sincère est le reflet de tous les sacrifices que tu as offert pour mon éducation et ma formation.*

### *A mon cher frère Amine*

### *A ma chère grand-mère*

### *A mes chères cousines et à mes amis*

*Je remercie chaleureusement toutes celles et ceux qui m'ont accompagnée, apportée leur soutien, leurs conseils, leurs encouragements leur présence tout au long de ce chemin.*

### *A ma binôme Salima*

***Fatma***

# *Sommaire*

## Sommaire

---

<b>Introduction générale .....</b>	<b>2</b>
------------------------------------	----------

### **Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion budgétaire**

<b>Introduction .....</b>	<b>8</b>
---------------------------	----------

Section 1 : Notions sur la gestion budgétaire.....	9
--	---

Section 02 : Les principes de la gestion budgétaire.....	13
--	----

Section 3 : Les méthodes et les outils de gestion budgétaire .....	17
--	----

<b>Conclusion.....</b>	<b>33</b>
------------------------	-----------

### **Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire**

<b>Introduction .....</b>	<b>35</b>
---------------------------	-----------

Section 1 : Processus de la gestion budgétaire .....	36
--	----

Section 02 : Les acteurs de la gestion budgétaire.....	44
--	----

Section 3 : La performance au service de la gestion budgétaire .....	48
--	----

<b>Conclusion.....</b>	<b>63</b>
------------------------	-----------

### **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

<b>Introduction .....</b>	<b>65</b>
---------------------------	-----------

Section 1 : Présentation de l'entreprise publique Electro Industries .....	66
--	----

Section 2 : Analyse du dispositif de la gestion budgétaire d'entreprise Electro-Industries.....	79
---	----

Section 3 : Evaluation du dispositif de la gestion budgétaire au niveau d'entreprise Electro-Industries.....	96
--	----

<b>Conclusion.....</b>	<b>108</b>
------------------------	------------

<b>Conclusion générale.....</b>	<b>110</b>
---------------------------------	------------

# *Liste des abréviations*

## Liste des abréviations

---

$C_P$	<i>Coût prévu</i>
$C_R$	<i>Coût réel</i>
$M_P$	<i>Marge prévu</i>
$M_R$	<i>Marge réel</i>
$P_P$	<i>Prix prévu</i>
$P_R$	<i>PRIX réel</i>
$Q_P$	<i>Quantité prévu</i>
$Q_R$	<i>Quantité réel</i>
$A$	<i>Actif</i>
$AC$	<i>Actif circulant</i>
$BFR$	<i>Besoin en fond de roulement</i>
$C$	<i>Coût</i>
$CA_P$	<i>Chiffre d'affaire prévu</i>
$CA_R$	<i>Chiffre d'affaire réel</i>
$C.D. D$	<i>Contrat de travail déterminé</i>
$C.D. I$	<i>Contrat de travail indéterminé</i>
$CA$	<i>Chiffre d'affaires</i>
$CTA$	<i>Centre de traitement administrative</i>
$CU$	<i>Coût unitaire</i>
$DCT$	<i>Dettes court terme</i>
$DLMT$	<i>Dettes long et moyen terme</i>
$EBE$	<i>Excédent brut d'exploitation</i>
$FR$	<i>Fond de roulement</i>
$KP$	<i>Fonds propre</i>
$LG$	<i>Liquidité général</i>
$LI$	<i>Liquidité immédiate</i>
$LR$	<i>Liquidité réduit</i>
$M$	<i>Marge</i>
$MC$	<i>Marge commercial</i>
$P$	<i>Prévu</i>
$P$	<i>Prix</i>
$P$	<i>Passif</i>
$PE$	<i>Production de l'exercice</i>
$Q$	<i>Quantité</i>
$R$	<i>Réel</i>
$RCAI$	<i>Résultat courant avant impôt</i>
$RE$	<i>Résultat d'exploitation</i>
$RNE$	<i>Résultat net de l'exercice</i>
$TN$	<i>Trésorerie nette</i>
$VA$	<i>Valeur ajouté</i>
$VD$	<i>Valeur disponible</i>
$VE$	<i>Valeur d'exploitation</i>
$VI$	<i>Valeur immobilisé</i>
$VR$	<i>Valeur réalisable</i>

# *Liste des tableaux et figure*

## Liste des tableaux et figure

### Liste des tableaux

<b>Tableau 01</b>	Présentation de tableau de bord	18
<b>Tableau 02</b>	Présentation de quelque cause d'écarts et leurs actions correctives	31
<b>Tableau 03</b>	Le bilan comptable	55
<b>Tableau 04</b>	Répartition de l'effectif d'Electro-Industries par catégorie socioprofessionnelle et par unité	64
<b>Tableau 05</b>	Activités principales et secondaires d'Electro-Industrie	70
<b>Tableau 06</b>	Evolution de la production de l'unité Transformateurs pour les années 2020, 2021, 2022.	71
<b>Tableau 07</b>	Evolution de la production des moteurs, alternateurs et groupes électrogènes pour les années 2020, 2021 et 2022	72
<b>Tableau 08</b>	Variation relative des résultats réels par rapport aux prévisions	80
<b>Tableau 09</b>	Synthèse des écarts budgétaire en pourcentage au 31/12/2022	89
<b>Tableau 10</b>	Actif du bilan financier de l'année 2021/2022	97
<b>Tableau 11</b>	Passif du bilan financier de l'année 2021/2022	98
<b>Tableau 12</b>	Bilan en grand masse de l'année 2021	99
<b>Tableau 13</b>	Bilan en grande masse de l'année 2022	99
<b>Tableau 14</b>	calcul du FR 2021/2022	100
<b>Tableau 15</b>	Calcul du FR 2021/2022	100
<b>Tableau 16</b>	Calcul du BFR pour l'année 2021/2022	101
<b>Tableau 17</b>	Calcul de la trésorerie nette 2021/2022	102
<b>Tableau 18</b>	Calcul des rations de liquidité pour l'année 2021/2022	103
<b>Tableau 19</b>	SIG 2022 réalisé/objectif	104

## Liste des tableaux et figure

---

### Liste des figures

<b>Figure 01</b>	Une gestion budgétaire efficace	12
<b>Figure 02</b>	Les grands principes de la gestion budgétaire	16
<b>Figure03</b>	L'ensemble des analyses d'écarts	24
<b>Figure 04</b>	Application à l'écart de chiffre d'affaires	26
<b>Figure 05</b>	Analyse de l'écart sur marge	27
<b>Figure 06</b>	Application de l'écart sur matière et main-d'œuvre	28
<b>Figure 07</b>	Application de l'écart sur un centre d'analyse	30
<b>Figure 08</b>	Calendrier du processus budgétaire annuel	41
<b>Figure 09</b>	Les acteurs de la gestion budgétaire et leurs interactions	47
<b>Figure 10</b>	Les dimensions qui composent la performance	51
<b>Figure 11</b>	Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance	52
<b>Figure 12</b>	Evolution de l'Electro-Industrie	67
<b>Figure 13</b>	Présentation de l'effectif d'Electro-Industries	70
<b>Figure 14</b>	Organigramme de l'entreprise Electro-Industries	75
<b>Figure 15</b>	Analyse des écarts (%) entre le budget révisé et réalisé au 31/06/2022	87
<b>Figure 16</b>	Représentation graphique des écarts budgétaire en % (31/12/2022)	101

# *Introduction générale*

## Introduction générale

---

Dans un environnement économique de plus en plus complexe, marqué par une instabilité croissante, des exigences accrues en matière de transparence, et une pression constante pour améliorer l'efficacité de l'action publique, les entreprises publiques sont appelées à renforcer leurs dispositifs internes de pilotage. Bien qu'elles ne poursuivent pas nécessairement un objectif de profit, ces organisations doivent néanmoins faire preuve d'une gestion rigoureuse et performante, afin d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés par leur direction supervision, tout en assurant une utilisation optimale des ressources mises à leur disposition.

Dans ce contexte, la maîtrise des ressources, l'anticipation des risques, et l'amélioration continue des processus décisionnels deviennent des priorités pour les entreprises publiques soumises à des contraintes budgétaires souvent strictes. Parmi les outils mobilisés pour relever ces défis, la gestion budgétaire s'impose comme un levier essentiel de planification, de pilotage et de contrôle. Loin de se limiter à un simple exercice de prévision financière, elle constitue un véritable système de gestion structuré permettant d'aligner les ressources, les moyens et les objectifs assignés à l'entreprise.

Elle permet ainsi de décliner les grandes orientations de l'État ou de l'administration de tutelle en plans d'actions opérationnels, de suivre leur exécution, d'identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations. Ce processus s'appuie sur des outils spécifiques (comme le tableau de bord ou les systèmes d'information budgétaire), une organisation claire des responsabilités, et l'implication active des gestionnaires à tous les niveaux.

Dans les entreprises publiques, la gestion budgétaire prend une dimension particulière. Elle est à la fois contrainte par des exigences de performance et soumise à des règles de transparence, de contrôle et d'impartialité. Son efficacité repose sur une organisation bien structurée, une implication des acteurs à tous les niveaux. Elle requiert une bonne articulation entre les services, une remontée fiable des données financières, et une capacité à réagir aux écarts constatés à l'amélioration de la performance globale.

La première leçon de l'économie est la rareté des ressources. Dans ce cadre, les entreprises qu'elles soient privées ou publiques, doivent veiller à une gestion optimale de leurs moyens humains, matériels et financiers pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Cette exigence est d'autant plus forte pour les entreprises publiques, qui ont la particularité d'évoluer dans un cadre réglementaire strict, avec des responsabilités économique, sociales et parfois stratégiques vis-à-vis de l'État et de la collectivité.

## Introduction générale

---

Les entreprises publiques doivent ainsi répondre à un double impératif : assurer leur efficacité économique, tout en respectant les missions de service public ou les objectifs de politique industrielle fixés par l'État.

Dans ce contexte, la bonne gouvernance, la transparence et l'utilisation rationnelle des ressources deviennent des priorités. Pour relever ces défis, la mise en place de mécanismes rigoureux de pilotage interne est indispensable.

Au cœur de ce dispositif, la gestion budgétaire occupe une place de choix. Elle permet de planifier les ressources d'anticiper les dépenses et de s'assurer que les engagements pris sont en cohérence avec les objectifs institutionnels et les contraintes budgétaires. Elle repose sur trois piliers fondamentaux : les prévisions, la budgétisation, le contrôle budgétaire.

Dans un environnement où la performance des entreprises publiques est de plus en plus structurée, la gestion budgétaire devient un véritable levier de modernisation et d'efficacité. Elle contribue à renforcer la culture de la performance, à améliorer la transparence de la gestion, et à garantir une utilisation optimale des ressources publiques.

Dans ce contexte, une question fondamentale émerge, mettant en lumière les enjeux clés liés à la gestion budgétaire au sein des entreprises publiques. En effet, il devient essentiel de s'interroger sur la manière dont les mécanismes budgétaires sont mis en œuvre, contrôlés et adaptés aux objectifs fixés par l'administration de référence. Cette interrogation permet non seulement d'évaluer l'efficacité des dispositifs en place, mais aussi d'analyser leur capacité à garantir une allocation équitable et efficiente des ressources.

Nous avons de ce fait, axé la problématique de notre recherche autour de la question suivante :

### **Comment l'organisation du dispositif de la gestion budgétaire contribue-t-elle à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise Electro-Industries ?**

Dans une perspective d'analyse approfondie, la question centrale de notre recherche a été subdivisée en trois interrogations secondaires :

- 1. quelles sont les caractéristiques et spécificités de la gestion budgétaire au sein des entreprises publiques comme Electro-Industries ?**
- 2. comment le dispositif de gestion budgétaire est-il mis en œuvre concrètement au sein d'Electro-Industries ?**

### **3. quelle est la place gestion budgétaire dans l'ensemble du dispositif de contrôle de gestion d'Electro-Industries ?**

#### **Hypothèses à vérifier :**

L'identification claire de la problématique nécessite la formulation d'hypothèses, qui serviront de base à notre cadre d'analyse :

**H1 :** Un dispositif de gestion budgétaire bien organisé, incluant des mécanismes de contrôle et de compte rendu régulier, contribue à réduire les écarts entre les prévisions et les réalisations, améliorant ainsi la performance financière de l'entreprise.

**H2 :** Une gestion budgétaire structurée, avec des processus bien définis, améliore la prévision et la maîtrise des coûts.

**H3 :** L'analyse régulière des écarts et l'utilisation d'outils adaptés permettent une réactivité accrue et une meilleure performance globale.

#### **Méthodologie de recherche**

Dans un premier temps, notre analyse s'attache à établir les bases conceptuelles et méthodologiques de la gestion budgétaire, en abordant ses notions fondamentales, ses principes fondamentaux ainsi que les outils et méthodes qui en assurent l'efficacité. Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative, reposant principalement sur l'observation et les entretiens, afin de mieux comprendre les pratiques en vigueur et leur contextualisation au sein de l'entreprise étudiée.

Cette approche vise à construire un cadre théorique solide, essentiel à la compréhension des enjeux pratiques de la gestion budgétaire.

Dans un second temps, l'étude s'oriente vers l'analyse approfondie du dispositif organisationnel de la gestion budgétaire, en mettant en lumière les processus adoptés et le rôle des différents acteurs impliqués. Ce chapitre intègre une évaluation de la gestion budgétaire au service de la performance financière, afin d'évaluer comment les mécanismes budgétaires contribuent concrètement à l'amélioration des résultats financiers et à la pérennité de l'entreprise.

Dans cette optique, nous avons mobilisé une approche quantitative et qualitative, permettant de mesurer objectivement l'impact des pratiques budgétaires sur la performance d'Electro-Industries.

## Introduction générale

---

Cette double approche organisationnelle et financière une compréhension plus fine sur les interactions entre structure, contrôle et performance.

**Approche théorique** : notre travail s'appuie dans un premier temps sur une recherche documentaire approfondie, qui nous a permis de consulter divers supports tels que des ouvrages spécialisés, des mémoires universitaires et au sein de l'entreprise, des articles scientifiques ainsi que des sites internet. Cette base théorique a contribué à mieux cerner les concepts fondamentaux de la gestion budgétaire, ses principes, ses outils, et son rôle dans le pilotage de la performance.

**Approche empirique** : sur le plan pratique, notre étude repose sur un entretien réalisé avec l'assistant PDG contrôle de gestion, afin d'analyser la mise en œuvre concrète du dispositif de gestion budgétaire. Ce chapitre comprend une présentation de l'organisation budgétaire de l'entreprise, une analyse des écarts entre prévisions et réalisations, ainsi qu'une évaluation de l'efficacité du système budgétaire à travers un outil financier spécifique : le tableau de compte de résultat (TCR). Cet indicateur permet d'apprécier dans quelle mesure les ressources mobilisées par l'entreprise permettant de couvrir ses besoins, et ainsi d'évaluer l'efficacité de sa gestion budgétaire.

### Objectif de l'étude

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'efficacité du dispositif de gestion budgétaire au sein de l'entreprise publique Electro-Industries, en mettant en évidence son impact sur la performance financière. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les outils de gestion mis en place, permettant de maîtriser les écarts entre prévisions et réalisation, calculer les indicateurs financiers, d'optimiser l'allocation des ressources, et de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise dans le cadre des orientations définies par la hiérarchie administrative.

### Choix du thème

Nous avons choisi ce thème parce que nous intéressons depuis longtemps à la gestion budgétaire. C'est un domaine que nous avons déjà étudié dans notre cours, et certains outils comme les bilans financiers, l'analyse des écarts ou les calculs budgétaires que nous connaissons déjà bien. Cela nous a donné envie d'aller plus loin pour comprendre comment tout cela fonctionne dans la réalité d'une entreprise.

## Introduction générale

---

De plus, l'organisation du dispositif budgétaire est un aspect souvent négligé, même s'il est en réalité utile. On a voulu savoir comment les budgets sont construits, qui fait quoi, et comment les décisions sont prises dans une entreprise publique comme Electro-Industries.

Enfin, ce sujet nous semble utile pour notre avenir professionnel. Il permet de relier la théorie à la pratique, et de mieux comprendre comment les outils budgétaires peuvent aider à améliorer la performance et à mieux gérer les ressources.

### Structure de travail

Le premier chapitre de ce travail est consacré aux fondements théoriques de la gestion budgétaire. Il débute par une présentation de la notion de gestion budgétaire, en mettant en lumière de ses objectifs, ses finalités et son rôle central dans la régulation financière des organisations publiques. Ensuite, une attention particulière est portée aux principes de la gestion budgétaire, notamment ceux issus des grands principes budgétaires classiques (annualité, unité, spécialité, etc...), qui structurent l'action publique. Enfin ce chapitre, se termine par une étude des méthodes et outils mobilisés dans la gestion dans la gestion budgétaire, tels que les budgets prévisionnels, les tableaux de bord et analyse des écarts.

Le second chapitre s'attache à l'organisation et au fonctionnement du dispositif de gestion budgétaire. Il s'ouvre sur une analyse du processus budgétaire, depuis la phase de la préparation jusqu'à celle du suivi, en insistant sur les contraintes calendrier et les enjeux organisationnels. Par la suite, les acteurs de la gestion budgétaire sont identifiés, qu'il s'agisse de direction générale, contrôleur de gestion etc. Enfin, la dernière section met en évidence le rôle de la gestion budgétaire au service de la performance financière.

Le dernier chapitre est consacré à l'étude de cas l'entreprise publique Electro-Industries. Il débute par une présentation générale de l'entreprise, mettant en lumière son statut juridique, ses missions, son organisation interne et de son environnement. Il se poursuit par une analyse du dispositif de gestion en mettant en l'accent sur l'analyse des écarts entre prévisions et réalisation. Enfin, une évaluation du dispositif est réalisée à travers l'étude d'indicateurs financiers tels que FR et BFR, ET la trésorerie et les tableaux des comptes de résultats, afin de juger la performance globale de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise.

***Chapitre I :***  
***Les fondements théoriques de la***  
***gestion budgétaire***

**Introduction**

Avec l'évolution de l'économie et des marchés plus sophistiqués ou la demande est plus exigeante et fluctuante, les entreprises voient la nécessité d'adapter leur système d'organisation et de production pour rester réactives, gérer cette complexité et répondre aux attentes et aux besoins des clients, ainsi elles peuvent conquérir une part de marché plus importante que leurs concurrents.

Face à cette évolution, la gestion budgétaire se révèle comme une solution incontournable pour toute entreprise qui aspire à une meilleure maîtrise de ses ressources et à une gestion optimale et de ses opérations. Elle devient un outil indispensable pour optimiser les performances, garantir la stabilité financière et assurer une croissance durable.

Ce chapitre se propose d'explorer les fondements théoriques de la gestion budgétaire à travers trois sections distinctes, chacune abordant un aspect essentiel de cette discipline

**Section 1 :** Notion sur la gestion budgétaire

**Section 2 :** Principes de la gestion budgétaire

**Section 3 :** Méthodes et outils de la gestion budgétaire

**Section 1 : Notions sur la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est un outil clé permettant d'assurer une utilisation rationnelle des ressources financières au sien d'une organisation. Elle repose sur un ensemble de notions fondamentales qui facilitent la planification, le suivi et le contrôle des flux financiers afin d'atteindre les objectifs fixes.

**1. Définition de la gestion et budget****1.1. Définition de la gestion**

La gestion est l'ensemble de processus, de techniques et de pratiques visant à diriger, organiser, contrôler et planifier les ressources d'une organisation afin d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. Elle s'applique à de nombreux domaines, comme la finance, les ressources humaines et la stratégie. **Selon Nathan** la gestion est définie comme étant un ensemble des procédures, des pratiques et des politique mises en œuvre dans les entreprises et qui vise à assurer un fonctionnement satisfaisant, ses points d'application principaux sont vente, le financement, l'organisation, les ressources humaines, le marketing, la comptabilité et le contrôle des résultats<sup>1</sup>.

La gestion porte donc sur la prise de décision en entreprise et décrit les méthodes à considérer pour parvenir une « bonne » décision. Son rôle est de créer et de maintenir un environnement favorable à la productivité et à la réussite des employés. Cela implique de fournir une orientation adéquate, de fixer des objectifs clairs et de surveiller les performances. La gestion divise en plusieurs types, tels que <sup>2</sup>:

- La gestion stratégique ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La gestion financière ;
- La gestion de projet ;
- La gestion budgétaire.

Dans cette étude, nous nous intéressons à la gestion budgétaire.

---

<sup>1</sup> **Dictionnaire d'économie et de science sociale** 8 -ème édition revue et augmentée, Nathan, 2009, P 229.

<sup>2</sup> Rémy, Eric et Alain Rowe, **La gestion : fondements et application**. 2ème Edition, Vuibert : Paris, 2014, P : 12-14.

**1.2. Définition de budget**

Le budget est un outil essentiel de la gestion budgétaire, il s'agit d'un document qui permet de planifier et de contrôler les ressources financières d'une entité, qu'il s'agisse d'un individu, d'une entreprise, d'une Etat ou d'une collectivité publique. Le budget permet de suivre les performances financières, d'assurer la viabilité économique et de prendre des décisions éclairées concernant les investissements et les économies.

Selon **Caroline SELMER** le budget définit comme « un ensemble ordonné d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité »<sup>1</sup>

Le budget consolidé par fonction ou par centre de responsabilité permet d'élaborer les états financiers prévisionnels (bilan, compte de résultat, tableau de financement) et le budget de trésorerie.

Les différents budgets par fonction comprennent <sup>2</sup>:

- Le budget des ventes ;
- Le budget de production ;
- Le budget des approvisionnements ;
- Le budget des autres charges ;
- Le budget des investissements.

**1.3. Définition de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire a une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour comparer les résultats effectivement constatés<sup>3</sup>

Chaque auteur aborde la gestion budgétaire avec une perspective unique, mettant en lumière des aspects différents :

---

<sup>1</sup> Caroline SELMER, Op.cit., 2009, P : 02.

<sup>2</sup>BENCHEIKH, Gestion Budgétaire, Cours destiné aux étudiants 3<sup>ème</sup> années licence Facultés des Sciences économique et sociale Tanger Juridiques 2023 veuillez consulter sur le : <https://a.fsjest.ma/wp-content/uploads/2023/04/Cours-en-contrôle-de-gestion-gestion-budgétaire.pdf>, 21/05/2025 à 11h

<sup>3</sup> ALZARD Claude, Contrôle **de gestion : manuel et application**, édition Dunod, 2 -ème édition, Paris, 2010, P225

## Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion budgétaire

---

Selon **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 participation qui s'appuie sur le principe de décentralisation des décisions. Elle concerne tous les niveaux de l'entreprise »<sup>1</sup>.

Selon **HAMINI. A**, « la gestion a pour utilité le chiffrage des provisions décrivant de l'activité de l'entreprise dans un ensemble structuré de prévisions chiffres »<sup>2</sup>.

Selon **MEYER J**, « la gestion budgétaire est une méthode complexe et coûteuse à mettre en place. Sa mise en œuvre dans l'entreprise ne se justifie que par des objectifs clairement définis et des motivations précises. Elle doit mobiliser l'ensemble des niveaux de responsabilité au sein de l'organisation »<sup>3</sup>.

Selon **Jack Forget** « mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées (budgets) les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. La gestion budgétaire suppose la définition d'objectifs, une structure englobant l'ensemble des activités de l'entreprise, la participation et l'engagement des responsables des centres de responsabilité et la mise en place d'un contrôle budgétaire »<sup>4</sup>.

**La gestion budgétaire** est ainsi un processus de planification, de suivi et de contrôle des recettes et des dépenses d'une organisation, est le moteur de la performance d'une entreprise elle permet de répartir les ressources de manière stratégique et d'assurer la croissance à long terme. Elle établit des prévisions chiffrées pour chaque activité, et permet de comparer les résultats réels aux prévisions pour identifier et corriger les écarts. Une bonne gestion budgétaire est la clé d'une santé financière durable et d'une prise de décision stratégique.

### 1.2. L'importance de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire a un impact majeur sur la réussite de l'entreprise. Elle permet de fixer des priorités, de prendre des décisions stratégiques, de motiver les équipes et s'assurer de la conformité entre les actions de l'entreprise et ses objectifs. La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par l'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage<sup>5</sup>, c'est-à-dire elle est comme un plan pour l'avenir de l'entreprise, et tous les

---

<sup>1</sup>MYKITA P et TUSZYNSKI J, **Contrôle de gestion prévision et gestion budgétaire mesure et analyse de la performance**, 2002, P :15.

<sup>2</sup>HAMINI A, **Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle**, Edition Berti, Alger, 2001, P :12.

<sup>3</sup>MAYER J, **Gestion budgétaire de l'organisation**, 9ème Edition Dunod, Paris, 1998, P :17.

<sup>4</sup>FORGET JACK **Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2005, P : 09.

<sup>5</sup> ABDENACER, KHERRI, cours : **Gestion budgétaire, école supérieure de commerce**, 2011-2012, P : 02.

## Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion budgétaire

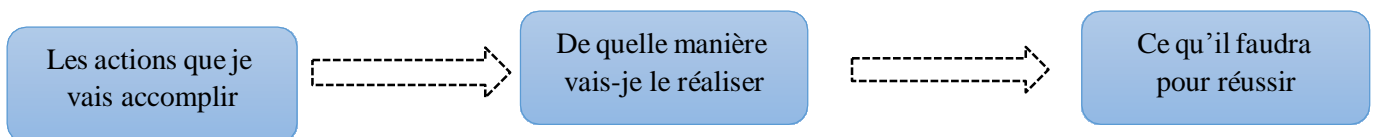
responsables doivent y participer pour que ça marche. Elle donne une vision claire de la situation financière, permettant ainsi d'identifier les opportunités et les menaces. Elle très importante dans la croissance et la performance globale de l'entreprise<sup>1</sup>.

La gestion budgétaire est essentielle pour plusieurs raisons <sup>2</sup>:

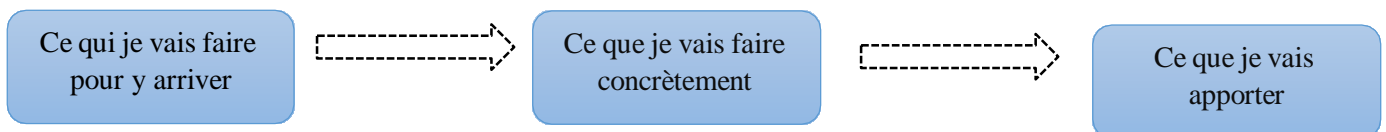
- **Planification et prévision** : permet de prévoir les revenus et dépenses, d'évaluer les tendances du marché et d'établir un plan financier.
- **Contrôler des dépenses et allocation des ressources** : fixer des limites claires pour chaque département budgétaire et alloue les ressources efficacement.
- **Prise de décision éclairée** : fournit des informations financières pour prendre des décisions éclairées sur les lancements des produits, les embauches et les investissements.
- **Evaluation de performances et préparations aux défis** : permet d'évaluer la performance de l'entreprise, d'identifier les domaines d'amélioration et de se préparer aux défis futurs.

**Figure n°1 : Une gestion budgétaire efficace**

### La bonne approche



### La mauvaise approche



**Source** : Brook son S, « Gérer un budget », 1<sup>ère</sup> Edition 2001, Grande-Bretagne, P : 41.

En conclure, la gestion budgétaire constitue un outil essentiel de pilotage permettant aux organisations de planifier, coordonner et contrôler leurs activités. Elle favorise une meilleure allocation des ressources et contribue grâce à une démarche prévisionnelle et corrective.

<sup>1</sup>Bernard COLASSE, **Comptabilité de gestion**, 10<sup>ème</sup> Edition, Economica, 2019, P :112-116.

## Section 02 : Les principes de la gestion budgétaire

### 1. Les principes de la gestion budgétaire

#### 1.1. Le principe d'annualité budgétaire

Le principe de l'annualité fait référence à la nécessité de respecter une période comptable d'une année civile, généralement du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. Dans sa signification classique, il revêt un triple aspect <sup>1</sup> :

- Le budget doit être établi chaque année ;
- Le budget doit contenir des prévisions dont la durée ne peut excéder un an ;
- Le budget doit être exécuté dans l'année pour laquelle il a été voté, l'autorisation qu'il donne ayant une validité limitée dans le temps.

Les justifications de ce principe sont non seulement d'ordre politique (périodicité du contrôle exercé par l'assemblée délibérante) mais surtout d'ordre technique : il est sûr que pour les prévisions de recettes et de dépenses contenues dans le budget restent précises et sincères, elles ne doivent pas être établies pour une période de temps trop longue. A cet égard, le cadre a semblé mieux adapté.

#### 1.2. Le principe de spécialité budgétaire

C'est le principe, stipule que les dépenses ne peuvent être engagées que dans le cadre d'un budget préalablement adopté. Les crédits sont ainsi ouverts de manière précise, en étant répartis par chapitre qui regroupent les dépenses selon leur nature ou selon leur finalité.

Le principe de spécialité des dépenses budgétaire signifie donc qu'une dépense pour un service déterminé et pour un objet spécifique.

#### 1.3. le principe d'unité budgétaire

Le principe d'unité repose sur l'idée que l'ensemble des opérations financières et comptables doit être regroupé au sein d'un seul et même budget global. Ce principe vise à assurer une cohérence, une transparence et une meilleure gestion des ressources de l'entreprise. Il est par conséquent subordonné à trois conditions <sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup>Les grands-principes-budgétaires, sur le site web : <https://www.manty.eu/fiches/les-grands-principes-budgetaires-d-une-collectivite#:~:text=Principe%20d'annualit%C3%A9&text=L'autorisation%20de%20l'assembl%C3%A9e,l'ann%C3%A9e%20les%20cr%C3%A9dits%20accord%C3%A9s>. Consulté le 21/05/2025 à 15h

<sup>2</sup>Les six principes des lois de finances <https://algeriepresse.dz/?p=6576> consulté le 21/05/2025 à 15h

- Unité du patrimoine ;
- Recensement des besoins de financement ;
- Présentation claire, structuré et exhaustive des finances.

### 1.4. Le principe d'universalité budgétaire <sup>1</sup>

Ce principe repose sur deux règles fondamentales : la règle non-compensation et celle de non-affectation :

**1.4.1. La règle de non-compensation :** interdit d'imputer directement des dépenses à des recettes. Autrement dit, les ressources et les charges doivent être enregistrées séparément, sans possibilité l'un par l'autre.

**1.4.2. La règle de non-affectation :** empêche d'attribuer une recette spécifique à une dépense particulière. Cela signifie que toutes les recettes doivent contribuer à la couverture globale des dépenses, sans lien direct entre une ressource et une charge spécifique.

A ces règles s'ajoute un principe plus récent : le principe de sincérité budgétaire, introduit par la loi relative aux lois de finances :

Le principe se décline en deux volets : **la sincérité budgétaire** et **la sincérité comptable**.

- **La sincérité budgétaire :** implique que les prévisions inscrites au budget soient réalisées de manière honnête et réaliste. Cela exclut tout sous-estimation des dépenses ou surestimation des recettes, et suppose la fiabilité des informations communiquées.
- **La sincérité comptable :** impose le respect des règles et principes comptables applicables. Elle exige que les comptes soient exacts, réguliers et qu'ils reflètent fidèlement la réalité financière de l'administration.

### 1.5. Le principe de gestion par exception

La gestion par exception repose sur l'idée que la direction ou la haute direction ne doit intervenir que lorsque les écarts par rapport aux objectifs aux normes établies dépassent un seuil acceptable. Ce principe vise à optimiser la gestion en concernant l'attention sur les situations qui nécessitent une intervention, plutôt que de surveiller en permanence tous les aspects de l'activité. Principes fondamentaux de la gestion par exception :

---

<sup>1</sup> Idem consulté le 21/05/2025

- **Fixation de seuils ou de limites d'écarts** : l'entreprise définit des seuils d'alerte (par exemple : un pourcentage d'écart par rapport au budget ou à la performance), lorsqu'ils sont dépassés, déclenchent une intervention ou une analyse approfondie.
- **Suivi ciblé** : la gestion se concentre sur les écarts importants, permettent ainsi une utilisation plus efficace des ressources de supervision et de contrôle.
- **Responsabilisation** : les responsables opérationnels disposent d'une autonomie pour gérer la majorité des situations courantes, mais sont tenus de signaler ou de justifier les écarts significatifs.
- **Optimisation de la prise de décision** : en évitant une surveillance excessive une prise de décision plus rapide et plus pertinente pour les écarts majeurs.

En revanche, cette application opérationnelle ne peut être conçue indépendamment des politiques internes et des stratégies globales de l'organisation. C'est uniquement dans cette logique d'alignement peuvent être mobilisées efficacement, au service d'une vision plus cohérente, durable et partagée. Cela permet d'éviter les dérives, de prioriser les projets pertinents, et d'assurer que toutes les actions entreprises sont en adéquation avec la mission et les valeurs de l'organisation.

### **1.6. Le principe de contrôlabilité des éléments du budget**

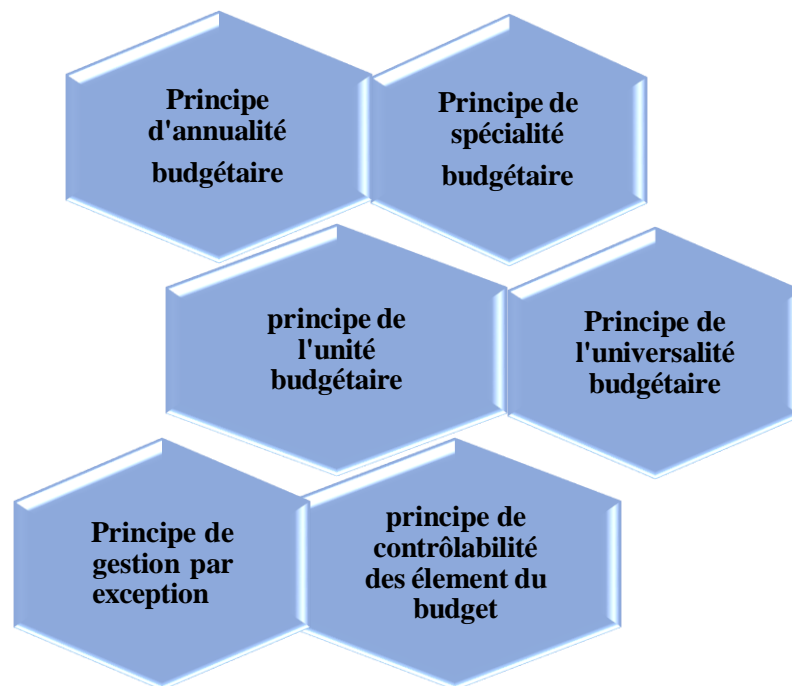
Ce principe constitue un fondement essentiel dans l'évaluation de la performance au sein des organisations. Il stipule qu'un centre budgétaire c'est -à-dire une unité à laquelle sont attribuées des ressources financières et des objectifs ne peut être jugé que sur les éléments qu'il est en mesure de contrôler.

Ainsi, prendre en compte dans l'évaluation des facteurs échappant l'influence du responsable (tels que les variations de change, les décisions stratégiques centrales ou l'inflation) conduit à une évaluation biaisée et injuste. Cela peut engendrer de la démotivation, une perte de repères de gestion, voire des erreurs managériales. A l'inverse, lorsque l'évaluation repose uniquement sur les variables maîtrisables par le centre, elle permet de mieux responsabiliser les acteurs, d'assurer l'équité dans la mesure de la performance et de renforcer l'efficacité globale du processus budgétaire. Ainsi, le respect de ce principe est indispensable pour garantir la pertinence du système de contrôle de gestion et la légitimité des décisions prises à partir des résultats budgétaires<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Opcit [consulté le 22/05/2025](#) à 20h.

Figure 2 : Les grands principes de la gestion budgétaire



**Source :** Elaboré par nous-mêmes

Les principes de la gestion budgétaire assurent une utilisation encadrée et efficace des ressources, la discipline financière et un pilotage axé sur les écarts significatifs et les écarts significatifs et les éléments maîtrisables.

### Section 3 : Les méthodes et les outils de gestion budgétaire

Pour assurer une gestion budgétaire efficace, les entreprises utilisent sur plusieurs méthodes et outils qui leurs permettent de planifier, suivre et ajuster leur activité selon leurs objectifs fixés. Parmi les plus utilisés, on trouve le tableau de bord, qui donne une vue globale sur la performance, le suivi et contrôle budgétaire, qui compare les dépenses aux prévisions ; et l'analyse des écarts, qui aide à comprendre les différences et à prendre des décisions.

#### 1. Le tableau de bord

##### 1.1. Définition de tableau de bord

Le tableau de bord peut être défini comme : « un outil d'aide à la décision et à la prévision, et un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissances de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ».<sup>1</sup>

Selon ROBERT GUEDJ : « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie ».<sup>2</sup>

Un tableau de bord et un document rassemblent, de manière claire, un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe.<sup>3</sup>

Le tableau de bord est pour mission qui est :

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

---

<sup>1</sup> CHRISTOPHE Germain, **Le tableau de bord**, édition é-thèque, Paris, 2002, P : 06.

<sup>2</sup> GUEDJ Norbert, **Le contrôle de gestion**, 3<sup>ème</sup> Edition, Edition d'organisation, Paris, 2000, P : 285.

<sup>3</sup> C.ALAZARD, S. SEPARI, Op.cit., P : 634.

### 1.2. Objectif de tableau de bord

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

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

- Sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité ;
- Sur leurs conditions de réalisations : moyens mise en œuvre, évolution de l'environnement de l'unité.

C'est un outil tourné vers l'action qui apporte une information aussi précoce que possible, voir anticipé, afin de favoriser la réactivité de l'unité.<sup>1</sup>

**Tableau 1 : Présentation de tableau de bord**

Libellé		Mois		
<b>Indicateurs économiques</b>	Prévu	Réel	Ecart	Action correctrice
CA				
CA par client				
Nombre de client Nombre de nouveaux clients				
CA famille de produits				
Marge Commerciale				
Charge fixes				
Charge Variables				
Stock en valeur				
Indicateurs physique				
Délais de livraison				
Satisfaction clients				

Source : C. ALAZARD & SEPARI, *Contrôle de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition DONUD, Paris, 1993, P : 603.

<sup>1</sup> CHRISTIAN, GOUJET, BRIGETTE, DORIATH, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Edition Dunod, Paris, 2007, P : 284.

**2. Suivi et contrôle budgétaire**

Les budgets révèlent ce vers quoi l'entreprise veut aller. Ils précisent la cible à atteindre et les moyens d'y parvenir. Mais rien ne garantit que l'entreprise réalise les objectifs qu'elle s'est fixés, C'est pourquoi il est essentiel d'associer aux budgets un système de contrôle budgétaire dont le but est de vérifier la réalisation des objectifs.<sup>1</sup>

En effet, la démarche budgétaire reflète une volonté d'anticiper et de piloter l'évolution future de l'entreprise. Cette volonté d'anticipation se traduit par le suivi et le contrôle budgétaire. Pour un exercice donné, des prévisions budgétaires sont établies puis réparties mois par mois.

En d'autres termes, le suivi contrôle budgétaire est un système d'alerte qui permet aux responsables d'être informés en cas de dérapage par rapport aux prévisions afin qu'ils réagissent. Chaque budget comprend des rubriques budgétaires identifiées selon la pertinence de l'information produite par ces budgets.

Une rubrique budgétaire regroupe un ou plusieurs comptes de la comptabilité générale. Les réalisations budgétaires sont extraites directement de cette comptabilité. Par conséquent, les prévisions seront préparées en fonction du niveau de détail produit par la comptabilité générale groupé par rubriques budgétaires. La nomenclature des charges de fonctionnement et règles comptabilisation « projet de circulaire<sup>2</sup> » doit être consulté par les responsables budgétaires pour comprendre et maîtriser le contenu de chaque rubrique budgétaire et de comptabiliser chaque dépense dans le compte adéquat.

Lorsqu'une entreprise adopte un système de gestion budgétaire, ses responsables à différents niveaux se voient attribuer des plans d'actions à court terme « les budgets », qu'ils ont généralement contribué à élaborer lors d'une phase de négociation préalable. Mais l'élaboration de ses plans resterait un exercice formel si elles n'étaient complétées par un suivi effectif des réalisations. Le contrôle budgétaire à précisément entre les prévisions budgétaires et les résultats effectifs des centres de responsabilité de l'entreprise. Ce rapprochement vise à déceler les écarts inévitables entre prévisions et réalisation, à les interpréter afin d'adopter les mesures correctives qui pourraient se révéler nécessaire par apport aux plans d'actions initialement élaborés.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> CABANE, Pierre, **L'essentiel de la finance à l'usage des managers**, EYROLLES, Paris, 2001, P : 263.

<sup>2</sup> **Projet de circulaire** : Nomenclature des charges de fonctionnement et règles de comptabilisation.

<sup>3</sup> Elle COHEN, **Dictionnaire de gestion**, La découverte, Paris, 2004, P : 81.

GEVAIS, Michel qui s'intéresse au contrôle de gestion l'a défini comme : la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin<sup>1</sup> :

- De rechercher les causes d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Le contrôle budgétaire permet l'amélioration des performances de l'entreprise, distingue deux types de contrôle :

### **2.1. Le contrôle à priori**

Les responsables d'un centre de responsabilité disposent d'une délégation qui lui permet d'engager les ressources (financières, humaines, ou autres...) dans les limites d'un budget prédéfini. Ce contrôle permet de s'assurer que les dépenses engagées s'inscrivent dans le cadre budgétaire. Il permet aussi de s'assurer que les dépenses non prévues au budget ne pourraient être engagées sans l'accord de la direction générale. Ainsi les risques de dépassement budgétaire peuvent être considérablement limités.

### **2.2. Le contrôle à postériori**

Il consiste à la comparaison des performances avec les prévisions et les réalisations avec les engagements inscrit au budget. Ce suivi sert aussi à<sup>2</sup>:

- Informer l'ensemble des responsables hiérarchiques des éventuels écarts ;
- Recherche et analyser les causes de ces écarts constatés ;
- Proposer les actions et corriger les écarts constatés ;
- Procéder éventuellement à l'ajustement du budget ;
- Apprécier la performance des responsables budgétaires.

La comparaison entre les prévisions et réalisations constitue une phase primordiale du contrôle budgétaire et qui doit être effectuée d'une façon efficace et rapide, et ceci mène à identifier les causes d'écarts. Ces dernières doivent être rectifiées par la mise en place des actions correctives adéquates. En revanche, ces actions seront sans effets si les écarts

---

<sup>1</sup> ALAZRD Claude et GERVAIS Michel, **Contrôle de gestion et planification de l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, 1990, P : 226.

<sup>2</sup> Idem.

proviennent des causes extérieures. Néanmoins, si elles sont issues des modifications internes structurelles le budget initial va subir des modifications. Dans les autres situations :

- Les écarts budgétaires positifs seront encouragés ;
- Les écarts budgétaires négatifs doivent être annihilés ;
- L'évolution des écarts globaux doit mener à des actions qualité ou de travail sur la motivation.

Le suivi budgétaire est un outil essentiel au pilotage. C'est à la fois un outil de mesure, d'analyse, de projection et de simulation de la performance économique. Il est indissociable de la construction du budget : il s'inscrit dans sa continuité et servira de support pour la préparation du budget suivant.

### 3. Analyse des écarts

Les écarts de la gestion budgétaire font référence aux différences constatées entre les prévisions établies dans le budget (objectifs financiers) et les résultats réellement obtenus. Ces écarts permettant d'évaluer la performance de l'entreprise, de comprendre les déviations éventuelles et d'ajuster les décisions pour une meilleure maîtrise des ressources.

#### 3.1. Définition des écarts

Selon Jacques MARGERIN l'écart c'est résultat obtenu entre les objectifs prévus (**prévision**) d'une période qui fournit aux responsables les informations exploitables sélectives et significatives.

L'écart se définit aux comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : écart entre prévu et coût réalisé, entre quantité consommée.

L'écart a pour objectif de comparer les résultats réels par rapport aux prévisions de chaque centre de responsabilité, permettant ainsi d'évaluer leurs performances. Cette analyse permet d'évaluer la gestion des opérations et de mettre en évidence les zones critiques nécessitant une attention particulière. Tous les écarts sont calculés de la manière suivante :

$$\text{Ecart} = \text{donnée réelle} - \text{donnée préétablie de référence}$$

#### • Interprétation

Un écart positif signifie que le résultat est supérieur aux prévisions. C'est un écart favorable, et dans le cas contraire, un écart défavorable (négatif).

**Un écart favorable est constaté**

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

**Un écart défavorable est constaté**

- Lorsque les produits réels sont supérieurs aux produits budgétarisés.
- Lorsque les dépenses réelles dépassent les dépenses budgétarisés.

**3.2. Principe d'élaboration d'un écart budgétaire**

La mise en évidence d'écart répond aux besoins de suivi des entités à piloter. Elle est par nature contingente. Nous tenons à positionner quelques principes conventionnels de construction des écarts. <sup>1</sup>

- **Principe 1** : Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée et de la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée est générale la valeur réelle telle qu'elle apparaît en comptabilité de gestion. La valeur de référence peut correspondre à une estimation budgétaire, une norme établie ou une prévision. Dans le cas d'une comparaison de donnée entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus précoce.
- **Principe 2** : Un écart se définit par le signe (+) ou (-), une valeur et un sens (favorable ou défavorable). En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'es pas le même sens selon qu'il s'agisse d'une charge ou d'un produit.
- **Principe 3** : La décomposition d'un écart vise à isoler l'influence de chaque composante de manière distincte. Ainsi, lorsqu'une donnée est constituée de n composantes, on met en évidence n sous-écart, chacun reflétant l'effet spécifique d'une seule composante.
- **Principe 4** : Toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts (application du troisième principe) définit comme suit :

**Écart /éléments monétaires = (élément monétaires réels – élément monétaires prévus) X donnée volumique réelle.**

<sup>1</sup> C. ALAZARD, SEPARI S, **Contrôle de gestion : manuel et application**, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, P : 483.

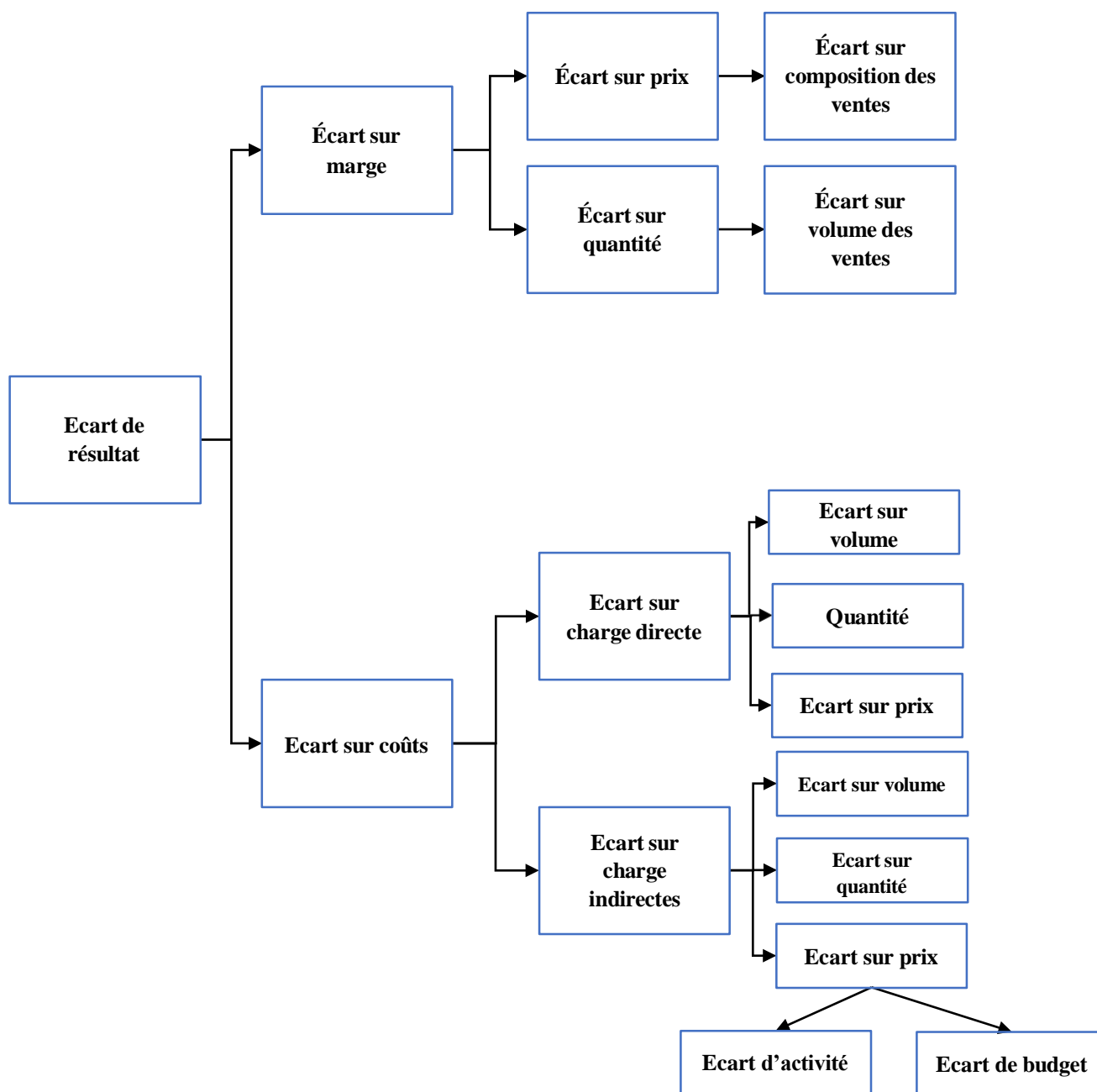
$$\text{Ecart/éléments volumiques} = (\text{éléments volumiques réel} - \text{éléments volumiques prévus}) \times \text{éléments monétaires prévus.}$$

Grace à ces règles simples, il est possible de calculer et de décomposer toute présentation budgétaire.

### **3.3. Calcul et analyse des écarts**

La gestion budgétaire repose sur l'étude des écarts entre les objectifs et les résultats obtenus. Cette analyse consiste à examiner les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles. Dans le cadre de la gestion budgétaire, le calcul des écarts peut être appliqué à chaque poste et composante du compte de résultat. Cela d'identifier la nature et l'ampleur des écarts par rapport aux prévisions budgétaires pour chacun des éléments du compte de résultat.

Figure 3 : L'ensemble des analyses d'écarts



Source : DORIATH B, *Le contrôle de gestion en 20 fiches*, 5<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2008, P : 77.

Ce schéma illustre une structure globale relativement classique pour les analyses d'écarts.

Cependant, d'autres modèles, qu'ils soient globaux ou partiels, peuvent être créés en utilisant des approches différentes.

Ces modèles sont ajustés en fonction des besoins spécifiques du contrôleur de gestion ainsi que des particularités liées à l'activité.

### **3.3.1. L'analyse de l'écart sur résultat**

L'écart sur résultat est défini comme : la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. L'écart de résultat mesure la déviation de la performance globale à court terme. <sup>1</sup>

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

$$\text{Résultat réel} = \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{coût réel}$$

$$\text{Résultat préétabli} = \text{Chiffre d'affaires préétabli} - \text{coût préétabli}$$

L'écart sur résultat se décompose en deux sous-écarts, l'écart sur le chiffre d'affaires et l'écart sur les coûts.

### **3.3.2. Analyse de l'écart sur chiffre d'affaires**

L'écart de chiffre d'affaire « est la différence entre le chiffre d'affaire réel et le chiffre d'affaire prévu ». <sup>2</sup> Donc :

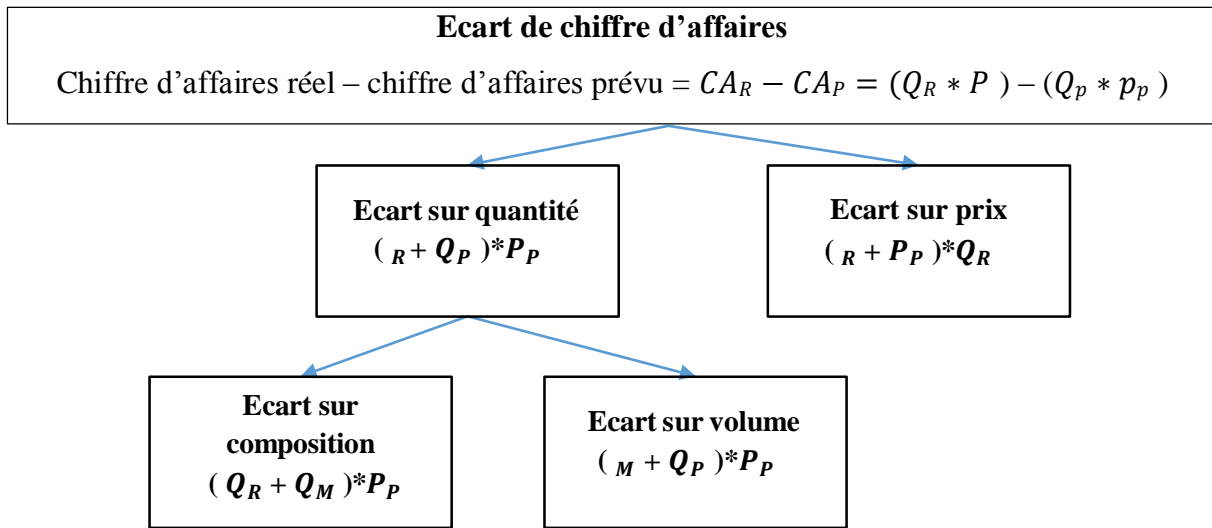
$$\text{Ecart sur chiffre d'affaire} = \text{chiffre d'affaire réel} - \text{chiffre d'affaire prévu}$$

---

<sup>1</sup> DORIATH B et GOUJET C. Op.cit. P : 200.

<sup>2</sup> DORIATH B, **Contrôle de gestion**, Op.cit. P : 76.

Figure 4 : Application à l'écart de chiffre d'affaires



Source : DORIATH, B, *Le contrôle de gestion en 20 fiches*, Op.cit. P : 77.

**Symboles utilisés**

Indice **R** pour réel, et **P** pour prévu

**CU** = coût unitaire

**Q** = quantités

**P** = prix de vent

**QM** = quantités du produit qui auraient été vendues si la composition des ventes n'avait pas changé ( $QM = QP / \sum QR$ ).

**3.3.3. Analyse de l'écart sur marge**

L'écart de marge « est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue »<sup>1</sup>.

**Ecart sur marge = marge sur coût préétabli réelle – marge sur coût préétabli prévue**

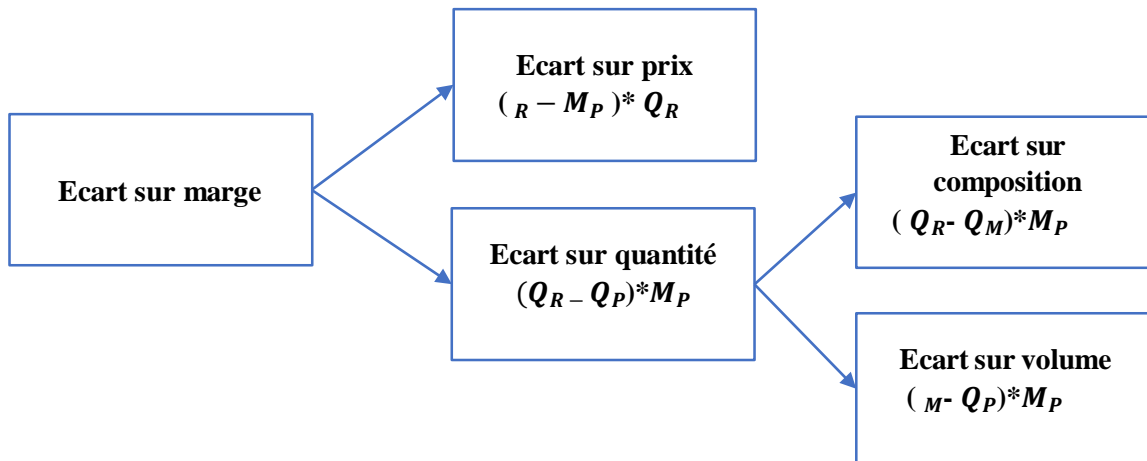
L'analyse de l'écart sur marge s'effectue à partir de la marge unitaire sur coût préétabli. Cette méthode permet de mettre en évidence l'impact du prix de vent sur la

<sup>1</sup> Idem, P: 76.

performance, indépendamment des variations de coût. En effet, l'effet coût étant déjà pris en compte dans l'analyse des écarts sur coût, l'écart sur marge isole spécifiquement l'effet prix.

Donc :  $M_R = P_R - CU_P$  et  $M_P - CU_P$ .

Figure 5: Analyse de l'écart sur marge



Source : DORIATH, B, *Le contrôle de gestion en 20 fiches*, Op.cit. P : 77

### 3.3.4. Analyse des coûts de production

Elle est composée, une analyse sur charge directes et une analyse sur charge indirectes.

- **Analyse de l'écart sur matière et main-d'œuvre**

Les écarts peuvent analysés en : « écart sur quantités » et « écarts sur coûte ».

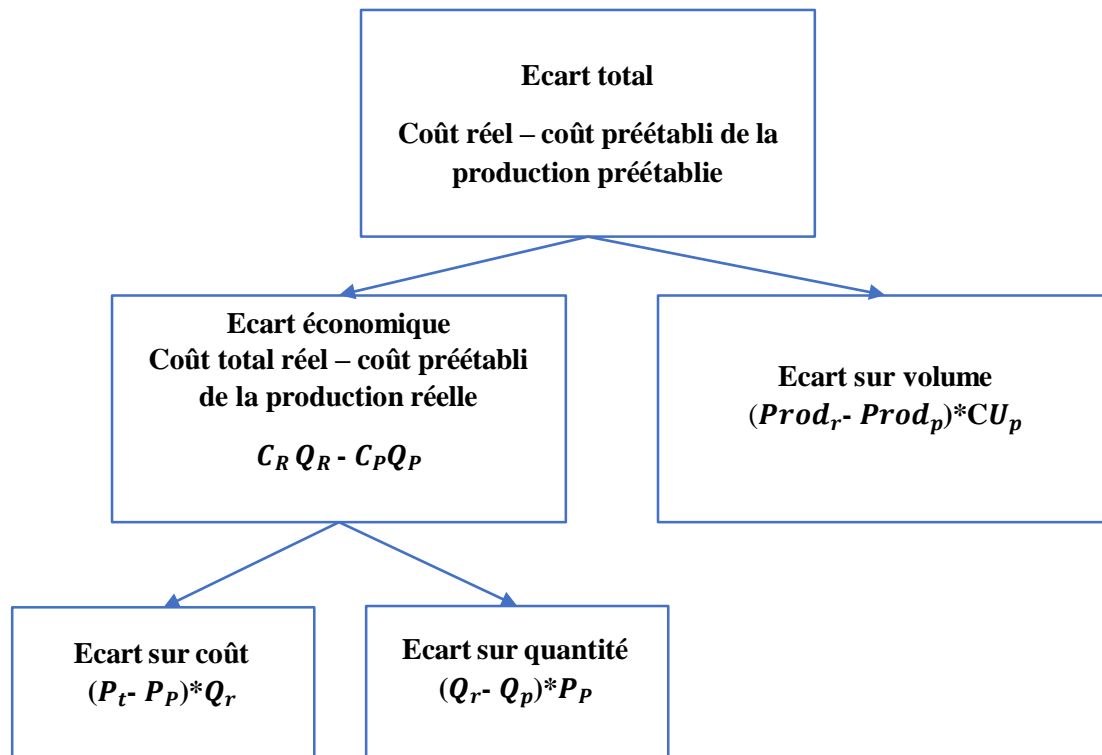
- **L'écart sur quantité** : traduit le plus ou le moins bon rendement de la matière de la manière ou de la main d'œuvre.
- **L'écart sur côûtes** : (en 1982 appelé écart sur prix par le PCG)

Le plan comptable propose aussi de dégager un écart sur « volume d'activité » qui mesure l'impact sur les coûts engagés de la différence entre la production réelle et la production standard. Nous appellerons « écart sur volume » cet écart fait référence à la production plus qu'à l'activité, a fine de lever toute ambiguïté avec l'écart sur activité.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> DORIATH B, Op.cit., 2008, P : 89.

Figure 6 : Application de l'écart sur matière et main-d'œuvre



Source : DORIATH, B, *Le contrôle de gestion en 20 fiches*, Op.cit. P : 89.

### Symboles utilisés

**Prod** : nombre de produit ;

**Q** : quantité de facteurs de production ;

**P** : coût unitaire d'un facteur de production ;

**CU** : coût unitaire de produit ;

**Indice p** : Préétabli ;

**Indice r** : réel ;

L'écart correspond à la différence entre le coût réel et le coût unitaire préétabli de chaque facture, cette différence étant pondérée selon quantité effectivement consommée. L'écart sur quantité résulte de la différence entre la quantité réelle consommée et la quantité préétablie, cette différence étant valorisée au coût unitaire préétabli, selon la convention en vigueur. On peut montrer que :

$$\text{Ecart économique} = \text{écart sur coût} + \text{écart sur quantité}$$
$$\text{Ecart total} = \text{écart économique} + \text{écart sur volume}$$

- **Analyse de l'écart sur charge indirecte**

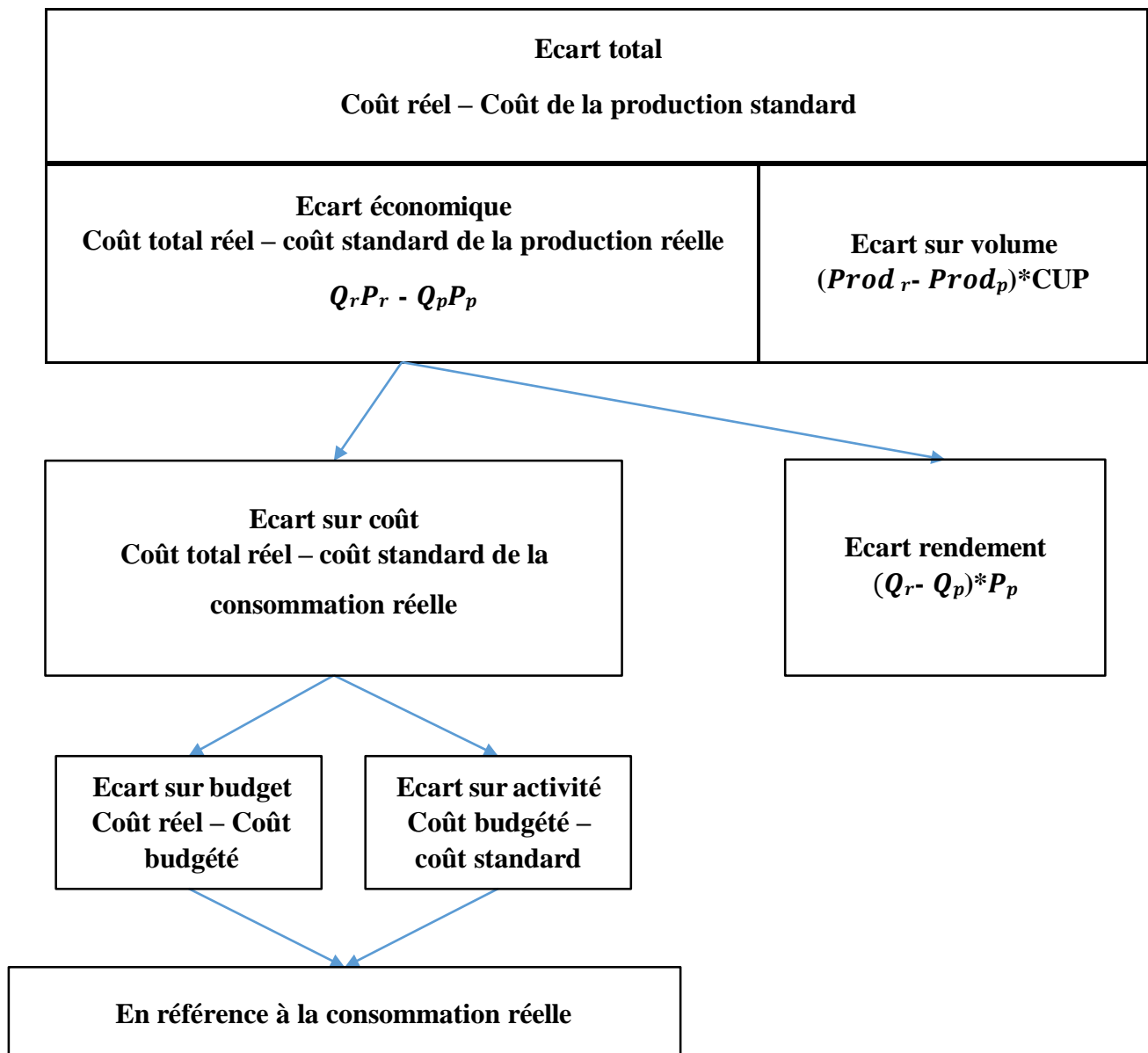
Le plan comptable générale propose d'analyser l'écart économique sur coût d'un centre de travail (et de coût comportant des charges de structure) en trois sous écarts.

- **Ecart sur coût des charges** (salaire et autres charges du centre) appelé communément écart sur budget. Il valorise le surcoût de l'économie dus à la variation des prix des charges consommées dans le centre.
- **Ecart sur activité** (ou sur imputation de coût fixe) du centre pendant la période. Cet écart valorise un coût de chômage ou un boni suractivité, du fait d'existence de charges fixes dans le centre.
- **Ecart sur rendement** (main d'œuvre, matériel) qui traduit la plus ou moins bonne utilisation ou qualité des facteurs mis en œuvre. C'est l'équivalent de l'écart sur quantité des charges opérationnelles. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DORIATH. B, op.cit. 2008. P : 94.

Figure 7 : Application de l'écart sur un centre d'analyse



Source : DORIATH, B, *Le contrôle de gestion en 20 fiches*, Op.cit. P : 94.

Interprétation des écarts <sup>32</sup> :

- Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorable ou défavorable » selon qu'ils traduisent un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation, le signe obtenu lors du calcul de l'écart n'ayant pas toujours la même signification ;
- L'action de la gestion budgétaire pourra se limiter aux écarts les significatifs, permettant ainsi une gestion par exception.

<sup>32</sup> DORIATH B., *Contrôle de gestion*, 5<sup>ème</sup> Edition, Parie, 2008, P : 73.

### 3.4. Objectifs de l'analyse des écarts

Afin d'être un outil de révision efficace, le suivi des écarts doit remettre en cause les normes techniques : des « écart récurrents sur certaines terminologies doivent conduire à des réflexions sur les méthodes de définition des normes techniques.

Les principaux objectifs de l'analyse des écarts sont les suivant :

- Rechercher les origines (causes) des écarts et mesurer leur incidence ;
- Signaler aux acteurs afin qu'ils prennent les actions correctives nécessaires.

Les écarts ont pour rôle la mise en évidence des phénomènes, mais ils ne sont pas porteurs de leurs explications. Afin d'interpréter les écarts, il convient d'identifier l'origine des divergences (écarts) par rapport aux prévisions. Ce qui permettra d'apporter des actions correctives dans une perspective d'amélioration.

Selon **DORIATH** et **GOUJET**<sup>33</sup>, il existe multiples causes d'écarts et plusieurs actions correctives, elles sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : Présentation de quelque cause d'écarts et leurs actions correctives**

Cause d'écarts	Types d'actions
Défaut de prévision Exemple : croissance de marché surévaluée	Nouvelle action : Lancement d'une campagne commerciale agressive. Ou bien Nouvelle stratégie : concurrence par la différenciation du produit et non plus par les prix.
Modification définitive de l'environnement Exemple : défaut de réglage d'une machine.	Recrutement des nouveaux fonctionnaires ou motiver les salaires pour produire plus.
Erreur humaine Exemple : défaut de réglage d'une machine.	Erreur accidentelle non inertielle : aucune correction, erreur liée à l'incompétence d'un salarié, nouvellement recruté : fonction de ce salarié.
Erreur matérielle Exemple : important taux de rebut lié au manque de qualité des matières.	Changement de fournisseur.

**Source :** DORIATH, B, et GOUJET, C, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Dunod, Paris, 2007, P : 206.

<sup>33</sup> DRIATH, B et GOUJET, C. **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Dunod, Paris, 2007, P : 206.

L'analyse des écarts aide l'entreprise à constater le degré de réalisation de ses budgets. Pour se faire, les responsables comparent les réalisations aux prévisions puis étudient les causes des divergences obtenues afin de mettre en évidence les écarts qui nécessitent des actions correctives.

### 4. Des méthodes avancées pour une gestion budgétaire précise <sup>34</sup>

Pour affiner la gestion budgétaire, on trouve quelques exemples de méthodes complémentaires avancées et efficaces :

#### 4.1. Rolling Forecast (Prévisions glissantes)

Cette méthode consiste à mettre à jour le budget sur une base **trimestrielle** ou **mensuelle** au lieu de s'en tenir à un plan annuel figé. Cela permet une meilleure adaptation aux imprévus économiques.

#### 4.2. Zero-Based Budgeting (Budget base zéro)

Contrairement aux approches traditionnelles, cette méthode exige de **justifier chaque dépense** à partir de zéro. Cela évite les **redondances budgétaires** et optimise l'utilisation des **ressources financières**.

Les méthodes et outils de la gestion budgétaire, tels que le tableau de bord, le suivi et l'analyse des écarts, permettent d'assurer un pilotage précis et réactif des activités. Ils offrent une meilleure visibilité sur l'exécution budgétaire et facilitent l'atteinte des objectifs fixés.

---

<sup>34</sup> Corentin Gaudelot. Pilotage budgétaire, transformer la contrainte en avantage compétitif <https://www.fygr.io/fr/article/pilotage-budgetaire> publié le 17 /02/2025 consulté le 23/05/2025.

**Conclusion**

Ce chapitre présente la gestion budgétaire comme un pilier important pour assurer la performance et la rentabilité d'une entreprise. Elle permet de planifier les activités, d'allouer les ressources de manière optimale et de contrôler les écarts entre les prévisions et les réalisations.

La gestion budgétaire repose sur l'élaboration de budgets prévisionnels, qui servent de référence pour orienter les décisions à court et moyen terme. Elle implique la participation de plusieurs niveaux hiérarchiques et favorise la coordination entre les services. En permettant le suivi des résultats et l'analyse des écarts, elle contribue à améliorer l'efficacité globale de l'entreprise.

***Chapitre II :***  
***Organisation et fonctionnement du***  
***dispositif de la gestion budgétaire***

## **Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire**

---

### **Introduction**

Dans ce chapitre, nous allons aborder successivement trois aspects fondamentaux liés à la dynamique budgétaire.

Nous commencerons par présenter les processus de la gestion budgétaire, en détaillant les étapes des clés de son élaboration, de sa planification à son exécution.

Nous analyserons ensuite les défis et limites rencontrés au quotidien par les organisations dans la mise en œuvre de ce processus, qu'ils soient liés à des contraintes organisationnelles, humaines ou techniques.

Enfin, nous étudierons le rôle de la performance financière comme outil d'amélioration du pilotage budgétaire, en montrant comment les indicateurs de performance peuvent appuyer la prise de décision et renforcer l'efficacité des actions engagées.

**Section 1 :** Le processus de la gestion budgétaire

**Section 2 :** Les acteurs de la gestion budgétaire

**Section 3 :** La performance financière au service de la gestion budgétaire

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

### Section 1 : Processus de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un processus clé qui permet à toute organisation, entreprise, administration ou ménage, de maîtriser ses finances en anticipant, planifiant et contrôlant ses ressources. Elle consiste à établir un budget, à suivre les dépenses par rapport à ce budget.

Cette section sera consacrée aux différentes étapes reformant le processus budgétaire. Le processus budgétaire est un ensemble d'étapes organisés qui permettent de mesurer la performance d'un budget. « Classiquement le processus de budgétisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondants au découpage de l'entreprise en centres de responsabilités ».<sup>1</sup>

#### 1. La planification budgétaire

La planification du budget se déroule en trois étapes : le plan stratégique, le plan opérationnel, le plan d'action et budgets.

##### 1.1. Le plan stratégique

Le plan stratégique est un outil de conception et de déploiement de la stratégie qui reprend les points clés de cette dernière à savoir :

- Les marchés /produit/technologie de l'entreprise ;
- Les objectifs de cette dernière : buts quantifiés, par exemple un pourcentage de part de marché ;
- Les moyens pour les atteindre croissance externe, interne, zones géographiques à privilégier...etc.

Il est élaboré à la suite d'une étude prises des forces et des faiblesses de l'entreprise et son environnement. Il retrace les différentes étapes souhaitées de devenir de l'entreprise. Son horizon se réduit considérablement avec l'impact de la mondialisation : de 5 à 10ans dans les années 1980, il est aujourd'hui très souvent ramené à un horizon à moyen terme (3 à 5ans).

Ayant été élaborée à la suite d'une étude précise des forces et des faiblesses actuelles de l'entreprise et de son environnement. Le plan stratégique intègre les notions de « souhaitable » et de possible dans un ensemble cohérent et réaliste. Sous cet aspect il se différencie complètement de la prospective qui imagine le futur et dont l'horizon est beaucoup plus

---

<sup>1</sup> Hélène LONING et al, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008, P 95.

## **Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire**

---

lointain. Exprimant les grandes lignes d'un plan d'action qui s'étend sur plusieurs années. Sa forme est variée et les objectifs peu détaillés. Ce plan est élaboré par la direction générale avec confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise. Comme tout programme d'action il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisées puisqu'il doit servir de cadre à leurs actions et leurs propositions de mise en œuvre qui seront intégrées dans le plan opérationnel.<sup>1</sup>

### **1.2. Le plan opérationnel**

Le plan opérationnel est élaboré en accord ou sur proposition des centres de responsabilités. Il représente sur un horizon de 2 à 3 ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie.<sup>2</sup>

Le plan opérationnel est classiquement élaboré par centres de responsabilités. Il prend en compte les orientations de la direction générale et décline les stratégies au niveau des centres de responsabilités et des fonctions. Il conduit donc à établir des plans sectoriels et à chiffrer les besoins d'investissements compte tenu des objectifs à atteindre des hypothèses d'environnement des actions à entreprendre et des plans de rechange à mettre en œuvre en cas d'écart sur les hypothèses.<sup>3</sup>

En d'autres termes, le plan opérationnel concerne l'établissement détaillé des objectifs et des plans d'actions permettant de réaliser les priorités d'action et d'atteindre les niveaux cibles de performances définis au cours de la démarche stratégique. C'est au cours de cette phase que sont planifiés en détail les changements qui vont affecter l'organisation.

### **1.3. Le plan d'action et budget**

Selon Henri Bouquin, écrivain et économiste qui s'intéresse au contrôle de gestion et à la gestion budgétaire : « Le budget devrait être l'expression comptable et financière des plans d'action retenue pour les objectifs visés et les moyens disponibles sur les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels ». <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> ALAZARD CLAUDE et SEPARI Sabine. « Contrôle de gestion manuel et applications ». 3<sup>e</sup> éd. Dunod, Paris, 2010, P : 232.

<sup>2</sup> Idem. P. 232.

<sup>3</sup> LONING Hélène et MALLWRET Véronique et al. « Contrôle de gestion ». 3<sup>e</sup> éd. Paris : DUNOD. 2008. P : 85.

<sup>4</sup> BERLAND Nicolas. « Contrôle de gestion ». Paris : La découverte. 2002. P : 3.

## **Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire**

---

Les budgets doivent être la modélisation financière des plans d'action, eux-mêmes déclinent des plans opérationnels. Il est vrai que les plans d'actions sont une contrainte pour la hiérarchie, puisqu'ils visent à relier tout chiffrage budgétaire à des actions contraintes identifiables. Mais sans plan d'actions, les budgets ne représentent qu'une logique financière.<sup>1</sup>

### **2. L'élaboration budgétaire**

L'élaboration budgétaire est basée sur des procédures qui sont composées de cinq phases distinctes, qui sont généralement organisées selon un calendrier budgétaire établi sur une période déterminée, souvent annuelle.

#### **2.1. Procédures d'élaboration du budget**

Une procédure budgétaire consiste à formaliser les documents qu'il faudra remplir et les étapes qui permettra d'arriver au budget définitif.<sup>2</sup>

Lorsque le cycle budgétaire correspond à l'année civile, la préparation des budgets commence dès août-septembre, afin de garantir que tous les documents nécessaires soient disponibles au début de l'exercice. Il est crucial que la structure de l'entreprise soit décentralisée pour favoriser un dialogue constructif entre les principaux responsables.

##### **2.1.1. Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile**

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

Si l'entreprise dispose d'un plan à moyen terme, les arbitrages ont déjà été effectués et les décisions prises : il suffit de reprendre les buts qui ont été approuvés pour la première du plan. Si ce n'est pas le cas, la direction générale doit d'abord réfléchir aux orientations qui seront les siennes de la période. Il s'agit de la diffusion des axes stratégiques et des objectifs généraux à retenir pour l'élaboration du budget N+1. L'envoi de cette lettre de cadrage ou lettre d'intention permet aux centres de responsabilités d'initier leurs pré-budgets N+1.

---

<sup>1</sup> BOUQUIN Henri. « Contrôle de gestion ». 9ème éd. Paris : Presses Universitaires de France. 1986.P.456.

<sup>2</sup> Désiré Marie Noelle et HIRCH Daniel. Et al. Le grand livre du contrôle de gestion. Paris : EYROLLES.2013. P : 157.

## **Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire**

---

### **2.1.2. Réaliser des études préparatoires**

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

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

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

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

### **2.1.3. Elaborer des projets de budgets**

En se basant sur les études préparatoires et l'hypothèse de prix (vente, d'achat, salaire horaire...) le service concerné va estimer, par des grandes masses, les résultats possibles pour l'année à budgéter. Cette projection permet de vérifier la faisabilité des objectifs fixés. Pour mener à bien cette mission, il est nécessaire de tester plusieurs scénarios, de créer plusieurs projets de budget et si on utilise un modèle de simulation informatisé, on évite des calculs fastidieux. Au terme de ces analyses, si les objectifs semblent irréalistes, la direction générale devra les réviser à la baisse.

Une fois les simulations budgétaires réalisées, la direction générale se réunit en comité pour sélectionner le projet le plus prometteur. Ce projet devient alors le pré-budget, qui servira de base pour les prochaines étapes de la construction du budget.

### **2.3.5. Construire et négocier des budgets détaillés**

La procédure la plus courante pour y arriver est :

- Les dirigeants de haut niveau analysent l'impact du pré-budget sur le fonctionnement de leur département, de façon à déterminer un objectif quantifié pour les responsabilités du niveau hiérarchique immédiatement inférieur.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

- Ce processus se répète ensuite jusqu'aux niveaux les plus bas de la hiérarchie. A la fin de cette descendante, tous les responsables disposent d'un objectif spécifique et quantifiable, ainsi que des hypothèses à retenir pour construire leur budget.
- Sur cette base, chaque dirigeant établit un plan d'action permettant d'atteindre les objectifs fixé et traduit les conséquences financières de ce plan dans ce budget.

La redentée progressive des documents et des informations qui en résultent peut alors être envisagée. A chaque niveau, le supérieur hiérarchique évalue les propositions des budgets de chacun de ses subordonnés.

Une discussion s'instaure entre eux et au terme de celle-ci : soit le supérieur convie le responsable à travailler certaines hypothèses du plan d'action, soit il approuve le budget proposé, sous réserve de son acceptation par la direction générale.

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

### 3. Exécution du budget

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

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

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

- La ventilation des dotations budgétaire par centre de responsabilité (ou par objet) ;
- La mensualisation des budgets ;
- La définition de délégation à accorder au différent responsable de centre (ou de projet) pour l'exécution de leurs budgets (crédits délégués)<sup>1</sup>.

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

- Des décisions en matière de dépenses et de recette ;

---

<sup>1</sup> AYITE AYI-KUTU, Alvine KYNACH, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE), Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012, P : 23-24.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

- Des décaissements et des encaissements.

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

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

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

#### 4. Le calendrier budgétaire

Le processus de budgétisation s'inscrit dans le cadre d'un calendrier qui va de septembre N-1 à décembre N-1 pour le budget de l'année N. Le calendrier ne doit être en principe ni trop précoce, ni trop tardif, ni trop long.<sup>1</sup>

Le processus budgétaire conduit le plus souvent à l'établissement des budgets mensuels qui n'est pas, bien entendu, une division par douze mais tient compte des variations saisonnières.

#### Figure 8 : Calendrier du processus budgétaire annuel

Mai-juin
Cadre budgétaire
Hypothèse macro-économique
Orientations de la direction générale
Juillet-septembre
• Navette budgétaire : pré--budgets
<b>Septembre-octobre</b>
• Arbitrage(s)
- Confrontation des pré-budgétaires consolidés aux objectifs
<b>Novembre</b>
• Approbation DG : arrêt des budgets N+1
L'année suivante
Exécution et suivi budgétaire procédure budgétaire

**Source** : Hélène LONING et Véronique MALLERET ; et al. Contrôle de gestion. 3<sup>ème</sup> éd Dunod Paris. 2008. P74.

<sup>1</sup> Hélène LONING et Véronique MALLERET : et al « contrôle de gestion » 3<sup>ème</sup> Dunod : Paris 2008, p. 74.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

### 5. Les limites de l'organisation budgétaire<sup>1</sup>

- L'organisation budgétaire s'appuie sur des hypothèses irréalistes ou des chiffres incorrects, cela peut entraîner des estimations budgétaires inexactes ;
- Les budgets fonctionnels pourraient maintenir des postes de moindre pertinence sans remise en question ;
- Une estimation inexacte des revenus ou des dépenses, peut fragiliser l'équilibre du budget dès sa mise en place ;
- La distribution des ressources peut être affectée par des routines ou des contraintes internes, ce qui nuit à l'efficacité ;
- L'attribution des responsabilités et le contrôle peuvent être mal accueillis par les équipes, conduisant un manque d'engagement.
- Une décentralisation mal réfléchie peut rigidifier le processus budgétaire et freiner les initiatives locales.
- Une gestion excessive planifiée ou trop rigide peut engendrer de l'inertie au lieu de favoriser la créativité.
- Un degré d'autonomie trop important peut créer des « féodalités » internes, nuisant à la cohérence stratégique globale.
- L'évolution rapide de l'environnement externe peut rendre les prévisions budgétaires rapidement dépassées.

### 6. Les défis de l'organisation budgétaire<sup>2</sup>

- Formuler des hypothèses budgétaires réalistes malgré l'incertitude ;
- Réévaluer régulièrement la pertinence des fonctions et des postes à l'aide d'un budget fonctionnel ;
- Des prévisions financières réalistes pour garantir un budget équilibré et stable ;
- Améliorer la répartition malgré les routines et contraintes internes ;
- Trouver un équilibre entre la clarté des responsabilités et l'engagement des équipes ;
- Éviter les effets indésirables d'une décentralisation mal élaborée ;
- Encourager la créativité tout en garantissant une direction cohérente ;
- Préserver la cohérence stratégique face à une autonomie locale élevée ;
- Adapter à la gestion budgétaire à un environnement en constante évolution.

---

<sup>1</sup> Brigitte, DORIATH, le contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, Parai, 2008 P.03.

<sup>2</sup>C'est une solution élaborée par nous-mêmes.

## **Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire**

---

Le processus budgétaire est un outil clé de gestion permettant à l'entreprise de planifier, exécuter et contrôler ses ressources. Il comprend la planification stratégique, l'élaboration des budgets, leur exécution et leur suivi selon un calendrier précis. Bien qu'efficace pour structurer l'action, il présente certaines limites liées à la rigidité, aux prévisions incertaines et à la coordination. Une bonne gestion budgétaire repose donc sur des hypothèses réalistes, un pilotage participatif et une capacité d'adaptation.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

### Section 02 : Les acteurs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire constitue un pilier essentiel de la gouvernance financière au sein des organisations. Elle implique une collaboration étroite entre acteurs clé, tels que la direction générale, le contrôleur de gestion, les responsables centres de responsabilités budgétaire ainsi le comité du budget. Cependant, cette organisation rencontre plusieurs limites et défis quotidiennement.

#### 1. La Direction Générale

La direction générale joue un rôle important dans la définition de la stratégie de l'entreprise et veille à sa diffusion à travers l'élaboration des budgets qui constituent un levier essentiel de mise en œuvre. Si elle oriente généralement le travail du contrôleur de gestion, elle réalise progressivement que le choix des indicateurs, défini en collaboration avec ce dernier, peut également influencer la stratégie. En effet, les systèmes d'informations et des tableaux de bords structurent la lecture de la performance, ce qui guide les décisions stratégiques aussi bien à court terme qu'à long terme ».<sup>1</sup>

« La direction élabore la stratégie de l'entreprise et la propose au conseil d'administration. Une fois acceptée, elle met en œuvre cette stratégie en suivant des plans et des budgets. Par la suite, elle informe le conseil des résultats obtenus par rapport aux objectifs établis »<sup>2</sup>.

#### 2. Le contrôleur de gestion

Selon MARGOUTTEAU « Le contrôleur de gestion occupe une position clé dans l'élaboration du budget. Il commence par rédiger une note expliquant l'importance de la gestion budgétaire. Ensuite, il prépare les documents nécessaires pour rassembler les informations et rédige un guide d'utilisation pour aider les responsables à bien répondre. Il envoie ces documents aux départements concernés, les récupère, les analyse, puis regroupe tous les budgets.

Ses autres responsabilités comprennent :

- Aider la direction et les responsables à prendre des décisions budgétaires en cas de désaccord ;

---

<sup>1</sup> Caroline SELMER, **Construire et défendre son budget**, 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod : Paris, 2003. P :42-43.

<sup>2</sup> **Code algérien de gouvernance d'entreprise**, édition 2009, p.41. Disponible sur le site : [www.ecgi.org/code\\_algéria\\_2009\\_fr](http://www.ecgi.org/code_algéria_2009_fr), consulté le 04/ 05/2025.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

- Participer à l'élaboration du calendrier budgétaire ;
- Contribuer à établir les règles à respecter lors de la création des budgets ;
- Préparer les formulaires à compléter avec les consignes ;
- Mettre à jour un tableau comprenant les noms des responsables budgétaires, les codes associés à chaque service et les contacts à solliciter en cas de souci »<sup>1</sup>.

### 3. Les responsables centres de responsabilité budgétaires

Selon SELMER « Les chefs des centres de responsabilité budgétaire sont d'autres contributeurs majeurs à la construction du budget. Parce qu'ils sont en contact direct et régulier avec la réalité du terrain. En effet, ils sont une source majeure d'information à la direction générale et aux autres acteurs. Cela permet à ces acteurs vitaux de rester à la fois pratique et réaliste sur ce que l'on peut appeler leur sur-optimisme.

A partir des interactions qu'ils ont avec :

- Les membres de leur équipe,
- Le personnel de leur unité administrative ;
- La direction de l'organisation ;
- Et leurs collègues, les responsables des services expriment de manière chiffrée :
- Leurs objectifs
- Les actions à mettre en œuvre. Ce faisant, ils transmettent des informations qui facilitent le travail des autres parties prenantes »<sup>2</sup>.

### 4. Le comité du budget

Selon GUEDJ « Le comité budgétaire agit en tant que véritable conseil avisé, responsable de décider des orientations budgétaires entre les leaders des diverses unités administratives et opérationnelles, la direction générale, ainsi que la direction du contrôle de gestion. »<sup>3</sup> Il a pour missions principales les suivantes <sup>4</sup>:

Elargir le nombre de participants impliqués dans la décision organisationnelle, renforcer l'approche participative dans le processus d'élaboration budgétaire, et protéger le contrôleur de gestion, souvent perçu comme le messenger des mauvaises nouvelles ou celui qui impose des restrictions.

---

<sup>1</sup> Éric MARGOTTEAU. **Contrôle de gestion**. 2<sup>ème</sup> Ellipses : Paris, 2001, P : 139.

<sup>2</sup> Caroline SELMER. « **Construire et défendre son budget** ». 3<sup>ème</sup>Éd. DUNOD : Paris, 2003, P :235.

<sup>3</sup> Norbert GUEDJ. **Le contrôle de gestion** 3<sup>ème</sup> éd. Paris : édition d'organisation, 2003. P.288.

<sup>4</sup> LORINO P, **Le contrôle de gestion**, Dunod : Paris, 2001, P : 112.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

### 2.6. Les auditeurs internes <sup>1</sup>

L'audit interne joue un rôle d'appui et intervient après l'exécution du processus budgétaire. Bien qu'il ne participe pas directement à l'élaboration du budget, il en vérifie la fiabilité, la conformité, et l'efficacité dans l'atteinte des objectifs. L'auditeur peut formuler des recommandations pour améliorer les procédures budgétaires ou renforcer les mécanismes de contrôle interne.

En d'autres termes, le contrôle interne joue un rôle clé dans la maîtrise des activités et la sécurisation des processus au sein des entreprises, administrations et organisations de tous secteurs.

Ses missions principales comprennent :

- L'évaluation des pratiques budgétaires ;
- L'identification des dysfonctionnements ou des risques ;
- La formulation de recommandation pour améliorer la performance ;
- Le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

### 2.7. Les partenaires externes :

Dans certaines organisations, des acteurs extérieurs peuvent intervenir ponctuellement pour accompagner ou renforcer le processus budgétaire. Il peut s'agir des entreprises de conseil, d'experts-comptables, d'organisme de formation ou encore de partenaires financiers. Ces intervenants apportent une expertise spécialisée, des analyses comparatives sectorielle ainsi que des propositions stratégiques.

Leurs contributions peuvent porter sur :

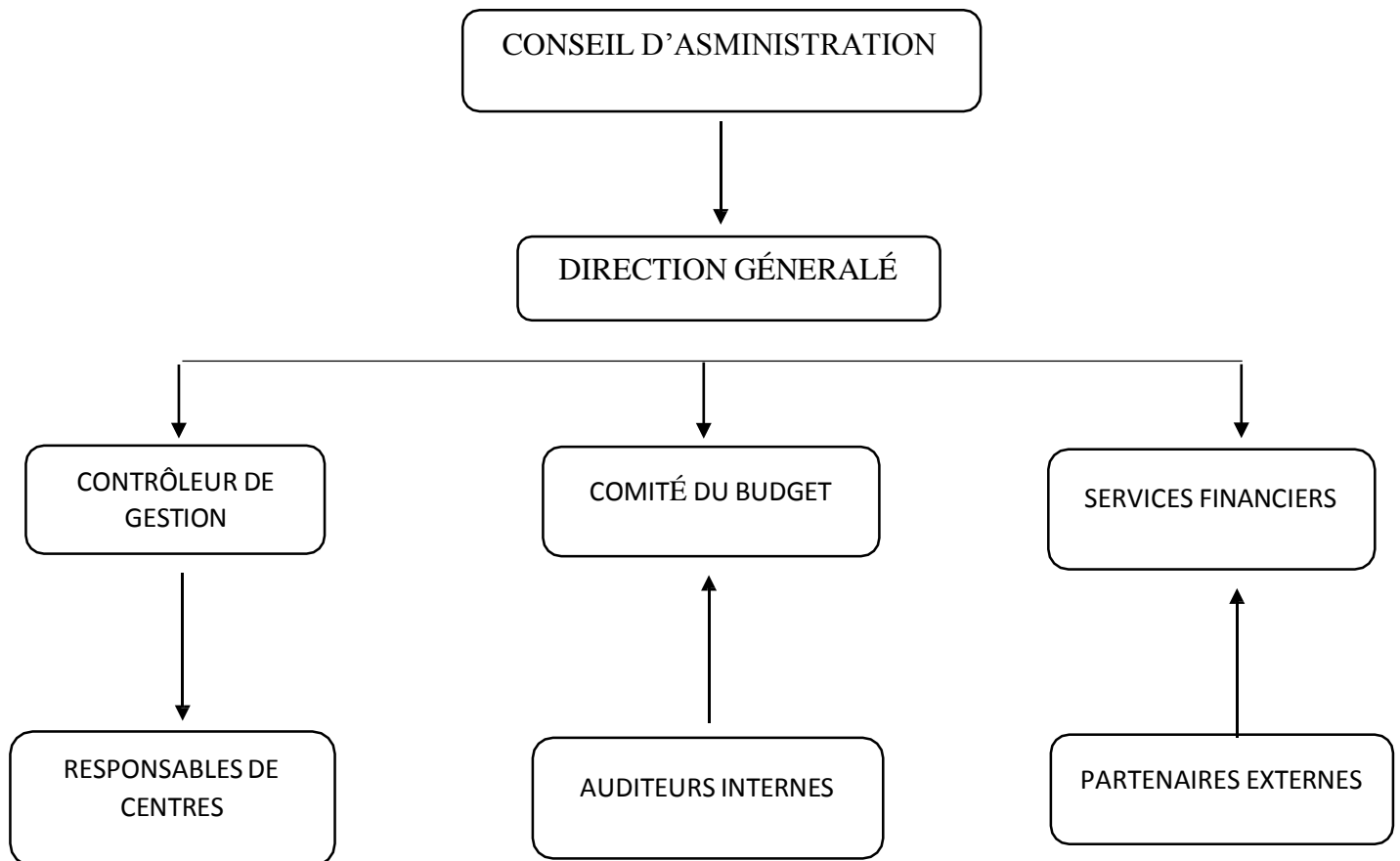
- L'amélioration des outils d'analyse financière ;
- La révision des procédures budgétaires ;
- La formation des équipes à la gestion budgétaire ;
- L'appui à la prise de décision dans des contextes complexes.

---

<sup>1</sup> <https://www.ifaci.com/controle-interne/> consulté le 22/05/2025 à 19h

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

Figure 9 : Les acteurs de la gestion budgétaire et leurs interactions



**Source** : Réalisé par nous-même.

La gestion budgétaire fonctionne grâce à la collaboration de plusieurs acteurs importants. Chacun a un rôle précis pour assurer que le budget soit réaliste, suivi correctement et amélioré, cette organisation collective est essentielle pour la réussite financière de l'entreprise.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

### Section 3 : La performance au service de la gestion budgétaire

La recherche de la performance impose une approche globale prenant en compte l'interdépendance de nombreux facteurs internes et externes, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs. Cela rend indispensable une coordination étroite entre stratégie et organisation, un lien que le contrôle de gestion peut contribuer à structurer et à piloter.<sup>1</sup>

#### 1. La performance de l'entreprise

##### 1.1. Définition de la performance de l'entreprise

Selon PAUCHER Pierre : l'entreprise performante est celle qui réussit à se développer. Toute progression, au même titre de l'activité, repose sur la capacité à investir, engager des dépenses actuelles dans la perspective de générer des revenus futurs.<sup>2</sup>

Selon LORINO Philippe : « La performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût.) »<sup>3</sup>

Cette définition repose sur deux notions : « **La valeur** » et « **Le coût** » ;

- **La valeur** : Correspond à l'appréciation que la société, y compris le marché et les clients potentiels, porte sur la capacité d'une entreprise à répondre à leurs besoins. Cette appréciation se manifeste notamment à travers les revenus, la perception de la qualité et la réputation de l'entreprise.
- **Le coût** : Correspond à la valeur monétaire des ressources mobilisées pour accomplir un objectif spécifique dans le cadre d'un processus déterminé.

La performance d'une entreprise repose sur l'équilibre entre la valeur créée et les coûts engagés. Il ne s'agit pas seulement de réduire les coûts ou de maximiser la valeur produite, mais plutôt d'optimiser la relation entre les deux.

---

<sup>1</sup> FABRE P ; SOLLE G ; CHARRIER H ; THOMAS C. op.cit. P30.

<sup>2</sup> Pierre PAUCHER, Mesure de la performance financière de l'entreprise, Edition OFFICE DES PUBLIC UNIVERSITAIRES : 1993, P : 17.

<sup>3</sup> LORINO PHILIPPE, **Méthodes et pratique de la performance**, 3<sup>ème</sup> Edition, d'organisation, France, 2003, P : 5.

## **Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire**

---

### **1.2. Les déterminants de la performance d'une entreprise**

#### **1.2.1. La compétitivité pour pilier du marché**

La force d'une entreprise suit principalement de sa connaissance de marché et sa capacité à trouver des solutions nouvelles et adaptées au besoin des clients.<sup>1</sup>

#### **1.2.2. La vitalité pilier des valeurs**

La vitalité exprime la dynamique, la force et le bon fonctionnement globale d'une entreprise. Elle inclut la santé physique mentale émotionnelle. En tant que valeur essentielle, la vitalité met en avant l'importance d'un bon équilibre entre le physique, le Montale, et le ressentis. « Le système de valeurs aide l'entreprise à garder une relation forte et positive avec son environnement ».<sup>2</sup>

### **1.3. Les typologies de la performance**

#### **1.3.1. La performance économique**

La performance économique se mesure par la rentabilité, définie comme le surplus entre revenus et coûts. Les outils d'analyse de création de valeur considèrent la performance économique.

Selon **MARMUSE**, la performance économique peut être évaluée travers une approche quantitative notamment par l'analyse des comptes de résultat.<sup>3</sup>

#### **1.3.2. La performance sociale**

La performance sociale correspond aux résultats obtenus par une entreprise dans des domaines qui ne relèvent pas directement de son activité économique. Elle manifeste la réalisation efficace d'objectif sociale, en conformité avec des valeurs sociales.<sup>4</sup>

#### **1.3.3. La performance organisationnelle**

Selon **KALIKA**, la performance organisationnelle se mesure à travers des indicateurs directement liés à la structure de l'organisation elle-même, plutôt qu'à ses conséquences sociales ou économiques. Ces indicateurs sont particulièrement utiles car ils permettent de

---

<sup>1</sup> Paul PINTO, La performance durable, Dunod, Paris, 2023, P : 12.

<sup>2</sup> Idem. P : 13.

<sup>3</sup> MARMUSE, M. 1998, La performance, Encyclopédie de gestion, Edition Economica.

<sup>4</sup> ZAIDA.A, Performance financière et performance social dans les entreprises publique algériennes, UNIVERSIDADPOLITECNICA de Valencia et CIRIEC-ESPANA, 2011, P : 08.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

détecter précocement les dysfonctionnements organisationnels, avant même que leurs effets économiques ne deviennent visibles ».<sup>1</sup>

### 1.3.4. La performance financière

Selon P. PAUCHER, la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne.<sup>2</sup>

## 2. La performance financière

### 2.1. Définition de la performance financière

Il existe une diversité de définitions selon les auteurs :

Selon SAHUT et AL « On peut définir la performance financière comme le rendement tiré de la détention des actions. Les actionnaires sont les derniers à bénéficier des retombées de l'activité de l'entreprise ».<sup>3</sup>

Selon BILLET Claude (2005) « Elle met l'accent sur des résultats concrets, susceptibles d'être observés et évalués. La performance met en évidence les éléments qui paraissent à l'activité à travers des indicateurs spécifiques. Ainsi, mesurer la performance à court terme revient à choisir et à sélectionner des indicateurs de rendement et de productivité. L'objectif étant de faire ressortir le lien entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre ».<sup>4</sup>

**BOUQUIN** : Représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

---

<sup>1</sup> M. KHLIKA, **Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance**, Edition. ECONOMICA, Paris, 1995. P : 340.

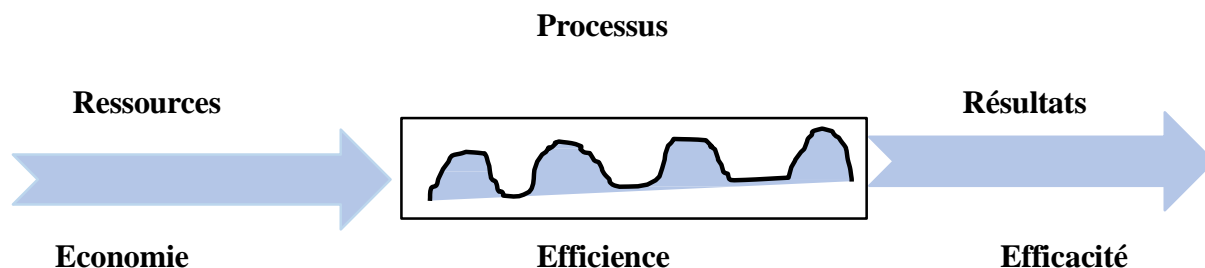
<sup>2</sup> PAUCHER, Pierre. **Mesure de la performance financière de l'entreprise**. Collection de la gestion en plus : office des publications universitaires. Algérie. 1993, P20.

<sup>3</sup> SAHUT, Jean, Michel, JS Lentz. **La création de valeur et performance financière de l'entreprise**. Collection de la gestion en plus : Office des publications Universitaire.

<sup>4</sup> BILLET. Claude, **Le guide des techniques d'évaluation. Performance, compétences, connaissance**. Edition : DOUNOD, Paris, 2005, P : 43.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

Figure 10 : Les dimensions qui composent la performance



Source : La performance financière selon BOUQUIN, 2004, DONOD, P : 180

### 2.2. Les critères de la performance financière

Ils comprennent généralement plusieurs aspects, notamment l'efficacité, l'efficience, l'économie de ressources et la qualité. Voici une brève explication de chacun de ces critères :

#### ➤ L'efficacité

L'efficacité constitue un pilier essentiel de la performance financière. Elle évalue la capacité de l'entreprise à mobiliser ses ressources de manière optimale pour générer des revenus et des profits de façon rentable. Elle met l'accent sur la manière des coûts, l'optimisation des processus et la création de valeur pour les actionnaires. « L'efficacité désigne la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à atteindre les résultats attendus dans les délais impartis, en respectant des critères précis tels que la quantité, la qualité, les coûts, la rapidité ou encore la rentabilité. Elle reflète dans quelle mesure les actions entreprises ont permis de répondre aux objectifs stratégiques essentiels. »<sup>1</sup>

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{objectifs atteints}}{\text{objectif établis}}$$

#### ➤ L'efficience

Il s'agit de la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs en minimisant les gaspillages de ressources. Elle reflète le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mobilisés, en mettant l'accent sur une utilisation optimale des ressources disponibles.

<sup>1</sup> MICHELLE BARBARE, Olivier Miller. Manager. DUNOS, Paris, 2006, P : 346.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

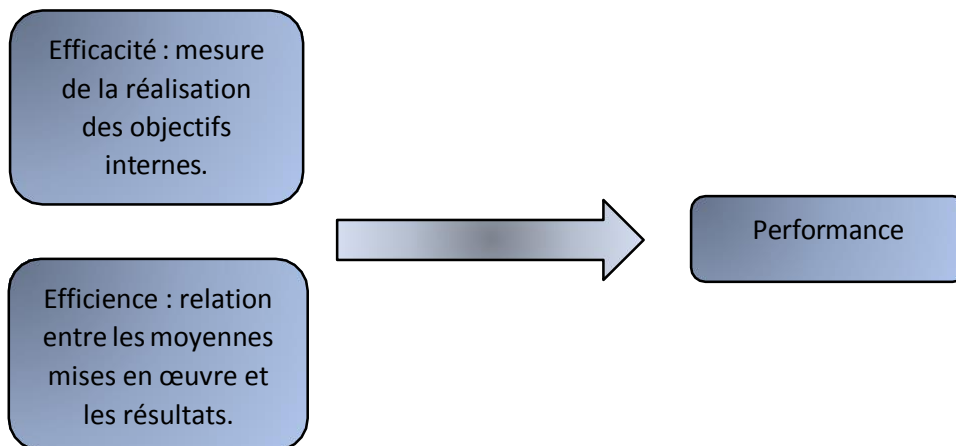
L'efficacité peut être définie comme la capacité à obtenir un résultat en mobilisant le moins de ressources possible. Elle consiste à atteindre les objectifs fixés tout en optimisant le temps, les efforts et les moyens engagés.<sup>1</sup>

Selon **BOUQUIN (2008)**, l'efficacité consiste à tirer le maximum de produits ou de services à partir d'un volume donné de ressources, c'est-à-dire à produire davantage sans augmenter les moyens utilisés.<sup>2</sup>

Selon **VOYER**, l'efficacité représente un élément clé de l'évaluation de la performance. Elle repose sur l'optimisation de l'utilisation des ressources mobilisées pour atteindre un résultat, et se mesure en comparant les résultats obtenus aux moyens engagés.<sup>3</sup>

$$\text{Efficacités} = \frac{\text{résultat atteints}}{\text{ressource utilisées}}$$

**Figure 11 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.**



**Source : BESCOS P. L ET AL, contrôle de gestion et management, Montchrestien, édition, Paris, 1997, P : 42.**

### ➤ L'économie des ressources

Il s'agit d'optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles. Cela signifie que les moyens les plus rentables d'allocation des ressources financières pour atteindre les objectifs de l'entreprise seront déterminés.

<sup>1</sup> MEIER O, Dico du manager, édition, DUNOD, Paris, P : 70.

<sup>2</sup> BOUQUIN Henri : Op.cit. P : 526.

<sup>3</sup> VOYER, Pierre. Tableaux de gestion et indicateurs de performance, 2<sup>ème</sup> Edition Presse de l'université du Québec. P : 110.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

“L'économie examine comment les individus, les groupes et les entreprises peuvent mieux répondre à leurs besoins en utilisant des ressources rares.”<sup>1</sup> Selon **BOUQUIN**, “c'est l'économie qui reçoit des ressources au plus bas coût.”<sup>2</sup>

### ➤ La qualité

Elle fait référence à la fiabilité et à la précision des informations financières produites par une entreprise, telles que les états financiers, les rapports de gestion, les budgets et les analyses financières. La qualité, dans ce contexte, peut être définie comme la capacité perçue de ces informations à répondre aux attentes des utilisateurs, en tenant compte de leur utilité et de leur exactitude. Elle englobe à la fois la qualité perçue (valeur pour l'utilisateur) et la qualité technique (exactitude, conformité aux normes).<sup>3</sup>

La qualité est essentielle pour l'entreprise, car elle constitue la principale source de fidélisation et de satisfaction de la clientèle. Elle représente un avantage concurrentiel majeur et demeure le levier clé pour assurer la croissance et la rentabilité.<sup>4</sup>

### 2.3. Les déterminants de la performance financière

#### 2.3.1. La politique financière

Elle inclut les choix concernant la structure du capital, les modes de financement et la répartition des ressources financières. Une politique financière bien élaborée et performante peut contribuer de manière significative à l'amélioration des résultats financiers. Par exemple, une utilisation optimale de la dette et des fonds propres, une maîtrise du coût du capital, une politique de dividendes adaptée ainsi qu'une gestion efficace de la trésorerie peuvent contribuer à améliorer la rentabilité et à renforcer la stabilité financière de l'entreprise.

« La politique financière est l'ensemble des décisions stratégiques visant à maximiser la richesse de l'entreprise, en s'appuyant sur des outils d'évaluation, des critères de décision, et un bon système d'information ».<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> CAPUL J-Y., GARNIER O., **Dictionnaire d'économie et de sciences sociales**, édition Hatier, Paris, 2005, P : 145.

<sup>2</sup> BOUQUIN, Henri. Op.cit. P : 75.

<sup>3</sup> R. Lefebvre, G. **Venturi Gestion de la relation client**. Edition : Eyrolles, France, P : 33.

<sup>4</sup> **La politique financière et l'entreprise- NUMILOG** en PDF disponible sur : <http://exerpts.numilog.com>.

<sup>5</sup> La politique financière et l'entreprise-NUMOLOG en PDF disponible sur : <http://EXCERPTS.Numilog.com>.

## **Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire**

---

### **2.3.2. La compétitivité**

La compétitivité d'une entreprise reflète sa capacité à rivaliser avec succès sur le marché, en proposant une offre attractive qui lui permet de conserver ou d'élargir sa clientèle, d'améliorer sa rentabilité et d'assurer sa pérennité. Comme l'indique SAUVAIN, « être compétitif, c'est non seulement affronter la concurrence, mais aussi savoir se protéger de ses effets négatifs »<sup>1</sup>.

De manière plus précise, la compétitivité peut également s'analyser au niveau de produit. On distingue alors de la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La première se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix.<sup>2</sup>

### **2.3.3. La création de la valeur**

La création de valeur correspond au processus par lequel une entreprise parvient à générer une valeur ajoutée supérieure aux coûts investissements engagés. Cette création peut prendre des formes variées selon le secteur d'activité et les objectifs visés. Elle repose avant tout sur la capacité de l'entreprise à offrir des produits, service ou solutions qui répondent mieux que ceux de ses concurrents aux attentes et besoins des clients. Selon BOGLIOLO, les dirigeants et les employés ne doivent pas uniquement viser la satisfaction du client, les parts de marché, la qualité ou l'expansion internationale, mais avant tout se concentrer sur la création de valeur.<sup>3</sup>

## **3. Les outils de Pilotage de la performance financière**

### **3.1. L'analyse financière**

L'analyse financière permet d'évaluer la santé d'une entreprise en étudiant son activité, sa rentabilité et sa situation financière, afin d'identifier ses forces et les faiblesses.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> SAUVAIN, Thierry. La compétitivité de l'entreprise, l'observation de la firme allégée. Edition : Ellipses, Paris 25-11-2005, P : 8.

<sup>2</sup> Idem, P : 18.

<sup>3</sup> BOGLIOLO Felix, « Améliorez votre performance économique. Tout ce que vous avez toujours, voulu savoir sur la création de valeur sans jamais oser la demander », Edition d'organisation, 2000, P : 35.

<sup>4</sup> Beatrice et Francis GPANDGUILLOT, **L'analyse financière** : Analyse de l'activité et du risque de l'exploitation, Analyse fonctionnelle, patrimoniale, Rations, Tableau de financement, Eléments prévisionnels, édition 2020-2021, GUALINO, P :15.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

### 3.1.1. Le bilan comptable

Le bilan comptable est un document qui montre, à un moment donné, ce que possède une entreprise (ses biens) et comment elle a financé ces biens (ses dettes et capitaux). Il permet d'analyser l'équilibre financier de l'entreprise.<sup>1</sup>

#### 3.1.1.1. La structure de bilan

Le bilan comptable est composé de deux parties :

- **Actif** : regroupe tout ce que possède l'entreprise (argent, emprunts, capitaux des propriétaires).<sup>2</sup>
- **Passif** : le passif représente ce que l'entreprise doit (dettes, emprunts, capitaux des propriétaires).<sup>3</sup>

**Tableau 3:** Le bilan comptable

Actif	Montant	Passif	Montant
<b>Actif non courant :</b> Ecart d'acquisition good Will positif ou négatif. <b>Immobilisations incorporelles.</b> <b>Immobilisations corporelles.</b> Participation dans les entreprises associées. Actif financier et autres. Impôts différés actif. <b>Actif courant :</b> Stock. Clients et autres débiteurs. Trésorerie et équivalent de trésorerie.		<b>Capitaux propres :</b> Capital émis. Réserves. Résultats cumulés. Intérêt minoritaire. <b>Passif non courant :</b> Dettes financières. Provisions. Impôts différés passif. <b>Passif courant :</b> Dettes financières. Fournisseurs et autres crédateurs.	

<sup>1</sup> BARUCH, Philippe et MARVEL Gerard, **comptabilité générale**, édition ellipses. 1996. P : 39.

<sup>2</sup> MANDOU Cyrille, **Comptabilité générale de l'entreprise**. Edition de BOECK. P : 69.

<sup>3</sup> Idem, P : 73.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

### 3.1.2. Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document qui montre si une entreprise a eu un gain ou une perte au cours d'une période donnée. Il présente les revenus (produits) et les dépenses (charges) sans les mélanger. Cela permet de savoir si l'entreprise a réalisé un bénéfice ou une perte.<sup>1</sup>

#### 3.1.2.1. Marge commerciale

La marge brute montre ce que l'entreprise gagne grâce à ses ventes, après avoir payé le coût des produits. Elle permet de voir si sa façon de vendre est bonne.

Elle calcule de la manière suivante :

$$MC = \text{ventes de marchandises} - \text{coût d'achat de marchandise vendues}$$

#### 3.1.2.2. Production de l'exercice

La production de l'exercice est ce que l'entreprise fabrique ou réalise pendant une période donnée. Elle peut se mesurer en valeur (prix total) ou en quantité.

$$PE = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production}$$

#### 3.1.2.3. La valeur ajoutée

La valeur ajoutée est la richesse créée par une entreprise à partir de son activité, après avoir déduit les consommations externes.<sup>2</sup>

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

#### 3.1.2.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation représente le gain réalisé par l'entreprise grâce à son activité, après avoir payé les charges d'exploitation, hors charges financières et fiscales.

#### 3.1.2.5. Le résultat d'exploitation (RE)

Le résultat d'exploitation reflète le gain net de l'activité courante de l'entreprise, en intégrant l'usure de ses biens via les amortissements.<sup>3</sup>

$$RE = EBE + \text{reprise sur charges et transfert sur charges} + \text{autres produits} - \text{dotation aux amortissements, dépréciations et provisions} - \text{autres charges.}$$

<sup>1</sup> MANDOU Cyrille, Comptabilité générale de l'entreprise, 1 ERE édition de DOECK. P : 86.

<sup>2</sup> Ibid P : 138.

<sup>3</sup> HUBERT, de la BRUSLERIE, analyse financière, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, P : 156.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

### 3.1.2.6. Le résultat courant avant impôts

Le résultat courant avant impôts montre la performance globale, incluant l'exploitation et la finance. Le comparer au résultat d'exploitation révèle l'impact de la politique financière<sup>1</sup>.

RCAI = résultat d'exploitation +ou- quotes – parts de résultat sur opération faites en communs + PRODUITS FINANCIERS – charges financières

### 3.1.2.7. Le résultat exceptionnel

Il reflète les opérations inhabituelles de l'entreprise, sans lien avec son activité normale ni les soldes précédents.<sup>2</sup>

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnels

### 3.1.2.8. Le résultat net de l'exercice

Le résultat net est le bénéfice final de l'entreprise après impôts, qui revient aux propriétaires.<sup>3</sup>

Résultat net de l'exercice = résultat courant avant impôts + résultat exceptionnel – participation salaries – impôts sur les bénéfices

## 3.2. Les indicateurs de performance financier

C'est visé à évaluer la santé financière d'une entreprise à partir ses états financiers. Ils permettent de juger sa performance, sa stabilité et les risques liée à sa situation économique.<sup>4</sup>

### 3.2.1. Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement est la déférence entre les actifs et les passifs à court terme. Il montre si l'entreprise dispose des ressources suffisant pour financier ses activités courant sans difficulté.<sup>5</sup>

- Calcul du fonds de roulement :

<sup>1</sup> Beatrice et Francis GRANDGUILLOT, **Analyse financière**, op.cit. P : 51.

<sup>2</sup> HUBERT de la BRUSLERIE, op.cit. P : 171.

<sup>3</sup> RICHARD Jacques et COLETTE Christine, **Comptabilité générale** : système français et normes IRFS. 8<sup>ème</sup> Édition, DOUNOD, P : 577.

<sup>4</sup> Beatrice et Francis GRANDGUILLOT, **Analyse financière** : Activité et performance de l'entreprise, structure financière et équilibre financier, tableau de flux, analyse financière de la banque de France. 2<sup>ème</sup> Édition, 2015/2016, GUANDGUILLNO, P : 15.

<sup>5</sup> Hachette : **Analyse financière** 2018/2019. Edition jeanne MAUBOUSSIN. 58, rue, jean bleu zen. P : 18.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

- Par haut de bilan :

Le fonds de roulement = les capitaux permanents – l'actif immobilisé

Source : Pierre, PAUCHER, **mesure de la performance financière de l'entreprise**, OFFICE, des publication universitaire, ES : 05-1993 P :102

- Par le bas du bilan :

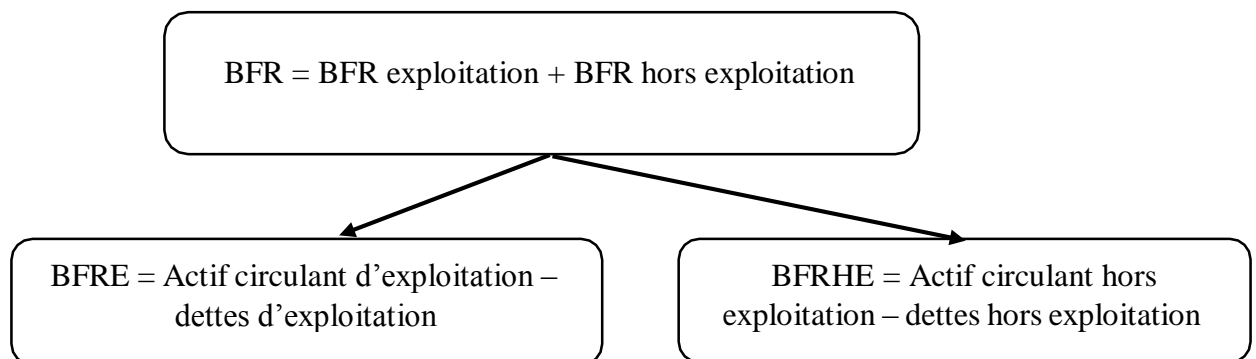
Le fonds de roulement = actif circulant – dettes à court terme

Interprétation du FRN :

- $FR > 0$  : les capitaux permanents financent la totalité des actif fixes.
- $FR < 0$  : les capitaux permanents n'arrivent pas à financer tous les actifs fixes.
- $FR = 0$  : la structure des ressources et des emplois est en harmonie.

### 3.2.2. Le besoin fonds roulement

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est le financement nécessaire à une entreprise pour couvrir ses dépenses courantes, en attendant d'être payée par ses clients.



**Source** : GRANDGUILLOT Beatrice et GRANDGUILLT Francis L'analyse financière : analyse de l'activité et du risque d'exploitation, analyse fonctionnelle, analyse patrimoniale, rations, tableaux de financement, éléments prévisionnels. 21<sup>ème</sup>Édition, 2017/ 2018.

### Interprétation du BFR

- $BFR > 0$  : Les BE sont supérieurs aux ressources d'exploitation. Donc les ressources n'arrivent pas à couvrir la totalité des emplois.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

- **BFR < 0** : les RE sont supérieurs aux besoins d'exploitation. Donc les RE couvrent l'intégrité des emplois d'exploitation.
- **BFR = 0** : harmonie entre les emplois d'exploitation et les ressources d'exploitation.

### 3.2.3. La trésorerie nette

La trésorerie nette montre ce qu'il reste à une entreprise après avoir payé ses dettes à court terme. Elle indique si l'entreprise peut faire face à ses besoins immédiats.

#### Calcul de la trésorerie nette

$$TN = FR - BFR$$

**TN > 0** : Le fonds de roulement (FR) est élevé que le besoin en fonds de roulement (BFR), ce qui signifie que l'entreprise a assez de liquidités pour payer ses dettes à court terme.

**TN < 0** : Le fonds de roulement est inférieur au besoin en fonds de roulement, donc l'entreprise ne dispose pas de ressources suffisantes pour faire face à ses obligations à court terme.

**TN = 0** : Le fonds de roulement est égal au besoin en fonds de roulement, donc l'entreprise peut juste couvrir ses besoins à court terme.

### 3.3. Analyse des ratios de liquidité

Les ratios de liquidité montrent si l'entreprise peut payer ses dettes à court terme avec ce qu'elle possède rapidement mobilisable.<sup>1</sup>

- **Liquidité générale :**

Ce ratio indique si l'entreprise peut rembourser ses dettes à court terme grâce à la conversion de son actif circulant en liquidités. Un ratio supérieur à 1 reflète une meilleure capacité de remboursement.

$$\text{Liquidité générale} = \text{Actif circulant/DCT}$$

---

<sup>1</sup> LEGROS Georges, Finance d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, P : 8.

## Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire

---

- **Liquidité réduite**

Ce ratio permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme en s'appuyant sur les composants de l'actif circulant les plus liquides (valeurs réalisables, valeurs disponibles). Une marge située entre 0,3 et 0,5.

$$\text{Liquidité réduite} = \frac{\text{Actif circulant hors stock}}{\text{DCT}}$$

- **Liquidité immédiate**

Ce ratio sert à mesurer combien l'entreprise a de liquidités tout de suite disponibles par rapport à ses dettes court terme il permet à savoir combien l'entreprise peut rembourser immédiatement. Ce ratio doit être entre 0,2 et 0,3.

$$\text{Liquidité immédiate} = \frac{\text{disponibilités}}{\text{DCT}}$$

### 4.1. L'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière

#### 4.1.1. La fixation des objectifs <sup>1</sup>

Les objectifs peuvent être considérés comme des défis pour les managers. Selon Argyris en 1952, Herbert Simon en 1954 et Hofstede en 1967, les budgets peuvent être motivants à condition que les managers les intègrent et les considèrent comme leur propre objectif. Cette intégration est d'autant plus efficace lorsqu'il y a une communication claire concernant les budgets. En outre, des facteurs culturels, organisationnels et personnels entrent en jeu pour mieux appréhender la motivation vis-à-vis des budgets.

#### 4.1.2. Mise en évidence des écarts

L'exécution budgétaire constitue un levier essentiel pour assurer la réalisation des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Elle permet de garder le contrôle sur les opérations et de limiter les déviations susceptibles d'engendrer des conséquences négatives. La gestion budgétaire joue un rôle clé dans la détection des écarts entre les prévisions et les réalisations. Elle permet non seulement de les analyser, mais aussi de mettre en œuvre

---

<sup>1</sup> HOARAU. C., 2001, **Maitrise le diagnostic financier, Groupe revue fiduciaire**, Paris, P : 86-87.

## **Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire**

---

des actions correctives pour les périodes futures. L'objectif est double : corriger les effets indésirables constatés et prévenir toute dérive pouvant compromettre la performance globale de l'exercice. Il convient de respecter certains principes bien établis : <sup>1</sup>

- Les écarts significatifs, qu'ils soient en valeur ou par rapport à une tolérance définie, résultent souvent de la compensation entre plusieurs écarts importants. Dans ce cas, l'analyse des causes n'est pas approfondie, et aucune distinction n'est faite entre les écarts de volume et les écarts de prix.
- Le calcul des écarts ne constitue qu'une étape, il doit être suivi d'une analyse approfondie des causes, menant à la mise en œuvre d'action correctives adaptées.
- Il est essentiel de garantir la fiabilité et la cohérence des informations relatives aux réalisations et aux prévisions, les écarts pouvant provenir aussi bien des données réalisées que des estimations prévisionnelles.
- Il est également essentiel de prendre en compte que certains écarts peuvent résulter d'événements imprévus ou indépendants de notre contrôle.

### **4.2. La relation entre la performance et la gestion budgétaire**

Le budget et le contrôle budgétaire sont des outils clés de la gestion d'entreprise. Ils permettent aux managers de suivre les plans établis et de s'assurer que les objectifs fixés sont atteints. En effet, la performance d'une entreprise se juge en grande partie à travers ses résultats budgétaires. Le budget représente une traduction chiffrée d'un plan d'action. Il joue un rôle central dans la coordination des différentes activités de l'entreprise et facilite leur mise en œuvre. Chaque service dispose de son propre budget fonctionnel, adapté à ses besoins et à son rôle dans l'organisation. L'ensemble de ces budgets forme le budget maître. Ce dernier est le résultat d'une planification globale qui prend en compte les objectifs de l'entreprise, les moyens disponibles et les résultats attendus. Il détermine le montant total nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise selon ses ambitions. Le budget maître doit refléter un équilibre entre les recettes et les dépenses. Il peut être excédentaire, déficitaire ou équilibré. Une entreprise performante se distingue par des recettes supérieures à ses prévisions, ce qui témoigne de sa bonne gestion et de sa rentabilité.

Dans cette optique, les études récentes en gestion budgétaire suggèrent une relation contingente entre la participation aux processus budgétaires et la performance

---

<sup>1</sup> SELMER. C, **Construire et défendre son budget**, Edition, DUNOD, Paris, 2003, P : 178.

## **Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire**

---

organisationnelle. L'intensité de la concurrence, en tant que facteur clé de l'environnement externe, pourrait modérer cette relation en influençant l'impact de la participation sur la performance.

La performance financière d'une entreprise repose sur plusieurs éléments, dont la gestion budgétaire. Cette dernière permet de mieux contrôler les ressources, d'anticiper les écarts et d'orienter les décisions. Grâce à l'analyse financière et aux indicateurs comme les ratios de liquidité, on peut mesurer et améliorer la rentabilité. Ainsi, la gestion budgétaire a un impact direct et positif sur la performance de l'entreprise.

## **Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire**

---

### **Conclusion**

L'organisation de la gestion budgétaire met en avant une démarche structurée, collaborative et tournée vers les résultats. Les processus budgétaires permettent de gérer efficacement les ressources publiques selon des objectifs stratégiques. Leur réussite dépend de la coordination entre divers acteurs clés. En intégrant des objectifs de performance, la gestion budgétaire devient un levier essentiel pour une gouvernance publique plus responsable et efficiente.

***Chapitre III :***  
***Approche pratique et analyse du dispositif***  
***de gestion budgétaire au niveau de***  
***l'entreprise publique Electro Industries***  
***SPA d'AZAZGA***

## **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

### **Introduction**

Dans ce chapitre, nous allons passer de la théorie à la pratique en analysant comment l'entreprise Electro-Industrie organise et applique son système de gestion budgétaire. Cette étude nous permettra de mieux comprendre le fonctionnement réel d'un tel dispositif dans une entreprise publique.

Dans la première section, nous allons présenter brièvement l'entreprise Electro-Industrie son activité, sa structure et son environnement. Ensuite la deuxième section, nous analyserons le système de gestion budgétaire mis en place, nous étudierons notamment les écarts budgétaires de l'année 2022 ainsi que le système de suivi des écarts au 31 décembre 2022. Enfin la troisième section, nous procéderons à une évaluation du dispositif. Cela inclura l'analyse des bilans des années 2021 et 2022, les grandes masses du bilan, le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie nette (TN), ainsi que les principaux ratios de liquidité (RLG, RLR, RLI) et le solde intermédiaire de gestion.

**Section 1 :** Présentation de l'entreprise publique Electro Industries

**Section 2 :** Analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise Electro Industries.

**Section 3 :** Evaluation du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise Electro-Industries.

## **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise publique Electro Industries**

Electro-Industries est une entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de solutions électriques destinées aux secteurs industriel et commerciale. Grâce à plusieurs années d'expérience, elle s'est imposée comme un acteur reconnu pour son savoir-faire technique, son engagement envers l'innovation, et la qualité de ses produits. Elle propose une large gamme de services adaptés aux besoins spécifiques de ses clients, offrant des services allant de la vente d'équipement à la gestion de projets sur mesure.

#### **1.1. Historique de l'entreprise Electro-Industries**

Electro-industrie est l'une des unités de production de SONELEC, qui a été l'une des plus importantes entreprises du pays. Cette entreprise, possède plusieurs unités de production réparties à travers le territoire, est créée en 1969. Celle-ci a existé jusqu'à la restructuration des secteurs industriels en plusieurs entreprises juridiquement indépendantes composées d'unité commerciales et de production en 1983.

En 1985, la création de l'usine a été rendu grâce à un accord conclu entre

- SONELEC et des partenaires allemands de premier plan, parmi lesquels :
- SIEMENS : Chargé de la production d'alternateurs et groupes électrogènes ;
- TRAFU-UNION : Responsable de la fabrication des transformateurs ;
- FRITZ-WERNER : En charge de l'aspect ingénierie du projet.

La réalisation de l'usine ainsi et les travaux d'infrastructures ont été pris en par des entreprises algériennes réputées telles qu'ECOTEC, COSIDER et BATIMENTAL.

La mise en production et le lancement des produits ont eu lieu respectivement en janvier 1985 pour les transformateurs et en janvier 1986 pour les moteurs et alternateurs. Ces produits ont été fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992.

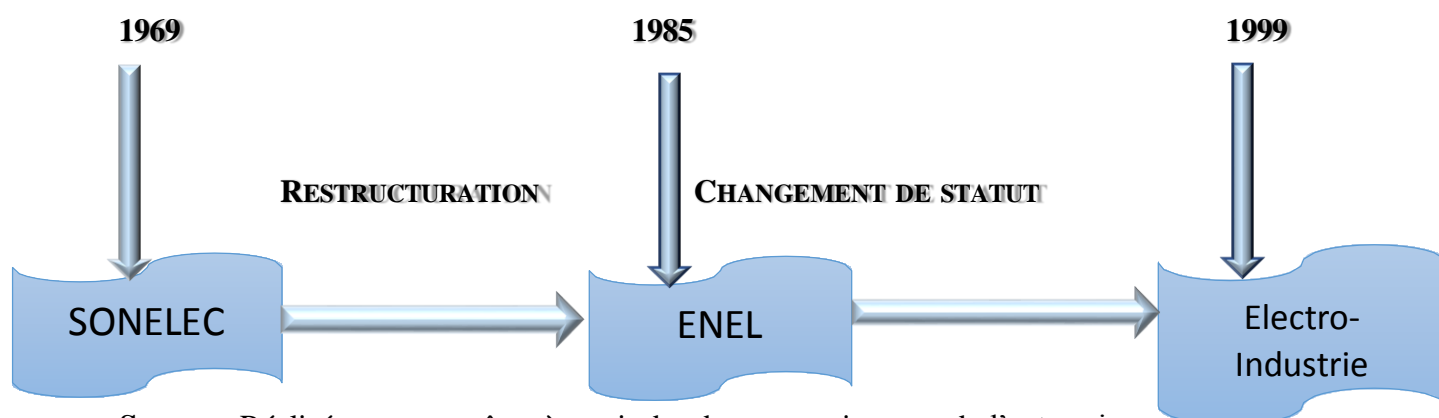
En 1991, l'entreprise a entrepris plusieurs initiatives visant à étendre sa capacité de production de transformateurs de 1500 à 5000 unités/an. Parallèlement, elle procédé au développement de sa gamme de moteurs monophasés, développement de l'activité de groupes électrogènes, développement de moteurs destinés à la climatisation. En outre, l'entreprise extension verticale de transformateurs (2000 KVA), ainsi qu'une extension horizontale de la gamme du moteur en diversifiant les types et les variantes disponibles.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

A la suite de la restructuration de la société SONELEC, celle-ci a été renommée ENEL (Entreprise Nationale Des Industries Electroniques), et s'est organisée sept filiales. Parmi celles-ci, le complexe matériel électronique (MEL) a été identifié comme étant le plus crucial, en raison de son chiffre d'affaires significatif.

L'ENEL a connu une autre restructuration en 1999. Elle a changé de statut pour devenir une entreprise autonome Electro-Industrie. Cette dernière est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs, moteurs électrique et la commercialisation des groupes électrogènes.

**Figure 12: Evolution de l'Electro-Industrie**



**Source :** Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise.

En effet, les produits fabriqués par l'entreprise sont réalisés et contrôlés en suivant les normes DIN/VDE (institut allemande des normes/ groupe allemand d'électricité). Ses produits sont destinés essentiellement au marché algérien, avec une part de marché qui dépasse les 70%.

Positionnement géographique et surface de l'entreprise :

L'Electro-Industries est située à mi-chemin entre les deux localités de FREHA et d'AZAZGA à 30 KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, et à 08 KM du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA. Elle s'étend sur une superficie de 35 hectares dont 7 hectares sont bâtis. C'est sur cette partie que sont implantées les unités de production ainsi que la direction générale.

## **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

### **1.2. Cadre juridique et situation social de l'entreprise Electro-Industrie**

Dans le respect de la loi de 88/01 du 13 janvier 1988 qui établit le cadre juridique des entreprises économiques (EPE) en Algérie, Electro-Industries est une société par action (EPE/SPA) spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de matériels électroniques tels que moteurs, alternateurs, groupes électrogènes et transformateurs. Son capital social s'élève à quatre milliards sept cent cinquante trois millions de dinars (4 753 000 000 DA) détenu à 100% par l'Etat, qui est reconnue comme un acteur majeur dans le domaine de l'électrotechnique en Algérie.

S'agissant de son statut juridique, Electro-Industrie est régie par les réglementations et obligations liées à son statut d'entreprise publique, incluant des exigences en matière de gouvernance, de transparence financière et de responsabilité sociale.

### **1.3. Effectif de l'entreprise : Analyse quantitative et qualitative**

L'effectif actuel de l'entreprise Electro-Industries s'élève à 883 salariés, classés en trois catégories : cadre, maîtrise et exécution comme le montre le tableau suivant :

**Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

**Tableau n°4: Répartition de l'effectif d'Electro-Industries par catégorie socioprofessionnelle et par unité**

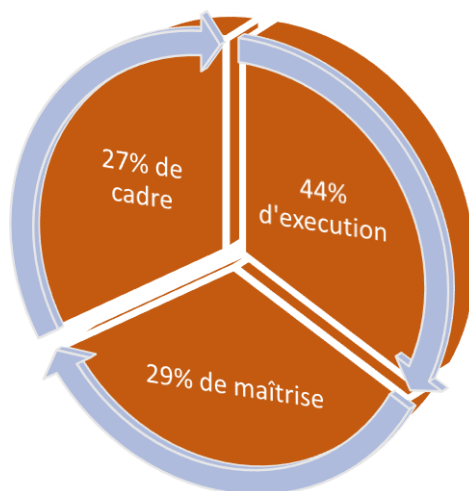
Catégories		Etat des effectifs à fin 2021	Mouvements Exercice 2022		Etat des effectifs à fin 2022	%
			Entrées	Sorties		
<b>Cadres</b>	C.D. I	217	5	4	218	
	C.D. D	1	5	1	5	
	CTA	0	0	0	0	
	<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>223</b>	<b>27%</b>
<b>Maitrise</b>	C.D.I	403	24	180	247	
	C.D.D	0	0	0	0	
	CTA	0	0	0	0	
	<b>Total</b>	<b>403</b>	<b>24</b>	<b>180</b>	<b>247</b>	<b>29%</b>
<b>Exécution</b>	C.D. I	215	185	29	371	
	C.D. D	4	0	0	4	
	CTA	12	0	12	0	
	<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>185</b>	<b>41</b>	<b>375</b>	<b>44%</b>
<b>Total</b>	C.D.I	835	214	213	836	
	C.D. D	5	5	1	9	
	CTA	12	0	12	0	
	<b>Total</b>	<b>852</b>	<b>219</b>	<b>226</b>	<b>845</b>	<b>100%</b>

**Source :** Document interne de l'Electro-Industries.

A travers ce tableau nous constatons que la catégorie exécution compte le plus grand nombre de salariés soit 44.26%, suivie par les agents de maîtrise avec 33.73% et enfin les cadres qui forment 22.01% du nombre total des travailleurs.

## Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

**Figure n°13: Présentation de l'effectif d'Electro-Industries**



**Source :** Documents interne de l'entreprise Electro-Industries.

### 1.4. Le champ professionnel d'électro-industrie

Electro-industries occupe une position de leader sur les plans national et continental dans le secteur de l'électronique industrielle. L'entreprise est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution, moteurs électrique, alternateurs et des groupes électrogènes. Ces différents équipements se divisent en deux catégories principales, comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau n°5 : Activités principales et secondaires d'Electro-Industrie**

Activité principale	Activité secondaire
Conception, fabrication et commercialisation des : Transformateurs de distribution. Moteurs électriques.	La production de groupes électrogènes. Maintenance des équipements de production. Rénovation et réparation des moyens de fabrication. Contrôle et vérification des matières premières. Activités de sous-traitance, comprennent un large éventail de domaine tels que laboratoire physique et chimie, moulage sous-pression des pièces en tôles d'acier, fabrication des pièces d'usinage spécifiques et métrologie.

**Source :** Document internes d'Electro-Industrie.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

#### 1.4.1. Unité de fabrication de transformateurs de distribution

Elle assure la production des transformateurs de distribution, une activité qui représente la principale source de rentabilité pour l'entreprise.

L'unité de production des transformateurs dispose d'une gamme très variée, couvrant des puissances allant de 50 à 2 500 Kilo Volt Ampère (KVA). Les tensions moyennes couramment utilisées sont de 5,5, 10 et 30 Kilo Volt (KV), tandis que la tension usuelle en basse tension de 0,4 KV. Les transformateurs fabriqués par l'Electro-Industrie sont exclusivement des transformateurs abaisseurs et non élévateurs de tension.

La capacité théorique de production des transformateurs s'élève à 5000 unités par an. Cette activité génère 90% du chiffre d'affaires de l'entreprise et couvre 70% de la demande du marché. En 2022, la production réelle atteint 3 455 unités, représentant ainsi un taux de réalisation 69% par rapport à la capacité nominale.

Le tableau ci-dessus présente l'évolution de la production de l'unit des transformateurs pour les trois années (2015, 2016, 2017), ainsi que sa comparaison à la capacité théorique de production.

**Tableau n°6 : Evolution de la production de l'unité Transformateurs pour les années 2020, 2021, 2022.**

U = pièces					
2020		2021		2022	
Production	Taux %	Production	Taux %	Production	Taux %
3 038	61 %	3 500	70%	3 282	66%

**Source :** document interne de l'entreprise intitulé « Présentation de l'entreprise ».

En regardant le tableau, nous remarquons entre 2020 et 2022, la production des transformateurs a diminué malgré une capacité stable de 5000 unités. En 2020, l'usine tournait à 61 % de sa capacité, un niveau relativement bon compte tenu de la pandémie de COVID-19. Cependant, la perte du principale client, SONELGAZ, a entraîné une baisse de la production : 70 % en 2021, puis 66 % en 2022. Cette diminution est une décision stratégique pour éviter un excès de stock face à une demande en recul.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

#### 1.4.2. Unité de fabrication des moteurs électriques, alternateurs, groupes électrogènes

Cette unité représente la deuxième activité principale de l'entreprise en terme et occupe la plus grande superficie au sein de celle-ci.

Elle est spécialisée dans la fabrication des moteurs électriques destinés à équiper divers types de machines, telles que les pompes à eau, les broyeuses ou encore les cintreuses. Elle produit également des groupes électrogènes et alternateurs nécessaires à l'assemblage de ces équipements.

- La puissance de ces produits fabriqués est de :
- Puissance des moteurs électriques : de 0.25 à 400 KVA ;
- Puissance des alternateurs : de 17.5 à 200 KVA ;
- Puissance des groupes électrogènes : de 100 à 200 KVA.

La capacité théorique annuelle de production est estimée à 40 000 unités, dont 2 000 pour les alternateurs. Cependant, en 2017 la production réelle n'a atteint que 11058 unités, soit environ 28% de la capacité maximale.

Le tableau ci-après présente l'évolution de la production de l'unité Moteurs électriques sur les trois dernières années, en la comparant à la capacité de production théorique.

**Tableau n°7 : Evolution de la production des moteurs, alternateurs et groupes électrogènes pour les années 2020, 2021 et 2022**

2020		2021		2022	
Production	Taux %	Production	Taux %	Production	Taux %
12 743	25%	14 263	29%	12 630	25%

**Source :** Document interne de l'entreprise

Le tableau ci-dessus montre que l'unité Moteurs, alternateurs et groupes électrogènes, entre 2020, 2021 et 2022, restée faible par rapport à une capacité annuelle stable de 50 000 unités. L'usine a fonctionné à environ 25 à 29 % de sa capacité, soit une sous-utilisation importante. En 2021, une légère hausse de la production a été enregistrée, mais la tendance s'est inversée dès 2022. Cette baisse s'explique par un repli de la demande et une stratégie volontaire

### **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

de l'entreprise visant à éviter la constitution de stocks en surplus. Malgré une capacité industrielle suffisante, l'activité reste limitée, suggérant la nécessité d'explorer de nouveaux marchés, de réduire les coûts fixes, ou d'ajuster la stratégie commerciale.

#### **1.5. L'organisation de l'entreprise Electro-Industrie :**

A partir de l'année 2016, l'entreprise Electro-Industries a mis en place une nouvelle organisation, avec création de deux nouvelles directions :

Une direction Marketing, chargée de faire la publicité sur les produits (moteurs et transformateurs), de faire mettre en avant leur qualité, de cibler les clients potentiels et de réaliser des études de marché.

Une direction Achat et approvisionnement, qui s'occupe désormais de tous les achats pour tous les ateliers de production (moteurs et transformateurs). Avant 2016, chaque atelier avait son propre service d'achat, ce qui posait des problèmes dans la gestion des approvisionnements.

La structure de l'entreprise Electro-Industries se compose comme suit :

##### **1.5.1. 1La direction générale**

Depuis 2016, est assistée par six (06) assistants et six (06) directions :

- Direction commerciale ;
- Direction des ressources humaines ;
- Direction des affaires juridiques ;
- Direction achat et approvisionnement ;
- Direction développement ;
- Transformateurs.

##### **1.5.2. Direction ressources humaines**

Les ressources humaines de l'entreprise Electro-Industries représentent un facteur clé de succès. L'entreprise structurée en unités fonctionnelles et opérationnelles, ce qui lui permet de conserver une grande flexibilité afin de s'adapter efficacement aux fluctuations de son environnement.

## **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

### **1.5.3. Les assistants**

L'entreprise Electro-Industries dispose de six assistants spécialisés : le secrétariat, la sécurité interne, la communication d'entreprise, le contrôle de gestion, l'audit interne, ainsi que la qualité, hygiène et environnement. Leur rôle principal est d'assurer une transmission rapide et efficace de l'information vers la hiérarchie, notamment le Directeur.

### **1.5.4. Direction commerce et marketing**

Depuis 2016, la direction marketing est rattachée à la direction générale, occupant ainsi une position stratégique au sein de l'entreprise. Sa mission principale consiste à élaborer les plans marketing, incluant l'analyse du marché, la définition des cibles, la mise en place des plans d'action et le choix des axes publicitaires.

### **1.5.5. Direction finance et comptabilité**

La direction finance et comptabilité a pour objectif d'animer, de coordonner et de contrôler l'ensemble des activités financières et comptables de l'entreprise. Autrement dit, elle est chargée de l'enregistrement de tous les flux financiers entrants et sortants. A cet effet, elle est structurée en trois services distincts : la Finance, la Comptabilité analytique et la Comptabilité générale.

### **1.5.6. Direction des affaires juridiques**

La direction des affaires juridiques exerce une mission de conseil d'expertise et d'assistance auprès de l'entreprise, en lien direct avec la direction générale.

### **1.5.7. Direction développement**

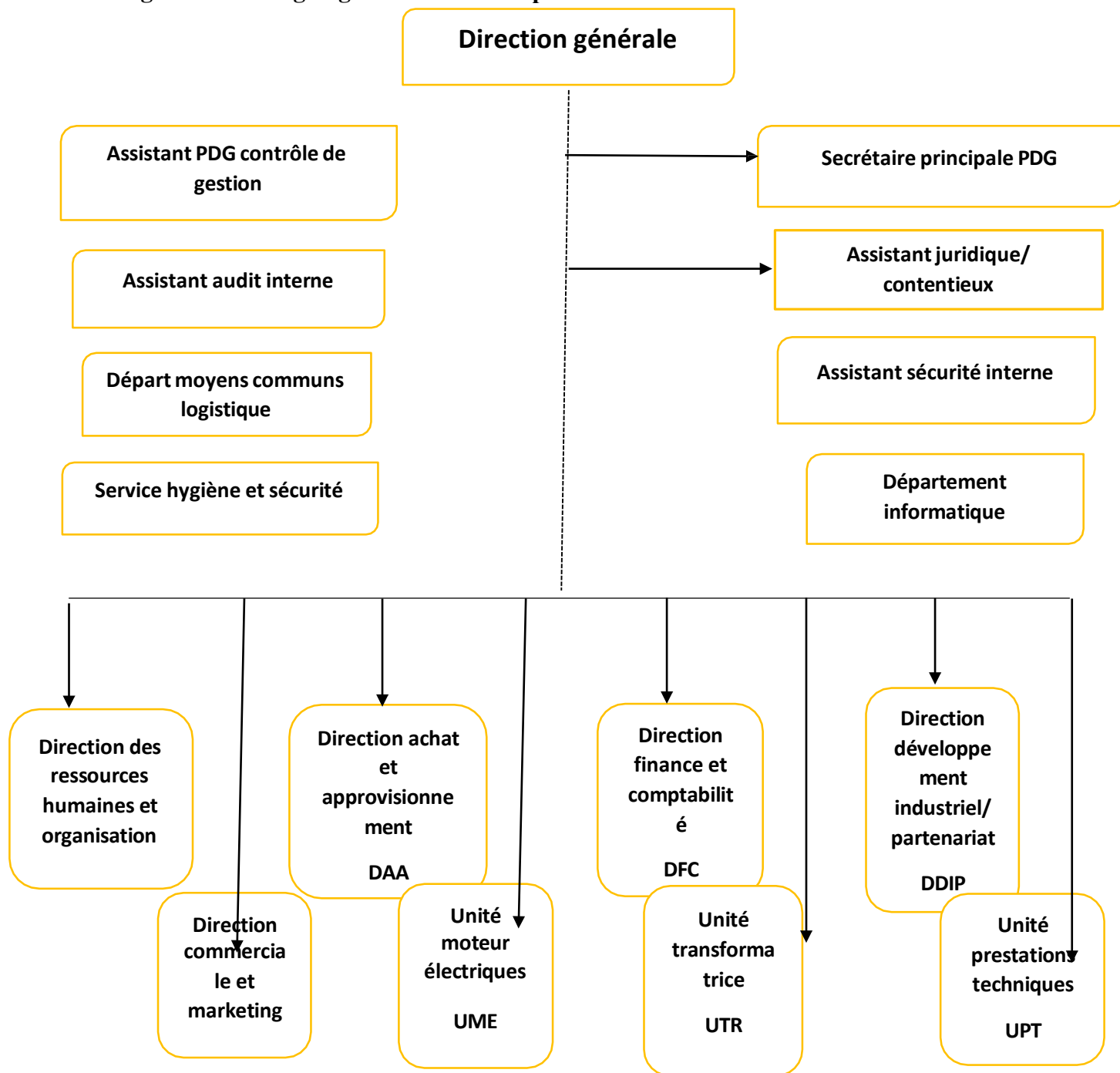
La direction de développement a pour principal objectif d'identifier et de mettre en œuvre les activités nécessaires au développement des produits, notamment les transformateurs et les moteurs. Pour ce faire, Electro-Industries dispose de ses propres laboratoires, permettant d'évaluer et de faire évoluer ses produits en interne.

### **1.5.8. Direction achat et approvisionnement**

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie d'achat en collaboration avec la direction générale. Elle est chargée de la négociation des contrats d'achat ainsi que la coordination de la chaîne logistique et des flux d'acheminement.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

Figure n°14 : Organigramme de l'entreprise Electro-Industries



Source : Document interne de l'entreprise Electro-Industrie.

### **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

En regardants l'organigramme de l'entreprise Electro-Industries, on remarque que le système de prise de décision de très centralisé : toutes les unités dépendent du Président Directeur Général (PDG).

Malgré cela, on voit aussi qu'il y a une bonne entente et une collaboration entre les différents départements et les assistants. Ils travaillent ensemble, se complètent, et chacun apporte sa contribution avant de rendre compte au PDG. Cela montre une certaine coordination dans le fonctionnement de l'entreprise.

#### **1.5. Les structures organisationnelles d'Electro-Industries**

Les structures organisationnelles de l'EI sont représentées par trois niveaux de structure :

##### **1.5.1. Les structures gérées par des assistants**

Elles sont au nombre de six et se composent du : Contrôle de gestion, secrétariat, l'audit interne, la sécurité interne, la qualité hygiène sécurité environnement et la communication.

##### **1.5.2. Les structures gérées par les directeurs**

Il existe cinq directions qui sont en relation avec : Les ressources humaines et organisation, la fonction commerciale et marketing, les achats et approvisionnement, la finance et la comptabilité, le développement industriel et partenariat.

Les structures gérées par les assistants ainsi que les directions sont liées aux processus de management et support, indispensables au fonctionnement des activités de production.

##### **1.5.3. Les structures représentant les unités opérationnelles :**

On trouve trois unités au sein de l'EI qui sont : L'unité transformatrice, l'unité moteurs électriques et l'unités prestations techniques au sein desquelles se réalisent les activités de développement, de production, de contrôle, des produits finis et des outillages.

Ces structures sont toutes rattachées à la direction générale qui a pour mission d'assurer la coordination de l'ensemble des activités.

## **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

### **1.6. Fournisseurs et clients de l'entreprise Electro-Industries**

#### **1.6.1. Les fournisseurs de l'entreprise Electro-Industries**

Electro-Industries s'approvisionne en matières premières essentielles auprès des fournisseurs européens qui représentent 70%, notamment pour des composants tels que la tôle magnétique, les huiles et le cuivre. Quant aux achats locaux, constituant 30% des besoins de l'entreprise. Cependant, la concurrence accrue des entreprises chinoises sur les marchés européens a entraîné une rareté de ces intrants, impactant la régularité de l'approvisionnement.

En termes de partenaires industriels, Electro-Industries a collaboré avec des entreprises telles que **Siemens** pour les moteurs et alternateurs, **TRAFO-UNION** pour les transformateurs, et **Fritz Werner** pour l'ingénierie du projet. Plus récemment, un partenariat a été avec la société indienne **VIJAI ELECTRIC Limited** et **Sonelgaz** pour la création d'une nouvelle usine de production de transformateurs de grande puissance.

#### **1.6.2. Les clients de l'entreprise Electro-Industrie**

Les produits de l'entreprise EI sont destinés à une clientèle diversifiée comprenant 20% d'entreprise publiques économiques (EPE) et 80% d'entreprise privées. A titre d'exemple pour l'année 2018, la clientèle est répartie comme suit :

- Agent agréés 75% et particulier 5% : SARL, EURL, Groupe, commerçant.

Les distributeurs et les intermédiaires sont des entreprises privées ou des agents revendeurs principalement pour les entreprises nationales.

- Entreprises publiques économiques 20% telles que SONELGAZ, KAHRIF, POVAL.

#### **1.6.3. Les concurrents de l'entreprise**

Parmi les principaux concurrents nationaux d'Electro-Industries figurent : SWEDY sis à Ain-Defla et l'entreprise NUCON sis à SOR-GHOZLANE. L'entreprise est concurrencée par des sociétés étrangères principalement l'entreprise allemande SEMENS et deux entreprises Portugaises LEPOYSOMMER et EFACEC.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

#### 1.6.4. Les services de l'Etat

Electro-Industries est en relations avec les divers services de l'Etat tels que :

- **Les banques** : la BEA et la BDL qui contribuent au financement de ses projets ;
- **Les assurances** : la CAAT et la SAA pour assurer tout risque humain et matériel ;
- **Les transports** : AIR ALGERIE, la CNAN pour assurer ses importations et ses exportations ;
- **La douane** : qui assure le dédouanement de la marchandise et de la matière première dans le cadre de l'importation et de l'exportation ;
- **Les services des impôts** : pour assurer le règlement de ses différents impôts et taxes dus à payer à la recette des impôts tels que la TVA, TAP, BS et l'IRG/salaire ;
- **Les services sociaux** : tels que la CNAS et la CASNOS.

## **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

### **Section 2 : Analyse du dispositif de la gestion budgétaire d'entreprise Electro-Industries**

Dans le cadre de la gestion budgétaire, il est essentiel de comparer régulièrement les prévisions initiales aux réalisations effectives. Cette démarche permet d'identifier les écarts, d'en analyser les causes et, si nécessaire, d'ajuster le budget en cours d'exercice. Le suivi des réalisations et la mise à jour du budget révisé sont donc des étapes clés pour assurer un pilotage financier réactif et pertinent. Cette section présente ces différents éléments afin de mieux comprendre ils contribuent à une gestion budgétaire plus efficace et réaliste.

#### **1. Les hypothèses de la gestion budgétaire 2022**

- Le budget prévu pour 2022 suit les grandes idées du plan 2021-2025, surtout pour ce qui concerne le travail prévu, les emplois et les investissements.
- Le programme commercial a été fait en fonction de ce que l'entreprise peut produire principalement. Il tient compte de la demande du marché. L'objectif est de produire 3 874 unités, dont 949 transformateurs de grande puissance. Cela nécessite l'utilisation de toutes les capacités actuelles de production. Pour réussir à atteindre cet objectif, l'entreprise devra importer 1 360 noyaux pour fabriquer des transformateurs de puissance entre 100 et 630 KVA, en 30 et 10 KV.
- Pour le produit groupe électrogène, le planning de production est basé sur des commandes confirmées, issues de contrats signés avec plusieurs clients comme le groupe COSIDER, REELEC et la Direction Générale de l'administration pénitentiaire.
- Pour l'année 2022, un grand programme d'investissements est prévu, d'environ 457 MDA. Sur ce total : 54% servira à augmenter la capacité de fabrication des transformateurs, 22% ira à la production de moteurs, 11% pour les services techniques, et le 12% pour des investissements communs à plusieurs activités.
- Pour l'emploi, le budget 2022 prévoit d'embaucher 102 personnes. Cela servira à renforcer certains services de production, remplacer les postes laissés par les départs de retraites, et permettre à l'entreprise de mieux adapter son personnel au niveau d'activité.

## Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

### 2. Analyse des écarts constatés

L'analyse des écarts montre des différences entre les résultat prévus et réels, souvent causées par des facteurs imprévus qu'ils soient favorables ou défavorables. Cela met en évidence la nécessité d'un meilleur suivi et d'une réactivité accrue.

**Tableau 8 : Variation relative des résultats réels par rapport aux prévisions**

Désignation	Budget initial 2022 (1)	Prévisions initiales au 30/06/2022 (2)	Réalisation au 30/06/2022 (3)	Budget Révisé 2022 (4)	Ecart % (3) / (2)	Ecart % (4) / (1)
<b>Vente en physique</b>						
Moteurs électrique	18 351	8 761	6 984	14 760	80%	80%
Groupes électrogènes	63	33	34	67	103%	106
Transformateurs	3 793	2 003	1 747	3 324	87%	88%
<b>Vente en valeur</b>						
Moteurs électrogènes	892	430	137	486	32%	54%
Groupes électriques	460	232	118	315	51%	68%
Transformateurs	3 723	1 903	1 072	2 307	56%	62%
Chiffre d'affaires	5 126	2 578	1 340	3 126	52%	59%
Valeur de production	5 371	2 887	1 851	3 673	64%	68%
Consommations de l'exercice	3 771	2 023	1 282	2 607	63%	69%
Valeur Ajoutée	1 601	865	567	1 066	66%	67%
Charges de personnel	878	431	387	825	90%	94%
Excédent brut d'exploitation	661	402	179	236	45%	36%
Résultat Opérationnel	382	263	105	40	40%	10%
Résultat net de l'exercice	357	256	90	53	35%	15%
Dont Stocks produits finis	1 387	1 323	1 403	1 783	106%	129%

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

Créance clients (nettes)	–	1 641	927	–	56%	–
Trésorerie	281	124	219	27	177%	10%
Approvisionnement total	2 499	1 363	1 300	2 899	95%	116%
Effectifs	852	868	850	870	98%	102%

**Source :** Elaboré par nous même à partir des documents interne de l'entreprise d'Electro-Industries.

#### 2.1. Calculs et interprétation des écarts (réalisation (30/06/2022) / Prévisions initiales (30/06/2022)).

Ecart = Réalisation (30/06/2022) – Prévisions initiales (30/06/2022).

Ecart budgétaire % = (Réalisations – Prévisions) /Prévision initiales.

Taux de réalisation des objectifs (écarts) % = Réalisation /Prévisions initiales.

#### Ventes en physiques et ventes en valeurs

##### Ventes en physiques

##### Par produits :

##### ➤ Moteurs électriques :

Ecart = 6 984 – 8 761 = - 1 777

Ecart% = 6 984 / 8761 = 80%

Ecart budgétaire =  $\frac{6\,984 - 8\,761}{8\,761} = -20\%$

##### Interprétation

Dans le cadre des activités de l'entreprise Electro-Industries, un écart défavorable cela signifie que les réalisations sont inférieures aux prévisions initiales. Cette différence génère un montant négatif de **- 1 777 moteurs** et cela se traduit par un pourcentage de **79,72%** (Taux de réalisation) et un écart budgétaire de -20%.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

- Ce manque à gagner est justifié par la réorientation de la demande du marché vers les moteurs de petites puissances non disponibles en stocks.

#### ➤ Groupes électrogènes

$$\text{Ecart} = 34 - 33 = 1$$

$$\text{Taux de réalisation} = 34 / 33 = 103\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{34-33}{33} = 3\%$$

#### Interprétation

Un écart favorable cela signifie que les réalisations sont supérieures aux prévisions initiales.

Cette différence se traduit par un montant positif de **1 groupe** et cela s'exprime par un pourcentage de **103%** et écart budgétaire de **3%**.

Cela expliqué par la vente des groupes électrogènes en stock non prévu dans le budget.

#### ➤ Transformateurs

$$\text{Ecart} = 1\,747 - 2\,003 = -256$$

$$\text{Taux de réalisation} = 1\,747 / 2\,003 = 87\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{1\,747-2\,003}{2\,003} = -13\%$$

#### Interprétation

Un écart défavorable cela signifie que les réalisations sont inférieures aux prévisions initiales.

Cette différence déduit par un montant négatif de **-256 transformateur** s'exprime par un pourcentage de **87%** et écart budgétaire de **-13%**.

- Cela expliqué par la mévente des transformateurs vécu durant cette période suit aux prix des vente élevés appliqués par l'entreprise comparativement aux prix de la concurrence.

#### Ventes en valeurs

#### Par produits

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

#### ➤ Moteurs électriques

$$\text{Ecart} = 137 - 430 = -293 \text{ KDA}$$

$$\text{Taux de réalisation} = 137 / 430 = 32\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{137-430}{430} = -68\%$$

#### Interprétation

Un écart défavorable, signifie que la performance réelle est moins bonne que ce qui était prévu. Cet écart se chiffre à **- 293 MDA** s'exprime par un pourcentage de **32%**. C'est un écart important, qui signale un problème significatif.

#### ➤ Groupes électrogènes

$$\text{Ecart} = 118 - 232 = - 114$$

$$\text{Taux de réalisation} = 118 / 232 = 51\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{118-232}{232} = -49\%$$

#### Interprétation

Un écart défavorable, cet écart se chiffre à **-114 MDA** s'exprime par un pourcentage de **50,88%**.

#### ➤ Transformateur

$$\text{Ecart} = 1\ 072 - 1\ 903 = -831$$

$$\text{Taux de réalisation} = 1\ 072 / 1\ 903 = 56\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{1\ 072-1\ 903}{1\ 903} = -44\%$$

#### Interprétation

Un écart défavorable, cet écart s'élève à **-831 MDA** représente un taux de **56%** et écart budgétaire de **-44%**.

#### ➤ Chiffre d'affaire (CA)

$$\text{Ecart} = 1\ 340 - 2\ 578 = - 1\ 238$$

$$\text{Taux de réalisation} = 1\ 340 / 2\ 578 = 52\%$$

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{1\,340 - 2\,578}{2\,578} = -48\%$$

#### Interprétation

Le chiffre d'affaire réalisés est inférieur de **52%** par rapport au chiffre d'affaire prévisionnel. Cela signifie que l'entreprise a généré à peine **48%** de ce qui était prévu, soit une perte de plus de la moitié de volume attendu, donc c'est un écart défavorable.

#### ➤ La valeur de production

$$\text{Ecart} = 1\,851 - 2\,887 = -1\,036$$

$$\text{Taux de réalisation} = 1\,851 / 2\,887 = 64\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{1\,851 - 2\,887}{2\,887} = -36\%$$

#### Interprétation

Un écart défavorable de **64%** indique que la valeur de production réelle est très largement inférieure à la valeur prévisionnelle. Autrement dit, seulement **36%** de la production prévue a été réalisée

#### Consommation de l'exercice

$$\text{Ecart} = 1\,282 - 2\,023 = -741$$

$$\text{Taux de réalisation} = 1\,282 / 2\,023 = 63\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{1\,282 - 2\,023}{2\,023} = -37\%$$

#### Interprétation

Ecart défavorable de **63%** indique que l'entreprise a consommé bien plus que ce qui était anticipé, avec un dépassement des prévisions de consommation.

#### ➤ Valeur ajoutée (VA)

$$\text{Ecart} = 567 - 865 = -298$$

$$\text{Taux de réalisation} = 567 / 865 = 66\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{567 - 865}{865} = -34\%$$

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

#### Interprétation

Un écart défavorable de **66%** sur la valeur ajoutée, accompagné d'une valeur de **-298**, signifie que la valeur ajoutée réelle est beaucoup plus faible que prévu, représentant une diminution importante par rapport à ce qui était anticipé

#### Résultat Opérationnel

$$\text{Ecart} = 105 - 263 = -158$$

$$\text{Taux de réalisation} = 105 / 263 = 40\%$$

$$\text{Ecart Budgétaire} = \frac{105-263}{263} = -60\%$$

#### Interprétation

Un écart défavorable de **-158** et de **40%** signifie que l'entreprise a réalisé un résultat d'exploitation inférieure de près de **40%** à ce qui était prévu, soit une baisse significative de sa rentabilité d'exploitation.

#### ➤ Résultat net de l'exercice 2022

$$\text{Ecart} = 90 - 256 = -166$$

$$\text{Taux de réalisation} = 90/256 = 35\%$$

$$\text{Ecart Budgétaire} = \frac{90-256}{256} = -65\%$$

#### Interprétation

Un écart défavorable de **-166**, représentant **35%** signifie que l'entreprise a généré un résultat net d'exploitation bien inférieur aux prévisions : elle a perdu plus de la rentabilité attendue sur son activité courante.

#### ➤ Dont stocks de produits finis

$$\text{Ecart} = 1\,403 - 1\,323 = +80$$

$$\text{Taux de réalisation} = 1\,403 / 1\,323 = 106\%$$

$$\text{Ecart Budgétaire} = \frac{1\,403-1\,323}{1\,323} = 6\%$$

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

#### Interprétation

Un écart défavorable de **80** signifie que la valeur réelle du stock de produit finis est supérieure de **80** unités par rapport à ce qui avait été prévu dans les prévisions comptables ou budgétaires.

➤ **Création clients**

$$\text{Ecart} = 927 - 1\ 641 = -741$$

$$\text{Taux de réalisation} = 927 / 1\ 641 = 56\%$$

$$\text{Ecart Budgétaire} = \frac{927-1\ 641}{1\ 641} = -44\%$$

#### Interprétation

L'entreprise comptabilisait **741** unités de créations clients nettes, ce qui représente une baisse de **56%** par rapport aux prévisions. Autrement dit, l'entreprise devait initialement encaisser bien plus de la part de ses clients, mais le montant réel est nettement inférieur.

➤ **Trésorerie :**

$$\text{Ecart} = 219 - 124 = +95$$

$$\text{Taux de réalisation} = 219 / 124 = 177\%$$

$$\text{Ecart Budgétaire} = \frac{219-124}{124} = 77\%$$

#### Interprétation

Un écart favorable de **177%** signifie que la trésorerie réelle est bien supérieure à la trésorerie prévue. Concrètement, la trésorerie disponible de **95** MDA dépasse largement les attentes initiales. Et cette suite à la baisse du programme d'approvisionnement durant cette période.

➤ **Approvisionnement total**

$$\text{Ecart} = 1\ 300 - 1\ 363 = -63$$

$$\text{Taux de réalisation} = 1300 / 1\ 363 = 95\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{1\ 300-1\ 363}{1\ 363} = -5\%$$

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

#### Interprétation

Un écart défavorable de **-63** (soit une baisse de **95**) indique que les approvisionnements réels sont bien inférieurs à ce qui avait été prévu. Cela signifie que l'entreprise a réalisé des achats bien inférieurs aux provisions, ce qui peut avoir plusieurs causes. Principalement à cause de la baisse des niveaux d'activité de l'entreprise (production & ventes).

➤ **Effectifs :**

$$\text{Ecart} = 850 - 868 = -18$$

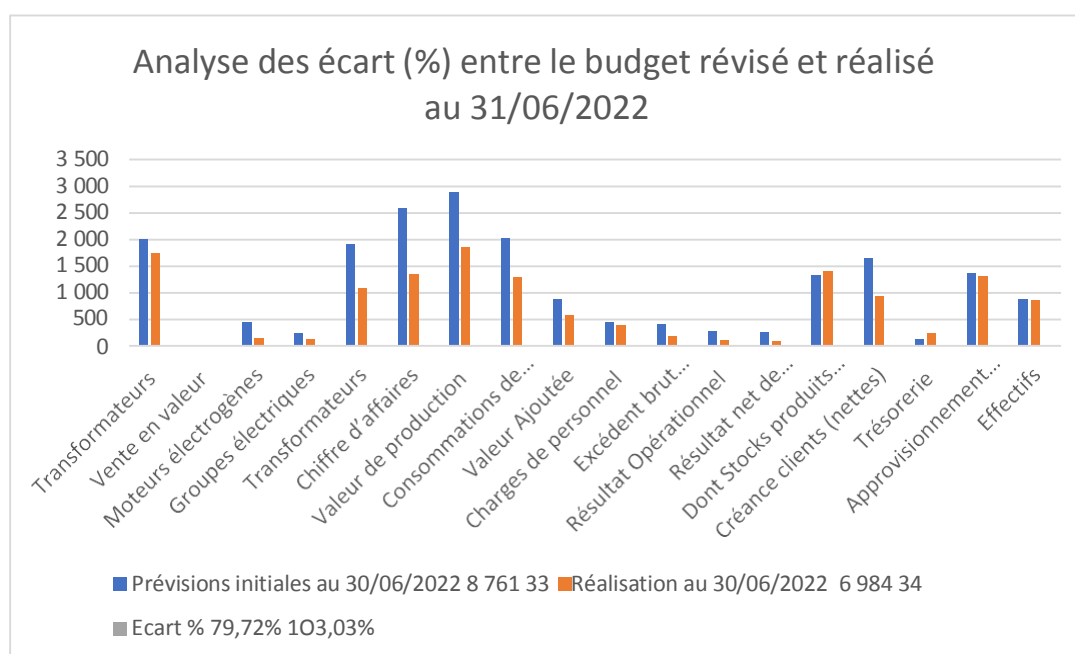
$$\text{Taux de réalisation} = 850 / 868 = 98\%$$

$$\text{Ecart Budgétaire} = \frac{850-868}{868} = -2\%$$

#### Interprétation

Un écart défavorable de **-18** avec un pourcentage de **98%** signifie que le nombre d'effectifs réels est largement inférieur à ce qui avait été prévu. Concrètement, cela indique que l'entreprise comptait initialement sur un effectif plus important que ce qui est réellement en place. Cette réduction des effectifs pourrait avoir diverses causes et conséquences.

**Figure 15 : Analyse des écarts (%) entre le budget révisé et réalisé au 31/06/2022**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne de l'entreprise

### **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

Parmi les hypothèses faites pour l'année 2022, celle concernant la production des groupes électrogènes s'est révélée correcte. L'entreprise a basé sa production sur des commandes fermes passées par des clients comme COSIDER, REELEC et la Direction Générale de l'administration pénitentiaire. Au 30 juin 2022, elle a produit 34 groupes alors que 33 étaient prévus, soit un taux de réalisation de 103%. Cela montre que cette prévision était bien fondée et réaliste, car elle reposait sur des contrats déjà signés, ce qui a permis de respecter et même de dépasser légèrement les objectifs fixés.

#### **3. Les hypothèses budgétaires de budget révisé 2022**

Le budget révisé de 2022 a été établi sur la base des réalisations enregistrées à la fin du premier semestre de l'année 2022 :

- Le programme de production du second semestre 2022 a été élaboré sur la base du programme commercial, en tenant compte de la couverture des stocks en matières et composants ainsi que des prévisions de réception. Il est valorisé au coût de production prévisionnel pour l'année 2022.
- Sur le plan des ressources humaines, l'effectif global connaît finalement une hausse, contrairement aux prévisions initiales. En effet, seuls 6 départs à la retraite ont été enregistrés en 2022, alors que 24 étaient anticipés. Cette différence crée un écart significatif, entraînant le maintien en poste de plusieurs salariés supplémentaire. Cela peut avoir un impact positif sur la continuité des activités et la transmission des compétences, mais pourrait aussi influencer la masse salariale et la gestion des effectifs à moyen terme.
- Les ajustements apportés dans le cadre du budget révisé ont eu un impact direct sur le programme d'approvisionnement initialement prévu. En effet, les besoins revus à la hausse ont entraîné une augmentation des dépenses d'approvisionnement de l'ordre de 400 millions de dinars algériens (MDA) par rapport aux prévisions du budget initial. Cette évolution reflète l'adaptation des moyens aux nouvelles exigences opérationnelles et souligne l'importance d'une planification budgétaire réactive face aux réalités du terrain.
- De la même manière, une révision a été opérée sur le programme d'investissement, qui a fait l'objet d'une correction à la baisse. Cette réévaluation s'est traduite par une réduction de 57 millions de dinars algériens (MDA) par rapport au budget initial. Cette

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

diminution traduit probablement une priorisation des projets, un recentrage sur les investissements essentiels ou encore un décalage dans la réalisation de certaines acquisitions, dans un souci d'optimisation des ressources disponible.

Sur le plan financier, le budget basé sur un niveau d'encaissement réaliste mais ambitieux. Il prévoit la récupération de 80% du montant total TTC facturé en 2022, ainsi que 60% des créances antérieures. Cette projection reflète une volonté de renforcer la liquidité de l'entreprise tout en améliorant l'efficacité du recouvrement. Elle traduit également une gestion prudente, visant à sécuriser les flux de trésorerie et à limiter les risques liés aux retards de paiement.

**Tableau 9** : Synthèse des écarts budgétaire en pourcentage au 31/12/2022

Désignation	Budget révisé 2022	Réalisation 31/12/2022	Ecart
Chiffre d'affaire	3 126	2 691	86%
Valeur de production	3 673	3 519	96%
Consommations de l'exercice	2 607	2 398	92%
La valeur ajoutée	1 066	1 131	106%
Charges de personnel	825	832	101%
Excédent brut d'exploitation	236	298	126%
Résultat opérationnel	64	101	158%
Résultat net de l'exercice	77	161	209%
Dont stock de produits finis	1 783	2 497	140%
Créance clients (nette)	1 366	460	34%
Trésorerie	27	217	804%
Approvisionnements total	2 899	2 129	73%
Effectifs	870	845	97%

**Source** : Réalisé par nous même à partir des documents interne de l'entreprise Electro-Industrie.

#### 3.1 Calculs et interprétation des écarts (Réalisation 31/12/2022) / Budget révisé 2022

##### ➤ Chiffre d'affaire

Ecart = Budget réalisé – budget révisé

Taux de réalisation = budget réalisé / budget révisé

Ecart budgétaire =  $\frac{\text{Réalisation} - \text{Révisé}}{\text{Révisé}}$

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

$$\text{Ecart} = 2\,691 - 3\,126 = -435$$

$$\text{Taux de réalisation} = 2\,691 / 3\,126 = 86\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{2\,691 - 3\,126}{3\,126} = -14\%$$

#### Interprétation

L'écart défavorable de **86%** entre le chiffre d'affaire réalisé et le budget révisé indique une performance significativement inférieure aux prévisions. Cela signifie que seulement **14%** du chiffre d'affaires attendu a été atteint au **31 décembre 2022**.

#### ➤ Valeur de production

$$\text{Ecart} = 3\,519 - 3\,673 = -154$$

$$\text{Taux de réalisation} = 3\,519 / 3\,673 = 96\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{3\,519 - 3\,673}{3\,673} = -4\%$$

#### Interprétation

La valeur de production réalisée au 31 décembre 2022 est inférieure de **96%** par rapport au budget révisé. Cela signifie que seulement **4%** de la production attendue a été effectivement réalisée.

#### ➤ Consommation de l'exercice

$$\text{Ecart} = 2\,398 - 2\,607 = -209$$

$$\text{Taux de réalisation} = 2\,398 / 2\,607 = 92\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{2\,398 - 2\,607}{2\,607} = -8\%$$

#### Interprétation

La consommation de l'exercice est supérieure de **92%** au montant prévu dans le budget révisé. Cela signifie qu'au 31 décembre 2022, les dépenses liées à la consommation.

#### ➤ La valeur ajoutée

$$\text{Ecart} = 1\,131 - 1\,066 = 65$$

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

Taux de réalisation =  $1\ 131 / 1\ 066 = 106\%$

Ecart budgétaire =  $\frac{1\ 131 - 1\ 066}{1\ 066} = 6\%$

#### Interprétation

Un écart favorable de **6%** signifie que la valeur ajoutée réelle est supérieure de **6%** à ce qui avait été prévu dans le budget initiale. Autrement dit, l'entreprise a généré plus de richesse que ce qu'elle avait anticipé. Le taux de réalisation de **106%** confirme cette idée : cela veut dire que 106% de l'objectif prévu a été atteint, soit **6%** de plus que ce qui était planifié.

Ces résultats traduisent donc une bonne performance sur la valeur ajoutée, ce qui est positif pour l'entreprise.

#### ➤ Charges de personnel

Ecart =  $832 - 825 = 7$

Taux de réalisation =  $832 / 825 = 101\%$

Ecart budgétaire =  $\frac{832 - 825}{825} = 1\%$

#### Interprétation

On remarque un écart budgétaire favorable de 1% et un taux de réalisation de 101% pour les charges, cela veut dire que les dépenses ont été un peu plus élevées que prévu, mais ce petit dépassement est considéré comme positif. Le budget été bien respecté en bien géré.

#### ➤ Excédent brut d'exploitation :

Ecart =  $298 - 236 = 62$

Taux de réalisation =  $298 / 236 = 126\%$

Ecart budgétaire =  $\frac{298 - 236}{236} = 26\%$

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

#### Interprétation

##### ➤ Résultat opérationnel

On observe un écart budgétaire favorable de 26% et un taux de réalisation de 126% sur l'excédent brut de l'exploitation. Cela signifie que l'EBE réel est largement supérieur à ce qui avait prévu dans le budget. Cela dépassement montre une bonne performance économique et une gestion efficace, puisque l'entreprise à générer plus de richesse que prévu.

$$\text{Ecart} = 101 - 64 = 37$$

$$\text{Taux de réalisation} = 101 / 64 = 158\%$$

$$\text{Écart budgétaire} = \frac{101-64}{64} = 58\%$$

#### Interprétation

On constate un écart budgétaire favorable de 58% et un taux de réalisation de 158% sur le résultat opérationnel. Cela signifie que l'entreprise à fait beaucoup mieux que prévu, en réalisant un résultat opérationnel, c'est un excellent signe de performance et d'efficacité.

##### ➤ Résultat net de l'exercice 2022

$$\text{Ecart} = 161 - 77 = 84$$

$$\text{Taux de réalisation} = 161 / 77 = 209\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{161-77}{77} = 109\%$$

#### Interprétation

Les réalisations des résultats net de l'exercice 2022, s'élève à 161 contre un budget révisé de 77MDA, soit un écart budgétaire favorable de 109% et un taux de réalisation de 209%. Cette excellente performance financière résulte une gestion efficace et efficiente. Toutefois, cet écart important invite à reconsidérer la fiabilité des prévisions budgétaires et à mener une analyse approfondie pour mieux anticiper les résultats futurs et améliorer la qualité de la planification.

##### ➤ Dont stock de produits finis

$$\text{Ecart} = 2\,497 - 1\,783 = 714$$

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

Taux de réalisation =  $2\,497 / 1\,783 = 140\%$

Ecart budgétaire =  $\frac{2\,497-1\,783}{1\,783} = 40\%$

#### Interprétation

L'écart de **140%** sur le stock de produits finis signifie que l'entreprise a terminé l'exercice avec un stock bien plus important que prévu dans le budget. Cela peut indiquer une surproduction ou une baisse des produits finis.

#### ➤ Créance client nette

Ecart =  $460 - 1\,366 = -906$

Taux de réalisation =  $460 / 1\,366 = 34\%$

Ecart budgétaire =  $\frac{460-1\,366}{1\,366} = 66\%$

#### Interprétation

Le taux de réalisation de 34% dégagé pour les créances clients nettes une performance considérablement plus faible aux provision budgétaire. Cet écart budgétaire défavorable de 66% résulte une perte de revenu par rapport à l'objectif fixé, une telle situation peut s'explique par des difficultés de recouvrement, une estimation initiale trop optimiste ou encore un ralentissement de l'activité commerciale. Cette contreperformance est susceptible d'affecter défavorablement la trésorerie de l'entreprise.

#### ➤ Trésorerie

Ecart =  $217 - 27 = 190$

Taux de réalisation =  $217 / 27 = 804\%$

Ecart budgétaire =  $\frac{217-27}{27} = 704\%$

#### Interprétation

On note un écart budgétaire de 704% et un taux de réalisation de 804% sur la trésorerie. Cela signifie que la trésorerie réelle a été largement supérieur à ce qui était prévu dans le budget,

### **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

dépassant les prévisions de plus de huit fois. Ce résultat montre une excellente capacité de l'entreprise à générer ou conserver des liquidités.

➤ **Approvisionnement total**

$$\text{Ecart} = 2\,129 - 2\,899 = -770$$

$$\text{Taux de réalisation} = 2\,129 / 2\,899 = 73\%$$

$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{2\,129 - 2\,899}{2\,899} = 27\%$$

#### **Interprétation**

Un écart défavorable de 73% sur l'approvisionnement signifie que les dépenses liées aux achats de matières ou de marchandises sont beaucoup plus élevées que prévu. Cela impacte négativement les coûts et la rentabilité.

➤ **Effectifs**

$$\text{Ecart} = 845 - 870 = -25$$

$$\text{Taux de réalisation} = 845 / 870 = 97\%$$

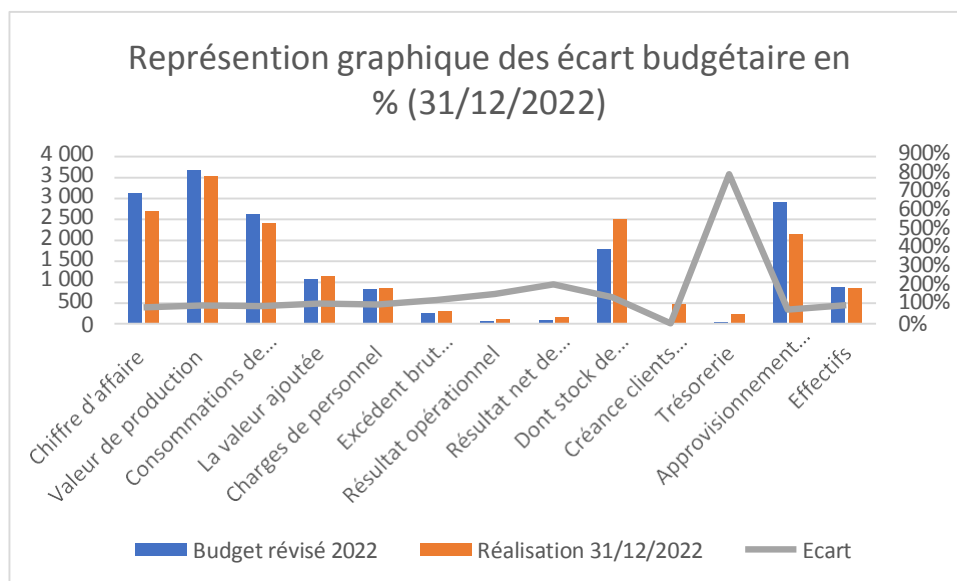
$$\text{Ecart budgétaire} = \frac{845 - 870}{870} = 3\%$$

#### **Interprétation**

Le taux de réalisation de 97% des effectifs montre une bonne adéquation avec les prévisions en nombre de salariés. Cependant, un écart budgétaire défavorable de 3% indique que les coûts réels ont dépassé le budget prévu. Cette déférence peut provenir d'une augmentation des dépenses salariales ou d'une estimation initiale incorrecte. Cet écart, bien que faible, nécessite une analyse pour mieux maîtriser les dépenses futures.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

Figure 16 : Représentation graphique des écarts budgétaire en % (31/12/2022)



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne de l'entreprise.

Parmi les hypothèses formulées, celle du budget initial 2022, selon laquelle la production des groupes électrogènes serait assurée grâce à des contrats fermes avec des clients comme COSIDER et REELEC c'est révélé correcte, puisque la production réelle a dépassé les prévisions avec un taux de réalisation de 103% pouvant la fiabilité de cette estimation. Du côté du budget révisé, l'hypothèse selon laquelle une gestion prudente permettrait de renforcer la trésorerie s'est également conformée : la trésorerie réelle a atteint un niveau bien supérieur aux prévisions, avec un taux de réalisation de 804%, ce qui témoigne d'une excellente gestion financière et bonne adaptation aux conditions réelles de l'exercice.

Nous constatons à travers l'analyse des écarts budgétaires que la précision de prévisions ne suffit pas à assurer de bons résultats. L'année 2022 le prouve bien : même si l'entreprise avait un plan bien organisé, des événements inattendus, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, ont changé les résultats. Certains écarts positifs, comme ceux de la trésorerie ou du résultat net, montrent que l'entreprise a su bien s'adapter à la situation. En revanche, d'autres écarts négatifs, comme ceux du chiffre d'affaires ou des créances clients, montrent qu'il faut suivre de plus près l'évolution des résultats et mettre à jour plus souvent le budget. Pour nous, cela confirme que le budget ne doit pas rester fixe : c'est un outil qu'il faut ajuster régulièrement pour qu'il reste proche de la réalité.

## **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

### **Section 3 : Evaluation du dispositif de la gestion budgétaire au niveau d'entreprise Electro-Industries**

Dans cette section, nous allons évaluer l'efficacité du dispositif de gestion budgétaire de l'entreprise en analysant plusieurs éléments financiers importants. Nous commencerons par étudier le bilan financier et le bilan en grandes masses, qui nous donnent une vue d'ensemble de la santé financière de l'entreprise. Ensuite, nous analyserons des indicateurs clé comme le fond de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie nette, qui nous permettent de comprendre la capacité de l'entreprise à financer ses activités. Nous verrons également l'importance des ratios de liquidité pour mesurer la solvabilité de l'entreprise, ainsi que le tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG), qui à évaluer la rentabilité.

**Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion  
budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA  
d'AZAZGA**

**1. Les indicateurs de performance financière**

**1.1 Présentation du bilan financier**

**Tableau 10 : Actif du bilan financier de l'année 2021/2022**

**Unité=MDA**

<b>Actifs</b>	<b>Montants (2021)</b>	<b>%</b>	<b>Montants (2022)</b>	<b>%</b>
<b>VI</b>	<b>2 938</b>	<b>34%</b>	<b>2 687</b>	<b>32%</b>
- Immobilisations incorporel	2	0%	2 624	0%
- Immobilisations corporel	1 310	15%	1 134	13%
- Immobilisations en cours	27	0%	56	1%
- Immobilisation financière	1 480	17%	1 378	16%
- Impôt différées actif	116	1%	115	1%
<b>VE</b>	<b>3 926</b>	<b>46%</b>	<b>4 909</b>	<b>58%</b>
- Stocks et encours	3 926	66%	4 909	68%
<b>VR</b>	<b>1 388</b>	<b>16%</b>	<b>635</b>	<b>8%</b>
- Clients	1 087	13%	460	5%
- Autre débiteurs	154	2%	48	0%
- Impôts	146	2%	127	2%
<b>VD</b>	<b>343</b>	<b>4%</b>	<b>217</b>	<b>3%</b>
Disponibilités et assimilées	343	4%	217	3%
<b>Total</b>	<b>8 596</b>	<b>100%</b>	<b>8 449</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise Electro-Industries.

**Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion  
budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA  
d'AZAZGA**

**Tableau 11 : Passif du bilan financier de l'année 2021/2022**

<b>Passif</b>	<b>Montants (2021)</b>	<b>%</b>	<b>Montants (2022)</b>	<b>%</b>
<b>Fonds propre</b>	<b>6 689</b>	<b>78%</b>	<b>6 850</b>	<b>81%</b>
- Capital émis	4 753	55%	4 753	56%
- Primes et réserves	2 172	25%	2 172	26%
- Résultat net	(177)	-2%	160	2%
- Autre capitaux propre	(58)	0%	-235	-3%
<b>DLMT</b>	<b>902</b>	<b>10%</b>	<b>756</b>	<b>9%</b>
- Emprunts et dettes financière	289	3%	241	3%
- Autre dettes non courants	315	4%	189	2%
- Prov. Et produits compte d'avance	296	3%	326	4%
- Impôts (différés et provisionnés)	1	0%	-	-
<b>DCT</b>	<b>1 004</b>	<b>12%</b>	<b>842</b>	<b>10%</b>
- Fournisseurs et comptes rattaché	870	10%	675	8%
- Impôts	28	0%	29	0%
- Autre dette	105	1%	137	2%
<b>Total</b>	<b>8 596</b>	<b>100%</b>	<b>8 449</b>	<b>100%</b>

**Source** : Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de l'entreprise Electro-Industries.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

#### 1.2. Présentation de bilan en grande masse

**Tableau 12: Bilan en grand masse de l'année 2021**

Emplois	Montants 2021	%	Ressources	Montants 2021	%
VI	2 938 017	34%	Fonds propre	6 689 783	81%
VE	3 926 856	46%	DLMT	902 172	9%
VR	1 388 586	16%	DCT	1 004 933	10%
VD	343 429	4%			
<b>Total</b>	<b>8 596</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>8 596</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise Electro-Industrie.

**Tableau 13 : Bilan en grande masse de l'année 2022**

Emplois	Montants 2022	%	Ressources	Montants 2022	%
VI	2 687 040	32%	Fonds propre	6 850 540	81%
VE	4 909 310	68%	DLMT	756 274	9%
VR	635 579	8%	DCT	842 477	10%
VD	217 363	3%			
<b>Total</b>	<b>8 449</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>8 449</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise Electro-Industrie

#### 1.3. Fonds de Roulement (FR)

##### ➤ Par le haut du bilan

FR = Capitaux permanents – Actifs immobilisé
--

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

**Tableau 14: calcul du FR 2021/2022**

Désignation	Montants 2021	Montants 2022
AC	5 658	5 762
DCT	1 004	842
<b>FR</b>	<b>4 653</b>	<b>4 919</b>

**Source** : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise Electro-Industrie.

➤ **Par le bas de bilan**

FR = Actif circulants – Dette à court terme
---

**Tableau 15: Calcul du FR 2021/2022**

Désignation	Montants 2021	Montants 2022
KP+DLMT	7 591	7 606
AI	2 938	2 687
<b>FR</b>	<b>4 653</b>	<b>4 919</b>

**AC = VE+VR+VD**

**Source** : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise Electro-Industrie.

**Interprétation**

Le fonds de roulement s'élève à **4 653 MDA** en **2021** et à **4 919** en **2022**, soit une augmentation de **265 MDA** sur un an.

Cette évolution positive traduit une amélioration de la situation financière à moyen et long terme de l'entreprise. Elle indique que les capitaux propres ont augmenté que les actifs immobilisés, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à financer son cycle d'exploitation.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

#### 1.4. Besoin en fonds de roulement

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT}$$

Tableau 16 : Calcul du BFR pour l'année 2021/2022

Désignation	Montants 2021	Montant 2022
ACH Trésorerie = VE+VR	5 315	5 544
PCH Trésorerie = DCT	1 004	842
<b>BFR</b>	<b>4 310</b>	<b>4 702</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de l'entreprise Electro-Industrie.

#### Interprétation

Le besoin en fonds de roulement (BFR) s'élève à **4 310 MDA** en 2021 et à **4 702 MDA** en 2022, soit une augmentation de **391 MDA** entre les deux années. Cette hausse du BFR indique que l'entreprise a eu des besoins accrus pour financer son activité courante au cours de l'année 2022. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette évolution, comme :

D'une augmentation son chiffre d'affaire, nécessitant davantage des ressources pour financer le cycle d'exploitation ;

Ou d'une prolongation des délais de paiement des clients ou d'un raccourcissement des délais fournisseurs.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

#### 1.5. La trésorerie nette

$$TN = FR - BFR$$

Tableau 17 : Calcul de la trésorerie nette 2021/2022

Désignation	Montants 2021	Montants 2022
<b>FR</b>	4 653	4 919
<b>BFR</b>	4 310	4 702
<b>TN</b>	<b>343</b>	<b>217</b>

**Source** : Réaliser par nous-mêmes à partir des données internes de l'entreprise Electro-Industrie.

#### Interprétation

La trésorerie en 2021 était de **343 MDA**, traduis que en 2022, elle a diminué pour atteindre **217 MDA**, soit une réduction de **126 MDA** sur un an. Cette diminution de la trésorerie peut être interprétée comme un retrait des liquidités disponibles, ce qui pourrait résulter de plusieurs facteurs :

- Augmentation des besoins de financement pour le cycle d'exploitation, en particulier si le BFR a augmenté.
- Investissements ou dépenses exceptionnelles (acquisition d'immobilisations, remboursement de dettes...).
- Moins de flux de trésorerie entrants, par exemple, si les créances clients ont augmenté ou si les délais de paiement se sont allongés.

## Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

### 2. Les ratios de liquidité

Tableau 18 : Calcul des ratios de liquidité pour l'année 2021/2022

Ratios	Calcul	Montants 2021	Montant 2022
RLG	AC / DCT	5 658 / 1 004 = <b>5,63</b>	5 762 / 842 = <b>6,84</b>
RLR	(VR + VD) / DCT	1 388 / 1 004 = <b>1,38</b>	852 / 842 = <b>1,01</b>
RLI	VD / DCT	343 / 1 004 = <b>0,34</b>	217 / 842 = <b>0,3</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données internes de l'entreprise Electro-Industrie

#### Interprétation

##### ➤ Ratio de liquidité générale

En 2021, le ratio de liquidité générale était de **563%**, contre **684%** en 2022.

Cette hausse montre que l'entreprise a amélioré sa capacité à payer ses dettes à court terme. Elle dispose de beaucoup plus de ressources rapidement que de dettes à rembourser rapidement.

Cependant, un ratio aussi élevé peut aussi vouloir dire que certains actifs ne sont pas peut-être pas utilisés de façon optimale. Cela dépend de la stratégie de gestion choisie.

Pour deux années le ratio de liquidité générale est supérieur à **1** donc meilleure capacité de remboursement.

##### ➤ Ratio de liquidité réduite

En 2021, le ratio de liquidité réduite était de **138%**. En 2022, il est descendu à **101%**.

Ce ratio permet de savoir si l'entreprise peut payer ses dettes à court terme sans compter sur ses stocks, uniquement avec ce qu'elle rapidement disponibles.

En 2021, la situation était très bonne : l'entreprise avait plus que ce qu'il fallait pour rembourser ses dettes à court terme. En 2022, elle est juste au niveau nécessaire : elle peut encore rembourser, mais n'a presque plus de marge.

### **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

Cela veut dire que la situation reste correcte, mais il faut faire attention, car une petite baisse de trésorerie ou un retard de paiement des clients pourrait poser problème.

➤ **Ratio de liquidité immédiate**

En 2021, le ratio de liquidité immédiate était de **34%**, et il est passé à **30%**.

Cela veut dire qu'en 2021, l'entreprise pouvait payer **34%** de ses dettes à court terme tout de suite, juste avec l'argent qu'elle avait en banque ou en caisse. En 2022, elle ne pouvait en payer que **30%** immédiatement.

Ce chiffre montre que l'entreprise n'a pas assez de trésorerie pour régler toutes ses dettes rapidement. Elle devra compter sur les paiements des clients ou sur la vente de ses stocks pour couvrir le reste. La situation reste gérable, mais la baisse entre les deux années montre qu'il faut faire attention à la gestion de la trésorerie.

### **3. Le solde intermédiaire de gestion (SIG) 2022**

**Tableau 19 : SIG 2022 réalisé/objectif**

Désignations	Montants		Variation
	Objectifs révisés (2022)	Réalizations (2022)	Réalizations /Objectifs
<b>Ventes et produits annexes</b>	3 708	2 691	<b>73%</b>
Variation stocks produits fini et encours	454	827	
Production immobilisé	0	518	
Subvention de l'exercice	0	0	
<b>Production de l'exercice (1)</b>	<b>4 162</b>	<b>3 518</b>	<b>85%</b>
Achat consommées	2 888	2 337	
Services extérieurs et autres consommations	85	38	
<b>Consommation de l'exercice (2)</b>	<b>2 973</b>	<b>2 376</b>	<b>80%</b>
<b>Valeur ajoutée (3) = (1) – (2)</b>	<b>1 189</b>	<b>1 142</b>	<b>96%</b>
Charges personnel	840	832	
Impôts et taxes assimilés	5	11	

**Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion  
budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA  
d'AZAZGA**

<b>Excédents bruts d'exploitation (4) = (3) – CH – Impôts</b>	<b>344</b>	<b>309</b>	<b>90%</b>
Autres produits opérationnelles	11	17	
Autre charges opérationnelles	6	6	
Dotation / Amortissements et prov	258	273	
Reprises sur pertes de valeurs et prov	79	77	
<b>Résultats opérationnelles (5)</b>	<b>170</b>	<b>124</b>	<b>73%</b>
Produits financiers	37	70	
Charges financiers	24	22	
<b>Résultats financiers (6)</b>	<b>13</b>	<b>47</b>	<b>362%</b>
<b>Résultats courant avant impôts (7) = (5) + (6)</b>	<b>183</b>	<b>172</b>	<b>94%</b>
Impôts sur résultats (IBS)	–	–	–
Impôts différés sur résultats ordinaires	0	293	
Total des produits des activités ordinaires (8)	4 290	3 684	
Total des charges des activités ordinaires (9)	4 106	3 523	
<b>Résultat Net de l'Exercice (10) = (8) – (9)</b>	<b>183</b>	<b>160</b>	<b>88%</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne de l'entreprise Electro-Industrie.

### Interprétation

➤ **Production de l'exercice (2022)**

L'entreprise réalisé une production de **3 518 MDA**, alors que l'objectif révisé était fixé à **4 162 MDA**, soit un écart de 15% en moins. Electro-Industrie n'a pas atteint son objectif de production en 2022, elle a produit moins que prévu, ce qui peut poser problèmes pour ses ventes et ses résultats financiers.

➤ **Consommation de l'exercice 2022**

L'entreprise avait prévu de consommer pour environ **2 973 MDA**, mais elle a finalement consommé **2 376 MDA**, soit un écart de 80% de l'objectif. Electro-Industrie a consommé 20 % de moins que prévu, ce qui peut sembler positif, mais comme la production a également été en baisse, cela peut surtout montrer un ralentissement global de l'activité, plutôt qu'une vraie économie.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

#### ➤ Valeur ajoutée

Au cours de l'exercice 2022, l'entreprise a généré une valeur ajoutée de **1 142 MDA**, alors que l'objectifs révisés était établi de **1 189 MDA**, soit un écart défavorable de 4 %.

Autrement dit, la société n'a pas atteint les niveaux escomptés, avec une performance inférieure aux attentes initiales.

Cette situation pourrait influencer négativement la rentabilité de l'entreprise, notamment si ce résultat provient d'une efficacité opérationnelle, d'une augmentation des charges ou d'un recul de l'activité commerciale.

#### ➤ EBE

L'entreprise réalisé un EBE de **309 MDA**, par rapport à l'objectif révisé de **344 MDA**, soit un taux de réalisation de **90%**. Ce résultat reflète une contre-performance de **10%** par rapport aux prévisions, traduisant une capacité de cette génération de richesse inférieure à celle anticipée.

#### ➤ Résultat opérationnel 2022

L'entreprise a enregistré un résultat opérationnel de **124 MDA**, alors que l'objectif réalisé de **170 MDA**, représente un taux de variation de **73%**. Cet écart de **27%** par apport à l'objectif révisé indique une baisse marquée de la performance, ce qui laisse supposer gestion opérationnelle moins optimale.

#### ➤ Résultat financier 2022

L'entreprise a réalisé un résultat financier de **47 MDA**, tandis que l'objectif révisé était de **13 MDA**, soit un écart de 367 % par rapport à l'objectif fixé.

Cet écart très favorable indique performance largement au-dessus de prévisions, suggérant une gestion financière très efficace ou des revenus financiers exceptionnels pour l'exercice.

#### ➤ Résultat courant avant impôts 2022

L'entreprise a réalisé un résultat courant avant impôt de **172 MDA**, alors que l'objectif révisé était de **183 MDA**, soit un écart de 94 % par rapport à l'objectif fixé.

Cet écart de 6 % indique que l'entreprise a atteint près de son objectif, mais qu'elle n'a pas totalement rempli ses attentes, suggérant une légère sous-performance qui pourrait être liée à des variations des couts, des revenus ou d'autres facteurs externes.

### Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA

---

#### ➤ Résultat net de l'exercice 2022

L'entreprise a réalisé un résultat net de **160 MDA**, tandis que l'objectif révisé était de **183 MDA**, soit un écart de 88 % par rapport à l'objectif initial.

Cet écart de 12 % indique que l'entreprise n'a pas atteint son objectif, enregistrant une sous-performance modérée. Cette situation pourrait résulter de facteurs opérationnels, financiers ou externes qui ont impacté négativement les résultats nets pour l'exercice.

L'analyse du bilan financier d'Electro-Industrie pour 2021 et 2022 révèle une amélioration du fonds de roulement, renforçant ainsi sa capacité à financer ses activités à moyen et long terme. Cependant, le besoin en fonds de roulement a augmenté, ce qui signifie qu'elle a eu besoins de plus d'argent pour son activité courante, problèmes à cause d'une hausse du chiffre d'affaires ou de délais de paiement plus longs. La trésorerie a diminué, ce qui réduit la marge de sécurité en cas de dépenses imprévues. Les ratios de liquidité indiquent que l'entreprise peut encore payer ses dettes à court terme, mais avec moins de réserve qu'avant. Enfin, les résultats de 2022 sont globalement en dessous des objectifs, notamment pour la production, la valeur ajoutée et le résultat net, ce qui montre des difficultés à atteindre les prévisions malgré une bonne gestion financière. En résumé, il est important pour l'entreprise de suivre attentivement sa trésorerie et d'ajuster régulièrement ses objectifs pour mieux s'adapter à la réalité et améliorer sa performance globale.

### **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

---

#### **Conclusion**

L'étude de la gestion budgétaire chez Electro-Industrie a montré comment l'entreprise prévoit et contrôle ses dépenses et ses revenus.

Dans la première partie, on a présenté l'entreprise et son organisation. Ensuite, on a comparé les prévisions faites en juin 2022 avec les résultats de fin d'année, ainsi que le budget révisé avec les réalisations. Cette analyse a montré des écarts importants, ce qui signifie que les prévisions ne correspondaient pas toujours à la réalité. Cela montre que l'entreprise doit améliorer sa façon d'ajuster son budget en cours d'année.

Enfin, l'évaluation du système budgétaire a été faite à travers plusieurs indicateurs financiers comme le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie, les ratios de liquidité et le solde intermédiaire de gestion. Ces données montrent que la situation financière est globalement bonne, mais qu'il y a encore des points à améliorer, surtout sur la gestion des liquidités et des dépenses.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

La gestion budgétaire constitue un élément fondamental pour toute organisation qui souhaite d'assurer un pilotage rigoureux et efficace de ses ressources financières. En permettant de planifier, suivre et contrôler les flux financiers sur une période donnée, elle garantit la transparence, la discipline et la maîtrise des dépenses, tout en facilitant la prise de décision. Le respect du principe d'annualité budgétaire, qui impose que chaque exercice soit autonome, est au coeur de ce processus, assurant une gestion claire et adaptée aux contraintes temporelles de l'entreprise.

Nous sommes arrivés à la phase finale de notre travail qui porte sur **“L'organisation du dispositif de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise publique d'Electro-Industries”**.

Toute structure consciente de l'importance de sa durabilité est naturellement conduite à s'interroger : quelle orientation adopter, avec quelles ressources, selon quelle stratégie et quels délais ? Ces questionnements fondamentaux appellent des réponses claires, structurées et alignées aux objectifs. C'est dans cette optique que la gestion budgétaire s'impose comme un levier essentiel de performance et de pérennité pour toute organisation.

Le thème de mémoire que nous avons choisi d'étudier nous a permis, d'une part de mieux comprendre les concepts fondamentaux relatifs à la gestion budgétaire et d'autre part de prendre concrètement le fonctionnement de ce système dans un cadre organisationnel spécifique.

Au cours de notre stage, nous avons cherché à apporter des éléments de réponse pertinents à la problématique posée : **“Comment l'organisation du dispositif de la gestion budgétaire contribue-t-elle à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise?”**.

L'étude menée au sein de l'entreprise Electro-Industries a permis de mettre en lumière le rôle clé du dispositif de gestion budgétaire dans la conduite des activités financières. À travers l'analyse détaillée des bilans financiers, des indicateurs tels que le fonds de roulement, le besoin de fonds de roulement, ainsi que les ratios de liquidité, nous avons pu apprécier la santé financière de l'entreprise et sa capacité à financer ses opérations à court, moyen et long terme.

Les résultats montrent une amélioration notable du fonds de roulement, qui est passé de 4 653 millions de dDA en 2021 à 4 919 MDA en 2022, signe positif d'une meilleure capacité financière.

## Conclusion générale

---

Toutefois, la hausse du besoin en fonds de roulement, qui a augmenté de 4 310 MDA à 4 702 MDA sur la même période, ainsi que la baisse de la trésorerie nette de 343 MDA à 217 MDA, indiquent des tensions dans le financement de l'activité courante, qui nécessitent une gestion maîtrisée pour éviter des risques de liquidité. Les ratios de liquidité générale et immédiate, bien qu'en léger recul (respectivement 1,05 et 0,18 en 2022 contre 1,08 et 0,26 en 2021), confirment que la solvabilité à court terme est globalement assurée, mais avec une marge de sécurité en diminution.

Par ailleurs, l'analyse des soldes intermédiaires de gestion révèle que l'entreprise n'a pas pleinement atteint ses objectifs opérationnels et financiers en 2022, malgré une performance financière satisfaisante. Ces écarts, qu'ils soient favorables ou défavorables, révèlent les écarts entre prévisions et réalisations, mais aussi la capacité de l'entreprise à s'adapter face aux fluctuations du marché.

L'écart défavorable majeur sur deux indicateurs clés tels que le chiffre d'affaires, la valeur de production ou encore le résultat net traduit une période difficile où les objectifs ambitieux n'ont pas été atteints. Cette situation peut s'expliquer notamment par une demande plus faible que prévu, les problèmes liés à la concurrence et des difficultés spécifiques à certains segments de produits comme les transformateurs ou les moteurs électriques.

En parallèle, certains écarts positifs, comme une trésorerie supérieure aux attentes, montrent que l'entreprise a su gérer ses ressources financières avec prudence et efficacité, assurant ainsi une meilleure liquidité malgré les tensions sur les ventes.

L'hypothèse H1 trouve un enjeu majeur pour l'Electro-Industries en effet, la mise en place d'un dispositif de gestion budgétaire rigoureux repose non seulement sur la définition précise des objectifs budgétaires, mais aussi sur la mise en place de contrôles réguliers et de rapports fiables et clairs. Ces éléments sont indispensables pour assurer un suivi efficace des activités et permettre une identification rapide des écarts entre les prévisions initiales et les résultats effectifs.

Au cours de notre étude, il est apparu clairement que les contrôles étaient fréquents et de qualité, plus les écarts budgétaires pouvaient être réduits. Les revues mensuelles, appuyées par des tableaux de bord détaillés et des rapports réguliers, ont permis aux gestionnaires d'anticiper les dérives, de comprendre leurs causes profondes, et d'engager les actions correctives nécessaires en temps utile.

## Conclusion générale

---

L'analyse menée confirme que l'organisation méthodique du dispositif de gestion budgétaire, appuyée par des mécanismes de contrôle et de compte rendu réguliers, est un facteur clé de succès pour la réduction des écarts budgétaires et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Pour améliorer sa gestion budgétaire, Electro-Industries peut adopter des solutions simples: comme faire un planning des entrées et sorties d'argent pour éviter les problèmes de trésorerie, réduire les stocks et récupérer plus vite l'argent des clients pour diminuer le BFR, entretenir les machines pour mieux atteindre les objectifs de production, garder une réserve d'argent ou prévoir un prêt pour améliorer la liquidité, se concentrer sur les produits les plus rentables pour augmenter les bénéfices, et enfin suivre le budget chaque mois pour ajuster rapidement les dépenses. Ces actions permettent de mieux gérer les écarts et de rester réactif face aux imprévus.

La gestion budgétaire constitue un levier stratégique pour une entreprise comme Electro-Industries. Elle permet d'assurer une gestion rigoureuse des activités, de faciliter la prise de décision, et de fournir à chaque responsable des données chiffrées sur son domaine d'activité sur une périodicité définie qu'il s'agisse d'un suivi journalier, mensuel ou annuel.

En somme, ce mémoire nous a permis d'approfondir nos connaissances en matière de gestion budgétaire, tant sur le plan théorique que pratique, un acquis que nous saurons valoriser dans notre parcours professionnel à venir.

# *Référence bibliographique*

## Référence bibliographique

---

### Les ouvrages

- ABDENACER, KHERRI, cours : **Gestion budgétaire**, école supérieure de commerce, 2011-2012.
- ALAZARD CLAUDE et SEPARI Sabine. **Contrôle de gestion manuel et applications**. 3<sup>e</sup> éd. Dunod, Paris, 2010.
- ALAZARD Claude et GERVAIS Michel, **Contrôle de gestion et planification de l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, 1990.
- ALZARD Claude, **Contrôle de gestion : manuel et application**, édition Dunod, 2 -ème édition, Paris, 2010.
- AYITE AYI-KUTU, Alvine KYNACH, **Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE)**, Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012, P : 23-24.
- BARUCH, Philippe et MARVEL Gerard, **comptabilité générale**, édition ellipses. 1996.
- Beatrice et Francis GPANDGUILLOT, **L'analyse financière** : Analyse de l'activité et du risque de l'exploitation, Analyse fonctionnelle, patrimoniale, Ratios, Tableau de financement, Eléments prévisionnels, édition 2020-2021, GUALINO.
- Beatrice et Francis GRANDGUILLOT, **Analyse financière** : Activité et performance de l'entreprise, structure financière et équilibre financier, tableau de flux, analyse financière de la banque de France. 2<sup>ème</sup> Édition, 2015/2016, GUANDGUILLNO.
- BERLAND Nicolas. **Contrôle de gestion**. Paris : La découverte. 2002.
- Bernard COLASSE, **Comptabilité de gestion**, 10<sup>ème</sup> Edition, Economica, 2019.
- BILLET. Claude, **Le guide des techniques d'évaluation. Performance, compétences, connaissance**. Edition : DOUNOD, Paris, 2005.
- BOGLIOLO Felix, **Améliorez votre performance économique savoir sur la création de valeur sans jamais oser la demander. Tout ce que vous avez toujours voulu**, Edition d'organisation, 2000.
- BOUQUIN Henri. **Contrôle de gestion**. 9<sup>ème</sup> éd. Paris : Presses Universitaires de France. 1986.P.456.
- Brigitte, DORIATH, le contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, Paris, 2008 P.03.

## Référence bibliographique

---

- C. ALAZARD, SEPARI S, **Contrôle de gestion : manuel et application**, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
- CABANE, Pierre, **L'essentiel de la finance à l'usage des managers**, EYROLLES, Paris, 2001.
- CAPUL J-Y., GARNIER O., **Dictionnaire d'économie et de sciences sociales**, édition Hatier, Paris, 2005.
- Caroline SELMER, **Construire et défendre son budget**, 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod : Paris, 2003.
- CHRISTIAN, GOUJET, BRIGETTE, DORIATH, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Edition Dunod, Paris, 2007.
- CHRISTOPHE Germain, **Le tableau de bord**, édition é-thèque, Paris, 2002.
- Désiré Marie Noelle et HIRCH Daniel. Et al. Le grand livre du contrôle de gestion. Paris : EYROLLES.2013.
- **Dictionnaire d'économie et de science sociale** 8 -ème édition revue et augmentée, Nathan, 2009.
- DORIATH B., **Contrôle de gestion**, 5<sup>ème</sup> Edition, Parie, 2008
- DRIATH, B et GOUJET, C. **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Dunod, Paris, 2007.
- Elle COHEN, **Dictionnaire de gestion**, La découverte, Paris, 2004.
- Éric MARGOTTEAU. **Contrôle de gestion**. 2<sup>ème</sup> Ellipses : Paris, 2001.
- FABRE P ; SOLLE G ; CHARRIER H ; THOMAS C. op.cit. P30.
- FORGET JACK **Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2005.
- GUEDJ Norbert, **Le contrôle de gestion**, 3<sup>ème</sup> Edition, Edition d'organisation, Paris, 2000.
- Hachette : **Analyse financière**. Edition Jeanne MAUBOUSSIN. 58, rue, Jean Bleu zen2018/2019.
- HAMINI A, **Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle**, Edition Berti, Alger, 2001.

## Référence bibliographique

---

- Hélène LONING et al, « **Le contrôle de gestion** : organisations, outils et pratiques, édition Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- HOARAU. C., 2001, **Maitrise le diagnostic financier, Groupe revue fiduciaire**, Paris,2001.
- HUBERT, de la BRUSLERIE, analyse financière, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
- LEGROS Georges, Finance d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, P : 8.
- LONING Hélène et MALLWRET Véronique et al. « Contrôle de gestion ». 3<sup>ème</sup> éd. Paris : DUNOD.2008.
- LORINO P, Le contrôle de gestion, Dunod : Paris, 2001.
- LORINO PHILIPPE, **Méthodes et pratique de la performance**,3<sup>ème</sup>,Edition, d'organisation, France, 2003.
- M. KHLIKA, **Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance**, Edition. ECONOMICA, Paris, 1995.
- MANDOU Cyrille, **Comptabilité générale de l'entreprise**. Edition de BOECK.
- MARMUSE, M. 1998, La performance, Encyclopédie de gestion, Edition Economica.
- MAYER J, Gestion **budgétaire de l'organisation**, 9<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris, 1998.
- MEIER O, Dico du manager, édition, DUNOD, Paris.
- MICHELLE BARBARE, Olivier Miller. Manager. DUNOS, Paris, 2006.
- MYKITA P et TUSZYNSKI J, **Contrôle de gestion prévision et gestion budgétaire mesure et analyse de la performance**, 2002.
- Norbert GUEDJ. Le contrôle de gestion 3<sup>ème</sup> éd. Paris : édition d'organisation, 2003.
- PAUCHER, Pierre. **Mesure de la performance financière de l'entreprise**. Collection de la gestion en plus : office des publications universitaires. Algérie. 1993.
- Paul PINTO, La performance durable, Dunod, Paris, 2023.
- **Projet de circulaire** : Nomenclature des charges de fonctionnement et règles de comptabilisation.
- R. Lefébure, G. **Venturi Gestion de la relation client**. Edition : Eyrolles, France.

## Référence bibliographique

---

- Rémy, Éric et Alain Rowe, **La gestion : fondements et application**. 2<sup>ème</sup> Edition, Vuibert : Paris, 2014.
- RICHARD Jacques et COLETTE Christine, **Comptabilité générale** : système français et normes IRFS. 8<sup>ème</sup> Édition, DOUNOD.
- SAUVAIN, Thierry. La compétitivité de l'entreprise, l'observation de la firme allégée. Edition : Ellipses, Paris 25-11-2005.
- SELMER. C, **Construire et défendre son budget**, Edition, DUNOD, Paris, 2003.
- VOYER, Pierre. Op.cit. P : 110.

### Mémoire ou thèse

- ZAIDA.A, Performance financière et performance social dans les entreprises publique algériennes, UNIVERSIDADPOLITECNICA de Valencia et CIRIEC-ESPANA, 2011.
- SAHUT, Jean, Michel, JS Lentz. **La création de valeur et performance financière de l'entreprise**. Collection de la gestion en plus : Office des publications Universitaire

### Cours

- BENCHEIKH, Gestion Budgétaire, Cours destiné aux étudiants 3<sup>ème</sup> années licence Faculté des Sciences économique et sociale Tanger Juridiques 2023 veuillez <https://a.fsjest.ma/wp-content/uploads/2023/04/Cours-en-contrôle-de-gestion-gestion-budgétaire.pdf>, 21/05/2025 à 11h consultez sur le : 15/04/2025 à 13h.

### Site web internet

- **Code algérien de gouvernance d'entreprise**, édition 2009, p.41. Disponible sur le site : [www.ecgi.org](http://www.ecgi.org) code\_algeria\_2009\_fr., consulté le 04/ 05/2025 à 17h.
- Les grands-principes-budgétaires, sur le site web : <https://www.manty.eu/fiches/les-grands-principes-budgetaires-d-une-collectivite#:~:text=Principe%20d'annualit%C3%A9&text=L'autorisation%20de%20l'assembl%C3%A9e,l'ann%C3%A9e%20les%20cr%C3%A9dits%20accord%C3%A9s>. Consulté le 21/05/2025 à 15h
- <http://aspyee.org/sites/default/files/2024-10/Budget%20Mznagment.pdf> consulté le 20/05/2025.

## Référence bibliographique

---

- **Ordinaires, complémentaires et règlements budgétaires : Les six principes des lois de finances** <https://algeriepresse.dz/?p=6576> consulté le 21/05/2025 à 15h
- <https://www.fygr.io/fr/article/pilotage-budgetaire> idem
- <https://www.ifaci.com/controle-interne/> consulté le 22/05/2025 à 19h
- <https://www.vie-publique.fr/fiches/21823-quels-sont-les-grands-principes-budgetaires> consulté le 22/05/2025 à 20h. opcit
- **La politique financière et l'entreprise- NUMILOG** en PDF disponible sur : <http://exerpts.numilog.com>.
- **Code algérien de gouvernance d'entreprise**, édition 2009, p.41. Disponible sur le site : [www.ecgi.org](http://www.ecgi.org) code\_algeria\_2009\_fr., consulté le 04/ 05/2025 à 17h.

# *Annexes*

## Annexes

Désignation	Réalisation au 30/06/2021 (1)	Prévisions Initiales au 30/06/2022 (2)	Réalisation au 30/06/2022 (3)
<b>Ventes en physique</b>			
Moteurs électrique	3 916	8 761	6 984
Groupes électrogènes	14	33	34
Transformateurs	1 289	2 003	1 747
<b>Ventes en valeur</b>			
Moteurs électrique	120	430	137
Groupes électrogènes	71	232	118
Transformateurs	1 278	1 903	1072
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>1 476</b>	<b>2 578</b>	<b>1 340</b>
<b>Valeur de production</b>	<b>1 809</b>	<b>2 887</b>	<b>1 851</b>
<b>Consommations de l'exercice</b>	<b>1 242</b>	<b>2 023</b>	<b>1 282</b>
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>567</b>	<b>865</b>	<b>567</b>
<b>Charges de personnel</b>	<b>426</b>	<b>431</b>	<b>387</b>
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>128</b>	<b>402</b>	<b>179</b>
<b>Résultat Opérationnel</b>	<b>38</b>	<b>263</b>	<b>105</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>62</b>	<b>256</b>	<b>90</b>
<b>Dont Stocks produits finis</b>	<b>830</b>	<b>1 323</b>	<b>1 403</b>
<b>Créances clients (Nettes)</b>	<b>1 718</b>	<b>1 641</b>	<b>927</b>
<b>Trésorerie</b>	<b>322</b>	<b>124</b>	<b>219</b>
<b>Approvisionnement total</b>	<b>1 291</b>	<b>1 363</b>	<b>1 300</b>
<b>Effectifs</b>	<b>864</b>	<b>868</b>	<b>850</b>

## Annexes

Désignation	Réalisation au 31/12/2021 (1)	Budget Initial 2022 (4)	Budget révisé 2022
<b>Ventes en physique</b>			
Moteurs électrique	9 657	18 351	14 760
Groupes électrogènes	43	63	67
Transformateurs	2 915	3 793	3 324
<b>Ventes en valeur</b>			
Moteurs électrique	260	892	486
Groupes électrogènes	211	460	315
Transformateurs	2 284	3 723	2307
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>2 737</b>	<b>5 126</b>	<b>3 126</b>
<b>Valeur de production</b>	<b>3 746</b>	<b>5 371</b>	<b>3 673</b>
<b>Consommations de l'exercice</b>	<b>2 634</b>	<b>3 771</b>	<b>2 607</b>
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>1 111</b>	<b>1 601</b>	<b>1 066</b>
<b>Charges de personnel</b>	<b>832</b>	<b>878</b>	<b>825</b>
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>246</b>	<b>661</b>	<b>236</b>
<b>Résultat Opérationnel</b>	<b>-258</b>	<b>382</b>	<b>40</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>-177</b>	<b>357</b>	<b>53</b>
<b>Dont Stocks produits finis</b>	<b>1 338</b>	<b>1 387</b>	<b>1 783</b>
<b>Trésorerie</b>	<b>343</b>	<b>281</b>	<b>27</b>
<b>Approvisionnement total</b>	<b>2 843</b>	<b>2 499</b>	<b>2 899</b>
<b>Effectifs</b>	<b>852</b>	<b>852</b>	<b>870</b>

## Annexes

### II-2) Etat comparatif de la production réalisée par rapport aux objectifs de l'exercice et des réalisations de l'exercice précédent

Désignation		Production 2021		Production 2022				Taux			
		Réalizations		Prévisions		Réalizations		/ aux prévisions 2022		/ aux réalisations 2021	
Famille	Produit	Qté (1)	Valeur (2)	Qté (3)	Valeur (4)	Qté (5)	Valeur (6)	Qté (5)/(3)	Valeur (6)/(4)	Qté (5)-(1)/(1)	Valeur (6)-(2)/(2)
MOTEURS	Moteurs Electriques	14 206	475 645	13 170	316 211	12 563	424 500	95%	134%	-12%	-11%
	Groupes Electrogènes	57	241 323	99	443 605	67	315 253	68%	54%	18%	31%
Total Secteur Moteurs			716 968		759 816		739 754		44%		-35%
TRANSFO.	Transformateurs	3 500	3 013 890	3 207	2 206 852	3 282	2 755 337	102%	125%	-6%	-9%
Total Secteur Transformateurs		3 500	3 013 890	3 207	2 206 852	3 282	2 755 337	102%	125%	-6%	-9%
Prestations techniques			14 707		18 000		23 902		133%		-24%
Total Général			3 745 565		2 984 668		3 518 992		133%		-6%

## Annexes

**Tableau récapitulatif des agrégats de gestion**

U: MDA

Désignation	Rappel			Exercice 2022			Evolution	
	2019	2020	2021 (1)	Prévisions (2)	Réalisations (3)	Taux de réalisation (3)/(2)	Taux (3)-(1)/(1)	Valeur (3)-(1)
Chiffre d'Affaires	2 765	2 990	2 737	3 709	2 691	73%	-2%	-46
Valeur de production	2 716	2 983	3 746	4 163	3 519	85%	-6%	-227
Consommations de l'exercice	1 864	2 069	2 634	2 973	2 398	81%	-9%	-236
Valeur Ajoutée	852	914	1 111	1 190	1 131	95%	2%	20
Charges de personnel	835	745	832	841	832	99%	0%	0
Impôts et taxes	29	32	34	5	12	233%	-66%	-22
Excédent Brut d'Exploitation	-11	136	246	344	298	87%	21%	52
Charges financières	1	36	21	24	23	95%	9%	2
Résultat Opérationnel	-197	16	-258	170	101	60%	-139%	359
Résultat net de l'exercice	-109	51	-177	183	161	88%	-191%	338
Investissements bruts	8 882	8 692	8 744	8 983	8 680	97%	-1%	-64
Investissements nets	3 427	3 334	2 938	3 054	2 938	96%	0%	0
Stocks bruts	3 085	2 678	4 048	3 946	5 022	127%	24%	974
Dont stocks produits finis	618	574	1 338	1 792	2 497	139%	87%	1 159
Créances clients brutes	1 285	1 739	1 375	1 884	731	39%	-47%	-644
Créances clients nettes	1 270	1 724	1 087	1 366	460	34%	-58%	-627
Trésorerie	672	731	343	81	217	268%	-37%	-126
Endettement	1 656	1 692	1 907	0	1 599	#DIV/0!	-16%	-308
Approvisionnement total	3 464	2 412	2 843	2 899	2 129	73%	-25%	-714
Actif net	6 817	6 867	6 690	6 900	6 851	99%	2%	161
Fonds de roulement	4 516	4 467	4 653	4 265	4 920	115%	6%	267
Besoin en Fonds de roulement	3 844	3 736	4 310	4 184	4 703	112%	9%	393
Effectifs	880	867	852	870	845	97%	-1%	-7

## Annexes

### A - EVOLUTION BILANTIELLE

#### A C T I F

U = KDA

Désignation	Montants Nets et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2022	%	Exercice 2021	%	En Valeur	En %
<b>Actif immob.Non Courant dont:</b>	<b>2 687 040</b>	<b>32%</b>	<b>2 938 017</b>	<b>34%</b>	<b>-250 977</b>	<b>-9%</b>
Immobilisations incorporelles	2 624	0%	2 916	0%	-292	-
Immobilisations corporelles	1 134 305	13%	1 310 296	15%	-175 991	-13%
Terrains	2 919	-	2 919	-	0	-
Bâtiments	711 606	-	847 350	-	-135 744	-16%
Autres immo. Corporelles	419 779	-	460 027	-	-40 248	-9%
Immobilisations encours	56 140	1%	27 664	0%	28 476	103%
Immobilisations financières	1 378 712	16%	1 480 300	17%	-101 588	-7%
Autres participations et créances rattachées	630 300	-	630 300	-	0	-
Emprunt Obligatoire	0	-	0	-	0	-
D.A.T / BEA	748 412	-	850 000	-	-101 588	-
Impôts différés actif	115 259	1%	116 841	1%	-1 582	-1%
<b>Actif Courant dont:</b>	<b>5 762 252</b>	<b>68%</b>	<b>5 658 871</b>	<b>66%</b>	<b>103 381</b>	<b>2%</b>
Stocks et encours	4 909 310	58%	3 926 856	46%	982 454	25%
Créances et emplois assimilés	635 579	8%	1 388 586	16%	-753 007	-54%
Clients	460 040	-	1 087 250	-	-627 210	-
Autres débiteurs	48 176	-	154 477	-	-106 301	-
Impôts	127 363	-	146 859	-	-19 496	-
Disponibilités et assimilés	217 363	3%	343 429	4%	-126 066	-37%
<b>Total Actif</b>	<b>8 449 291</b>	<b>100%</b>	<b>8 596 888</b>	<b>100%</b>	<b>-147 597</b>	<b>-2%</b>

8 449 291

0

0

#### P A S S I F

U = KDA

Désignation	Montants et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2022	%	Exercice 2021	%	En Valeur	En %
<b>Fonds propres dont:</b>	<b>6 850 540</b>	<b>81%</b>	<b>6 689 783</b>	<b>78%</b>	<b>160 757</b>	<b>2%</b>
Capital émis	4 753 000	56%	4 753 000	55%	0	-
Primes et réserves	2 172 288	26%	2 172 288	25%	0	-
Résultat net	160 757	2%	-177 434	-2%	338 191	-191%
Autres capitaux propres- Report à nouveau	-235 505	-	-58 071	-	-177 434	-
<b>Passif non courant dont:</b>	<b>756 274</b>	<b>9%</b>	<b>902 172</b>	<b>10%</b>	<b>-145 898</b>	<b>-16%</b>
Emprunts et dettes financières	241 075	3%	289 078	3%	-48 003	-17%
Autres dettes non courantes	189 070	2%	315 150	4%	-126 080	0%
Prov. et pds compt.d'avance	326 129	4%	296 069	3%	30 060	10%
Impôts (différés et provisionnés)	0	-	1 875	-		
<b>Passif courant dont:</b>	<b>842 478</b>	<b>10%</b>	<b>1 004 933</b>	<b>12%</b>	<b>-162 455</b>	<b>-16%</b>
Fournis et comptes rattachés	675 126	8%	870 787	10%	-195 661	-22%
Impôts	29 996	0%	28 974	0%	1 022	-
Groupe et associés	0	0%	0	0%	0	-
Autres dettes	137 355	2%	105 172	1%	32 183	-
<b>Total Passif</b>	<b>8 449 291</b>	<b>100%</b>	<b>8 596 888</b>	<b>100%</b>	<b>-147 597</b>	<b>-2%</b>

## Annexes

**TABEAU DES COMPTES DE RESULTATS 2022-2021**

Désignation	Montant			Variation	
	Réalisations 2021 (3)	Objectifs révisés 2022 (2)	Réalisations 2022 (3)	(3)/(1)	(3)/(2)
Ventes et produits annexes (1)	2 736 567	3 708 757	2 691 295	98%	73%
Variation stocks produits fini et encours (2)	1 008 997	454 089	827 179	-	-
Production immobilisée(4)		0	518	-	
Subvention d'exploitation(5)	0	0	0	-	
<b>Production de l'exercice (4) = (1) + (2) + (3)</b>	<b>3 745 564</b>	<b>4 162 846</b>	<b>3 518 992</b>	<b>94%</b>	<b>85%</b>
Achats consommés (5)	2 579 001	2 888 102	2 337 755	-	-
Services extérieurs et autres consom (6)	55 089	85 000	38 921	-	-
<b>Consommation de l'exercice (7) = (5) + (6)</b>	<b>2 634 090</b>	<b>2 973 102</b>	<b>2 376 676</b>	<b>90%</b>	<b>80%</b>
<b>Valeur Ajoutée (8) = (4)-(7)</b>	<b>1 111 474</b>	<b>1 189 744</b>	<b>1 142 316</b>	<b>103%</b>	<b>96%</b>
<b>Taux de Valeur Ajoutée ( VA / PROD )</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>	<b>32%</b>	<b>109%</b>	<b>-</b>
<b>Valeur Ajoutée (8)</b>	<b>1 111 474</b>	<b>1 189 744</b>	<b>1 142 316</b>	<b>103%</b>	<b>96%</b>
Charges de personnel (9)	831 866	840 597	832 331	-	-
Impôts et taxes assimilés (10)	33 786	5 000	11 648	-	-
<b>EBE (11) =(8)-(9)-(10)</b>	<b>245 822</b>	<b>344 146</b>	<b>298 338</b>	<b>121%</b>	<b>87%</b>
<b>Taux d'EBE = ( EBE / PROD )</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>129%</b>	<b>-</b>
Autres produits operationels (12)	11 251	11 000	17 481	-	-
Autres charges operationelles (13)	5 080	6 000	6 941	-	-
Dotations/ amortissements et prov. (14)	516 353	258 000	273 489	-	-
Reprise sur pertes de valeurs et prov (15)	6 246	79 293	77 332	-	-
<b>Résultat operationnel. (16)=(11)+(12)-(13)-(14)-(15)</b>	<b>-258 114</b>	<b>170 439</b>	<b>112 720</b>	<b>-44%</b>	<b>66%</b>
Produits financiers (17)	54 109	37 000	70 538	-	-
Charges financieres (18)	20 967	24 000	22 795	-	-
<b>Résultat financier. (19)=(17) - (18)</b>	<b>33 142</b>	<b>13 000</b>	<b>47 743</b>	<b>144%</b>	<b>367%</b>
<b>Résultat ordinaire avant impots (20) = (16) + (19)</b>	<b>-224 972</b>	<b>183 439</b>	<b>160 463</b>	<b>-71%</b>	<b>87%</b>
Impôts exigibles sur resultats (IBS) (21)	0	0	0	-	-
Impôts différés sur resultats ordinaires	47 537	0	293	-	-
<b>Total des produits des activités ordinaires (22)</b>	<b>3 864 707</b>	<b>4 290 138</b>	<b>3 684 636</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total des charges des activités ordinaires (23)</b>	<b>4 042 142</b>	<b>4 106 699</b>	<b>3 523 879</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Résultat Net de l'Exercice (24) = (22) - (23)</b>	<b>-177 435</b>	<b>183 439</b>	<b>160 757</b>	<b>-91%</b>	<b>88%</b>

# *Table des matières*

# Table des matières

---

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux et figure**

**Introduction générale .....2**

## **Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion budgétaire**

**Introduction .....8**

**Section 1 : Notions sur la gestion budgétaire .....9**

1. Définition de la gestion et budget .....9

1.1. Définition de la gestion .....9

1.2. Définition de budget .....10

1.3. Définition de la gestion budgétaire .....10

1.2. L'importance de la gestion budgétaire .....11

**Section 02 : Les principes de la gestion budgétaire .....13**

1. Les principes de la gestion budgétaire .....13

1.1. Le principe d'annualité budgétaire .....13

1.2. Le principe de spécialité budgétaire.....13

1.3. le principe d'unité budgétaire .....13

1.4. Le principe d'universalité budgétaire.....14

1.4.1. La règle de non-compensation .....14

1.4.2. La règle de non-affectation.....14

1.5. Le principe de gestion par exception .....14

## Table des matières

1.6. Le principe de contrôlabilité des éléments du budget.....	15
<b>Section 3 : Les méthodes et les outils de gestion budgétaire.....</b>	<b>17</b>
1. Le tableau de bord.....	17
1.1. Définition de tableau de bord .....	17
1.2. Objectif de tableau de bord.....	18
2. Suivi et contrôle budgétaire.....	19
2.1. Le contrôle à priori.....	20
2.2. Le contrôle à postériori.....	20
3. Analyse des écarts.....	21
3.1. Définition des écarts .....	21
3.2. Principe d'élaboration d'un écart budgétaire.....	22
3.3. Calcul et analyse des écarts .....	23
3.3.1. L'analyse de l'écart sur résultat .....	25
3.3.2. Analyse de l'écart sur chiffre d'affaires .....	25
3.3.3. Analyse de l'écart sur marge .....	26
3.3.4. Analyse des coûts de production.....	27
3.4. Objectifs de l'analyse des écarts.....	31
4. Des méthodes avancées pour une gestion budgétaire précise .....	32
4.1. Rolling Forecast (Prévisions glissantes).....	32
4.2. Zero-Based Budgeting (Budget base zéro).....	32
<b>Conclusion.....</b>	<b>33</b>
 <b>Chapitre II : Organisation et fonctionnement du dispositif de la gestion budgétaire</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 1 : Processus de la gestion budgétaire .....</b>	<b>36</b>

## Table des matières

1. La planification budgétaire.....	36
1.1. Le plan stratégique.....	36
1.2. Le plan opérationnel.....	37
1.3. Le plan d'action et budget.....	37
2. L'élaboration budgétaire.....	38
2.1. Procédures d'élaboration du budget.....	38
2.1.1. Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile.....	38
2.1.2. Réaliser des études préparatoires.....	39
2.1.3. Elaborer des projets de budgets.....	39
2.3.5. Construire et négocier des budgets détaillés.....	39
3. Exécution du budget.....	40
4. Le calendrier budgétaire.....	41
5. Les limites de l'organisation budgétaire.....	42
6. Les défis de l'organisation budgétaire.....	42
<b>Section 02 : Les acteurs de la gestion budgétaire.....</b>	<b>44</b>
1. La Direction Générale.....	44
2. Le contrôleur de gestion.....	44
3. Les responsables centres de responsabilité budgétaires.....	45
4. Le comité du budget.....	46
5. Les auditeurs internes.....	46
6. Les partenaires externes.....	46
<b>Section 3 : La performance au service de la gestion budgétaire.....</b>	<b>48</b>
1. La performance de l'entreprise.....	48
1.1. Définition de la performance de l'entreprise.....	48
1.2. Les déterminants de la performance d'une entreprise.....	49
1.2.1. La compétitivité pour pilier du marché.....	49

## Table des matières

---

1.2.2. La vitalité pilier des valeurs.....	49
1.3. Les typologies de la performance .....	49
1.3.1. La performance économique .....	49
1.3.2. La performance sociale .....	49
1.3.3. La performance organisationnelle.....	49
1.3.4. La performance financière.....	50
2. La performance financière.....	50
2.1. Définition de la performance financière.....	50
2.2. Les critères de la performance financière.....	51
2.3. Les déterminants de la performance financière .....	53
2.3.1. La politique financière.....	53
2.3.2. La compétitivité .....	54
2.3.3. La création de la valeur .....	54
3. Les outils de Pilotage de la performance financière .....	54
3.1. L'analyse financière .....	54
3.1.1. Le bilan comptable .....	55
3.1.1.1. La structure de bilan .....	55
3.1.2. Le compte de résultat .....	56
3.1.2.1. Marge commerciale .....	56
3.1.2.2. Production de l'exercice .....	56
3.1.2.3. La valeur ajoutée.....	56
3.1.2.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	56
3.1.2.5. Le résultat d'exploitation (RE) .....	56
3.1.2.6. Le résultat courant avant impôts .....	57
3.1.2.7. Le résultat exceptionnel.....	57
3.1.2.8. Le résultat net de l'exercice .....	57

## Table des matières

3.2. Les indicateurs de performance financier.....	57
3.2.1. Le fonds de roulement (FR).....	57
3.2.2. Le besoin fonds roulement .....	58
3.2.3. La trésorerie nette.....	59
3.3. Analyse des ratios de liquidité.....	59
4.1. L'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière.....	60
4.1.1. La fixation des objectifs .....	60
4.1.2. Mise en évidence des écarts.....	61
4.2. La relation entre la performance et la gestion budgétaire .....	61
<b>Conclusion.....</b>	<b>63</b>

### **Chapitre III : Approche pratique et analyse du dispositif de gestion budgétaire au niveau de l'entreprise publique Electro Industries SPA d'AZAZGA**

<b>Introduction .....</b>	<b>65</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise publique Electro Industries.....</b>	<b>66</b>
1.1. Historique de l'entreprise Electro-Industries.....	66
1.2. Cadre juridique et situation social de l'entreprise Electro-Industrie.....	68
1.3. Effectif de l'entreprise : Analyse quantitative et qualitative .....	68
1.4. Le champ professionnel d'électro-industrie .....	70
1.4.1. Unité de fabrication de transformateurs de distribution .....	71
1.4.2. Unité de fabrication des moteurs électriques, alternateurs, groupes électrogène .....	72
1.5. L'organisation de l'entreprise Electro-Industrie.....	73
1.5.1. La direction générale.....	73
1.5.2. Direction ressources humaines .....	73
1.5.3. Les assistants.....	74

## Table des matières

1.5.4. Direction commerce et marketing.....	74
1.5.5. Direction finance et comptabilité.....	74
1.5.6. Direction des affaires juridiques.....	74
1.5.7. Direction développement.....	74
1.5.8. Direction achat et approvisionnement.....	74
1.5. Les structures organisationnelles d'Electro-Industries.....	76
1.5.1. Les structures gérées par des assistants.....	76
1.5.2. Les structures gérées par les directeurs.....	76
1.5.3. Les structures représentant les unités opérationnelles.....	76
1.6. Fournisseurs et clients de l'entreprise Electro-Industries.....	77
1.6.1. Les fournisseurs de l'entreprise Electro-Industries.....	77
1.6.2. Les clients de l'entreprise Electro-Industrie.....	77
1.6.3. Les concurrents de l'entreprise.....	77
1.6.4. Les services de l'Etat.....	78
<b>Section 2 : Analyse du dispositif de la gestion budgétaire d'entreprise Electro-Industries</b> .....	<b>79</b>
1. Les hypothèses de la gestion budgétaire 2022.....	79
2. Analyse des écarts constatés.....	80
2.1. Calculs et interprétation des écarts (réalisation (30/06/2022) / Prévisions initiales.....	81
3. Les hypothèses budgétaires de budget révisé 2022.....	88
3.1 Calculs et interprétation des écarts (Réalisation 31/12/2022) / Budget révisé 2022.....	89
<b>Section 3 : Evaluation du dispositif de la gestion budgétaire au niveau d'entreprise Electro-Industries.....</b>	<b>96</b>
1. Les indicateurs de performance financière.....	97
1.1 Présentation du bilan financier.....	97
1.2. Présentation de bilan en grande masse.....	99

## Table des matières

---

1.3. Fonds de Roulement (FR) .....	99
1.4. Besoin en fonds de roulement.....	101
1.5. La trésorerie nette.....	102
2. Les ratios de liquidité.....	103
3. Le solde intermédiaire de gestion (SIG) 2022.....	104
<b>Conclusion.....</b>	<b>108</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>110</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	

## **Résumé**

La gestion budgétaire est un outil essentiel de gestion permettant à une organisation de planifier, organiser, suivre et contrôler l'utilisation de ses ressources financières. Elle repose sur l'élaboration d'un budget, un document prévisionnel qui chiffre les recettes attendues et les dépenses prévues pour une période donnée, souvent une année. Ce processus aide à anticiper les besoins, à fixer des objectifs clairs et à assurer une allocation optimale des ressources.

La gestion budgétaire ne se limite pas la simple planification elle permet aussi de mesurer les performances réelles en les comparant aux prévisions, d'analyser les écarts et de prendre des décisions correctives. Elle est donc véritable outil d'aide à la décision et de pilotage stratégique.

Elle s'appuie sur des outils comme les tableaux de bord, les indicateurs de performance ou les rapports d'analyse. En respectant des principes comme l'annualité, l'unité et la spécialité, la gestion budgétaire permet d'assurer une meilleure maîtrise financière.

**Mots clés : La gestion, Le budget, La performance**

## **Summary**

Budget management is not just about planning, it also about planning, it also allows you to measure actual performance by comparing it to forecasts, analyze variances and make corrective decisions. It is therefore a real decision-making and strategic management tool. It is based on tools such as dashboards, performance indicators or analysis reports. By respecting principles such as annuality, unity and specialty, budget management ensures better financial control.

Budget management is an essential management tool that allows an organization to plan, organize, track, and control the use of its financial resources. It is based on the development of a budget, a forecast document that quantifies the expected revenues and planned expenses for a given period, often a year. This process helps to anticipate needs, set clear goals and ensure optimal allocation of resources.

**Keys words: Management, The budget, Performance**