



Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou
Faculté des sciences économiques et de gestion et sciences
commerciales



Département des sciences Financières et comptabilité

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master académique en sciences
financières et comptabilité

Option : Finance d'entreprise

THEME

Effet du contrôle budgétaire sur la performance
financière de l'entreprise

CAS ELECTRO-INDUSTRIES AZAZGA

Réalisé par :

KEBBOUCHE Nessrine

OUALI Mounia

Dirigé par :

Mme. KICHOU Djedjiga

Devant les membres de jury:

Présidente : Mme. SIAMEUR Hadjira ;

Examineur : Mr. HAMDAD Toufik ;

Rapporteur : Mme. KICHOU Djedjiga.

Promotion : 2022-2023

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : Concepts sur le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire.....	5
Introduction	5
<i>Section 1 : Notions sur le contrôle de gestion.</i>	<i>6</i>
<i>Section 2 : généralités sur le contrôle budgétaire</i>	<i>19</i>
<i>Section 3 : Analyse des écarts</i>	<i>34</i>
Conclusion.....	43
CHAPITRE 2 : Le contrôle budgétaire au service de la performance financière.	46
INTRODUCTION :	46
<i>Section 1 : Notion de « performance »</i>	<i>47</i>
<i>Section 2 : Les outils de pilotage de la performance financière de l'entreprise :.....</i>	<i>62</i>
<i>Section 3 : L'impact du contrôle budgétaire sur la performance financière.....</i>	<i>79</i>
Conclusion :	83
Chapitre 3 : Effet du contrôle budgétaire sur la performance financière de l'entreprise cas entreprise Électro-Industries Azazga	85
Introduction	85
<i>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil</i>	<i>86</i>
<i>Section 2 : Analyse de la performance financière de l'entreprise à travers le contrôle budgétaire :.....</i>	<i>94</i>
<i>Section 3 : Analyse de la performance financière de l'entreprise à travers la mesure de rentabilité après actions correctives.....</i>	<i>102</i>
Conclusion :	114
Conclusion générale :	116

REMERCIEMENT

Nous sommes reconnaissantes envers le Dieu tout-puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour accomplir ce travail.

Nous exprimons nos remerciements sincères à Mme "KICHOU ", d'avoir accepté de diriger ce travail, ainsi nous sommes également reconnaissantes pour son précieux soutien, sa patience et pour le temps qu'elle nous a généreusement consacré.

Nous exprimons notre profonde gratitude envers Mme "SADOUNE", assistante de la direction générale chargée du contrôle de gestion chez Electro-Industries d'Azazga. Nous sommes reconnaissantes envers elle pour ses précieuses orientations, ses conseils, et les informations qu'elle nous a fournies.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude envers les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Dédicaces

Je souhaite dédier mon modeste travail à :

À mes parents, K. Ouahmed et B. Nadia, à ma famille et mes amis, qui ont été là pour moi, et qui m'ont toujours poussé à aller plus loin et à donner toujours le meilleur de moi-même.

Spécialement à :

Amine. B : je te dédie ce modeste travail en guise de remerciement pour tout ce que tu as fait pour moi, tu as été un pilier pour moi. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour et le respect que j'ai toujours eu pour toi.

Semhane. K : je te remercie pour tout le soutien que tu m'apportes quotidiennement ma chère sœur, et pour ta bienveillance envers moi.

K. Nessrine

Je souhaite dédier ce travail à mes très chers parents, qui m'ont offert la vie et ont constamment orienté mes pas. Leur amour inconditionnel m'ont permis d'avancer sur le chemin de la réussite,

À ma très chère grand-mère,

À mes chers oncles et toute ma famille,

À toutes les personnes qui m'ont soutenu dans la réalisation de ce travail.

O. Mounia

Liste des abréviations :

BFR : Besoin en fonds de roulement
BFRE : Besoin en fonds de roulement d'exploitation
BFRHE : Besoin en fonds de roulement hors exploitation
CA : Chiffre d'affaires
CAF : Capacité d'autofinancement
CEI : Commission électrotechnique internationale
CU : coût unitaire
DAA : direction achat et approvisionnement
DCM : direction commerciale et marketing
DDIP : direction développement industriel partenariat
DCT : Dettes à court terme
DFC : direction finances et comptabilité
DLMT : Dettes à long et moyen terme
DRH : direction des ressources humaines
EBE : Excédent brut d'exploitation
EPE : Entreprise publique économique
FRN : Fonds de roulement net
FRS: Fournisseurs
KDA: Kilo dinar
KM: Kilo metre
KVA : Kilo volte Ampère
MC : Marge commerciale
OST : Organisation scientifique du travail
P : prévu
PCG : Plan comptable général
PE : Production de l'exercice
PROD : Nombre de produits
Q : Quantité
R : Réel
RCAI : Résultat courant avant impôts
RE : Résultat d'exploitation
RN: Résultat net
ROI : (Return on Investment) rentabilité économique

SIG: Soldes intermédiaires de gestion

SPA : Société par action

TCO : total cost ownership

TIC : Technologie de l'information et de la communication

TN : Trésorerie nette

UME : unité de moteurs électriques

UPT : unité de prestations techniques

UTR : unité de transformateurs

VA : Valeur ajoutée

VD : Valeurs disponibles

VR : Valeurs réalisables

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Critères de comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.....	14
Tableau 2 : La différence entre le reporting et le tableau de bord.....	17
Tableau 3 : Présentation de quelques causes d'écarts et leurs actions correctives.	43
Tableau 4 : Tableau comparatif de la performance interne et externe.....	52
Tableau 5 : le bilan comptable.....	63
Tableau 6 : La présentation de la trésorerie nette.....	72
Tableau 7 : Les rôles du contrôle budgétaire selon plusieurs auteurs	81
Tableau 8 : Activités principales et secondaires d'Electro-Industrie.....	90
Tableau 9 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion avant actions correctives	95
Tableau 10 : Budget des ventes.....	96
Tableau 11 : Budget de production.....	Error! Bookmark not defined.
Tableau 12 : Budget des achats	100
Tableau 13: Les emplois du bilan financier pour l'année 2020	102
Tableau 14: Les ressources du bilan financier pour l'année 2020.....	102
Tableau 15 : Les emplois du bilan en grandes masses	103
Tableau 16 : Les ressources du bilan en grandes masses	103
Tableau 17 : Calcul du Fonds de roulement Net Global par le haut du bilan.....	103
Tableau 18 : Calcul du Fonds de Roulement Net Global par le bas du bilan.....	103
Tableau 19 : Calcul du BFR.....	104
Tableau 20 : Calcul de la trésorerie nette.....	105
Tableau 21 : Calcul de la trésorerie nette par les indicateurs d'équilibre	105
Tableau 22 : Calcul de la capacité d'autofinancement par la méthode soustractive (en DA)	107
Tableau 23 : Calcul de la capacité d'autofinancement par la méthode additive (en DA)	107
Tableau 24 : Calcul du ratio d'autonomie financière	108
Tableau 25 : Calcul du ratio du financement des immobilisations.....	108
Tableau 26 : Calcul du ratio d'endettement	108
Tableau 27 : Calcul du ratio de stabilité du financement	109
Tableau 28 : Calcul du ratio de solvabilité générale.....	109
Tableau 29 : Calcul du ratio de capacité d'endettement.....	109
Tableau 30: Liquidité générale.....	110
Tableau 31 : Liquidité réduite	110

<i>Tableau 32: Calcul de la liquidité immédiate.....</i>	<i>110</i>
<i>Tableau 33 : Calcul de la rentabilité d'actif.....</i>	<i>111</i>

Liste des schémas :

<i>Schéma 1 : le triangle du contrôle de gestion.....</i>	<i>11</i>
<i>Schéma 2 : Les étapes du contrôle de gestion</i>	<i>12</i>
<i>Schéma 3 : Les étapes d'élaboration d'un budget</i>	<i>20</i>
<i>Schéma 4 : Le contrôle budgétaire.....</i>	<i>28</i>
<i>Schéma 5 : l'ensemble des analyses d'écart</i>	<i>36</i>
<i>Schéma 6 : application à l'écart de chiffre d'affaires.....</i>	<i>37</i>
<i>Schéma 7: Application de l'ecart sur marge.....</i>	<i>38</i>
<i>Schéma 8 : application de l'écart sur matière et main-d'œuvre.....</i>	<i>40</i>
<i>Schéma 9 : application de l'écart sur un centre d'analyse</i>	<i>41</i>
<i>Schéma 10 : Les quatre piliers de la performance.....</i>	<i>49</i>
<i>Schéma 11 : Les dimensions qui composent la performance</i>	<i>55</i>
<i>Schéma 12 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance</i>	<i>58</i>
<i>Schéma 13 : L'évolution du fonds de roulement.....</i>	<i>69</i>
<i>Schéma 14 : l'articulation entre fonds de roulement, besoin en fond de roulement et trésorerie :</i>	<i>71</i>
<i>Schéma 15 : Le processus du contrôle budgétaire comme outil de mesure de la performance</i>	<i>80</i>
<i>Schéma 16 : Refonte organisationnelle de l'entreprise Électro-Industrie</i>	<i>87</i>
<i>Schéma 17 : Organigramme de l'entreprise</i>	<i>91</i>

Liste des figures :

<i>Figure 1 : Répartition de l'effectif total de l'entreprise</i>	<i>87</i>
<i>Figure 2 : Répartition de la clientèle de l'entreprise</i>	<i>92</i>
<i>Figure 3 : Les réalisations face aux prévisions</i>	<i>97</i>
<i>Figure 4 : La structure du chiffre d'affaires</i>	<i>98</i>
<i>Figure 5 : La répartition de la production de l'entreprise</i>	<i>100</i>
<i>Figure 6 : Evolution des achhats</i>	<i>101</i>

Liste des annexes

<i>Annexe 1 : Bilan comptable de l'entreprise.....</i>	<i>121</i>
<i>Annexe 2 : Budget initial</i>	<i>123</i>
<i>Annexe 3 : Révision budgétaire.....</i>	<i>124</i>
<i>Annexe 4 : Tableau des comptes de résultats au 31/12/2020</i>	<i>125</i>
<i>Annexe 5 : Programme de production- prévision 2020</i>	<i>127</i>
<i>Annexe 6 : Programme des ventes- prévisions 2020.....</i>	<i>128</i>
<i>Annexe 7 : Programme d'approvisionnement.....</i>	<i>129</i>

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Dans l'économie moderne, les entreprises jouent un rôle crucial en combinant de manière organisée des ressources matérielles, immatérielles et financières pour répondre aux besoins des clients sur un marché mondialisé et complexe. Elles évoluent dans un environnement concurrentiel intense et en constante évolution, marqué par une croissance économique et une incertitude croissante.

Les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, doivent faire face à diverses contraintes, telles que la nécessité d'atteindre des performances élevées, d'assurer la rentabilité et de répondre aux besoins des utilisateurs. Elles sont également exposées à plusieurs risques provenant de leur environnement et de la complexité de leur gestion. La pérennité des entreprises dépend essentiellement de leur capacité à mobiliser efficacement les ressources et à les utiliser dans des activités génératrices de valeur.

Pour garantir le bon fonctionnement et faciliter la gestion de ces activités, il est crucial pour l'entreprise de maintenir un contrôle permanent afin de minimiser les erreurs et d'optimiser le rendement. Cela requiert une capacité managériale solide, notamment une maîtrise adéquate des outils de gestion pour mesurer la performance et contribuer au pilotage de l'entreprise.

Afin d'assurer l'efficacité et l'efficience, les entreprises doivent mettre en place des budgets adaptés à leurs objectifs. En effet, le budget est l'un des outils financiers utilisés pour mesurer la performance. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel que le management dispose d'un dispositif de contrôle budgétaire fiable.

Le contrôle budgétaire consiste à comparer en permanence les résultats réels aux prévisions chiffrées établies dans les budgets. Il occupe une importante place dans le contrôle de gestion et englobe un ensemble de dispositifs permettant de planifier, allouer les ressources nécessaires, coordonner les activités, motiver les responsables et évaluer les performances.

Pour assurer un contrôle budgétaire pertinent, il est essentiel de s'appuyer sur l'ensemble des budgets établis, ce qui permet de formaliser le fonctionnement à court terme de l'entité et d'exercer une pression sur sa gestion. Les données nécessaires à la fois pour établir les budgets et calculer les réalisations impliquent l'utilisation de tous les systèmes d'information comptables de l'entreprise.

La pertinence des écarts dépend à la fois de leur définition et de la qualité des références utilisées, c'est-à-dire des budgets. Dans un environnement instable et imprévisible, il est essentiel de ne pas négliger cet aspect du problème. C'est pourquoi les actions correctives peuvent être appliquées aux éléments de prévision afin d'ajuster la situation.

Le choix du thème de notre travail a été motivé par le fait que :

- Le contrôle budgétaire est un sujet bien étudié dans le domaine de la gestion et de la finance, et sa place est importante dans l'entreprise.
- Le contrôle budgétaire est une préoccupation majeure pour les entreprises, étudier ce thème va nous permettre de comprendre comment les entreprises parviennent à gérer leurs ressources financières de manière efficace et efficiente.

Notre travail vise à approfondir la compréhension du contrôle budgétaire, considéré comme un outil indispensable pour les entreprises cherchant à obtenir un avantage concurrentiel. Cela nous amène à la problématique suivante :

Comment le contrôle budgétaire contribue à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise ?

Afin de répondre à la problématique, nous avons avancé les hypothèses suivantes :

H1 : le contrôle budgétaire implique de surveiller régulièrement les résultats réels et ensuite les comparer aux prévisions budgétaires établies au préalable, permettant d'analyser les écarts et les corriger.

H2 : le contrôle budgétaire est un facteur important dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, grâce à sa capacité d'allouer les ressources et de réduire les coûts.

Pour bien étudier et répondre à ces hypothèses nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre traite des notions générales du contrôle de gestion et du contrôle budgétaire, ce chapitre traitera aussi l'analyse des écarts.
- Le deuxième chapitre est consacré à l'étude des différents concepts fondamentaux, des outils de pilotage de la performance financière d'une entreprise, et du lien entre cette dernière et le contrôle budgétaire.
- Le troisième et dernier chapitre est entièrement dédié à la présentation de l'entreprise Electro-Industries d'Azazga et à l'analyse de sa performance financière à travers le contrôle budgétaire et par le biais de mesure de rentabilité après les actions correctives.

Méthodologie de travail :

Pour mener à bien notre travail nous avons établi un plan qui consiste à :

- Nous avons mis en place une méthode de recherche et de collecte de données en parcourant plusieurs ouvrages, sites, mémoires qui fournissent des informations sur

notre thème, qui englobent le contrôle de gestion, le contrôle budgétaire et la performance financière.

- Puis on a procédé à une sélection de données pertinentes et fiables pour notre mémoire.
- Nous avons par la suite effectué un stage pratique au service de contrôle de gestion au sein de l'entreprise Electro Industries d'Azazga, ce qui nous a permis de mettre en pratique toutes les notions acquises en relation avec l'analyse financière et la gestion budgétaire.
- Pour finir, grâce aux documents que l'entreprise Electro-Industries d'Azazga a mis à notre disposition nous avons pu effectuer une analyse et expliquer les résultats.

CHAPITRE 01 :
**Concepts sur le contrôle de gestion et le
contrôle budgétaire**

CHAPITRE 1 : Concepts sur le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire.

Introduction

Le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire sont deux concepts essentiels dans le domaine de la gestion d'entreprise. Ils jouent un rôle crucial dans la planification, le suivi et l'évaluation des performances financières et opérationnelles d'une organisation. D'une part le contrôle de gestion se réfère à l'ensemble des méthodes, des outils et des processus utilisés pour guider et contrôler les activités d'une entreprise en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Il repose sur l'analyse des coûts, des revenus des marges, ainsi que sur le suivi des indicateurs de performance clés. Le contrôle de gestion vise à fournir aux dirigeants et aux décideurs les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées et mettre en œuvre des actions correctives si nécessaires.

D'autre part, le contrôle budgétaire est une composante spécifique du contrôle de gestion qui se concentre sur la gestion des budgets et l'allocation des ressources financières. Il implique l'établissement d'un plan budgétaire détaillé, la comparaison des résultats réels aux prévisions budgétaires, et l'identification des écarts éventuels. Le contrôle budgétaire permet de contrôler les coûts, gérer les investissements, mesurer les performances financières et d'assurer la rentabilité de l'entreprise.

Ce chapitre explore en détail les principes, les méthodes et les outils du contrôle de gestion et du contrôle budgétaire. Il sera donc subdivisé en trois sections :

Section 01 : Notions sur le contrôle budgétaire

Section 02 : Généralités sur le contrôle budgétaire

Section 03 : Analyse des écarts

1. Section 1 : Notions sur le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est une discipline essentielle pour toutes les entreprises qui cherchent à améliorer leur performance et leur compétitivité. Il repose sur des méthodes et des outils variés, allant de la planification budgétaire à l'analyse de données en passant par la gestion des risques et l'optimisation des processus.

1.1. Historique du contrôle de gestion :

La naissance de la fonction de contrôle de gestion peut être située entre les deux guerres des Etats Unis plus précisément après les bouleversements provoqués par la crise de 1929. Et comparée à d'autres fonctions au sein de l'entreprise, celle-ci représente une discipline relativement récente.

L'apparition officielle du contrôle de gestion remonte à la création de « controller's institut of America » en 1931 en Amérique ; où elle s'est développée après la seconde guerre mondiale. Ce développement s'est également étendu à l'Europe où le contrôle de gestion occupe une place importante dans les entreprises ce qui les a rendus de plus en plus complexes ; Par conséquent, les gérants étaient dans le besoin de nouveaux outils pour gérer leur activité, ce qui a poussé les ingénieurs, les économistes et les comptables à développer les premières méthodes de contrôle de gestion à mettre en place des systèmes permettant de mesurer la performance des entreprises.

Selon le théoricien des organisations Rober N. Anthony le contrôle de gestion a connu un essor important dans les années 1950 et 1960, et cela, avec l'apparition de nouvelles techniques de gestion et de planification. C'est à cette période que le contrôle budgétaire est devenu une méthode populaire du contrôle de gestion, et qui permettait de prévoir et de suivre les résultats financiers des entreprises.

Puis viennent les années 1970 et 1980, où le développement de gestion s'est développé autour de nouveaux concepts tel que le ROI (retour sur investissement) et le TCO (total cost ownership). Une approche plus stratégique du contrôle de gestion a été adoptée afin d'aligner les objectifs de l'entreprise avec ses ressources et ses résultats.

L'émergence de nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) ont permis de collecter et d'analyser des données qui sont de plus en plus importantes, ce qui a permis au contrôle de gestion de continuer à évoluer au cours de ces dernières décennies. Et des concepts tel que la responsabilité sociale et environnementale ont attiré l'attention des entreprises et ont conduit à l'élaboration de nouveaux indicateurs de performance.

1.2. Définition du contrôle de gestion :

Il est particulièrement difficile de définir le contrôle de gestion, et afin de faciliter sa compréhension, il est essentiel de dissocier ce concept en deux mots contrôle/gestion et les définir comme suit :

1.2.1. Le contrôle :

Le contrôle peut être défini comme un processus de surveillance et de gestion continu visant à garantir que les activités d'une entreprise sont conformes aux normes, aux politiques et aux objectifs établis. Le contrôle peut être exercé sur divers aspects ; tel que la qualité ; la sécurité ; les coûts ; les délais ; les performances, la conformité réglementaire, et plus encore.

Le contrôle désigne l'action qui est décidée et l'évaluation de son résultat, ainsi que le retour d'expérience qui permettra d'améliorer les décisions futures¹. Les résultats du contrôle peuvent être utilisés pour prendre des décisions éclairées, améliorer les processus, réduire les risques et optimiser les ressources.

1.2.2. La gestion :

La gestion est l'ensemble des activités qui visent à planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une organisation tel que les finances, les employés, les matières premières, les machines, etc. afin d'atteindre les objectifs fixés. La gestion peut s'appliquer sur différents niveaux, tel que la gestion d'une entreprise, d'un département, d'un projet, d'une équipe ou même de soi-même. Les principes de base de la gestion incluent l'efficacité (réalisation des objectifs), l'efficience, la qualité, l'innovation et l'adaptabilité. La gestion est une discipline vaste et complexe qui englobe de nombreux domaines tels que la finance, la comptabilité, les ressources humaines, le marketing, la production, la logistique, la stratégie et bien d'autres encore.

1.2.3. Définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un processus par lequel les entreprises planifient, surveillent et ajustent leurs activités pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Il implique la collecte, l'analyse et la présentation d'informations financières et non financières afin de mesurer la performance des différentes fonctions de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

¹ HORNGREN C, BHIMANI A, DATAR S, FOSTER G, « Contrôle de gestion budgétaire », 3^{ème} édition, Pearson Education France, 2006, P7.

En d'autres termes, le contrôle de gestion vise à évaluer la performance de l'entreprise, à identifier les écarts entre les objectifs et les résultats, à comprendre les causes de ces écarts, à proposer des solutions pour réduire et à suivre la mise en œuvre de ces solutions. Il permet également de prévoir les résultats futurs et d'élaborer des plans d'action pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les aspects du contrôle de gestion mis en avant, diffèrent d'un auteur à un autre comme suit :

- A. Selon R.N Anthony**, souligne en 1965 « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »². En 1988 il ajoute une autre définition afin de la simplifier « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation »³.
- B. Selon H. Bouquin** en 1982 : le contrôle de gestion aide les managers à comprendre l'avenir et à agir en conséquence ..., il aide les managers à orienter, sinon à maîtriser, les actions de leurs collaborateurs et partenaires, y compris dans les grandes structures, de ceux qu'ils ne peuvent côtoyer directement »⁴. En 1994 il ajouta : « on conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »⁵. Ce qui signifie que le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.
- C. Selon R. Teller** : « le contrôle de gestion peut se définir comme un processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action. C'est un système global d'information interne à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise »⁶.

²R.N Anthony, Planning and Control Systems: a framework for Analysis, Harvard University, 1965.

³ BERLAND Nicolas, Yves de Rongé, « contrôle de gestion » 2^{ème} édition, Pearson France 2013, P2.

⁴ SEPARI Sabrine, GUY Solle, Le cœur Louis, « DSGC 3 Management et contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, P2.

⁵ H. Bouquin (1994). « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris

⁶ SEPARI Sabrine, GUY Solle, Le cœur Louis, « DSGC 3 Management et contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, P3.

1.3. Objectifs du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a pour objectif principal de permettre à une organisation de mesurer et de suivre la performance, ainsi que d'identifier les actions à entreprendre pour atteindre ses objectifs stratégiques et ce pour toutes les entreprises quel que soit sa taille et son secteur d'activité. Certains de ces objectifs sont :

- **Mesurer la performance** : le contrôle de gestion permet de mesurer la performance de l'entreprise en termes de chiffres, de rentabilité, de coûts, de productivité, etc.
- **Analyser les écarts** : il permet de comparer la performance réelle de l'entreprise avec les objectifs fixés, de détecter les écarts et de mettre en place des actions correctives si nécessaire.
- **Etablir des budgets** : le contrôle de gestion permet d'établir des budgets prévisionnels en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Optimiser les ressources** : il permet d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise en identifiant les gisements de productivité et en évaluant les coûts.
- **Prendre des décisions éclairées** : le contrôle de gestion fournit des informations fiables et pertinentes aux décideurs de l'entreprise, qui peuvent ainsi prendre des décisions éclairées.
- **Améliorer la communication interne** : il permet d'améliorer la communication interne en fournissant des informations claires et précises sur la performance de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques.
- **Encourager l'amélioration continue** : le contrôle de gestion permet d'identifier les opportunités d'amélioration continue et d'encourager une culture d'amélioration permanente au sein de l'entreprise.

L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation⁷. Ce qui permet à l'entreprise d'avoir une gestion efficace, efficiente et pertinente de leurs ressources, et ces trois critères d'évaluation sont définis comme suit :

- **La pertinence** : qui est un élément clé pour évaluer le contrôle de gestion, car il permet de savoir si les indicateurs et les outils utilisés sont adaptés pour mesurer la performance de l'entreprise et pour atteindre ses objectifs stratégiques. Cette évaluation peut être faite en fonction de plusieurs critères, tel que la qualité des indicateurs et des tableaux de bord utilisés, la pertinence

⁷ ALAZARD Claude, et SEPARI Sabine, Op-cit, P22.

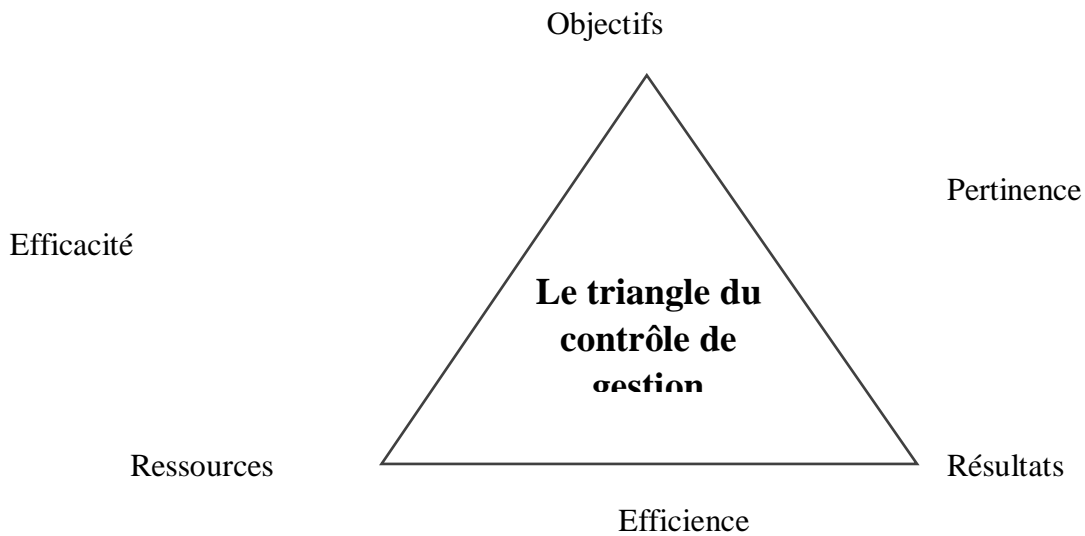
des hypothèses de prévision et des scénarios utilisés pour établir les budgets, ou encore l'adéquation des méthodes de calcul et des modèles utilisés pour évaluer la performance de l'entreprise. Lorsqu'un contrôle de gestion est pertinent il permet à l'entreprise de mieux comprendre sa performance, d'identifier les points forts et les points faibles de son activité, et de prendre des décisions éclairées pour améliorer sa compétitivité et sa rentabilité.

- **L'efficience** : c'est le fait de gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier⁸ . L'efficience du contrôle de gestion peut être évaluée en termes de coûts et de bénéfices, c'est à dire en comparant les coûts des activités du contrôle de gestion aux bénéfices qu'elles génèrent pour l'entreprise. Les indicateurs clés pour mesurer l'efficience du contrôle de gestion incluent le taux de rendement des investissements réalisés en matière de contrôle de gestion, la productivité des activités du contrôle de gestion, ou encore les coûts de ces dernières par rapport à leur valeur ajoutée pour l'entreprise.
- **L'efficacité** : c'est le fait de gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques⁹ . Pour évaluer l'efficacité du contrôle de gestion il est nécessaire d'analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, en prenant en compte les spécificités de l'entreprise et de son environnement. Les indicateurs clés pour mesurer l'efficacité sont les taux de réalisation des objectifs fixés, la capacité du contrôle de gestion à identifier les écarts par rapport aux objectifs et à proposer des actions correctives

⁸ SEPARI Sabine et ALAZARD Claude, Le cœur Louis, « DCG 11 contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, P26.

⁹ Idem, P26.

Schéma 1 : le triangle du contrôle de gestion



Source : H.Loning.V.Malleret, J.Meric, Y.Pesqueux, E.Chiapello, D.Michel,A.Sole, '' le contrôle de gestion, organisation, outil et pratique'', 3eme Edition, Dunod, paris, 2008, P6.

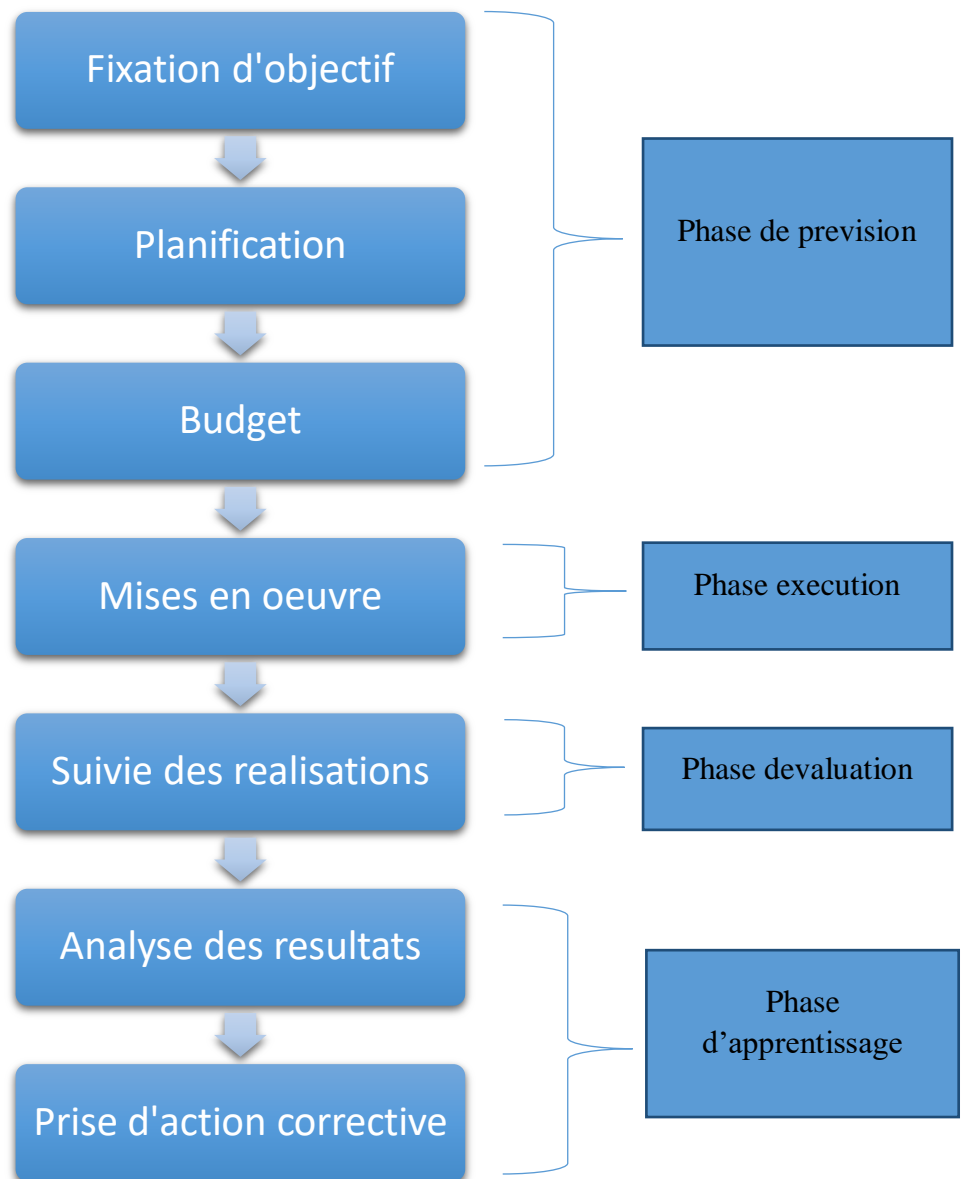
1.4. Mission et rôle du contrôle de gestion :

Le rôle du contrôle de gestion est de déterminer les objectifs généraux à long terme de l'entreprise et de développer une stratégie pour guider la gestion vers l'accomplissement de ces objectifs de manière efficace, efficiente et en respectant les délais et les coûts prévus, tout en garantissant une qualité maximale conforme aux attentes. Le rôle du contrôle de gestion a évolué, utilisant les technologies et s'adaptant aux évolutions sociologiques. Et le processus de contrôle de gestion se décompose en plusieurs phases :

- **Phase de prévision** : durant cette phase, la direction élabore les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie sur une période donnée. Les résultats attendus par la direction servent de modèle pour définir les objectifs à court terme.
- **Phase d'exécution** : pendant cette phase, les responsables des entités mettent en œuvre les ressources qui leur sont allouées, ils s'appuient sur un système d'information qui leur permet de mieux comprendre les différentes actions de l'organisation.
- **Phase d'évaluation** : afin d'évaluer la performance de l'organisation, une comparaison est réalisée entre les résultats obtenus et les prévisions établies. Cette analyse met en évidence les écarts qui doivent être justifiés par des mesures correctives appropriées.
- **Phase d'apprentissage** : cette phase permet grâce à l'analyse des écarts, d'identifier les éventuelles faiblesses de l'entité. Sur cette base, des mesures correctives sont mises

en place. Les informations collectées sont également utilisées pour constituer une base de données qui servira à l'élaboration de futures prévisions.

Schéma 2 : Les étapes du contrôle de gestion



Source H. Loning, V. Malleret, et autres, « le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique », 3^{ème} édition, DUNOD.

Et parmi les principaux rôles du contrôle de gestion :

- 1- **Planification et budgétisation** : le contrôle de gestion participe à élaborer des plans stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Il aide à définir les objectifs, à établir des budgets et à allouer les ressources de manière appropriée pour atteindre ces objectifs.

- 2- **Mesure de la performance** : le contrôle de gestion met en place des systèmes de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Il collecte, analyse et interprète les données financières et non financières pour évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés. Cela permet d'identifier les écarts et les tendances, et d'apporter des ajustements si nécessaire.
- 3- **Reporting et communication** : le contrôle de gestion produit des rapports périodiques pour informer la direction et les parties prenantes de la performance de l'entreprise. Ces rapports peuvent inclure les tableaux de bord, des indicateurs clés de performance, des analyses financières et commentaires explicatifs. Le contrôle de gestion joue également un rôle de communication en diffusant ces informations aux responsables et en l'aidant à comprendre les enjeux et les résultats.
- 4- **Aide à la prise de décision** : le contrôle de gestion fournit des analyses et des évaluations pour soutenir la prise de décision. Il effectue des études de rentabilité, des analyses coûts-bénéfices et des simulations pour évaluer l'impact potentiel des différentes options. Cela permet à la direction de prendre des décisions éclairées et de maximiser la valeur de l'entreprise.
- 5- **Optimisation des processus** : le contrôle de gestion identifie les inefficiences et les opportunités d'amélioration des processus de l'entreprise. En analysant les coûts, les performances et les flux de travail, il propose des mesures correctives et des recommandations pour optimiser l'utilisation des ressources et améliorer l'efficacité opérationnelle.

1.5. Outils du contrôle de gestion :

Afin que le contrôle de gestion parvienne à réaliser ses objectifs, La mise en place d'un système de contrôle de gestion est nécessaire. Ce qui implique l'utilisation de méthodes de gestion qui font appel à divers moyens et outils d'aide à la prise de décision. Voici les principaux outils de gestion :

1.5.1. La comptabilité générale :

la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité a la date de clôture¹⁰.Elle est basée sur l'inventaire intermittent et ne reflète pas ce qui se passe au niveau

¹⁰DISLE Charlotte, MAESO Robert et MEAU Michel, « DCG 9, Introduction à la comptabilité », DUNOD, P3.

de la production elle est généralement la seule à être règlementée et livrée en public¹¹. Elle représente pour le contrôle de gestion une première source de données utilisée pour prendre des décisions économiques.

Elle est, selon **Fagés De Latour**: « un mode d'expression qui nous enseigne à enregistrer avec, méthode des événements affectant un ensemble de biens afin de mettre en évidence le détail de ces événements et le résultat qui s'en dégage »¹².

1.5.2. La comptabilité analytique :

Elle est basée sur l'inventaire permanent et elle reflète ce qui se passe au niveau de la production (et des coûts) elle est fondamentalement secrète et non règlementée¹³. La comptabilité analytique est un outil de contrôle de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décisions¹⁴.

Tableau 1 : Critères de comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

Critères de comparaison :	Comptabilité générale :	Comptabilité analytique :
Au regard de la loi	Obligatoire	Facultative
Vision de l'entreprise	Globale	Détaillée
Horizons	Passé	Présent future
Nature des flux observés	Externes	Internes
Documents de base	Externes	Externes et internes
Classements des charges	Par nature	Par destination
Objectifs	Financiers	Economiques
Règles	Rigides et normatives	Souples et évolutives
Utilisateurs	Tiers et direction	Tous les responsables
Nature de l'information	Précise, certifiée, formelle	Rapide, pertinente, approchée

Source : **Louis DUBRULLE** et **Didier JOURDAIN**, « Comptabilité analytique de gestion » 6^{ème} édition, DUNOD, P8.

¹¹ JACQUES Richard CHRISTINE Collette, « Comptabilité générale, système français et normes IFRS » 8^{ème} édition, DUNOD, P98

¹² PETIJEAN Maurice, « Gestion analytique et budgétaire, principes études de cas solutions », librairies techniques, 1972, P4.

¹³ JACQUES Richard CHRISTINE Collette, « Comptabilité générale, système français et normes IFRS » 8^{ème} édition, DUNOD, P98

¹⁴ DUBRULLE Louis et JOURDAIN Didier, « Comptabilité analytique de gestion », 6^{ème} édition, P11.

1.5.3. Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil incontournable du contrôle de gestion qui limite les risques et qui rend le pilotage d'une entreprise plus facile, plusieurs auteurs l'ont défini et parmi eux :

H. BOUQUIN, 2001, a défini le tableau de bord comme étant « un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance 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 leur fonction »¹⁵.

Et selon **ALAZARD Claude** et **SEPARI Sabine** en 2004, « un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service »¹⁶.

Le rôle du tableau de bord :

- **Réduire l'incertitude** : en fournissant des informations claires et pertinentes sur la performance et les indicateurs clés d'une entreprise ou une organisation de manière continue.
- **Stabiliser l'information** : les informations changent constamment, et c'est là que le tableau de bord intervient en fournissant des sources de données centralisées, cohérentes et fiables grâce au suivi en temps réel et aux mises à jour régulières.
- **Faciliter la communication** : en fournissant des visualisations claires, concises et accessibles des informations essentielles, à l'aide des graphiques, des tableaux et des indicateurs visuels pour présenter les données de manière compréhensible.
- **Dynamiser la réflexion** : les tableaux de bords peuvent être configurés pour envoyer des alertes et des notifications lorsque certains seuils ou conditions sont atteintes, ce qui incite à une réflexion proactive.
- **Maîtriser les risques** : le tableau de bord permet de collecter, analyser et présenter des informations liées aux risques, ce qui permet de comprendre ces risques potentiels et de mettre en place des mesures de prévention et d'atténuation appropriées pour protéger l'entreprise.

¹⁵ BOUQUIN.H, 2001.

¹⁶ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, DECF « Contrôle de gestion », 5^{ème} édition, 2004, P591.

1.5.4. La gestion budgétaire :

C'est un processus de planification, de suivi et de contrôle des recettes et des dépenses d'une organisation. C'est l'un des outils du contrôle de gestion les plus efficaces, qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et d'améliorer sa performance. Différents auteurs l'ont défini :

La gestion budgétaire « est une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables »¹⁷.

FORGET Jack définit la gestion budgétaire comme suit :« la gestion budgétaire est un ensemble de techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés »¹⁸

La gestion budgétaire passe par trois essentielles phases :

La prévision : après avoir défini un objectif stratégique de l'entreprise, il est nécessaire d'établir des prévisions, à l'aide de différentes techniques et méthodes opérationnelles, tout en tenant compte de certaines données historiques de l'entreprise.

La budgétisation : c'est un processus de création et d'allocation de ressources financières pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces derniers sont établis pour une période d'une année et ventilés par mois ou par trimestres.

Le contrôle budgétaire : c'est une étape qui consiste à surveiller et évaluer l'exécution du budget par rapport aux objectifs fixés et à comparer à posteriori les prévisions avec les réalisations et à analyser les écarts et prendre des mesures correctives si nécessaire.

Le rôle de la gestion budgétaire :

Selon H. Bouquin, « le système budgétaire est un élément du contrôle de gestion conçu pour mettre les fonctions de finalisation, de pilotage et post évaluation sur un horizon de court terme généralement annuel »¹⁹.

Selon JEAN LOCHARD, la gestion budgétaire peut être un instrument de pilotage, de simulation, de motivation, et de prévention des conflits »²⁰.

¹⁷ Depallens. G, «Gestion Financière De L'entreprise », 4^{ème} Edition, SIREY, Paris, P519.

¹⁸ FORGET Jack, « Gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, 2005.

¹⁹ BOUQUIN. Henri, « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », édition : Edicef, 1992, P 15.

²⁰ LOCHARD Jean, « La gestion budgétaire outil de pilotage des managers », édition d'organisation, collection schemacolor, 1998, P28.

1.5.5. Le reporting :

C'est un processus de collecte, d'analyse et de communication d'informations financières et opérationnelles aux parties dirigeantes. Il vise à fournir des données et des rapports précis, pertinents et compréhensibles pour aider les responsables dans la prise de décision, ce qui le qualifie d'instrument de dialogue et d'aide à la décision. Il est plutôt un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées, qu'un support de l'action.²¹

La différence entre le tableau de bord et le reporting :

Les points différents sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : La différence entre le reporting et le tableau de bord

Tableau de bord	Reporting
Synthétise des informations propres à un responsable : c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme.	Focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables
Entraîne le responsable à évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions pour améliorer les indicateurs de pilotage à partir des clignotants-clés.	Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques.
Indiquer des données opérationnelles plutôt que des données financières : données quantitatives et qualitatives, chiffrées ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement.	Permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'évaluer la performance des responsables.

Source : SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003, P4.

1.5.6. Le prix de cession interne :

Le prix de cession est le prix auquel les biens, les services ou les ressources sont vendues ou transférées entre les divisions ou les départements d'une même organisation, il est utilisé pour évaluer les transactions internes, attribuer les coûts et les revenus, et mesurer la performance

²¹ SELMER Caroline, « concevoir le tableau de bord, outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003, P48.

des différentes entités internes. Le système de contrôle de gestion utilise souvent des prix de cession interne pour coordonner les divisions et évaluer les résultats²².

Le contrôle de gestion joue un rôle important dans la gestion efficace des entreprises, tout en aidant les responsables dans la prise de décision, afin d'atteindre les objectifs fixés et étant rationnel et optimal et en minimisant les risques. Pour accomplir sa mission, le contrôle de gestion opte pour plusieurs outils essentiels à l'atteinte des buts de l'entreprise.

²² Charles HORNGERN, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant et FOSTER George, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 4^{ème} édition, P12.

2. Section 2: généralités sur le contrôle budgétaire

La planification et la budgétisation sont des outils utilisés pour planifier et contrôler la gestion des organisations. Des enquêtes montrent que leur utilisation est presque universelle parmi les grandes et moyennes entreprises. L'approche budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les place dans une position privilégiée pour exploiter les opportunités. Plusieurs problèmes sont prévisibles, comme l'a dit Charles Horngren, « peu d'entreprises planifient leur faillite mais beaucoup d'entreprises défailtantes ont omis de planifier »²³

2.1. La budgétisation

« La budgétisation correspond à la construction d'ensembles cohérents de prévisions chiffrées »²⁴

2.1.1. Définition du budget :

Le budget est défini par LOCHARD comme étant « une prévision chiffrée en volume et en unités monétaire de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminées établies, en fonction d'objectifs négociés et acceptés »²⁵.

Caroline SELMER définit le budget comme un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité »²⁶.

Pour Georges LANGLOIS un budget est « l'expression quantitative du programme d'actions proposées par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme, il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu feuilles de route pour l'entreprise »²⁷

2.1.2. Les étapes préalables à l'élaboration d'un budget :

Le processus budgétaire s'inscrit dans le cadre du contrôle de gestion. A ce titre, il est indispensable de définir précisément les attentes vis-à-vis d'un système d'information qui est à la fois lourd et coûteux. La construction des budgets passe par la définition des objectifs qui

²³ Charles Horngren, Alnoor Bhimani, Srikant Datar, George Foster op.cit, 2006.p171

²⁴ Claude ALAZARD ; sabine SZPARI ; Op.cit., P. XIII.

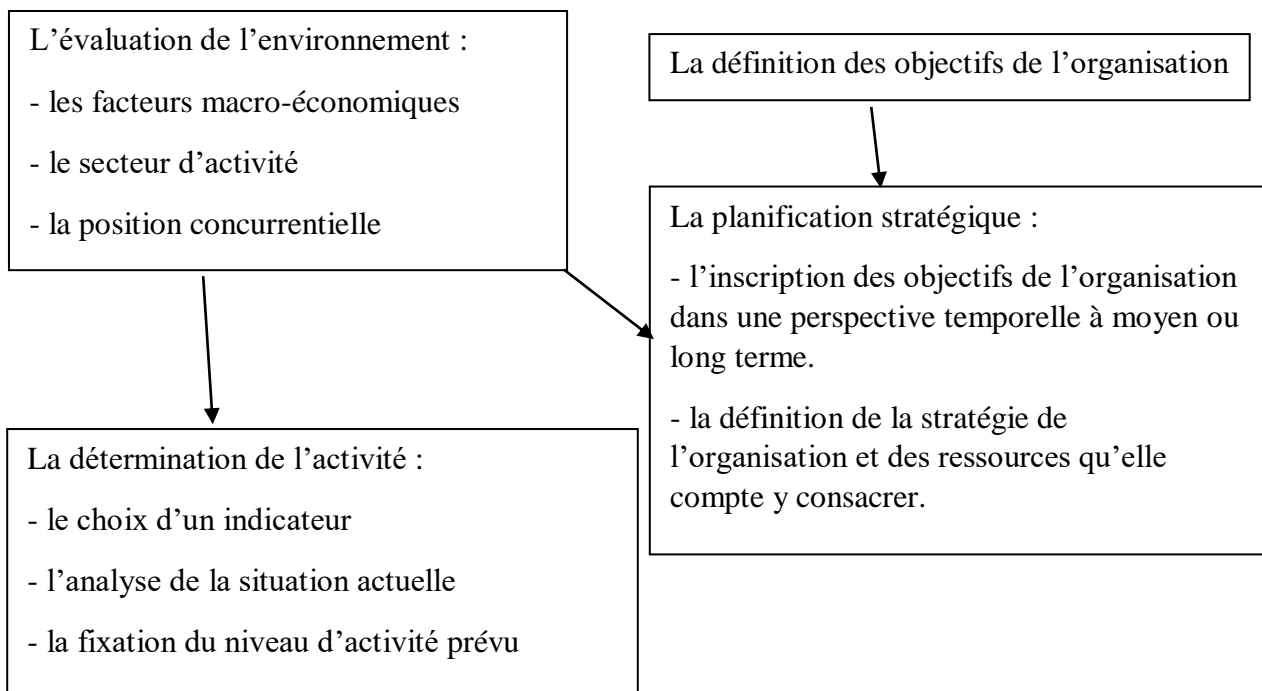
²⁵ LOCHARD Jean, « la gestion budgétaire outil de pilotage des managers », édition d'Organisation, Paris,1998, p 12.

²⁶ Caroline SELMER, « construire et défendre son budget » édition Dunod, 2^{ème}édition, Paris,2009, P02.

²⁷ Georges LANGLOIS, Contrôle de gestion budgétaire », édition Pearson Education, 3^{ème}édition, France, 2005, P172.

sont assignés au système budgétaire. Il convient ensuite de déterminer les éléments essentiels qui constitueront les objectifs stratégiques de l'Organisation, la connaissance de l'environnement et son évolution, et l'identification des principaux facteurs conditionnant l'activité des différents processus de l'Organisation. Muni de ces différents éléments, il est alors possible de construire les budgets proprement dit. Indépendamment des aspects techniques de calcul, le facteur essentiel reste l'implication des acteurs de l'entreprise et, en particulier, des responsables de services ou d'activités.

Schéma 3 : Les étapes d'élaboration d'un budget



Source : Benoît Pigé « Reporting et contrôle budgétaire de la délégation à la responsabilité » 2^{ème} édition, Ems éditions, Cormelles-Le-Royal France, Paris, 2011, P :51.

2.1.3. Les conditions du budget :

L'établissement du budget appelle le respect des conditions résumées comme suit :²⁸

- La participation de tous les services, chacun en ce qui le concerne, à l'élaboration du budget d'ensemble ;

²⁸Pierre Lauzel, Robert TELLER, « Contrôle de gestion et budget », édition Dalloz, 7^{ème} édition, Paris, 1994, P 240-241.

- La définition à chaque niveau de responsabilité des objectifs et des raisons qui en ont motivé le choix ;
- La fixation des normes qui ne soient ni optimistes ni pessimistes mais qui tiennent compte de l'évolution que l'on devrait normalement observer au cours de l'exercice ;
- La mise au point et le respect d'un calendrier qui fixe les étapes de la construction du budget et la nature des renseignements à fournir par chaque responsable ;
- L'existence d'une équipe de coordination chargée de rassembler les données, de les valoriser, et de les présenter ;
- Le calcul de la répercussion des modifications éventuelles de normes par rapport au budget précédent et la comparaison avec les écarts enregistrés en cours d'année. Cette analyse est faite à chaque étape.

Elle a pour but :

- de connaître de façon progressive la variation des prix standards,
- d'apprécier l'importance relative des modifications apportés ;
- L'analyse des budgets sera concertée et préparée en commun : ceci suppose que la partie des budgets à étudier à l'échelle (n) sera faite en liaison avec l'échelle (n-1) qui apportera sa participation active et qui n'imposera pas son point de vue en regard de la politique générale de l'Entreprise. Il s'établira une discussion objective à l'échelle (n) entre le chef de service et son supérieur pour trouver le moyen de restreindre l'écart entre la prévision et l'objectif à atteindre s'il est négatif ;
- Le budget élaboré en fonction d'objectifs visant la meilleure rentabilité, exclura tous les éléments non significatifs, susceptibles de fausser l'étalon et de donner des écarts sans valeur ;
- À l'expiration des périodes fixées par le calendrier, les écarts entre prévisions et réalisations devront faire l'objet d'analyses et d'explications.

Calendrier budgétaire d'une PME²⁹

Octobre N *Etablissement d'une situation sur les 9 mois de l'année et projection sur les 3 mois restant pour disposer d'une estimation des réalisations au titre de l'année N.



*Rappel des objectifs stratégiques pour l'année à venir.
*Définition des valeurs de référence pour l'évolution de l'environnement (Croissance, inflation, etc.).

Novembre N *Etablissement des budgets N+1



*Approbation des budgets N+1

Janvier N+1 *Clôture du budget de l'année écoulée (N)



*Début du nouvel exercice budgétaire (N+1)

Juin N+1 *Révision éventuelle des budgets N+1

Source : Benoît Pigé « Reporting et contrôle budgétaire de la délégation à la responsabilité » 2^{ème} édition, Ems éditions, Cormelles-Le-Royal France, Paris, 2011, P :15.

2.1.4. Le rôle du budget :

Le budget apparaît comme l'un des pièces maîtresses du système budgétaire. Il en résulte de nombreuses fonctions clés que joue le budget dans la gestion de l'entreprise. Honorat, résume les rôles du budget en trois points : anticipation, délégation, contrôle :

- **Anticipation :** pour ne pas se laisser surprendre par certains événements (comme la rupture de stock, le manque de ressources pour financer des besoins, l'incapacité à payer des salaires, de financer la production ou le service proposé) et pour y faire plus rapidement.
- **Délégation :** par une décentralisation pour permettre la participation de tous et aussi un transfert des pouvoirs de décision pour éviter un cumul des tâches afin que celle-ci soient bien exécutées et favoriser une clarté du travail, une bonne communication pour une optimisation des résultats.

²⁹Benoît Pigé « Reporting et contrôle budgétaire de la délégation à la responsabilité » 2^{ème} édition, Ems éditions, Cormelles-Le-Royal France, Paris, 2011, P.15.

- **Contrôle** : parce que la délégation des tâches appelle un contrôle pour vérifier que ce qui a été exécuté a été fait comme il se doit.³⁰

Il peut être observé que les trois rôles écrit du budget par Honorat sont tous aussi importants, utiles et complémentaires les uns par rapport aux autres. En effet, le pouvoir d'anticipation que confère le budget permet à l'entreprise de prendre des mesures préventives face à des événements susceptibles de se produire ; et la délégation de pouvoir peut permettre au personnel concerné de réagir rapidement sur la base des consignes en prenant une décision qui certes engage sa responsabilité mais sous le regard avisé de son supérieur hiérarchique qui s'assura du respect des directives.

2.1.5. Les différents types des budgets

De manière générale, nous identifions les types de budgets suivants :

2.1.5.1. Les budgets opérationnels

Ils sont liés au cycle d'exploitation (achat, vente, production). Parmi ces budgets nous présentons les budgets de vente, de production et d'approvisionnement.

a) Le budget des ventes

Selon Alazard et Separi, « La budget des ventes est le premier budget de la construction du réseau budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux »³¹.

Les budgets des ventes découlent de la valorisation du programme des ventes grâce aux prévisions de prix qui sont déterminés à partir³² :

- D'informations issues des services comptables ou commerciaux ;
- D'analyse des prix : prix psychologique, élasticité de la demande par rapport au prix ;
- D'une recherche documentaire sur le marché, sur la concurrence ;
- De la connaissance du coût de revient des produits.

³⁰ HONORAT Philippe, « Le budget facile pour les managers : démarches, indicateurs, tableau de bord », 2^{ème} édition, Pearson Education France, Paris, 2009, P.20.

³¹ALAZARD.C et SEPARL.S « Contrôle de gestion, manuel et application », édition Dunod, Paris, 2007, P. 440.

³² Brigitte DORIATH ; Christine GOUJET ; Op.cit., P 108-109.

b) Le budget de production :

Le budget de production est la représentation finale et chiffrée de l'activité productive annuelle d'une entreprise. Il est déterminé en prenant en compte les décisions prises concernant le budget des ventes et la politique de stockage de l'entreprise. Ce budget est limité par les capacités de production actuelles de l'entreprise et ses possibilités d'évolution à court terme, que ce soit par le biais d'investissements internes directs ou d'acquisitions externes.

Ainsi, l'objectif du budget de production est de trouver le programme de production optimal qui permet d'obtenir les coûts de production les plus bas et le profit le plus élevé possible, tout en respectant les contraintes de capacité de fabrication des différents ateliers.

Les prévisions de la production représentent l'estimation de la production en quantité et en valeur à partir de l'objectif définie par le budget de vente et en fonction de la capacité de production de l'entreprise, elle doit rechercher l'équilibre de production et optimiser sa production.³³

La détermination d'un programme de production est plus ou moins complexe, selon le nombre de produits concernés et selon les contraintes à prendre en considération.

Déterminer le programme optimal de production, c'est combiner au mieux tous les facteurs de production en vue de maximiser la rentabilité de l'entreprise. Le programme de production peut être fonction d'une ou de plusieurs contraintes.³⁴

c) Le budget des approvisionnements :

C'est l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum. La fonction approvisionnement regroupe la fonction achat, la logistique, et la gestion des stocks.³⁵

La mission de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de cout, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour l'activité.

L'établissement du budget des approvisionnements est naturellement lié au problème de la gestion des stocks correspondants.

³³ Alazard .C et Separi. S, Op-cit, P:311.

³⁴ Grand Guillot. B et Grand Guillot. F, Op-cit, P : 55.

³⁵ Doriath. B et Goujet.B, Op-cit, P : 39.

Il s'agit de budgéter les entrées en fonction des sorties, en évitant à la fois³⁶ :

- **Le sur stockage**, qui génère un coût élevé dans la mesure où il faut financer la détention de cet élément important du besoin en fonds de roulement qui constitue le stock ;
- **La rupture de stock**, qui risque perturber l'activité en aval en entraînant un arrêt de la production et des livraisons, avec toutes les conséquences néfastes sur le plan commercial et financier : mécontentement de la clientèle, perte de chiffre d'affaires, etc.

2.1.5.2. Le budget des investissements :

L'investissement est défini comme « une immobilisation importante de fonds dont l'entreprise espère retirer, pendant une période déterminée, une rentabilité future tout en prenant des risques »³⁷.

« Le budget reprend les informations du plan d'investissement en les détaillant par responsable opérationnel afin de permettre un suivi administratif de l'engagement des dépenses. Très souvent, l'enveloppe budgétaire autorisée ne représente qu'une partie des possibilités d'engagement de l'année. La direction générale préfère garder une partie de ces possibilités financières (10 à 20%) pour faire face à d'éventuels projets en urgence ou à des dépassements imprévus sur des investissements acceptés »³⁸.

Le budget des investissements, dans le cadre de l'exercice budgétaire, détaille mois par mois, les dates et les montants des engagements, moments à partir desquels l'entreprise s'engage à payer les livraisons, selon un calendrier prédéfini ;

- Les dates et les montants des déceptions dont la connaissance est indispensable à la mise en œuvre matérielle du projet ;
- Les dates et les montants des règlements qui permettent d'organiser la trésorerie de l'entreprise.

Le budget des investissements se rapporte aux opérations modifiant la nature ou la quantité des actifs possédés par l'entreprise, il est donc un budget de projet.³⁹

³⁶ Didier Leclere, Op-cit, Paris, 2012, P : 86.

³⁷ Béatrice, Grand Guillot F, Op.cit., 2009. P 83.

³⁸ Claude ALAZARD ; Sabine SEPARI ; Op. cit., P : 340.

³⁹ Khemakhem A. Ardoin J.L « Introduction au contrôle de gestion », Bordas, Paris, 1974, P : 69.

2.1.5.3. Le budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est la transformation de tous les budgets précédents en encaissement et en décaissement⁴⁰. Il est défini comme un « ensemble des prévisions de recettes et de dépenses pour la période budgétaire. L'élaboration du budget de trésorerie commence par la préparation d'un budget des recettes mensuelles (encaissements) d'un budget des dépenses mensuelles (décaissement) et aussi un budget de TVA. Ces budgets sont ensuite regroupés dans un budget général de trésorerie⁴¹ ».

L'élaboration de budget de trésorerie nécessite l'établissement du : budget des encaissements, des décaissements, de TVA et le budget générale de trésorerie⁴²

2.2. Origine et évolution du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire a considérablement évolué au fil du temps suite aux changements économiques et technologiques, ainsi qu'à l'évolution des pratiques commerciales.

Au début, le contrôle budgétaire était principalement axé sur la gestion des dépenses et la budgétisation des recettes pour les entreprises et les gouvernements. Les budgets étaient souvent élaborés une fois par an et étaient rigides, avec peu de place pour des ajustements en cours d'année.

Cependant, avec l'émergence de l'informatique dans les années 1960 et 1970, le contrôle budgétaire est devenu plus sophistiqué. Les entreprises ont commencé à utiliser des systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP) pour suivre les finances en temps réel, ce qui a permis un contrôle plus efficace et une grande flexibilité budgétaire.

Dans les années 1990 et 2000, le contrôle budgétaire a évolué pour inclure une plus grande participation des employés à tous les niveaux de l'organisation. Les budgets ont été élaborés de manière plus collaborative, avec une plus grande implication des responsables de projet et des employés dans l'élaboration des budgets et dans la surveillance des dépenses.

Aujourd'hui, le contrôle budgétaire continue d'évoluer en réponse à des tendances telles que la numérisation, l'analyse des données et l'adoption croissante de pratiques commerciales agiles. Les entreprises cherchent à automatiser les tâches de gestion budgétaire grâce à des outils de gestion des finances et de l'analyse des données, ce qui leur permet de se concentrer davantage sur la planification stratégique et l'innovation

⁴⁰ Alazard C, Sépari, Op.cit.P : 453.

⁴¹Langlois G, Bonnier C, Bringer M.Op.cit.P: 286.

⁴² Idem,P: 287-288.

Henri Fayol (1916) a mis l'accent sur la fonction administrative. Sa célèbre définition se décline impératifs : « Gérer, planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Or, ces cinq éléments sont présents dans le contrôle budgétaire à des degrés divers : « Le contrôle budgétaire est avant tout prévisionnel, il organise l'allocation des ressources entre différents acteurs, ses commandes s'effectuent au travers d'objectifs, il coordonne les différentes activités physiques et monétaires qui traversent l'entreprise, en la fin dont il contrôle la réalisation et l'un des moyens d'accomplir ces tâches.

Le contrôle budgétaire est né au sein du mouvement de l'Organisation du travail scientifique (OST) et n'est pas simplement un outil importé par les États-Unis.⁴³

2.2.1. Définition, objectifs de contrôle budgétaire :

Selon les auteurs, le contrôle budgétaire a plusieurs définitions :

M.Gervais définit le contrôle budgétaire comme « La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De chercher la (ou les) cause(s) d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires »⁴⁴

Selon BOUQUIN H, « Le contrôle budgétaire intègre les budgets et compare l'état réel du système à son état prévu »⁴⁵.

Selon DJERBI Zouhair, DURAND Xavier, KUSZLA Catherine : « C'est un instrument qui englobe l'ensemble des dispositifs (système, procédures) mis en œuvre dans le cadre de processus budgétaire au sein des centres de responsabilité : élaboration des budgets associés des écarts, interprétation des écarts et prise des mesures correctives et, si besoin, ajustement ou remise en question des objectifs initiaux »⁴⁶

Pour H. Court et J. Laurion (1982) : le contrôle budgétaire est « un contrôle de gestion caractérisé notamment par la comparaison périodique des données prévues dans les budgets ».

Selon GERVAIS Michel définit le contrôle budgétaire comme une « comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets ».

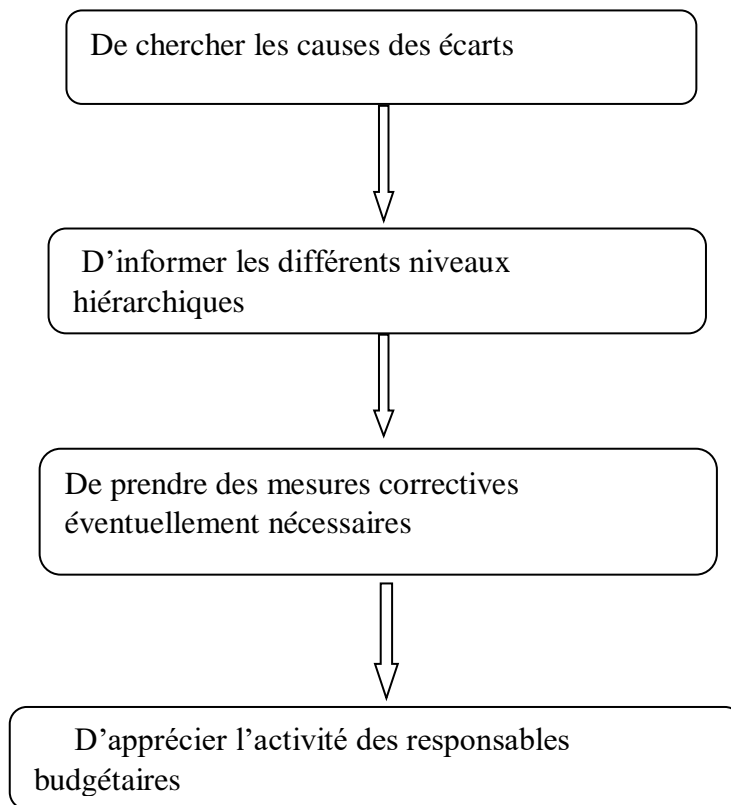
⁴³ BERLAND Nicolas, « Le contrôle budgétaire », éditions la découverte et Syros, Paris, 2002.P 07, 08.

⁴⁴ GERVAIS.M, « contrôle de gestion par le système budgétaire Vuibert », Paris, France 1987, p. 20

⁴⁵ Idem, P3, 4.

⁴⁶ DJERBI Zouhair, DURAND Xavier, KUSZLA Catherine, Op- cite, P234

Schéma 4 : Le contrôle budgétaire



Source : ALZARD Claude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion », Paris : Edition Dunod, 2007, P 344.

De ces définitions, on peut dire que le contrôle budgétaire est une branche du contrôle de gestion qui analyse la performance en comparant la performance opérationnelle d'une entreprise (coûts réels gérés par la comptabilité) à une prévision budgétaire (budget). La détection des écarts significatifs, leur analyse et la mise en place d'actions correctives liées aux moyens ou objectifs alloués définissent l'ensemble des aspects clés du contrôle de gestion. Le contrôle budgétaire permet de tester la performance des différents centres de responsabilité.

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

$$\text{Réalisation} - \text{Prévisions} = \pm \text{Ecart}$$

- Le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions ;
- Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion ;

- Le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification. Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.⁴⁷

2.2.2. Les fonctions du contrôle budgétaire :

2.2.2.1. La fonction du contrôle :

Il est possible en cours d'année budgétaire de s'assurer que les objectifs sont bien atteints selon les critères retenus par le budget : les résultats quantitatifs globaux, la technologie à mettre en œuvre en conséquence de chaque fonction, les normes de coût et de capital. Chaque centre entre ses responsabilités et ses progrès sur les actions budgétisées :

- Vérifier les résultats par rapport aux prévisions, et calculer les écarts pour contrôler les résultats globaux et les résultats par fonction, et centre de responsabilité.

- Pour calculer le degré de réalisation des actions de progrès, la mesure consiste à donner les scores de progrès quantitatifs et qualitatifs de ces actions.

2.2.2.2. La fonction de régulation :

Lorsque la fonction du contrôle détecte un "écart", entre ce qui aurait dû se passer selon le budget et ce qui s'est réellement passé ; la fonction de management consiste alors à alerter les managers et susciter des actions correctives dont des actions de « rattrapage », pour repositionner l'entreprise ou l'unité de management par le manager (responsabilité centrale) sur sa trajectoire menant à l'objectif, ou en modifiant l'objectif.

2.2.3. Les conditions et les avantages du contrôle budgétaire :

2.2.3.1. Les conditions d'efficacité d'un bon contrôle budgétaire :

Pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit de :⁴⁸

- **Définir les centres de responsabilités :** en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique ;
- **Servir de liaison et d'arbitrage :** entre les centres de responsabilités, en particulier en définissant clairement les modalités de cession entre les centres ;
- **Décider du degré d'autonomie délégué :** aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de la firme ;
- **Mettre en place des unités de mesure :** des performances connues et acceptées par les responsables. Sous ces conditions, le contrôle budgétaire

⁴⁷ Gervais. M, OP. Cit, P 20.

⁴⁸ ALAZARD C. SEPARI, S,Op.cit,P.344

pourra pleinement être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.

2.2.3.2. Les avantages du contrôle budgétaire :

Parmi les avantages du contrôle budgétaire on distingue ⁴⁹ :

- **La maximisation du profit** : le contrôle budgétaire vise à la maximisation des bénéfices de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, une bonne planification et la coordination des différentes fonctions est requise.
- **L'harmonisation** : le travail des différents départements et secteurs est correctement harmonisés. Les budgets des différents départements ont une incidence l'un sur l'autre.
- **Exactitude des plans** : les plans, les politiques et les objectifs sont décidés par la direction. Tous les efforts sont mis ensemble pour atteindre l'objectif commun de l'organisation. Chaque département vise un objectif précis. Les efforts dirigés vers la réalisation proviennent des plans exacts.
- **L'économie des dépenses** : la planification des dépenses sera méthodique et les finances seront mises à une utilisation optimale.

2.2.4. Rôle du contrôle budgétaire :

Le rôle principal du contrôle budgétaire consiste à agir pour améliorer les performances, il impose à toute entreprise un « code de bon conduite »⁵⁰ :

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

2.2.5. Étapes du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire passe par trois étapes relatives à l'action soit : avant, pendant et après l'action.⁵¹

⁴⁹ LAUZON. L – P, BERNARD. M ET GELINE. F, « contrôle de gestion », Edition Gaëtan Morin, Paris, 1980, P. 123.

⁵⁰ ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion », DUNOD, Paris 2007 P 393.

2.2.5.1. Le contrôle avant l'action (priori ou par anticipation)

Ce contrôle est assuré principalement dans la phase des budgets, il permet :

- Aux cadres opérationnels, de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action ;
- Aux supérieurs hiérarchiques, de limiter les frontières de leur délégation de pouvoir en simulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leur propre pouvoir de décision.

2.2.5.2. Le contrôle pendant l'action (par alerte) :

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

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

2.2.5.3. Le contrôle après l'action (posteriori ou par erreur)

Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances en s'appuyant sur deux types d'informations :

- Des informations systématiques : qui permettent de comparer la situation finale (réalisation) à celle qui était attendue (prévision) ;
- Des informations potentielles ou conjoncturelles : qui font ressortir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.

Ce contrôle est tout aussi essentiel que les précédents dans la mesure où il constitue une phase d'analyse et de réflexion qui permet notamment :

- De fournir aux responsables des unités de gestion, les éléments de compte rendu de gestion qu'ils doivent établir à l'intention de l'autorité dont ils ont reçu la délégation ;
- Mettre à jour les normes techniques et économiques ;
- D'améliorer la fiabilité supérieure et de corriger les grandes orientations de gestion.

⁵¹ HUTIN.H, « toute la finance d'entreprise en pratique », 2^{ème} Edition, d'organisation, Paris, 2003, P 679.

2.2.6. Les supports du contrôle budgétaire (les outils) :

2.2.6.1. Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un instrument qui permet aux responsables d'effectuer en permanence un contrôle sur les recettes et /ou les dépenses liées à sa zone d'investigation. Il attire son attention sur des points-clés, fait apparaître ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme.

2.2.6.2. Les rapports de contrôle :

Le contrôle budgétaire devient périodique lorsque le responsable d'un budget rend compte à sa hiérarchie des performances obtenues dans son département.

A date fixe, l'unité contrôlée se doit d'établir, avec l'aide du service de contrôle de gestion, un compte rendu d'activité qui sera transmis au supérieur hiérarchique.

Ce rapport présenté sous une forme très standardisée, indique :

- Les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes ;
- Pour chaque variable contrôlée, le résultat obtenu ;
- L'analyse des écarts qui a été faite ;
- Les mesures qui ont été prises pour réorienter l'action vers la droite ligne de l'objectif.

Le destinataire du rapport effectue une analyse des informations reçues, puis procède à leur consolidation, de façon à dégager les écarts caractéristiques de son département.

En fonction des résultats auxquels il parvient, il adresse éventuellement à certains responsables budgétaires des demandes d'explication complémentaires, puis il transmet à son supérieur hiérarchique la synthèse des contrôles effectués.

De proche en proche, on parviendra ainsi au budget global qui ne peut être contrôlé que par la direction générale, après agrégation des données issues de différents comptes rendus.

Lorsque le tableau de bord des différentes unités est réalisé sur une base commune et totalement informatisée, l'actualisation d'une donnée dans le tableau de bord d'un service entraînera l'actualisation automatique des autres documents concernés par cette donnée. Dès cet instant, pour mettre à jour les tableaux de bord des supérieurs hiérarchiques, il n'est plus nécessaire de recourir aux rapports de contrôle. Ces derniers apparaîtront alors comme une procédure administrative superflue et l'on se contentera des réunions de suivi budgétaire.

2.2.6.3. Les réunions de suivi budgétaire :

Des examens synthétiques des comptes devront se tenir mensuellement afin d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées.

A ces réunions, participent autour du contrôleur de gestion, les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur pour rendre compte des écarts constatés puis les actions correctives nécessaires. Ces réunions pourront avoir comme support : l'information, les rapports de contrôle, un système du tableau de bord informatisé ou un processus plus informel.

Le contrôle budgétaire consiste en la confrontation périodique des réalisations avec les budgets, mettant en évidence des écarts qui sont analysés afin d'entreprendre les mesures de la régulation nécessaires. Il permet d'identifier les causes et les responsabilités internes et externes.

Toutes les informations qui sont collectées et utilisées pour déterminer les écarts par rapport aux budgets sont mises en forme dans des tableaux de bord et des rapports de contrôle. Elles font également l'objet de débats lors des réunions périodiques du suivi budgétaire.⁵²

⁵² GERVAIS.M,op.cit P.162

3. Section 3 : Analyse des écarts

Les écarts du contrôle budgétaire font référence aux différences qui peuvent survenir entre les résultats réels et les prévisions budgétaires. Ces écarts peuvent se présenter sous différentes formes, tels que des écarts positifs (les résultats dépassent les prévisions) ou des écarts, négatifs (les résultats sont inférieurs aux prévisions).

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.⁵³

L'écart se définit comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : écart entre prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »⁵⁴.

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 :

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

Afin de faciliter son interprétation par un tiers, chaque écart calculé est qualifié systématiquement de favorable ou défavorable, et doit être associé à un acteur, généralement un responsable, ayant la capacité d'agir sur la cause de cet écart.

L'action du contrôle de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs, permettant une gestion par exception⁵⁵

- Un écart **positif** signifie que le résultat est supérieur aux prévisions. C'est un écart favorable, et **négatif** dans le cas opposé.
- L'analyse d'un écart a pour objet d'identifier les causes de l'écart sur le résultat. La méthode consiste à diviser l'écart principale en sous-écart, chaque-sous écart correspond à l'une des causes.

⁵³ JACQUES MARGERIN, la gestion budgétaire, Paris, 1986, P 52.

⁵⁴ DORIATH. B, GOUDJET.C, op. Cit, P77

⁵⁵ Idem, P63

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 :⁵⁶

- **Principe 1 :** Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée et la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît en comptabilité de gestion. La valeur de référence peut être une valeur budgétaire, standard ou prévisionnelle. Dans le cas d'une comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus précoce.
- **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'a pas le même sens selon qu'il s'agisse d'une charge ou d'un produit.
- **Principe 3 :** la décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une seule composante par sous écart calculé, une donnée constituée de n composantes oblige à la mise en évidence de n sous écarts.
- **Principe 4 :** 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 :

$\text{Écart/ éléments monétaires} = (\text{éléments monétaires réels} - \text{éléments monétaires prévus}) \times \text{données volumique réelle.}$
--

$\text{Écart/ éléments volumiques} = (\text{éléments volumiques réels} - \text{éléments volumiques prévus}) \times \text{Eléments monétaires prévus.}$
--

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

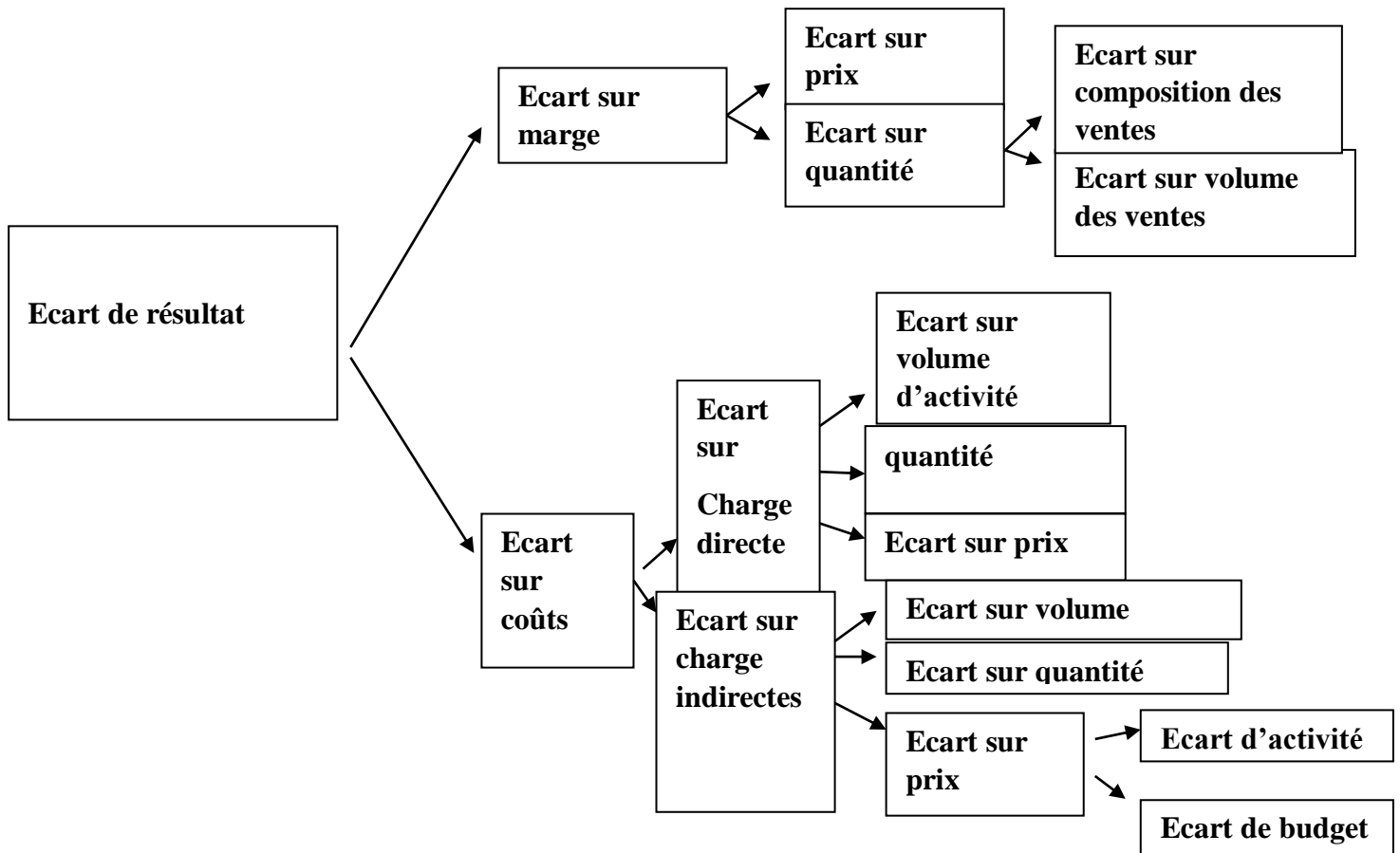
3.3. Calcul et analyse des écarts :

Le contrôle budgétaire repose sur l'analyse des écarts entre les objectifs prévus et les résultats réels. Cette analyse implique l'examen des divergences observées entre les données prévisionnelles et les données effectives.

⁵⁶ ALAZARD C, SEPARI S, 2001 « contrôle de gestion, manuel et application », 5^{ème} édition, Paris, P 483.

Il est possible d'appliquer le calcul des écarts à chaque poste et chaque composante du compte de résultat, ce qui permet de déterminer la nature et le montant de la « déviation » par rapport au budget pour chaque élément du compte de résultat.

Schéma 5: l'ensemble des analyses d'écarts



Source : Doriath B., « le contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, P77.

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 adaptés en fonction des besoins du contrôleur de gestion et des particularités propres à l'activité.

3.3.1. L'analyse de l'écart sur résultat :

L'écart sur résultat est défini comme « 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 »⁵⁷.

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

Résultat réel = Chiffre d'affaires réel – coût réel

Résultat préétabli = Chiffre d'affaires préétabli – coût préétabli

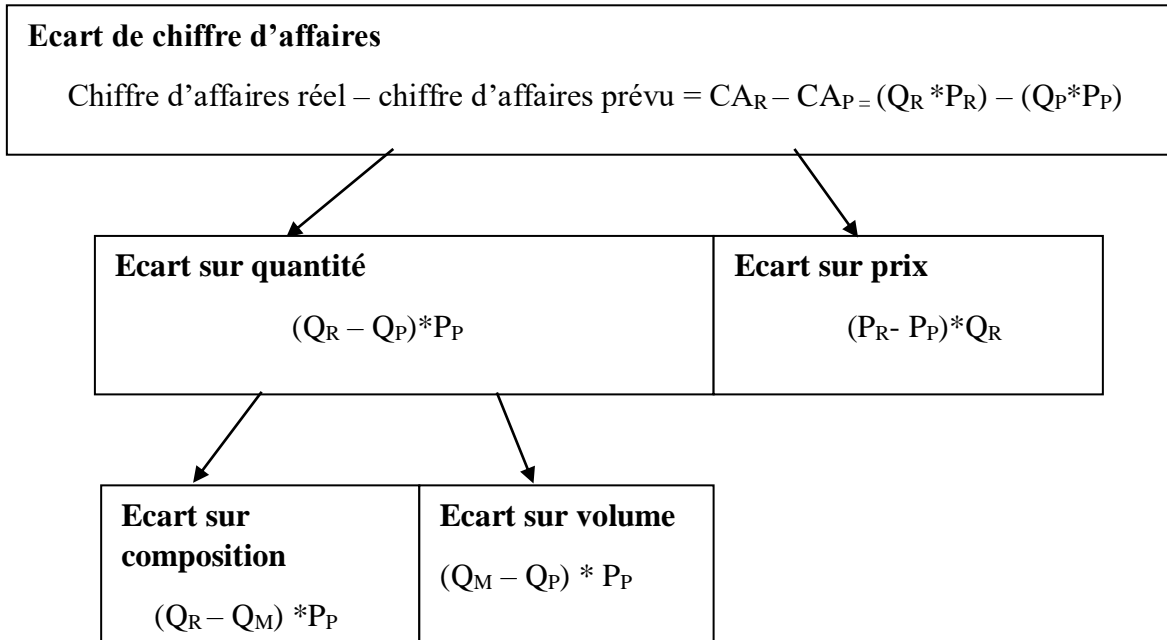
L'écart sur résultat se décompose en deux sous écarts, à savoir l'écart sur chiffre d'affaires, écart sur coût.

3.3.2. Analyse de l'écart sur chiffre d'affaires :

L'écart de chiffre d'affaires « est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu ».⁵⁸ Donc :

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

Schéma 6 : application à l'écart de chiffre d'affaires



Source : Doriath B., « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème Edition, DUNOD, Paris, 2008, P77.

⁵⁷ Doriath B et Goujet C., Op. cit., P 200.

⁵⁸ Doriath B., « contrôle de gestion », op.cit. P76.

Symboles utilisés :

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

CU= cout unitaire

Q = quantités

P = prix de vente

QM = quantité 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 :

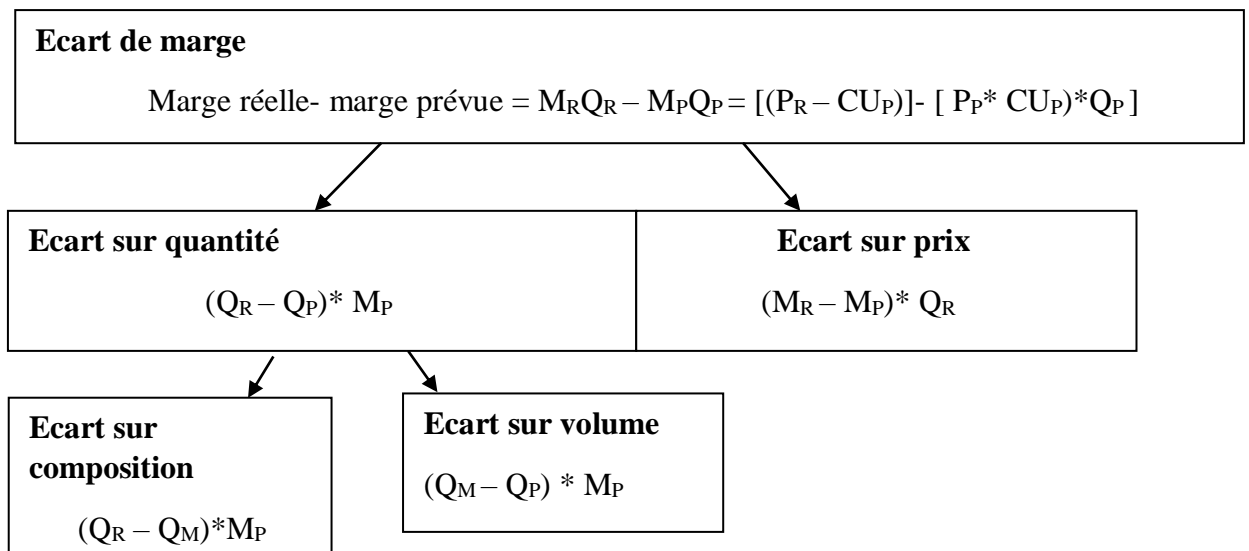
L'écart de marge « est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue »⁵⁹. Donc :

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

L'écart sur marge est analysé à partir de la marge unitaire sur coût préétabli, afin d'isoler l'effet prix, l'effet coût étant en compte dans l'analyse des écarts sur coût. On note donc :

$M_R = P_R - CU_P$ et $M_P = P_P - CU_P$.

Schéma 7 : Application de l'écart sur marge



Source : Doriath B., « le contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2008, P77.

⁵⁹Idem, P76.

Les causes des écarts de chiffre d'affaires et de marge ⁶⁰ :

Une variation de chiffre d'affaires(ou de marge sur coût préétabli) a trois explications possibles :

- La variation du prix de vente, mesurée par l'écart sur prix ;
- La variation de volume des ventes : l'entreprise vend plus ou moins en quantités, il s'agit de l'écart sur volume (des ventes) ;
- La modification de la composition des ventes : les propositions des produits vendus varient.

3.3.4. Analyse des coûts de production :

Elle est composée d'une analyse sur charges directes et d'une analyse sur charges indirectes.

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

Les écarts peuvent être analysés en « écarts sur quantités » et « écarts sur coûts ».

- **L'écart sur quantité** traduit le plus ou le moins bon rendement de la matière ou de la main d'œuvre.
- **L'écart sur coûts** (appelé aussi écart sur prix par le PCG 1982) mesure l'impact d'une variation de prix ou de coût des facteurs de production.

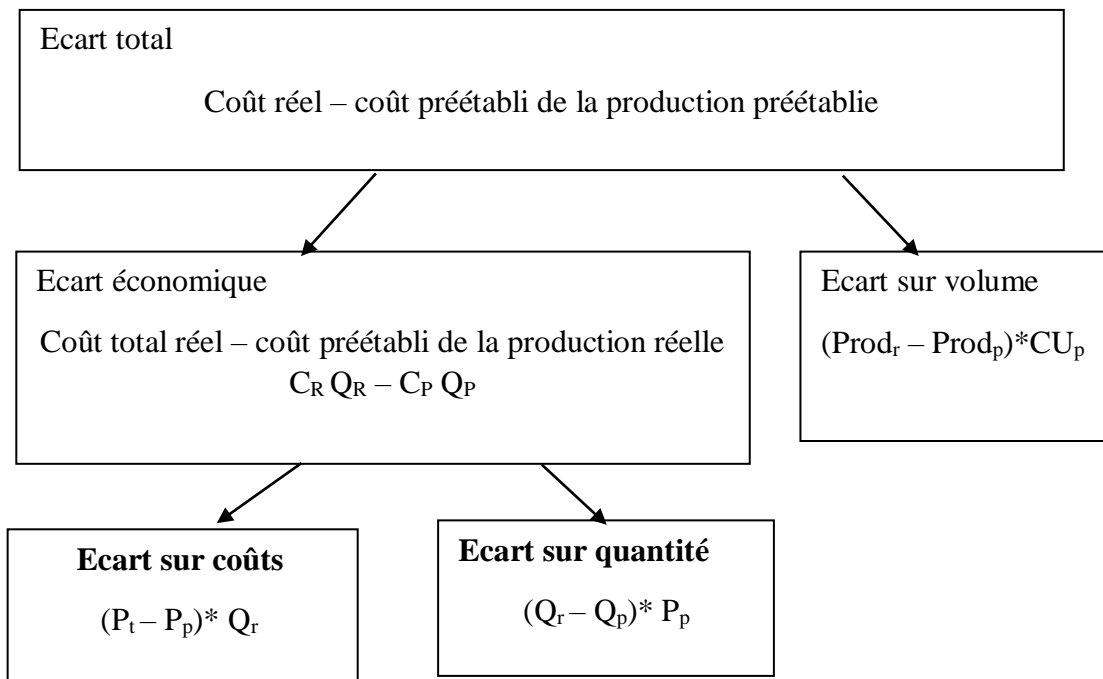
Le plan comptable propose aussi de dégager un **écart sur « volume d'activité »** qui mesure l'impact sur les coûts engagés de la différence entre la production réelle et la production standard. Nous appellerons « **écart sur volume** » cet écart fait référence à la production plus qu'à l'activité, afin de lever toute ambiguïté avec l'écart sur activité.⁶¹

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

⁶⁰Doriath B., « contrôle de gestion », op.cit., 76.

⁶¹ Doriath B., op.cit.2008, P 89.

Schéma 8 : application de l'écart sur matière et main-d'œuvre



Source : Doriath B., « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris,2008, P 89.

Symboles utilisés

Prod : nombre de produits ;

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 sur coûts compare le coût réel et le coût préétabli unitaire de chaque facteur pondéré, par convention, par la quantité réelle de facteur consommé. L'écart sur quantité compare la quantité réelle et la quantité préétabli de facteurs consommés, différence valorisée, par convention, par le coût unitaire préétabli des facteurs.

On démontre que :

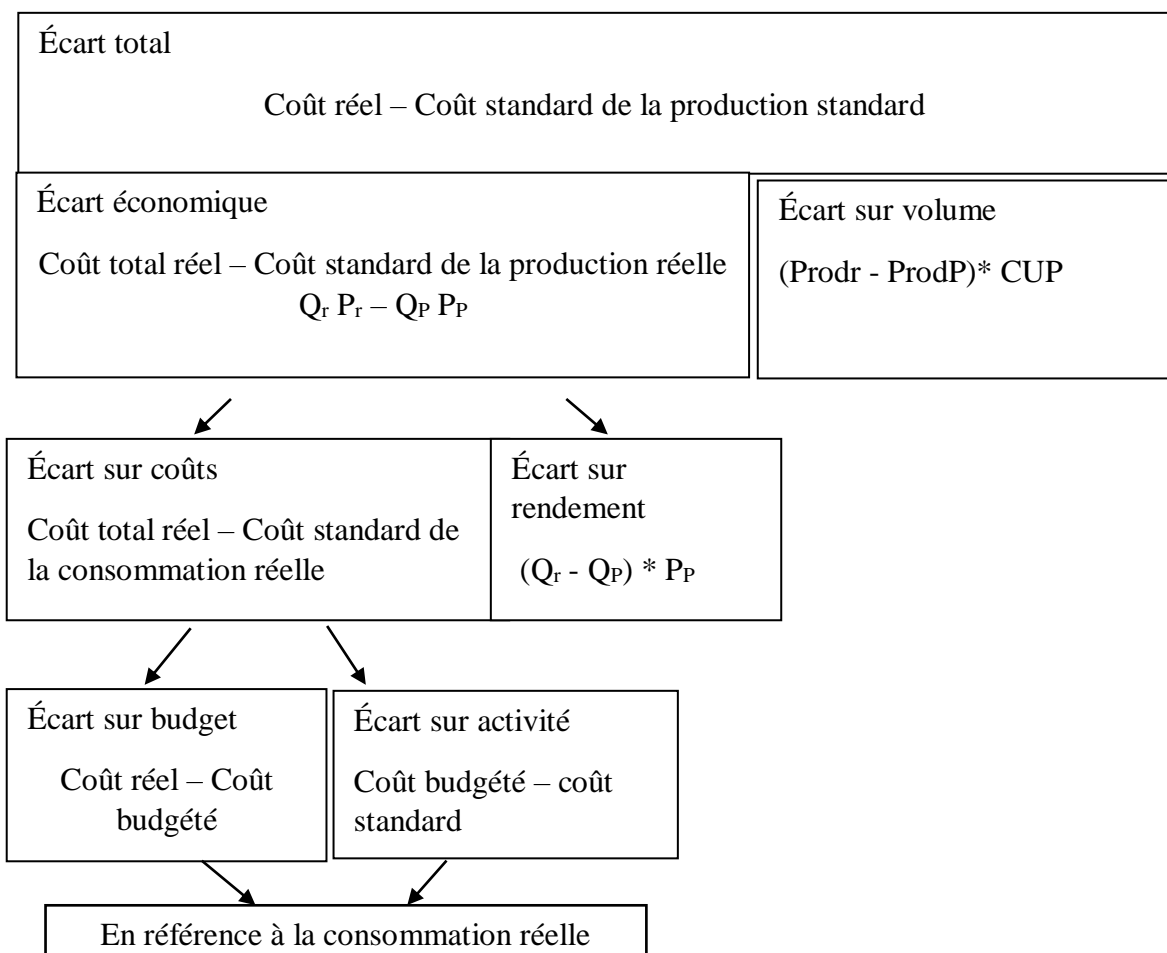
$\text{Écart économique} = \text{écart sur coûts} + \text{écart sur quantité}$ $\text{Écart total} = \text{écart économique} + \text{écart sur volume}$

B. L'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.

- **Écart sur coût des charges** (salaires 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.
- **Écart sur activité** (ou sur imputation de coût fixe) du centre pendant la période. Cet écart valorise un coût de chômage ou un boni de suractivité (cf. IRCF), du fait l'existence de charge fixes dans le centre.
- **Écart 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.⁶²

Schéma 9 : application de l'écart sur un centre d'analyse



Source : Doriath. B, « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème Edition, Dunod, Paris, 2008 p 94.

⁶² Doriath. B, op.cit. 2008.P 94.

Interprétation des écarts⁶³

- 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 du contrôle de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs, permettant ainsi une gestion par exception.
-

3.3.5. La mise en œuvre des actions correctives

Le contrôle budgétaire est un moyen de pilotage dont l'un des buts est de maintenir ou de rectifier les trajectoires pour atteindre les objectifs. Il s'agit, pour chaque responsable, à son niveau, avec les autres responsables et le contrôleur de gestion, de décider des actions correctives nécessaires.

L'objet du contrôle n'a pas sanctionné la défaillance mais de faire en sorte qu'elle ne se reproduise pas. En outre, il ne faut pas se focaliser sur les écarts défavorables. Les écarts favorables, facteurs de motivation, doivent être mis en évidence et analysés afin de rechercher la possibilité de diffusion des réussites.⁶⁴

Le type d'action corrective doit être adapté au type de cause. Le tableau ci-dessous en présente quelques exemples.

⁶³ Doriath B., « Contrôle de gestion », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, P 73.

⁶⁴ Doriath B et Goujet N.Op.cit., 2007, P 205.

Tableau 3 : Présentation de quelques causes d'écarts et leurs actions correctives.

Causes d'écarts	Types d'actions
<p>Défaut de prévision Exemple : croissance de marché Surévaluée.</p>	<p>Nouvelle action : lancement d'une campagne commerciale agressive. Ou bien Nouvelle stratégie : concurrence par différenciation du produit et non plus par les prix.</p>
<p>Modification définitive sur l'environnement Exemple : loi sur la réduction du temps de travail.</p>	<p>Recrutement des nouveaux fonctionnaires ou motiver les salariés pour produire plus.</p>
<p>Erreur humaine Exemple : défaut de réglage d'une machine.</p>	<p>Erreur accidentelle non inertielle : aucune correction, erreur liée à l'incompétence d'un salarié, nouvellement recruté : formation de ce salarié.</p>
<p>Erreur matérielle Exemple : important taux de rebut lié au manque de qualité des matières.</p>	<p>Changement de fournisseurs.</p>

Source : Doriath B et Goujet C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Paris, 2007, P 206.

Les conséquences des actions sont chiffrées afin d'évaluer leur impact sur la performance du centre de responsabilité. Donc le contrôle budgétaire est un système destiné à améliorer les performances de l'entreprise et à dégager des profits. ⁶⁵

Conclusion

Le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire sont des éléments indispensables pour une gestion efficace et une prise de décision éclairée dans les entreprises. Ils fournissent les informations nécessaires pour évaluer les performances, identifier les écarts et mettre en place des mesures correctives. En comprenant et en maîtrisant ces concepts, les gestionnaires

⁶⁵ Lochard Op.cit., 1998, P 142.

peuvent mieux gérer les ressources financières et opérationnelles, atteindre les objectifs fixés et assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Chapitre 02 : Le contrôle budgétaire au service de la performance financière

CHAPITRE 2 : Le contrôle budgétaire au service de la performance financière.

INTRODUCTION :

Au fil des années, la notion de performance a évolué pour englober des aspects plus vastes que la simple rentabilité pour l'entreprise ou l'actionnaire. La performance d'une entreprise est également influencée par son intégration dans son environnement.

Afin de rester compétitifs et prospérer dans un monde en constante évolution, les dirigeants d'entreprises ressentent le besoin d'évaluer la performance de leur organisation, de leurs processus, de leurs activités et de leurs différentes directions. Cependant, appréhender et évaluer la performance n'est pas une tâche aisée.

Dans ce chapitre, nous explorons la notion de performance en générale, puis la performance financière, nous examinerons les indicateurs de la performance financière pour évaluer et surveiller la performance, ainsi que la relation de la performance financière et le contrôle budgétaire.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections :

Section 01 : Notion de « performance ».

Section 02 : Les outils de pilotage de la performance financière de l'entreprise.

Section 03: L'impact du contrôle budgétaire sur performance financière.

1. Section 1 : Notion de « performance »

« La performance oblige à une vision globale et interdépendante de nombreux facteurs internes et externes, qualitatifs et quantitatifs, et contraint donc à articuler stratégie et organisation ; le contrôle de gestion peut aider au pilotage de cette articulation. »⁶⁶

1.1. Définition de la performance de l'entreprise :

Dans ce passage, nous allons recenser les différentes définitions de la performance proposées par divers auteurs, compte tenu de sa nature multidimensionnelle et de sa complexité :

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.) »⁶⁷

Cette définition repose sur deux notions : la valeur et le coût ;

La valeur : C'est le verdict de la société, y compris le marché et les clients potentiels, concernant l'utilité des services offerts par l'entreprise pour répondre aux besoins. Ce verdict se matérialise à travers les prix de vente, les quantités vendues, les parts de marché, les revenus, la perception de qualité et la réputation.

Le coût : Représente la valeur financière associée à l'utilisation de ressources pour atteindre un objectif précis dans un processus donné.

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.

Pour KHEMAKHEM A., dans son ouvrage « dynamique du contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui

⁶⁶ FABRE P; SEPARI S; SOLLE G; CHARRIER H; THOMAS C ; op.cit. p:30

⁶⁷ LORINO PHILIPPE, « Méthodes et pratique de la performance », 3^{ème} édition d'organisation, France, 2003, p : 5.

n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ».

Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

- **Performance signifie** : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants ;
- **To perform signifie** : Une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.⁶⁸

« Le terme performance désigne dans le champ de la gestion de multiples significations qui s'articule autour des trois sens primaires ci-dessous :

- **La performance est succès** : La performance n'existe pas en soi, elle est fonction des présentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les auteurs ;
- **La performance est résultat de l'action** : Dans cette acceptation, la performance est mesurée en comparant un résultat obtenu à l'objectif fixé ;
- **La performance est une action** : Dans ce sens la performance est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité, c'est-à-dire, elle est appréhendée à partir des moyens, des compétences et des qualités mise en œuvre pour atteindre des résultats ». ⁶⁹

1.2. Les déterminants de la performance d'une entreprise :

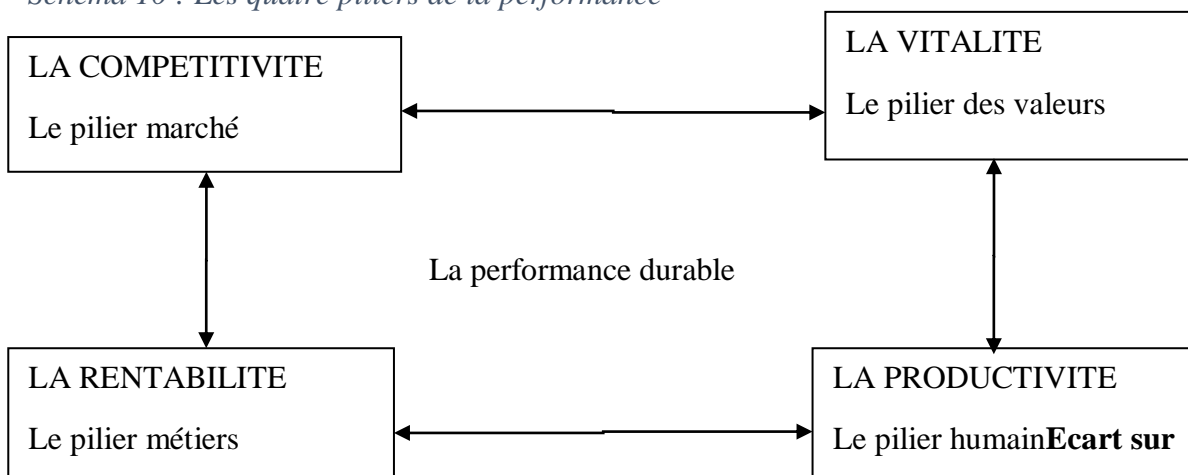
Ces déterminants jouent un rôle essentiel dans la réussite et la croissance de l'entreprise. Ils sont les facteurs clés qui influencent la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs, à maintenir sa compétitivité et à générer des résultats positifs.

⁶⁸ KHEMAKHEM A., « La dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, P : 6.

⁶⁹ FERISELLI A.N., SIRE B., « Performance et ressources humaines », édition Economisa, Paris, 1996, P. 19.

Selon PINTO « La performance de l'entreprise est directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleures pratiques sur chacun de ces territoires ». Quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes⁷⁰ :

Schéma 10 : Les quatre piliers de la performance



Source : PINTO Paul, la performance durable, les Editions Dunod, Paris p : 11, 2003

- **La compétitivité pour pilier du marché :** « La compétitivité d'une entreprise est d'abord sa maîtrise du marché et sa capacité à apporter des réponses nouvelles, et adéquates aux besoins des consommateurs. »⁷¹

Dans le contexte économique, la valeur de marché fait référence à l'estimation ou au prix d'un bien, d'un service ou d'un actif sur le marché. Elle est généralement déterminée par l'offre et la demande, ainsi que par d'autres facteurs économiques. La valeur de marché est souvent influencée par des éléments tels que la rareté, l'utilité et la perception des consommateurs.

- **La vitalité pour pilier des valeurs :**

La vitalité représente l'énergie, la force et la santé globale d'une entreprise. Elle englobe à la fois la santé physique, mentale et émotionnelle. La vitalité en tant que pilier des valeurs souligne l'importance de maintenir un équilibre physique, mental et émotionnel sain. « Le système de valeur maintient l'entreprise dans un lien fort et positif avec son environnement »⁷².

⁷⁰ Paul PINTO « La performance durable » Dunod, Paris, 2003 P : 12.

⁷¹ Idem. P : 13.

⁷² Paul PINTO op.cit. P : 13.

- **La productivité pour pilier du personnel :**

La productivité est l'un des piliers essentiels pour la réussite du personnel dans tout type d'organisation. Elle fait référence à la capacité des employés à produire des résultats concrets et à atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente. Une main-d'œuvre productive est non seulement bénéfique pour l'entreprise, mais elle contribue également à l'épanouissement personnel et à la satisfaction professionnelle des employés.

Lorsque les membres du personnel sont productifs, ils sont en mesure d'accomplir leurs tâches de manière rapide et précise, ce qui entraîne une augmentation de la qualité et de la quantité du travail effectué.

Cela peut conduire à une plus grande rentabilité pour l'entreprise, à une satisfaction accrue des clients et à une meilleure compétitivité sur le marché.

- **La rentabilité pour pilier du métier :**

La rentabilité est un concept essentiel dans le domaine des affaires et des entreprises. Elle mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport à ses coûts et à ses investissements. La rentabilité est souvent considérée comme un pilier fondamental du métier, car elle permet à une entreprise de prospérer et de rester compétitive sur le long terme.

Lorsqu'une entreprise est rentable, cela signifie qu'elle est capable de générer des revenus supérieurs à ses dépenses, ce qui se traduit par des bénéfices. Une entreprise rentable crée de la valeur pour ses propriétaires et contribue à l'économie dans laquelle elle opère.

1.3. Les caractéristiques de la performance :

DORIATH et GOUDJET mettant en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance⁷³ :

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

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

⁷³ DORIAH.B, GOUJET.C, Op.cit, P : 172.

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

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à une interprétation, un jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

1.4. Les formes de la performance :

La performance de l'organisation appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, car ils ont des objectifs différents. C'est ainsi qu'on va distinguer la performance interne et la performance externe.⁷⁴

- **La performance externe :**

Elle désigne l'impact d'une entreprise ou d'une organisation sur son environnement et la société en général. Elle est mesurée à travers plusieurs critères tels que l'empreinte environnementale, les relations avec les parties prenantes et la responsabilité sociale.

- **La performance interne :**

Elle se réfère à l'efficacité et à l'efficience d'une organisation dans la réalisation de ses objectifs et dans l'utilisation de ses ressources internes. Elle mesure la capacité d'une entreprise à gérer ses opérations, ses processus, ses employés et ses actifs de manière optimale.

⁷⁴LANGLOIS Georges, BRINGER, M, BONNIER.C (2010), « contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Paris, P : 14.

Tableau 4 : Tableau comparatif de la performance interne et externe.

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

Source : DORIATH Brigitte, GOUJET Christian (2007), « gestion prévisionnelle est mesure de la performance », Edition DUNOD, Paris, P : 173.

1.5. Les typologies de la performance :

Il existe quatre principales catégories de performance, à savoir la performance organisationnelle, la performance financière, la performance économique, et la performance humaine.

a) La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par KALIKA comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique.

Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».⁷⁵

b) 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 épargne⁷⁶.

⁷⁵ KHLIKA.M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Edition. ECONOMICA, Paris, 1995. P : 340.

⁷⁶ PAUCHER Pierre. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : office des publications universitaires. Algérie. 1993. P 20.

c) La performance économique

La performance économique de l'entreprise se réfère à sa capacité à générer des résultats financiers positifs et durables. Elle est mesurée à travers divers indicateurs et ratios financiers qui évaluent la rentabilité, la solvabilité, l'efficacité et la productivité de l'entreprise.

d) La performance sociale

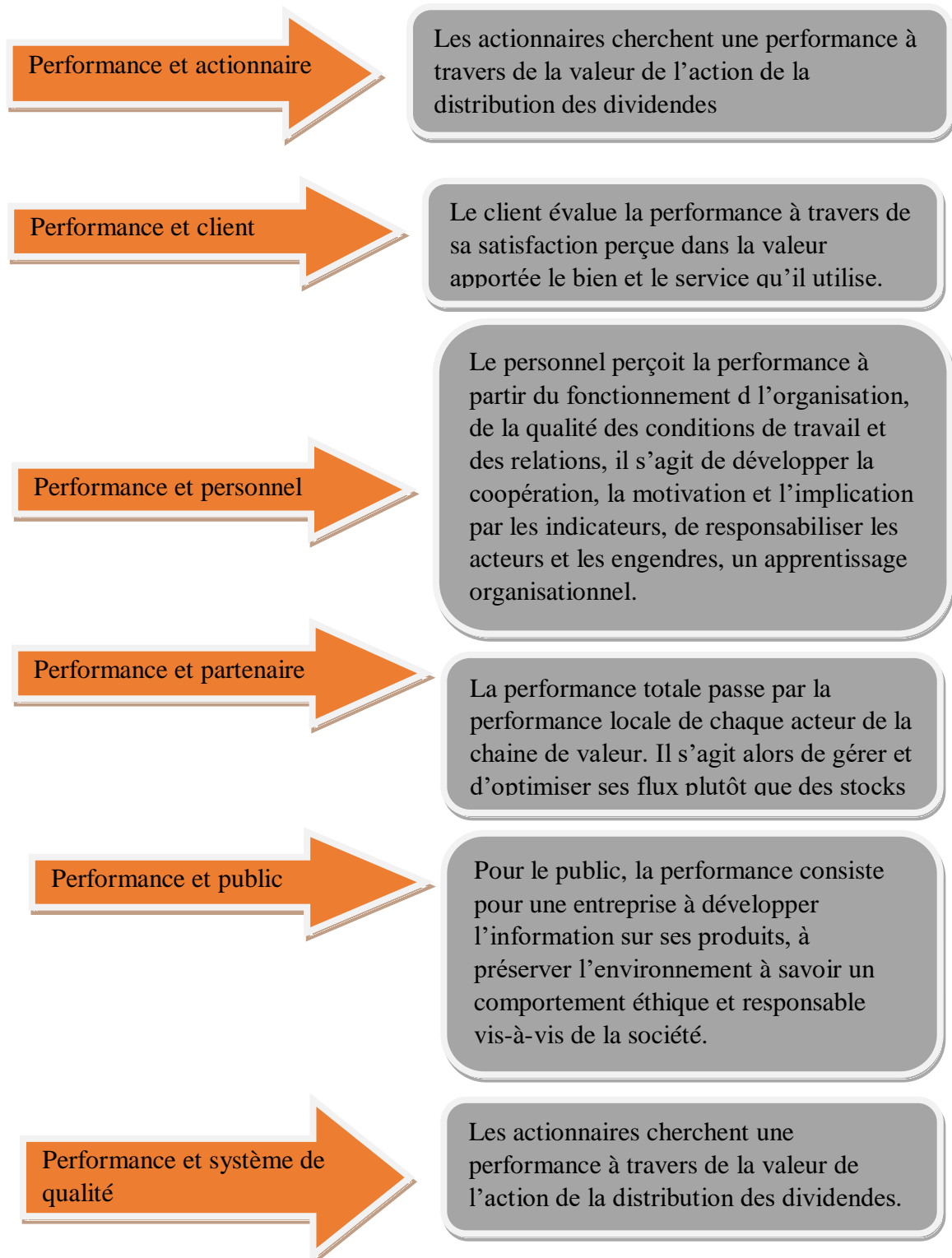
« Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint pour l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- Le niveau de satisfaction des salariés mesuré par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme) ; - La rémunération moyenne du personnel »⁷⁷.

⁷⁷ BAYED M., « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielle », Annale du Management, 1992, P : 381.

1.6. Dimension de la performance

On distingue plusieurs dimensions de la performance :



Source : KANIT AbdGafour : élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, université de Batna, 2002, P : 60.

Pour notre mémoire, nous avons choisi de nous concentrer sur la notion de la performance financière de l'entreprise.

1.7. Définition de la performance financière

On distingue plusieurs définitions selon des différents auteurs

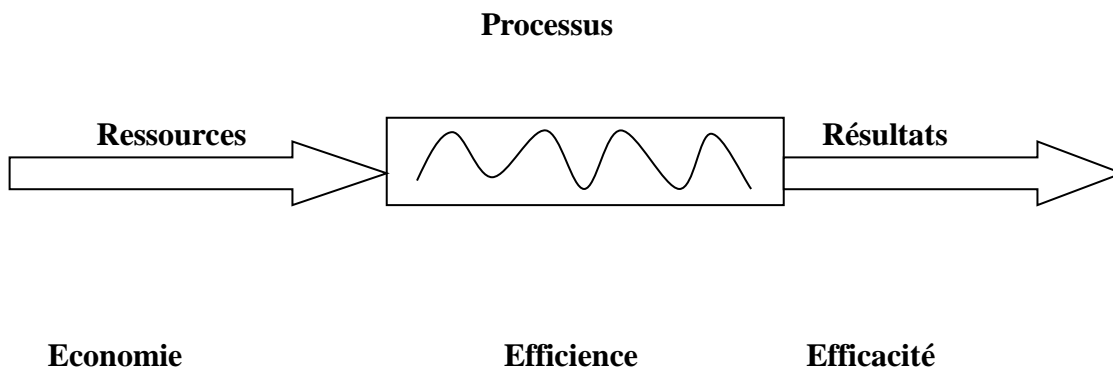
Pour SAHUT et AL « La performance financière peut être définie comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise ». ⁷⁸

Selon BILLET Claude (2005) « Elle est centrée sur des résultats observables et mesurables. 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 ». ⁷⁹

Pour l'auteur MALLOT Jean Louis et JUAN CHARLES « La performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience, qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats ». ⁸⁰

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

Schéma 11 : Les dimensions qui composent la performance



Source : La performance financière selon BOUQUIN, 2004, DUNOD. P : 180.

⁷⁸ SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. La création de valeur et performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : Office des publications Universitaire. Algérie.1993. P : 20.

⁷⁹ BILLET. Claude, « Le guide des techniques d'évaluation. Performance, compétences, connaissance », Edition : DUNOD, Paris. 2005, P : 43.

⁸⁰ MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES : « L'essentiel du contrôle de gestion », édition, d'organisation, paris, 1998, P : 46.

1.8. 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 :

C'est un élément clé de la performance financière, elle mesure la capacité d'une entreprise à utiliser efficacement ses ressources et à générer des revenus et des profits de manière rentable. L'accent est mis sur la gestion des coûts l'optimisation des processus et la maximisation de la valeur pour les actionnaires.

« L'efficacité est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs. Être efficace revient à produire à l'échéance les résultats et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, de qualité, de coûts, de rapidité, de rentabilité. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre aux principaux constituants stratégiques ». ⁸¹

Selon MARMUSE « L'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique, elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis de manière volontaire ». ⁸²

D'une manière plus simple, selon VOYER « L'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés, et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible, du client et la production des effets voulus sur les cibles. En effet, Voyer propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés » : ⁸³

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{les outputs visés (objectifs établis)}}$$

⁸¹MICHELLE BARBARE, Olivier Miller. Manager. DUNOS, Paris, 2006, P : 346.

⁸² MARMUSE Christian : « Performance, Encyclopédie de gestion », 2^{ème} Edition Economica, Paris, 1999, P : 118.

⁸³VOYER, Pierre. « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance ». 2^{ème} édition presse de l'université du Québec. P : 113.

La performance implique d'atteindre un résultat spécifique en fonction d'un objectif donné.

➤ **L'efficience :**

Elle se rapporte à la capacité d'une entreprise à réaliser ses objectifs en utilisant de manière optimale ses ressources disponibles. Elle mesure l'équilibre entre les résultats obtenus, et ressources consommées pour les atteindre.

L'efficience peut être définie comme « Le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités, économie de moyens) ». ⁸⁴

BOUQUIN (2008) définit l'efficience comme « Le fait de maximiser la quantité obtenue de produit ou de service à partir d'une quantité donnée de ressource ». ⁸⁵

Selon VOYER « L'efficience est un composant important de la mesure de la performance, c'est l'optimisation de la consommation des ressources utilisées dans la production d'un résultat. Elle se mesure à partir de rapports entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. Il propose le ratio suivant » : ⁸⁶

$$\text{L'efficience} = \frac{\text{(output produits) résultats atteints}}{\text{(effort fourni) ressources utilisées}}$$

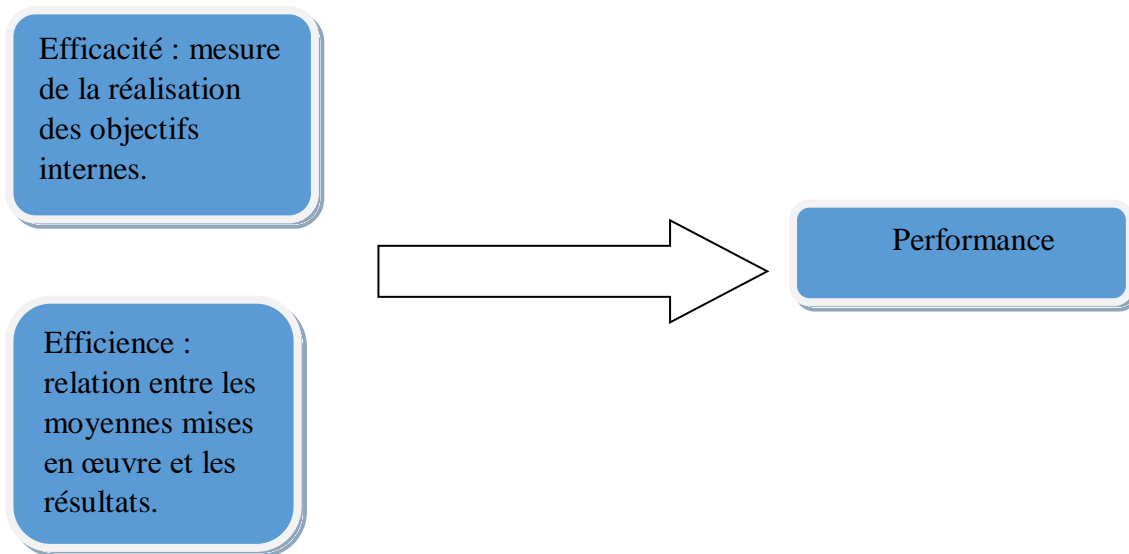
Une action sera considérée comme efficace, si elle parvient à produire les résultats escomptés en minimisant les coûts associés.

⁸⁴MEIER O., « Dico du manager », édition DUNOD, Paris, P : 70.

⁸⁵ BOUQUIN Henri : Op.cit, P : 526.

⁸⁶ VOYER, Pierre. Op.cit, P : 110.

Schéma 12 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : BESCOS P. L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, P : 42.

➤ L'économie des ressources

Elle consiste à optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles. Cela implique d'identifier les moyens les plus rentables d'allouer les ressources financières pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

« L'économie étudie la manière dont les individus, les groupes, les sociétés utilisent des ressources rares en vue de satisfaire au mieux leurs besoins ». ⁸⁷

Selon BOUQUIN « L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, c'est-à-dire l'utilisation des ressources à moindre coût dans la réalisation des objectifs ». ⁸⁸

Selon, VOYER (1999) « L'économie est l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au moindre coût ». ⁸⁹

⁸⁷ CAPUL J-Y., GARNIER O., « Dictionnaire d'économie et de sciences sociales », édition Hatier, Paris, 2005, P : 145.

⁸⁸ BOUQUIN, Henri. Op.cit.P : 75.

⁸⁹ PIERRE Voyer « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance. » 2^{ème} Edition, presse de l'université du Québec.,1999, P : 110.

➤ La qualité

Elle se rapporte à la fiabilité et à la précision des informations financières produites par une entreprise. Cela comprend les états financiers, les rapports de gestion, les budgets, les analyses financières, etc.

La qualité est définie comme « La perception qu'à la capacité d'un produit à satisfaire ses attentes étant donné son prix, la qualité technique d'un produit ». ⁹⁰

« La qualité est également importante pour l'entreprise, car elle est la meilleure source de fidélité de satisfaction de la clientèle, le principal atout vis-à-vis de la concurrence et le seul axe possible pour réserver la croissance et la rentabilité. En effet les critères d'appréciation de la performance financière varient selon les auteurs, il en est de même pour ses indicateurs et déterminants ». ⁹¹

1.9. Les déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs facteurs qui ont une influence majeure sur la performance financière. Parmi les plus importants, on retrouve :

- **La politique financière** : Elle englobe les décisions relatives à la structure du capital, au financement et à l'allocation des ressources financières. Une politique financière bien conçue et efficace peut jouer un rôle clé dans la performance financière. Par exemple, l'utilisation appropriée de la dette et des capitaux propres, la gestion du coût du capital, la politique de distribution des dividendes et la gestion des liquidités peuvent influencer la rentabilité et la stabilité financière de l'entreprise.

« La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncé ci-dessous. Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés. Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires.

Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'informations. » ⁹²

Les principales composantes de la politique financière sont :

- La détermination des nécessités de financement et leur réduction.

⁹⁰Phillips, w, Gérard. K, « Management stratégique et compétitivité », édition de Boeck, Bruxelles, 1995, P : 189.

⁹¹R. Leféburre, G. Venturi Gestion de la relation client. Edition : Eyrolles, France, P : 33.

⁹² La politique financière et l'entreprise- Numilog en PDF disponible sur : <http://excerpts.numilog.com>.

- La quête des fonds financiers à un coût minimal et avec un niveau de risque acceptable.
- Le processus de prise de décision en matière d'investissement et la recherche d'un rendement maximal.
- La décision de répartition des bénéfices entre les associés.
- La gestion des risques liés aux investissements et au financement.
- La prévision et l'élaboration de plans financiers.
- L'amélioration de la valeur de l'entreprise.

- **La compétitivité :**

La compétitivité d'une entreprise est sa capacité à se positionner favorablement sur le marché par rapport à ses concurrents. Une entreprise compétitive peut maintenir ou augmenter sa part de marché, obtenir des marges bénéficiaires plus élevées et générer une croissance durable.

Selon SAUVIN « Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant. »⁹³

« De façon plus fine, la compétitivité peut s'exprimer 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. »⁹⁴

- **La création de la valeur**

Elle se réfère au processus par lequel une entreprise ou une organisation génère une valeur ajoutée supérieure à ses coûts et investissements initiaux. Cela peut être réalisé de différentes manières, en fonction du secteur d'activité et des objectifs spécifiques de l'entreprise.

La création de valeur se concentre sur la capacité d'une entreprise à proposer des produits, des services ou des solutions qui répondent aux besoins et aux désirs des clients de manière supérieure à la concurrence.

Selon Bogliolo « Les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir : la satisfaction du client, les part de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de la valeur. »⁹⁵

⁹³ SAUVAIN, Thierry. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée. Edition : Ellipses, Paris 25-11-2005, P : 8.

⁹⁴ Idem, P : 18.

⁹⁵ 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, page 35.

La performance financière de l'entreprise est un élément clé pour évaluer sa santé et sa durabilité. Une analyse régulière de ce paramètre permet d'identifier les opportunités et les défis, de prendre des décisions stratégiques et de maintenir une croissance soutenue. En poursuivant une gestion financière rigoureuse et en s'adaptant aux évolutions du marché, l'entreprise sera mieux préparée pour prospérer dans un environnement compétitif.

2. Section 2 : Les outils de pilotage de la performance financière de l'entreprise :

Les outils d'évaluation de la performance financière englobent une variété de méthodes et de mesures permettant d'analyser les aspects clés des états financiers d'une entreprise, ainsi que d'autres indicateurs financiers pertinents. Les états financiers, tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie, fournissent une base importante pour l'évaluation, car ils révèlent les revenus, les dépenses, les actifs, les passifs et les flux de trésorerie de l'entreprise.

On trouve aussi les ratios financiers, qui comparent différentes mesures financières pour évaluer l'efficacité opérationnelle, la rentabilité, la liquidité et l'endettement de l'entreprise.

2.1.L'analyse financière :

L'analyse financière est l'étude de l'activité, de la rentabilité, et de la structure financière de l'entreprise. La finalité de l'analyse financière est d'établir un diagnostic financier qui consiste à recenser les forces et les faiblesses de l'entreprise afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, en se plaçant dans la perspective d'une continuité de l'exploitation⁹⁶.

Les méthodes de l'analyse financière :

Il y a deux approches distinctes utilisées dans le domaine de l'analyse financière. Elles sont utilisées pour obtenir des informations complémentaires et approfondies sur la performance financière de l'entreprise. Voici une explication de chaque méthode :

- L'analyse statique : elle est basée essentiellement sur les comptes annuels à une date donnée.
- L'analyse dynamique : elle est établie sur l'étude des flux financiers pour une période donnée.

2.1.1. Le bilan comptable :

Le bilan comptable, également connu sous le nom de bilan financier, est un état financier essentiel qui présente la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment précis. Il fournit une photographie des ressources financières de l'entreprise, de ses obligations et de son patrimoine net à une date donnée.

⁹⁶ Beatrice et Francis GRANDGUILLOT, « L'analyse financière :Analyse de l'activité et du risque de l'exploitation, Analyse fonctionnelle, Analyse patrimoniale, Ratios, Tableau de financement, Eléments prévisionnels », 24^{em} édition 2020-21, GUALINO, P15.

BRUCH Philippe et MIRVAL Gérard : « un bilan comptable est un tableau représentatif du patrimoine de l'entreprise qui montre à un moment donné l'ensemble des ressources et des emplois de l'entreprise. Le bilan comptable sera utilisé pour l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise »⁹⁷.

2.1.1.1. La structure du bilan :

Le bilan comptable est structuré en deux parties principales : l'actif et le passif.

➤ Les éléments de l'actif du bilan :

Tout élément de patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité est considéré comme un élément d'actif⁹⁸.

➤ Les éléments du passif :

Le passif représente ce que l'entreprise doit à ses actionnaires ou associés, ainsi qu'aux tiers. Il s'agit des ressources qui ont permis de financer l'actif⁹⁹.

Tableau 5 : le bilan comptable

Actif	Montant	Passif	Montant
<p>Actif non courant :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ecart d'acquisition good Will positif ou négatif. -Immobilisations incorporelles. -Immobilisations corporelles. -Participation dans les entreprises associées. -Actif financier et autres. 		<p>Capitaux propres :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capital émis. - Réserves. -Résultats cumulés. -Intérêt minoritaire. <p>Passif non courant :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dettes financières. Provisions. -Impôts différés passif. 	

⁹⁷ BARUCH, Philippe et MARVEL Gerard, « comptabilité générale », édition ellipses.1996. P39.

⁹⁸ MANDOU Cyrille, « Comptabilité générale de l'entreprise », 1^{ERE} édition DE BOECK. P69.

⁹⁹ IDEM, P73.

<p>-Impôts différés actif.</p> <p>Actif courant :</p> <p>-Stocks.</p> <p>-Clients et autres débiteurs.</p> <p>Trésorerie et équivalent de trésorerie.</p>		<p>Passif courant :</p> <p>-Dettes financières.</p> <p>-Fournisseurs et autres créditeurs.</p>	
--	--	---	--

2.1.2. Le compte de résultat :

Il représente l'un des états financiers essentiels d'une entreprise. Il présente les revenus, les dépenses et les bénéfices ou les pertes d'une entreprise sur une période spécifique, généralement un exercice financier (généralement une année). Le compte résultat regroupe en fonction de leurs natures, les charges et les produits sans qu'aucune compensation ne puisse être opérée entre mes postes des charges et de produits. Une charge correspond à un emploi consommé durant l'activité de l'entreprise, tandis qu'un produit est une ressource provenant de l'activité¹⁰⁰.

2.1.2.1. Marge commerciale :

Appelée aussi la marge brute. Elle représente les ressources dégagées par l'activité commerciale de l'entreprise, et permet d'apprécier l'évolution de sa politique commerciale.¹⁰¹ Elle se calcule de la manière suivante :

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

2.1.2.2. Production de l'exercice :

La production de l'exercice fait référence à la quantité de biens ou de services créés ou réalisés dans le cadre d'une activité économique. Elle peut être mesurée en termes de valeur monétaire (production brute) ou en termes physiques (production physique). L'exercice de

¹⁰⁰MANDOU Cyrille, « Comptabilité générale de l'entreprise », 1 ERE édition DE BOECK. P86.

¹⁰¹Beatrice et Francis GRANDGUILLOT, « Analyse financière : activité et performance de l'entreprise, structure financière et équilibre financier, tableaux de flux, analyse financière de la banque de France », 12eme édition, 2015-2016, GUALINO, P55.

production peut se référer à une période donnée, telle qu'une année, un trimestre ou un mois, au cours de laquelle les activités de production sont menées. Elle se calcule de la manière suivante:

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

2.1.2.3. La valeur ajoutée :

La valeur ajoutée est un solde essentiel représentant la richesse ou le surcroît de valeur généré par l'entreprise du fait de son activité d'exploitation.¹⁰² Elle se calcule de la manière suivante :

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

2.1.2.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

C'est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation créée l'entreprise après rémunération du facteur de production et des impôts liés à la production.¹⁰³ Il représente le montant restant des revenus d'exploitation de l'entreprise après avoir couvert les charges d'exploitation, à l'exception des amortissements et des provisions. Il se calcule de la manière suivante :

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

2.1.2.5. Le résultat d'exploitation (RE) :

Il mesure l'enrichissement brut de l'entreprise en tenant compte de l'usure et de la dépréciation du capital économique. Ce solde est donc marqué par les choix effectués et les contraintes liées à l'amortissement comptable¹⁰⁴. Il se calcule de la manière suivante :

¹⁰²MANDOU Cyrille, « Comptabilité générale de l'entreprise », 1^{ère} ERE édition DE BOECK. P138.

¹⁰³HUBERT de la Bruslerie, analyse financière, 4^{ème} édition Paris, 2010, P167.

¹⁰⁴HUBERT de la Bruslerie, analyse financière, 3^{ème} édition Paris, 2006, P156.

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

2.1.2.6. Le résultat courant avant impôts :

Le résultat courant avant impôts mesure la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise, il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation, pour analyser l'indice de la politique financière sur la performance du résultat.¹⁰⁵ Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{RCAI} = \text{résultat d'exploitation} \pm \text{quotas} - \text{parts de résultat sur opérations faites en communs} + \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

2.1.2.7. Le résultat exceptionnel :

Il est calculé à l'aide des éléments exceptionnels et non pas à partir d'un solde précédent. « Il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise »¹⁰⁶. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}$$

2.1.2.8. Le résultat net de l'exercice :

Il est obtenu à partir du résultat courant (avant impôt) en ajoutant le résultat exceptionnel et en déduisant (principalement) l'impôt sur les bénéfices. Ce résultat est le « vrai » résultat des propriétaires qui apparaît à la dernière ligne (bottom line) place traditionnellement réservée à la mesure de la richesse acquise par la partie qui domine la construction des comptes¹⁰⁷. Il se calcule de la manière suivante :

¹⁰⁵ Beatrice et Francis GRANDGUILLOT, « Analyse financière » op.cit. P51.

¹⁰⁶ HUBERT de la Bruslerie, op.cit, P171.

¹⁰⁷ RICHARD Jacques et COLETTE Christine, « Comptabilité générale : système français et normes IRFS », 8^{ème} édition, DUNOD, P577.

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

2.2.L'analyse de l'équilibre financier :

C'est des rapports financiers qui fournissent une vue d'ensemble de la situation financière de l'entreprise. « Et à porter un jugement sur sa performance, sa situation financière, ses risques »¹⁰⁸. « L'objectif premier de l'analyse financière est d'établir un diagnostic financier de l'entreprise, elle est une aide à la prise de décision et. L'analyse financière permet d'améliorer la gestion de l'entreprise »¹⁰⁹.

2.2.1. Le fonds de roulement (FRN) :

Représentant la différence entre les actifs circulants et les passifs circulants de l'entreprise, le fonds de roulement désigne ainsi les ressources financières à court terme dont dispose l'entreprise. Le fonds de roulement représente la partie des ressources stables non utilisées pour financer les besoins de financement du cycle d'exploitation¹¹⁰. En conséquence, il établit comment l'entreprise peut financer son cycle d'exploitation à l'aide de capitaux stables. « Le fonds de roulement net global est pour l'entreprise une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son activité accroît les disponibilités de l'entreprise »¹¹¹.

¹⁰⁸Beatrice et Francis GRANDGUILLOT, « Analyse financière :activité et performance de l'entreprise, structure financière et équilibre financier, tableaux de flux, analyse financière de la banque de France », 12^{ème} édition, 2015-2016, GUALINO, P15.

¹⁰⁹ Idem.

¹¹⁰Hachette : Analyse financière 2018-19. Edition Jeanne Mauboussin. 58 rue Jean Bleuzen. P18.

¹¹¹ Beatrice et Francis GRANDGUILLOT, « L'analyse financière : analyse de l'activité et du risque d'exploitation, analyse fonctionnelle, analyse patrimoniale, ratios, tableaux de financement, éléments prévisionnels ». 21^{ème} édition 2017-18, P115.

- **Calcul du fonds de roulement :**

➤ Par le haut du bilan :

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

➤ Par le bas du bilan :

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

- **Interprétations du FRN :**

FRN > 0:

- Les capitaux permanents financent la totalité des actifs fixes.

FRN < 0:

- Les capitaux permanents n'arrivent pas à financer tous les actifs fixes.

FRN = 0:

- La structure des ressources et des emplois est en harmonie.

Schéma 13 : L'évolution du fonds de roulement

Variation	Origines	Effets
Augmentation du fonds de roulement net global	+ de ressources durables, -D'emplois stables.	Amélioration de la situation financière à condition que l'augmentation du fonds de roulement net global ne proviennent pas uniquement d'un endettement à long terme
Diminution du fonds de roulement net global	+ d'emplois stables, -ressources durables.	Diminution de la marge de sécurité, mais elle peut être la conséquence du financement d'investissement rentable.
Fonds de roulement net global identique	Stabilité des ressources durables et de l'actif stable.	Stagnation temporaire de l'entreprise. Ralentissement prolonge de la croissance.

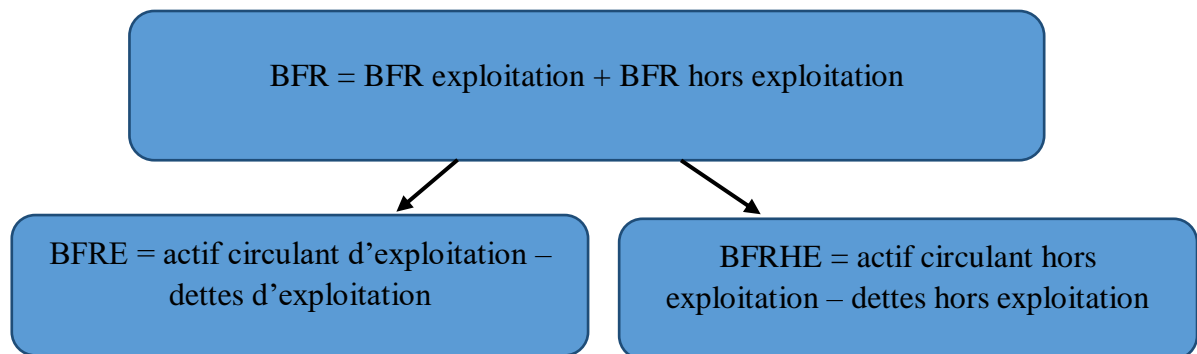
Source : GRANDGUILLOT Beatrice et GRANDGUILLOT Francis, « L'analyse financière : analyse de l'activité et du risque d'exploitation, analyse fonctionnelle, analyse patrimoniale, ratios, tableaux de financement, elements previsionnels ». 21^{eme} edition 2017-18, P23,24.

2.2.2. Le besoin en fonds de roulement :

«Le besoin de fonds de roulement, également connu sous le nom de « besoin en financement d'exploitation », traduit le besoin en finncement net generé par l'activité d'exploitation »¹¹²

¹¹²Pierre CABANE, « L'essentiel de la finance, à l'usage des managers », 2eme édition, EYROLLES Paris 2004, P104.

- **Calcul du besoin en fonds de roulement :**

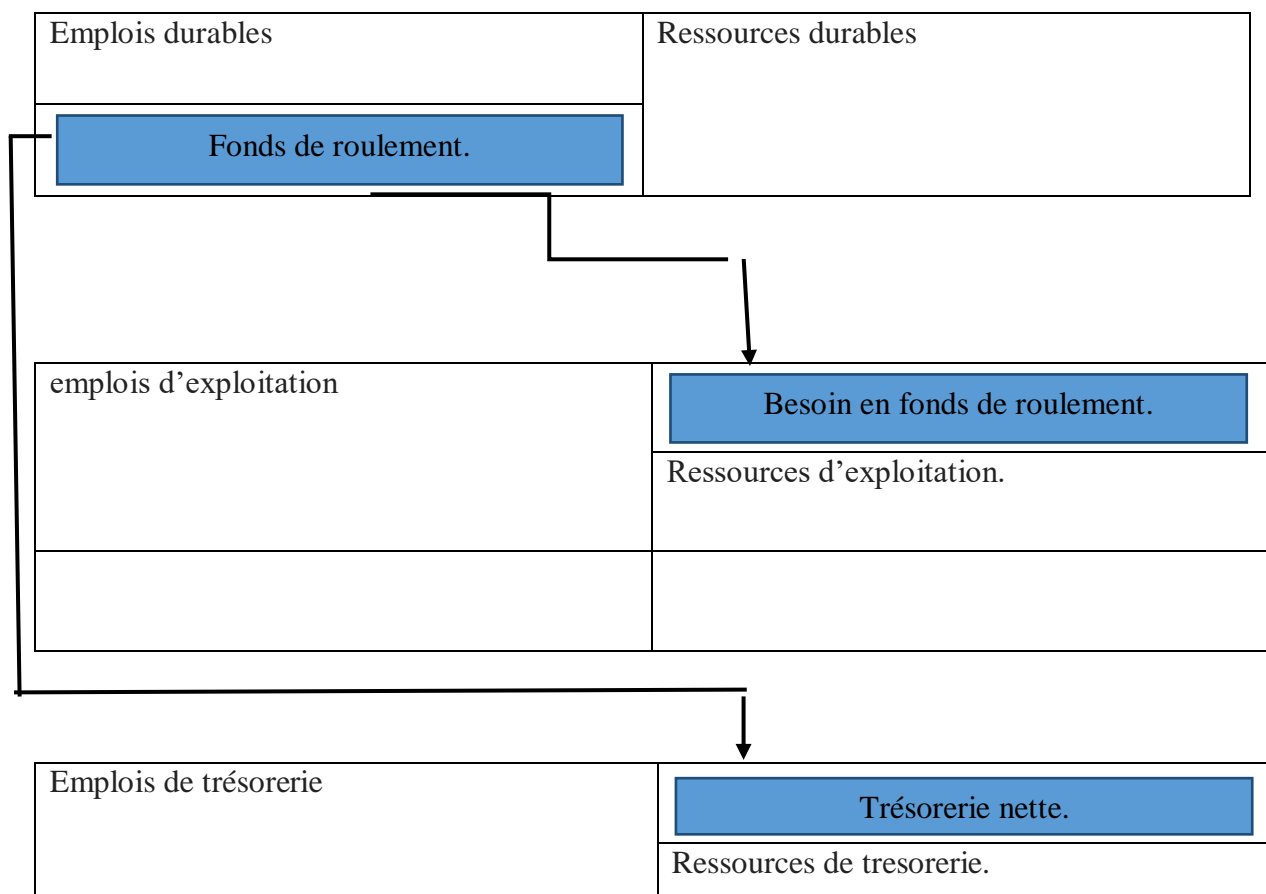


Source : GRANDGUILLOT Beatrice et GRANDGUILLOT Francis « L'analyse financière : analyse de l'activité et du risque d'exploitation, analyse fonctionnelle, analyse patrimoniale, ratios, tableaux de financement, elements previsionnels». 21eme edition 2017-18.

- **Interpretations du BFR :**

BFR > 0	Les besoins d'exploitation sont superieurs aux ressources d'exploitation. Donc les ressources n'arrivent pas a couvrir la totalité des emplois .
BFR < 0	Les ressources d'exploitation sont superieurs aux besoins d'exploitation. Donc les ressources d'exploitation couvrent l'integrité des emplois d'exploitation
BFR = 0	Harmonie entre les emplois d'exploitation et les ressources d'exploitation.

Schéma 14 : l'articulation entre fonds de roulement, besoin en fond de roulement et trésorerie¹¹³ :



Source : Pierre CABANE, « L'essentiel de la finance, à l'usage des managers », 2^{ème} édition, EYROLLES, P105.

2.2.3. La trésorerie nette :

La trésorerie nette désigne la différence entre les liquidités disponibles d'une entreprise et ses dettes à court terme. C'est une mesure importante de la santé financière d'une entreprise, car elle indique la capacité à honorer ses obligations financières à court terme.

¹¹³Pierre CABANE, « L'essentiel de la finance, à l'usage des managers », 2^{ème} édition, EYROLLES, P105.

Tableau 6 : La présentation de la trésorerie nette

Besoins	trésorerie	ressources
Trésorerie active :		Trésorerie passive :
-Valeur mobilières de placement (1) -disponibilités		-concours bancaires courants -banques et organismes financiers « soldes créditeurs » -effets escomptés non échus (hors bilan)

Source : GRANDGUILLOT Beatrice et GRANDGUILLOT Francis « L'analyse financière : analyse de l'activité et du risque d'exploitation, analyse fonctionnelle, analyse patrimoniale, ratios, tableaux de financement, éléments prévisionnels ». 21^{ème} édition, 2017-18.

- **Le calcul de la trésorerie nette :**

Il y a deux différentes méthodes de calcul :

Méthode basée sur les indicateurs de l'équilibre financier, le BFR et le FRNG :	TN = fonds de roulement net global – besoin en fonds de roulement
Méthode basée sur les comptes du bilan :	TN =trésorerie active – trésorerie passive

- **Interprétations de TN :**

TN > 0	Le FR est strictement supérieur au BFR. L'entreprise dispose de liquidité lui permettant le remboursement de ses dettes à court terme.
TN < 0	Le FR est strictement inférieur au BFR. Il y a une insuffisance de liquidité.
TN = 0	Le FR est égal au BFR. L'autonomie de l'entreprise à court terme.

2.3. Analyse par la méthode des ratios :

L'analyse financière a besoin de certains instruments de mesure pour atteindre son objectif recherché. L'analyse par la méthode des ratios constitue l'un de ses instruments les plus utilisés

2.3.1. Définition d'un ratio

« Le ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier. »¹¹⁴

2.3.2. L'objectif des ratios est¹¹⁵ :

-**d'illustrer une information** : c'est le coup d'œil de synthèse permettant de visualiser en un instant une évolution, ou une situation.

-**dévaloriser un objectif.**

-**de préparer les décisions** : Un ratio peut être un outil de sécurité, d'alerte, une sorte de clignotant devant déclencher immédiatement une analyse et entraîner des décisions.

-**d'effectuer des comparaisons** : Les ratios permettent des comparaisons soit inter-entreprises ou secteurs d'activité, soit à l'intérieur de l'entreprise.

-**de susciter des interrogations et préparer les diagnostics** : Les ratios ont pour rôle de provoquer des questions, de susciter des interrogations ou d'illustrer, de synthétiser une démonstration ou un raisonnement.

2.3.3. Les principaux types de ratios financiers

La classification des ratios peut se faire en fonction des objectifs d'analyse poursuivis, selon trois principales dimensions financières de l'entreprise : rentabilité, liquidité et structure financière. On abordera donc les ratios suivants :

2.3.3.1. Les ratios de la structure financière

Les ratios de structure financière permettant d'analyser la structure du bilan et évaluer l'équilibre structurel (ou déséquilibre) de l'entreprise et sa politique de financement. Ils s'intéressent à la composition de l'actif et du passif.

- **Ratio d'autonomie financière**

¹¹⁴ Hubert de la bruslerie, « Analyse financière », 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2010, p190.

¹¹⁵ Jean LOCHARD, « Les ratios qui comptent », 2^{ème} édition, troisième tirage 2008, P34, 35.

Le ratio d'autonomie financière est un indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Il se calcule comme suit :

$$\text{L'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif} * 100$$

- **Ratio de financement des immobilisations**

Ce ratio permet de porter un jugement sur la politique d'investissement adopté par l'entreprise. Cependant Plus ce ratio est élevé plus l'actif est moins liquide.

$$\text{Le financement des immobilisations} = \text{Capitaux propres} / \text{Actif immobilisé} * 100$$

- **Ratio d'endettement**

$$\text{L'endettement} = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif} * 100$$

- **Stabilité du financement**

Il indique la part des capitaux permanents dans le financement total de l'entreprise.

$$\text{La Stabilité du financement} = \text{Capitaux permanents} / \text{Total de l'actif} * 100$$

- **Solvabilité générale**

La solvabilité est l'une des contraintes financières de survie de l'entreprise. Elle est l'aptitude de l'entreprise à assurer durablement le paiement de ses dettes exigibles.

$$\text{La Solvabilité générale} = \text{Total des emplois} / \text{Total des dettes} * 100$$

- **Capacité d'endettement**

Il permet de nous renseigner sur la crédibilité de l'entreprise auprès des institutions financières, ce ratio doit être supérieur à 100%

$$\text{La Capacité d'endettement} = \text{Fonds propres/DLMT} * 100$$

2.3.3.2. Les ratios de liquidité

Ces derniers sont établis à partir du bilan financier. Ils mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme en utilisant ses actifs à moins d'un an. Les ratios de liquidité évaluent la capacité de l'entreprise à transformer ses actifs circulants en liquidité en vue de faire face à ses engagements à brève échéance.¹¹⁶

- **Liquidité générale :**

Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme (les plus exigibles) et cela grâce à la transformation progressive de son actif circulant en liquidités. Ce ratio doit être supérieur à 1

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

- **Liquidité réduite :**

Ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme moyennant les composants de l'actif circulant les plus liquides (valeurs réalisables, valeurs disponibles). Ce ratio doit être compris entre 0,3 et 0,5

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

- **Liquidité immédiate :**

Ce ratio permet d'estimer la valeur des disponibilités qui représentent l'élément le plus liquide de l'actif par rapport aux dettes à court terme. L'objectif de ce ratio est de voir combien peut-on rembourser des dettes à court terme dans l'immédiat. Ce ratio doit être compris entre 0,2 et 0,3. Elle se calcule comme suit :

$$\text{Liquidité immédiate} = \text{Disponibilités} / \text{DCT}$$

¹¹⁶ LEGROS Georges, « Finance d'entreprise », 2eme Edition, DUNOD, P8.

2.3.3.3. Les ratios d'analyse de rentabilité

La rentabilité est un rapport entre une forme de résultat et une activité ou entre une forme de résultat et un moyen mis en œuvre pour le générer¹¹⁷. On distingue trois types de rentabilité : rentabilité économique, rentabilité financière et rentabilité commerciale

- **La rentabilité économique**

La rentabilité économique (ROI : Return On Investment) est un indicateur qui sert à mesurer la performance économique d'une entreprise, elle renvoie à la capacité de l'entreprise à dégager des profits sur la base des capitaux investis. Elle est mesurée par le rapport résultat d'exploitation sur l'actif économique.¹¹⁸

$$\text{Rentabilité économique} = \text{résultat brut d'exploitation} \div \text{actif économique}$$

Plus ce taux est élevé, plus l'entreprise est rentable. Pour apprécier la rentabilité économique d'une entreprise, il faut la comparer à celle de son secteur d'activité.

- **La rentabilité financière**

La rentabilité économique n'est toutefois pas significative pour les apporteurs de capitaux : ce qui est pertinent pour eux est la rentabilité non pas de l'ensemble des capitaux, mais des capitaux propres. Sa formule est la suivante :¹¹⁹

$$\text{Rentabilité financière} = \text{résultat net} \div \text{Capitaux propres}$$

Elle intéresse essentiellement les actionnaires. La rentabilité financière (ROE : Return On Equity) est un ratio permettant d'appréhender la capacité à dégager un certain niveau de profit des capitaux investis par les actionnaires (capitaux propres). Elle donne une indication sur l'enrichissement de l'actionnaire à la suite de son placement dans l'entreprise. Elle est mesurée par le rapport entre le résultat net qui revient aux actionnaires sur la somme des capitaux propres

¹¹⁷Jean LOCHARD, « Les ratios qui comptent », 2^{ème} édition, troisième tirage 2008, P21

¹¹⁸ LABRUSLERIE H., (2010), Analyse financière, DUNOD, Paris, page 194

¹¹⁹ LEGROS G., (2010), Mini manuel de finance d'entreprise, DUNOD, Paris, page 27

- **La rentabilité commerciale**

La RC est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité de l'exploitation d'une entreprise c'est à dire selon son volume d'activité. Elle est calculée comme suit :¹²⁰

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{résultat net} \div \text{chiffre d'affaires}$$

- **Le ratio de l'effet de levier**

L'effet de levier mesure l'intérêt de cette entreprise à solliciter des financements des tiers, compte tenu de la rentabilité actuelle de ses capitaux propres. On désigne par effet de levier l'incidence de l'endettement sur la rentabilité financière de l'entreprise. L'effet de levier peut s'exprimer par la formule suivante :

$$\text{Effet de levier} = \text{rentabilité financière} - \text{rentabilité économique}$$

2.3.3.4. Les ratios d'activité :

De nombreux ratios permettent de suivre l'évolution de l'activité de l'entreprise à savoir :

Partage de la valeur ajoutée

Part de la valeur ajoutée revenant au personnel = Frais de personnel / Valeur Ajoutée
--

Part de la valeur ajoutée revenant aux créanciers = Charges financières / Valeur

Part de la valeur ajoutée revenant à l'Etat = Impôts et taxes / Valeur Ajoutée

Ces ratios mesurent la part de richesse qui sert à rémunérer le travail des salariés, les apporteurs de capitaux et le renouvellement du capital investi ainsi que la part réservée à l'état.

¹²⁰ THIBAUT J., (1993), Le diagnostic d'entreprise, SEDIFOR, France, page 65.

2.3.3.5. Les ratios de profitabilité :

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre affaires hors taxes d'exercice comptable. Elle se mesure de plusieurs façons :¹²¹

Intitulé	Formule de calcul
Taux de profitabilité économique	EBE/ Chiffre d'affaires
Taux de profitabilité économique nette	Résultat de l'exercice/ Chiffre d'affaires
Taux de profitabilité financière	Marge commerciale (MC) / Chiffre d'affaires

Une profitabilité élevée permet de diminuer les prix sans réaliser une perte importante.

L'analyse financière par ratio est une méthode permettant de déterminer en détail les composantes du bilan et du compte de résultat afin de comprendre l'autonomie de l'entreprise, sa capacité d'endettement ... etc. Ces outils permettent aux responsables financiers de suivre la progression de l'entreprise et de la fournir au positionnement d'image d'un tiers, mais le plus important est d'aider ces responsables à prendre les bonnes décisions pour atteindre les objectifs fixés.

¹²¹ HOARAU C., (2001), Maitriser le diagnostic financier, Groupe revue fiduciaire, Paris, page 89

3. Section 3 : L'impact du contrôle budgétaire sur la performance financière.

Le contrôle budgétaire joue un rôle essentiel dans la gestion financière d'une organisation. Il s'agit d'un processus de planification, d'allocation et de suivi des ressources financières afin d'atteindre les objectifs fixés. La performance financière, quant à elle, est un indicateur clé de la santé financière d'une entreprise, reflétant sa capacité à générer des revenus, à gérer ses coûts et à maximiser la rentabilité.

3.1. La fixation des objectifs : ¹²²

Les budgets peuvent être interprétés comme des défis lancés aux managers. Ils doivent donc être suffisamment ambitieux pour pousser à un bon niveau de performance, sans pour autant être source de découragement. En principe, plus l'effort demandé par les supérieurs est élevé, meilleur devrait être le résultat obtenu. L'effet d'un objectif précis est également beaucoup plus fort qu'une vague exhortation à mieux faire. Mais à l'opposé de ces idées, l'une des études les plus célèbres sur l'aspect motivant des budgets (Stedry, 1960) montrent qu'un budget implicite, où les objectifs ne sont pas formellement exprimés ou exprimés en des termes très généraux, donne de meilleurs résultats qu'un budget ambitieux. Toutefois, un budget difficile soumis aux gestionnaires afin de leur demander leur niveau d'aspiration s'avérera plus efficace car ainsi les managers peuvent intégrer les résultats attendus pour former leurs propres normes de performance. (Argyris 1952), (Herbert Simon 1954) et (Hofstede 1967) montrent que les budgets sont motivants à la condition que les managers les intériorisent et les identifient leurs propres objectifs. Cette intériorisation se réalise d'autant mieux qu'existe une bonne communication autour des budgets. En fin, des variables culturelles, organisationnelles et personnelles interviennent permettant de mieux comprendre la motivation face aux budgets.

3.2. Mise en évidence des écarts :

L'exécution du budget joue un rôle essentiel dans la réalisation des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il est primordial de surveiller de près les résultats obtenus, afin de confirmer ou de mettre en question les hypothèses et les prévisions établies. L'objectif principal est de maintenir un contrôle sur les opérations de l'entreprise et de prévenir toute déviation susceptible d'avoir des répercussions négatives.

¹²² Idem P 86-87.

Le contrôle budgétaire revêt une importance primordiale dans l'identification des disparités, et la mise en place de mesures correctives pour les périodes à venir. Il s'applique de manière continue tout au long de l'exécution du budget. Son objectif essentiel est de repérer les divergences entre les résultats établis, et les résultats effectifs. Ainsi, il implique la mise en œuvre d'actions visant à rectifier les effets constatés de ces écarts et à prévenir toute incidence préjudiciable sur le reste de l'exercice. Sur ce point SELMAR affirme que le contrôle budgétaire repose sur l'analyse des écarts et doit obéir à quelques principes bien établis¹²³ :

- On ne contrôlera que les écarts significatifs en termes de montant, de tolérance... On aurait tort de délaissier certains écarts apparaissant négligeables, mais qui se révèlent être la somme des écarts plus importants qui se compensent. On prendra soin de vérifier leurs causes en différenciant notamment les écarts de volume et les écarts des prix.
- Le calcul d'écarts n'est pas une fin en soi, une analyse des causes doit déboucher sur une action correctrice.
- Il faudra s'assurer de la fiabilité et de la cohérence des informations concernant les réalisations et les prévisions. Il est noté que les écarts peuvent aussi bien provenir des réalisations (éloignées des objectifs prévisionnels), que les éléments prévisionnels (budget ou coût standard irréalistes).
- Il est primordial de savoir également que certains écarts sont dus à des événements non maîtrisables (grèves, mauvais temps, etc.).

Le contrôle budgétaire représente la première étape cruciale dans la gestion de la performance globale d'une entreprise, en mettant l'accent sur le suivi de sa performance financière, notamment en termes de rentabilité économique et financière. C'est un processus essentiel qui permet d'évaluer et de maîtriser les résultats financiers, offrant ainsi une base solide pour une gestion efficace de l'entreprise.

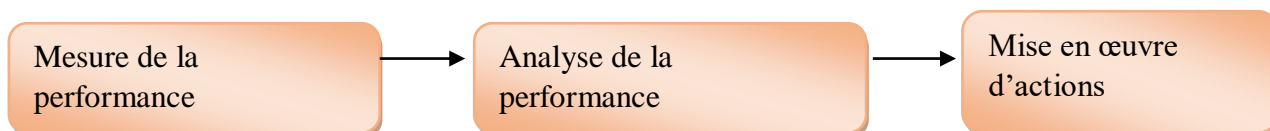
Selon DORIATH, « Le contrôle budgétaire est un processus qui se situe après l'action, il a pour objectif d'évaluer la performance, d'en expliquer les causes afin de permettre une meilleure maîtrise des résultats obtenus. »¹²⁴

Ce processus est composé des activités de mesure (les écarts), d'analyse et de mise en œuvre des actions correctives comme l'explique le schéma suivant :

Schéma 15 : Le processus du contrôle budgétaire comme outil de mesure de la performance

¹²³ SELMER. C, « Construire et défendre son budget », Edition DUNOD, Paris, 2003, P 178.

¹²⁴ Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2007, P : 3.



Source : Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2007, P : 3.

3.3. Les fonctions du budget :

La littérature abonde en étude sur les différentes fonctions du contrôle budgétaire, et cette profusion engendre une certaine confusion. Le contrôle budgétaire revêt différentes formes et se voit attribuer des fonctions classiques qui sont régulièrement mentionnées par les divers auteurs. De plus, certains auteurs lui attribuent également des fonctions plus originales :¹²⁵

Tableau 7 : Les rôles du contrôle budgétaire selon plusieurs auteurs

Études	Rôles du contrôle budgétaire	
Baudet [1941]	Réaliser une prévision et établir un programme d'activité. Permettre l'observation continue des événements capables de modifier les prévisions. Rechercher les causes d'écarts et fixer des responsabilités. Coordonner les différents services. Assurer le contrôle comptable des coûts de revient standards.	
Samuelson [1986]	Buts principaux	Sous-buts
	Planification Coordination Contrôle par feed-back Responsabilisation Influence le comportement Buts passifs	Planification Engagements financiers Évaluation de la performance Motivation financière Aide à la décision Éducation financière Le budget est un rituel Le budget est une habitude
Lyne [1988]	Selon sa synthèse des ouvrages	Ses résultats
	Prévision Planification Coordination Communication	Les budgets servent à faire des prévisions plus qu'à motiver. Ils servent à contrôler et à expliquer les écarts Ils n'exercent pas de pression sur les salariés

¹²⁵ Berlande Nicolas « Mesurer et piloter la performance », 2009 P 77.

	Évaluation Motivation	Le degré de participation n'est pas grand
Hopwood [1974]	Coordination Planning	Délégation d'autorité Motivation
Barrett et Fraser [1977]	Planifier Motiver Évaluer	Coordonner Éduquer
Hofstede [1967]	Selon sa revue de la littérature	
	Autorisation de dépenses Planification	prévisions mesures
Otley [1987]	Les budgets sont des objectifs, ils servent alors d'instruments de motivation ; Les budgets sont des prévisions (la fonction planning y est associée) ; Les budgets sont des outils managériaux, notamment un moyen de communiquer entre partenaires ; Les budgets sont des standards pour évaluer la performance ; Les budgets sont un moyen d'augmenter la satisfaction au travail grâce à leur nature participative.	
Bunce et al. [1995] CAM-	Prévision financière gestion de trésorerie fixation des objectifs planification des ressources évaluation des performances prix de transfert coûts standards	Contrôle des coûts gestion des investissements plans de direction visibilité objectifs personnels
Bouquin [2001]	Instruments de coordination et de communication Outil essentiel de gestion prévisionnelle Outil de délégation et de motivation	

Source : Berlande Nicolas « Mesurer et piloter la performance », 2009 P 77.

En conclusion, le contrôle budgétaire est un élément essentiel pour assurer une performance financière solide. En intégrant de bonne pratique de contrôle budgétaire dans la gestion

quotidienne de l'entreprise, celle-ci est mieux pour atteindre ses objectifs financiers, optimiser ses ressources et assurer sa pérennité à long terme.

Conclusion :

En conclusion, dans ce chapitre on a examiné l'impact du contrôle budgétaire sur la performance financière de l'entreprise, et on a pu constater l'importance cruciale du contrôle budgétaire au sein d'une entreprise et son rôle efficace pour améliorer sa performance financière.

Pour assurer sa pérennité et la satisfaction de tous ses acteurs de l'entreprise, l'entreprise opte pour plusieurs indicateurs et mesures de la performance financière, qui lui permettent de piloter au mieux l'entreprise et d'atteindre ses objectifs, et c'est là qu'on s'en aperçoit de l'importance du rôle du contrôle budgétaire qui établis des budgets, afin de garantir que les ressources financières de l'entreprise sont utilisées de manière efficace et efficiente.

**Chapitre 03 : Effet du contrôle
budgétaire sur la performance
financière de l'entreprise cas entreprise
Électro-Industries Azazga**

Chapitre 3 : Effet du contrôle budgétaire sur la performance financière de l'entreprise cas entreprise Électro-Industries Azazga

Introduction

Le contrôle budgétaire est un processus essentiel dans la gestion financière d'une entreprise. Il consiste à planifier, coordonner et suivre les ressources financières allouées aux différentes activités de l'entreprise, afin d'atteindre les objectifs fixés. Le contrôle budgétaire permet à l'entreprise d'avoir une vision claire de sa situation financière, d'évaluer ses performances, de prendre des décisions éclairées et d'ajuster ses actions en fonction des écarts constatés.

Dans ce chapitre nous nous intéresserons à l'effet du contrôle budgétaire sur la performance financière de l'entreprise Électro-Industries Azazga. Cette entreprise, spécialisée dans le secteur de l'électrotechnique, est confrontée à des enjeux économiques et financiers majeurs, notamment dans un contexte concurrentiel intense. Ainsi l'analyse de l'impact du contrôle budgétaire sur sa performance financière revêt une importance particulière.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections :

Section 01 :Présentation de l'organisme d'accueil

Section 02 : Analyse de la performance financière de l'entreprise à travers le contrôle budgétaire.

Section 03 : Analyse de la performance financière de l'entreprise à travers la mesure de rentabilité après actions correctives.

1. Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section de notre mémoire, nous présenterons l'organisme d'accueil d'Électro-Industries Azazga. Cette entreprise joue un rôle essentiel dans le secteur de l'industrie électrotechnique en offrant des produits et des services de haute qualité.

1.1. Historique et évolution de l'entreprise

L'entreprise Électro- Industries puise ses racines dans la filiation de SONELEC (société nationale d'électrotechnique), une entreprise spécialisée dans le domaine de l'électrotechnique.

En 1971, SONELEC a conclu un accord visant à établir un complexe industriel composé de trois unités de production à Tizi-Ouzou. Parmi ces unités, la plus significative est le secteur du matériel électronique (MEL), qui répondait à la demande croissante du marché et visait à renforcer l'indépendance de la production nationale.

En 1985, la création de l'usine a été réalisée grâce à un accord conclu entre SONELEC et des partenaires allemands de premier plan. Ces partenaires comprenaient :

- SIEMENS : Chargé de la production d'alternateurs et de groupes électrogènes ;
- TRAFU – UNION : Responsable de la fabrication des transformateurs ;
- FRITZ – WERNER : En charge de l'aspect ingénierie du projet.

La construction de l'usine ainsi que les travaux d'infrastructure ont été confiés à des entreprises algériennes réputées telles qu'ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

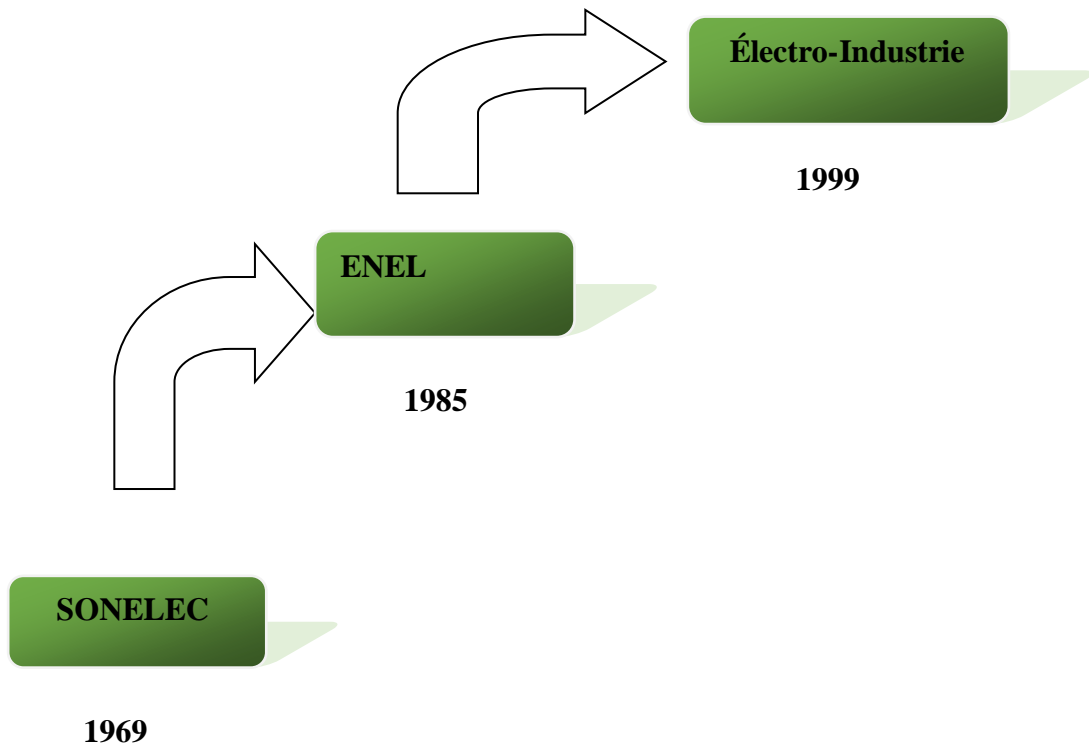
La mise en production et le lancement des produits ont été réalisés respectivement en janvier 1985 pour les transformateurs et en janvier 1986 pour les moteurs / alternateurs. Ces produits ont été fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992.

En 1991, l'entreprise a entrepris plusieurs initiatives visant à étendre sa capacité de production de transformateurs, passant ainsi de 1500 à 5000 unités par an. Parallèlement, elle a procédé au développement de sa gamme de moteurs monophasés, à l'expansion de son activité dans le domaine des groupes électrogènes et à la création de moteurs spécifiquement conçus pour la climatisation. En outre, l'entreprise a réalisé une extension verticale de sa gamme de transformateurs en introduisant des modèles de 2000 KVA, ainsi qu'une extension horizontale de sa gamme de moteurs en diversifiant les types et les variantes disponibles.

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

En dernier lieu, l'émergence d'Électro-Industrie découle de la réorganisation du secteur industriel menée en Algérie de 1980 à 2000. Cette réorganisation a culminé en 1999 avec la mise en œuvre d'une restructuration qui s'est traduite par la scission de l'ancienne entreprise nationale des industries électrotechniques publiques (EPE) et société par actions (SPA). Électro-Industrie s'est ainsi distinguée parmi ces entités nouvellement créées.

Schéma 16 : Refonte organisationnelle de l'entreprise Électro-Industrie

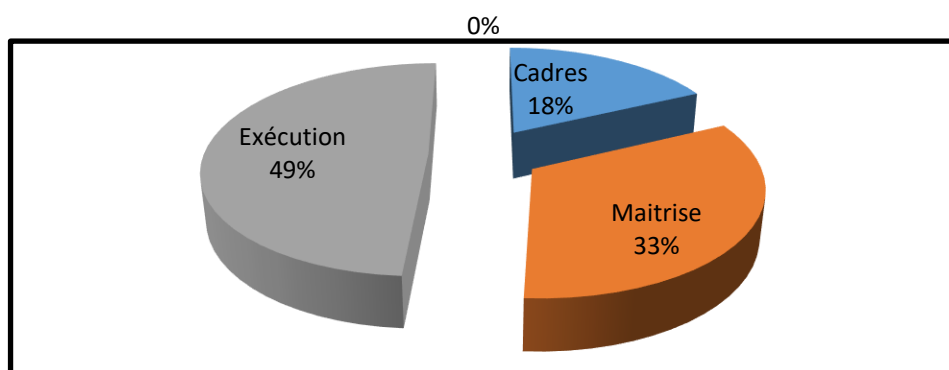


Source : Consultation d'un document interne de l'entreprise.

L'effectif total de l'entreprise se compose de 825 employés, répartis comme suit : 18% de cadre, 33% de maîtrise et 49% d'exécution.

Figure 1 : Répartition de l'effectif total de l'entreprise

Effectif d'Electro - Industrie



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

1.2.La localisation géographique de l'entreprise Électro-Industries

Électro-Industries est implantée dans une zone agricole de 39.H hectares, située sur la route nationale n° 12, distante de 30 KM du chef de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08 KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga.¹²⁶

1.3.Statut juridique et social de l'entreprise Électro-Industrie

Électro-Industries, en tant qu'entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de matériels électrotechniques tels que moteurs, alternateurs, groupes électrogènes et transformateurs de distribution, possède un statut juridique et social spécifique. Sur le plan juridique, l'entreprise est constituée sous forme d'une société par action (EPE/SPA). Cela signifie qu'elle est une entreprise publique économique, avec un capital social de 4.753.000.000 DA détenu à 100% par l'État.

En ce qui concerne son statut social, Électro-Industrie est soumise aux réglementations et aux obligations liées à son statut d'entreprise publique. Cela comprend des dispositions relatives à la gouvernance, à la transparence financière et à la responsabilité sociale.

1.4.Objectifs et missions d'Électro-Industries

L'entreprise Électro-Industries s'est fixée plusieurs objectifs et missions clés pour assurer son développement et sa réussite, ces objectifs comprennent :

¹²⁶ Document interne de l'entreprise d'Électro-Industries.

- **Diversification de la gamme de production** : Électro-Industries vise à étendre sa gamme de moteurs et de transformateurs afin de répondre aux besoins variés de ses clients. Cela implique de développer de nouveaux produits et d'améliorer les fonctionnalités des produits existants.
 - **Expansion du portefeuille de clients** : L'entreprise s'efforce d'augmenter sa base de clients et d'identifier de nouveaux marchés et en établissant des relations solides avec des partenaires commerciaux potentiels. Cela implique une prospection active, des stratégies de marketing ciblées et un service de clientèle de qualité.
 - **Acquisition d'équipements industriels modernes** : Électro-Industries reconnaît l'importance de l'investissement dans des équipements de pointe pour améliorer l'efficacité de la production et maintenir sa compétitivité sur le marché. L'entreprise vise à identifier et à acquérir les équipements les plus adaptés à ses besoins, tout en optimisant les coûts de production.
 - **Développement des compétences du personnel** : Électro-Industries considère la formation continue de son personnel comme un élément essentiel de sa réussite. L'entreprise s'engage à fournir des programmes de formation et de développement adaptés pour permettre à ses employés d'acquérir les compétences nécessaires pour exceller dans leurs rôles respectifs.
 - **Recherche constante de matériaux de qualité** : Électro-Industrie accorde une grande importance à l'utilisation de matériaux de haute qualité dans ses produits. L'entreprise s'engage à effectuer une recherche permanente pour identifier et utiliser les matériaux les plus performants, durables et respectueux de l'environnement, afin de garantir la fiabilité et la durabilité de ses produits.
 - **Développement du politique marketing et commerciale** : Électro-Industries reconnaît l'importance d'une stratégie marketing et commerciale solide pour atteindre ses objectifs de croissance. L'entreprise cherche à améliorer ses activités de marketing, en utilisant des stratégies innovantes pour promouvoir ses produits et accroître sa part de marché.
- En poursuivant ces objectifs, Électro-Industries s'efforce de se positionner en tant qu'acteur de premier plan dans le secteur de l'électrotechnique, en offrant des produits de qualité supérieure, en répondant aux besoins de ses clients et en assurant une croissance durable de ses activités.

1.5. Le domaine d'activité d'Électro-Industrie :

Électro-Industries est une entreprise de premier plan au niveau national et continental dans le secteur de l'industrie électrotechnique. Elle se spécialise dans la conception, la fabrication et la commercialisation de divers produits tels que les transformateurs de distribution, les moteurs électriques, les alternateurs et les groupes électrogènes. Ces produits peuvent être regroupés en deux catégories distinctes, comme illustré dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Activités principales et secondaires d'Electro-Industrie

<i>Activité principale</i>	<i>Activité secondaire</i>
Développement, production et mise en marché des : <ul style="list-style-type: none">- Transformateurs de distribution.- Moteurs électriques.	<ul style="list-style-type: none">- La production de groupes électrogènes.- L'entretien des équipements de production.- La rénovation et la réparation des équipements de production.- La vérification et le contrôle des matières premières.- Les activités de sous-traitance, comprennent un large éventail de domaines tels que les laboratoires physique et chimie, le moulage sous-pression des pièces en tôles d'acier, la fabrication de pièces d'usinage spécifiques et la métrologie.

Source : Document interne de l'entreprise d'Électro-Industrie.

L'entreprise est structurée en trois unités de production distinctes, chacune ayant un rôle spécifique dans le processus de fabrication et de maintenance des produits. La première unité est dédiée à la fabrication de moteurs électriques et dispose d'une capacité de production annuelle maximale de 50 000 unités de 0.25 à 400 KVA. La seconde unité se concentre sur la fabrication de transformateurs de distribution et peut produire jusqu'à 5 000 unités de 50 à 2500 KVA. En fin la troisième unité est dédiée aux services techniques, tels que la maintenance et la vérification des produits fabriqués. Cette unité joue également un rôle d'interface entre les deux unités de fabrication.

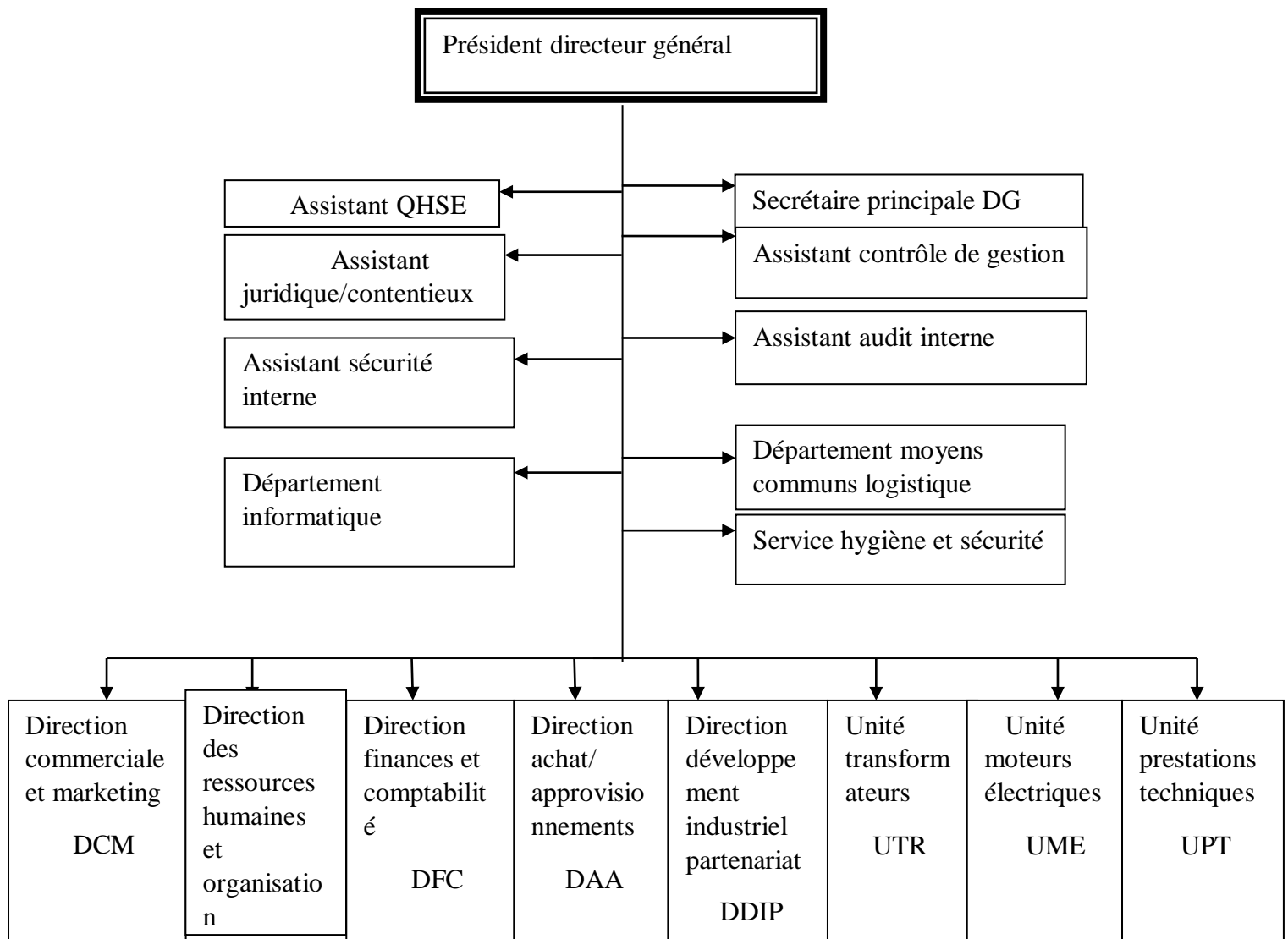
Les produits manufacturés par Électro-Industrie sont en stricte conformité avec les recommandations de la commission électrotechnique internationale (CEI) ainsi que les normes Allemandes, la production d'Électro-Industries est principalement destinée au marché Algérien, et elle génère un chiffre d'affaires de 1,8 milliards de dinars. La capacité de

production de l'entreprise en matière de transformateurs satisfait environ 70% des besoins du marché local. Les ventes de moteurs représentent quant à elles environ 30% de la capacité de production totale de l'entreprise.

1.6 Organigramme de l'entreprise :

L'entreprise Électro-Industries possède une structure organisationnelle fonctionnelle caractérisée par une dominance des liens hiérarchiques verticaux, comme illustré dans le schéma ci-dessous :

Schéma 17 : Organigramme de l'entreprise

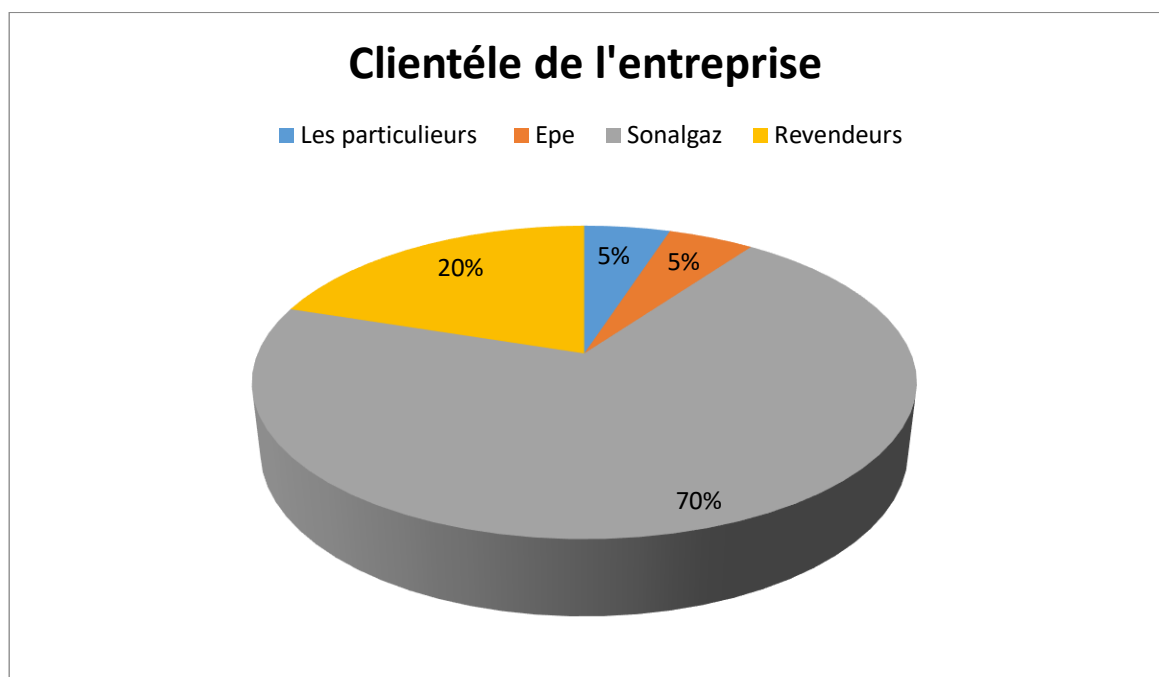


Source : Document interne de l'entreprise Électro-Industries

1.6. Les clients de l'entreprise Électro-Industries :

L'entreprise établit des relations commerciales étroites avec des entreprises publiques économiques, englobant les organismes gouvernementaux, les entités du secteur public et les institutions étatiques. Cette collaboration peut prendre différentes formes, telles des partenariats stratégiques, la fourniture de biens et services spécifiques, ou encore des contrats commerciaux à long terme. Parallèlement, Électro-Industries entretient également des relations commerciales avec le secteur privé, qui comprend des entreprises privées de diverses tailles et secteurs d'activité. Cette clientèle variée sollicite les produits et services d'Électro-Industries pour répondre à des besoins spécifiques tels que la fourniture de composants électroniques, d'équipements industriels ou de service de maintenance. Cette diversification des clients d'Électro-Industries contribue à sa stabilité et à sa croissance, en lui permettant d'explorer différents marchés et d'établir des relations solides avec une vaste base de clients.

Figure 2 : Répartition de la clientèle de l'entreprise



Source : Réaliser par nous même à partir de consultation des documents interne de l'entreprise.

1.7. Les fournisseurs de l'entreprise Électro-Industries :

Les principaux fournisseurs locaux impliqués dans les opérations commerciales comprennent SIDER, NAFTAL, ainsi que divers opérateurs publics et privés. En parallèle, l'entreprise Électro-Industries collabore également avec des fournisseurs étrangers, principalement des entreprises françaises telles que SOOFILIS, PROCELIS et MATLEC, ainsi que l'entreprise portugaise ASEMÉTAL.

En conclusion, la section consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil Électro-Industries Azazga dans le mémoire offre une vue d'ensemble claire et précise de cette entreprise.

2. Section 2 : Analyse de la performance financière de l'entreprise à travers le contrôle budgétaire :

Après avoir présenté l'entreprise électro industries d'Azazga et les éléments essentiels qui la caractérisent, nous allons procéder dans cette section à l'analyse des données budgétaires prévisionnelles et des réalisations de l'entreprise à travers des tableaux des soldes intermédiaires de gestion et des écarts constatés.

2.1.SIG au 31/05/2020 :

Tableau 9 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion avant actions correctives

LIBELLE	Prévision budgétaire	OBJECTIF initial au 31/05/2020	Réalisé au 31/05/2020	Ecart= D-C		Taux de réalisation des objectifs
				En chiffres	en %	
Ventes et produits annexes	4 514 007,00	2 080 695,00	747 927,00	-1 332 768,00	-64%	36%
Variation stocks produits finis et en cours	-27 422,00	79 809,00	-179 055,00	-258 864,00	-324%	-224%
Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%
Subventions d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 486 585,00	2 160 504,00	568 872,00	-1 591 632,00	-74%	26%
Achats consommés	3 006 012,00	1 447 537,00	367 599,00	-1 079 938,00	-75%	25%
Services extérieurs et autres consommations	89 732,00	37 390,00	34 040,00	-3 350,00	-9%	91%
II-CONSOMMATION DE	3 095 744,00	1 484 927,00	401 639,00	-1 083 288,00	-73%	27%
III-VALEUR AJOUTEE	1 390 841,00	675 577,00	167 233,00	-508 344,00	-75%	25%
Charges de personnel	897 445,00	364 910,00	286 965,00	-77 945,00	-21%	79%
Impôts, taxes et versements	47 397,00	19 750,00	7 840,00	-11 910,00	-60%	40%
IV-EXECDENT BRUT	445 999,00	290 917,00	-127 572,00	-418 489,00	-144%	-44%
Autres produits opérationnels	10 000,00	4 165,00	2 499,00	-1 666,00	-40%	60%
Autres charges opérationnelles	10 000,00	4 165,00	2 499,00	-1 666,00	-40%	60%
Dotations aux amortissements,	220 000,00	91 665,00	91 665,00	0,00	0%	100%
Reprise sur pertes de valeur et	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%
V- RESULTAT OPERATIONNEL	225 999,00	199 252,00	-219 237,00	-418 489,00	-210%	-110%
Produits financiers	68 000,00	28 335,00	28 335,00	0,00	0%	100%
Charges financiers	18 000,00	7 500,00	5 872,00	-1 628,00	-22%	78%
IV-RESULTAT FINANCIER	50 000,00	20 835,00	22 463,00	1 628,00	8%	108%
IV-RESULTAT ORDINAIRE	275 999,00	511 004,00	-324 346,00	-835 350,00	-163%	-63%
Impôts exigibles sur résultats	52 440,00	41 816,00	0,00	-41 816,00	-100%	0%
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 564 585,00	2 193 004,00	599 706,00	-1 593 298,00	-73%	27%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 341 026,00	2 014 733,00	796 480,00	-1 218 253,00	-60%	40%
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	223 559,00	178 271,00	-196 774,00	-375 045,00	-210%	-110%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	0,00	0,00		0%
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	0,00	0,00		0%
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	0,00	0,00		0%
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	223 559,00	178 271,00	-196 774,00	-375 045,00	-210%	-110%

Source : Document interne de l'entreprise d'Électro-Industries.

2.2.Constatacion des écarts

On a constaté que le taux de réalisation est très faible voir négatif parfois. On conclut donc que l'évolution des chiffres pour atteindre les objectifs ne se passe pas comme prévu, des

Produits	Au 31/05/2020		Écarts	Taux de réalisation des objectifs
	Prévision initiale	Réalisé		
Moteurs	854714	90194	-764520	10.55%
Transformateurs	1221436	654825	-566611	53.61%
Prestations	4545	2908	-1637	63.98%
Totale	2080695	747927	-1332768	35.94%

mesures correctives devraient être prises pour améliorer la situation.

2.3.Budget des ventes :

Tableau 10 : Budget des ventes

Source : Document interne de l'entreprise d'Électro-Industries.

Calculs et interprétation :

Écart = Réalisé – objectif initial (prévision)

Pour les produits :

➤ **Moteurs :**

Écart des ventes au 31/05/2020 = 90 194 – 854 714 = - 764 520 KDA

➤ **Transformateurs :**

Écart des ventes au 31/05/2020 = 654 825 – 1 221 436 = -566 611 KDA

➤ **Prestations :**

Écart des ventes au 31/05/2020 = 2 908 – 4 545 = - 1 637 KDA

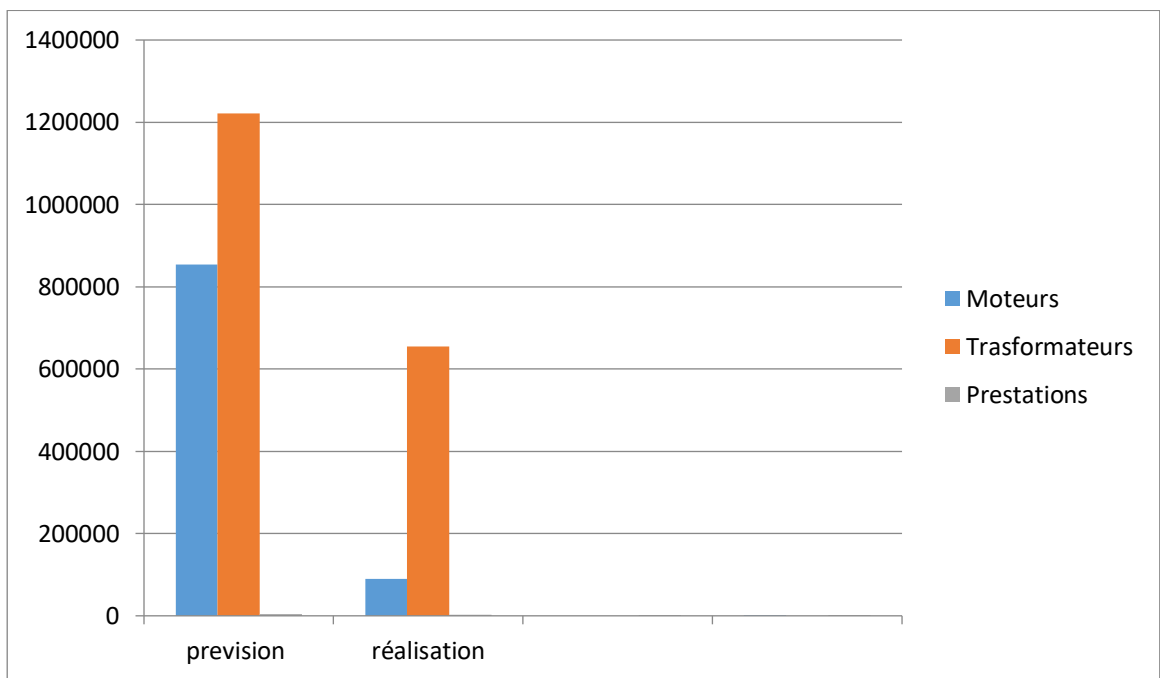
Interprétation :

Dans le contexte de l'entreprise Électro-Industries, un écart défavorable négatif a été remarqué entre les ventes réalisées et les objectifs initiaux fixés. Cet écart se chiffre à -764 520 KDA pour les moteurs, -566 611 KDA pour les transformateurs et - 1 637 KDA pour les

prestations. Cette situation peut être attribuée à une demande insuffisante, directement liée à l'impact profond de la pandémie de COVID 19 sur l'économie. Cette pandémie de COVID 19 a engendré une crise sanitaire sans précédent, entraînant des mesures de confinement et des restrictions significatives dans de nombreux pays. Ces mesures ont eu un effet dévastateur sur l'économie dans son ensemble y compris sur l'entreprise Électro-Industries.

La demande insuffisante peut être expliquée par plusieurs facteurs. Tout d'abord, les mesures de confinement et de distanciation sociale ont contraint de nombreuses entreprises à fermer temporairement ou à réduire leurs activités. Cela a eu un impact direct sur la demande des moteurs et de transformateurs, qui sont essentiels dans divers secteurs industriels. De plus, les restrictions de déplacement et la fermeture des frontières ont également réduit la demande pour les prestations proposées par l'entreprise. Ainsi cette pandémie a engendré un climat d'incertitude et de prudence parmi les consommateurs, ce qui a conduit à une baisse de confiance et une réduction des dépenses.

Figure 3 : Les réalisations face aux prévisions



Source : Élaboré par nous même à partir des documents internes de l'entreprise Électro-Industries.

Taux de réalisation des objectifs = (Réalisation 2020 / Prévision 2020)

Pour les produits :

➤ **Moteurs :**

Taux d'évolution = $90\,194 / 854\,714 = 10.55\%$

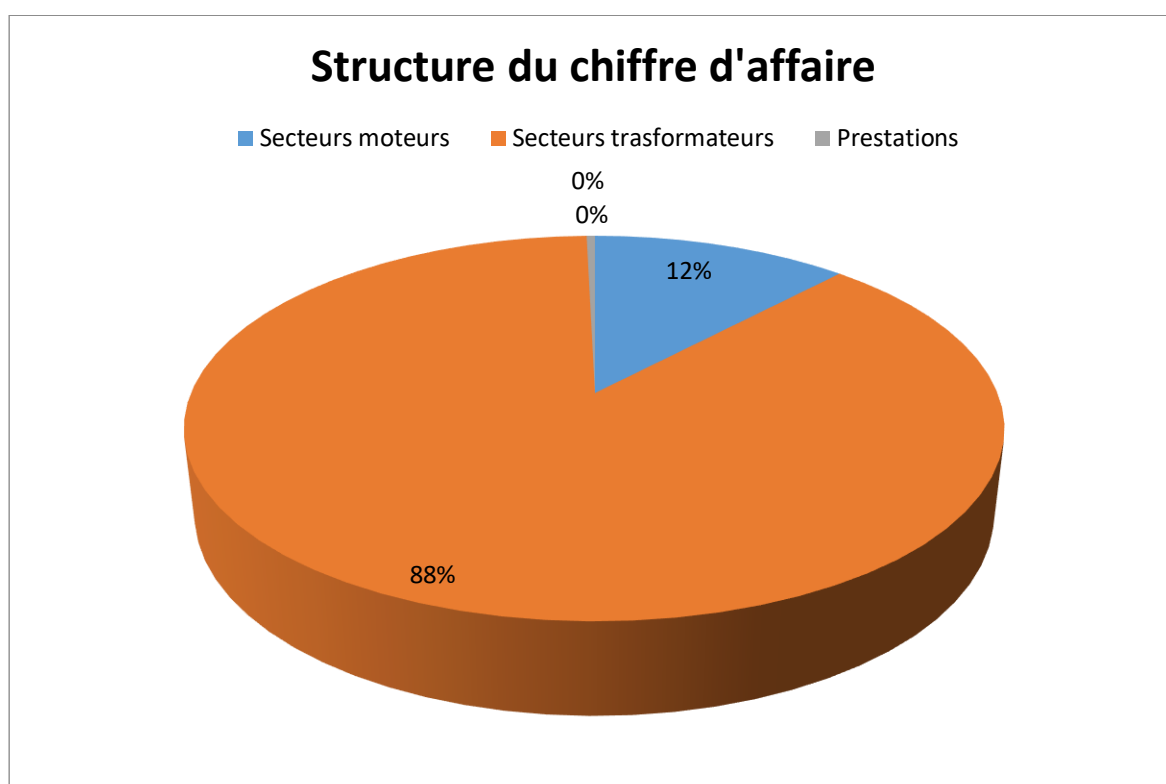
➤ **Transformateurs :**

Taux d'évolution = $654\,825 / 1\,221\,436 = 53.61\%$

➤ **Prestations :**

Taux d'évolution = $2\,908 / 4\,545 = 63.98$

Figure 4 : La structure du chiffre d'affaires



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

Interprétation :

La période au 31/05/2020 est marquée par la pandémie de COVID 19, l'entreprise Électro-Industries a présenté une structure particulière de son chiffre d'affaires. Les données montrent que 12% du chiffre d'affaires provenaient du secteur des moteurs, tandis que les secteurs des transformateurs représentaient une part plus importante, soit 88% du chiffre d'affaires total. Aucun pourcentage n'était attribué aux prestations dans cette répartition.

Cette analyse de la répartition du chiffre d'affaires permet de comprendre comment l'entreprise a été impactée par la crise sanitaire mondiale, et de discerner les secteurs qui ont joué un rôle essentiel dans sa résilience.

2.4. Budget de production :

Tableau 11 : Budget de production

Produits	Au 31/5/2020		Écarts	Taux de réalisation des objectifs
	Prévision initiale	Réalisé		
Moteurs	224756	99405	-125351	44%
Groupes	344233	9245	-334988	2.68%
Transformateurs	2604489	460222	-2144267	17.67%
Totale	3173478	568872	-2604606	17.92%

Source : Document interne de l'entreprise.

Calculs et interprétation :

Écart = Réalisé – objectif initial

Pour les produits :

➤ **Moteurs :**

$$\text{Écart} = 99\,405 - 224\,756 = -125\,351$$

➤ **Groupe :**

$$\text{Écart} = 9\,245 - 344\,233 = -334\,988$$

➤ **Transformateurs :**

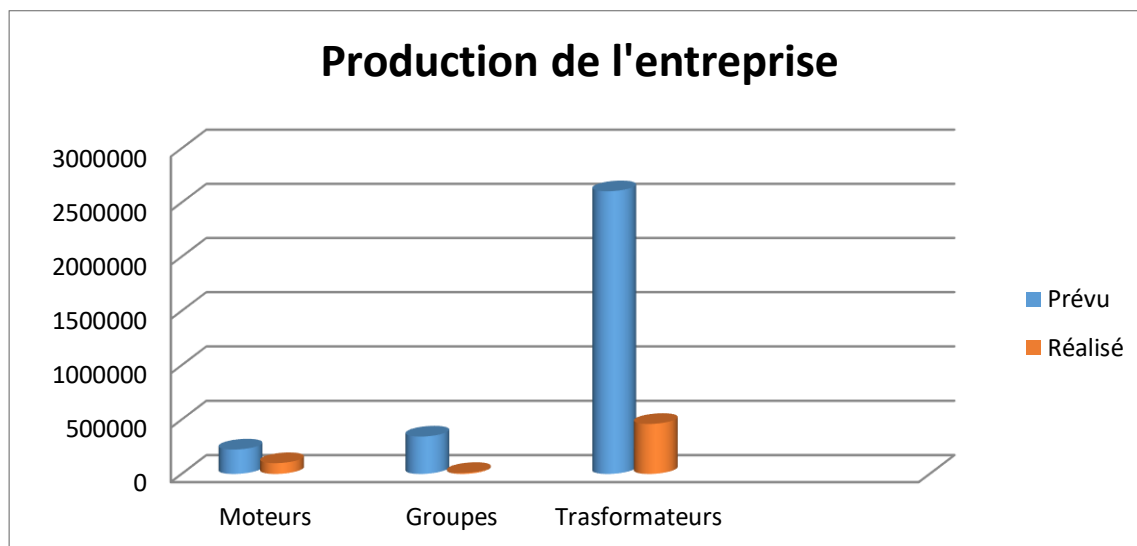
$$\text{Écart} = 460\,222 - 2\,604\,489 = -2\,144\,267$$

Interprétation :

L'analyse révélée que l'entreprise Électro-Industries a enregistré des écarts négatifs défavorables entre les objectifs initiaux (les prévisions). Les moteurs ont enregistré un écart

de – 125 351 KDA, les groupes de – 334 988 KDA, et les transformateurs de – 2 144 267 KDA. Ces écarts pourraient être imputables à l'impact profond de la pandémie de COVID 19 en 2020 sur l'économie, notamment en termes de pénurie de matières premières causée par des restrictions aux frontières, ainsi que d'une main-d'œuvre insuffisante due aux mesures de confinement.

Figure 5 : La répartition de la production de l'entreprise



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

2.5. Budget des achats :

Tableau 12 : Budget des achats

Rubriques	Au 31/05/2020		Écarts	Taux de réalisation des objectifs
	Prévision initiale	Réalisé		
Achat locaux	177450	58257	-119193	32.83%
Importations	639015	303778	-335 237	47.53%
Total achat	816465	362035	-454430	44.34%

Source : Document interne de l'entreprise Électro-Industries

Calculs et interprétations :

➤ **Pour achat locaux :**

$$\text{Écart} = 58257 - 177450 = -119193$$

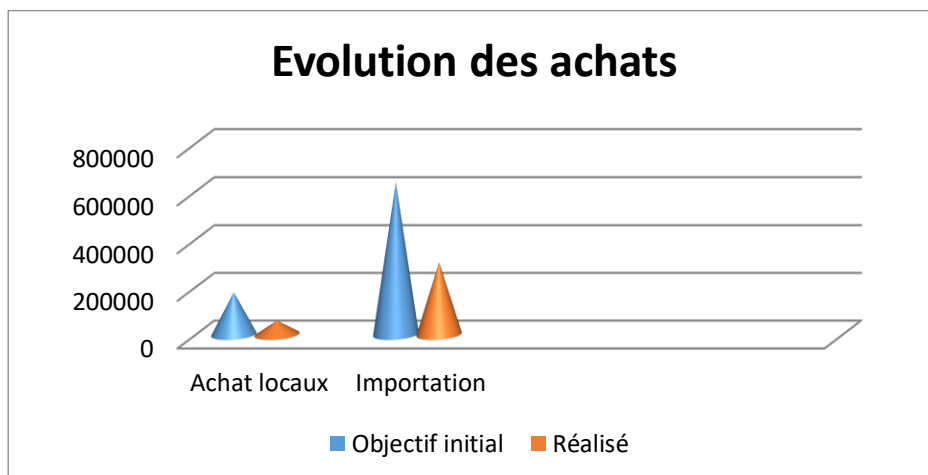
➤ **Pour les importations :**

$$\text{Écart} = 303778 - 639015 = -335237$$

Interprétation :

L'entreprise Électro-Industries a enregistré un écart défavorable négatif entre les achats réalisés et les objectifs initiaux (les prévisions) en 2020. Les achats locaux ont connu un écart de -119 193 KDA, tandis que les importations ont enregistré un écart de -335 237 KDA. Ces résultats sont toujours liés à l'impact de la pandémie de COVID 19 sur l'économie. Tout d'abord, les mesures de confinement et les restrictions imposées par de nombreux pays ont entraîné la fermeture partielle ou totale des marchés, rendant ainsi difficile l'accès aux fournisseurs locaux et internationaux. Cette situation a entraîné des retards dans l'approvisionnement en matière premières nécessaire à la production. De plus, les perturbations dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, y compris les problèmes de transport international, les contrôles douaniers et la disponibilité limitée des moyens de transport, ont également contribué à ces écarts négatifs.

Figure 6 : Evolution des achats



Source : Document interne de l'entreprise Électro-Industries

3. Section 3 : Analyse de la performance financière de l'entreprise à travers la mesure de rentabilité après actions correctives.

Dans cette troisième section, nous allons procéder à l'analyse des données comptables à travers la constitution des bilans, des indicateurs financiers, des indices d'équilibre et des ratios financiers afin d'évaluer la performance financière d'électro industries Azazga.

3.1.Présentation du bilan financier de l'année 2020

Tableau 13: Les emplois du bilan financier pour l'année 2020

Emplois	Montants
Valeurs immobilisées	3 334 089
Immobilisations incorporelles	3 208
Immobilisations corporelles nettes	1 434 765
Immo encours	48 387
Immo financières	1 780 300
Valeurs d'exploitation	2 592 877
Stock et encours	2 592 877
Valeurs réalisables	1 901 149
Clients	1 723 512
Autres débiteurs	125 696
Impôts	51 941
Valeurs disponibles	731 183
Disponibilités et assimilés	731 183
Total	8 559 298

Source : Etabli à partir des documents internes de l'entreprise

Tableau 14: Les ressources du bilan financier pour l'année 2020

Ressources	Montant
Fonds propres	6 866 936
Capital émis	4 753 000
Primes et réserves	2 172 287
Résultat net	50 377
Autres capitaux propres- report à nou-	108 728
Dettes à long et moyen terme	931 005
Emprunts et dettes financières	337 081
Autres dettes non courantes	315 150
Prov. Et pdts compt d'avance	278 774
Dettes à court terme	761 357
Fournisseurs et comptes rattachés	523 842
Impôts	29 159
Groupe et associés	66 164
Autres dettes non courantes	142 192
Trésorerie passif	0
Total	8 559 298

Source : Etabli à partir des documents internes de l'entreprise

3.2.Elaboration du bilan financier en grandes masses

Tableau 15 : Les emplois du bilan en grandes masses

Eléments	Montant
Valeurs immobilisées	3 334 089,00
Valeurs d'exploitation	2 592 877,00
Valeurs réalisables	1 901 149,00
Valeurs disponibles	731 183,00
Total	8 559 298,00

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

Tableau 16 : Les ressources du bilan en grandes masses

Eléments	Montant
Fonds propres	6 866 936,00
DLMT	931 005,00
DCT	761 357,00
Total	8559298

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

3.3.L'analyse par la méthode des équilibres financiers

3.3.1. Détermination de l'équilibre financier à long terme (Le fonds de roulement)

a. Par le haut du bilan

Tableau 17 : Calcul du Fonds de roulement Net Global par le haut du bilan

par le haut du bilan		
FRNG = Ressources stables - Emplois stables		
FRNG=(capital social +Primes et réserve+report à nouveau+ résultat net de l'exercice+emprunts et dettes financières)-(Actif immobilisé ou non courant		
Ressources stables	Fonds propres + DLMT	7 797 941,00
Emplois stables	Actif immobilisé	3 334 089,00
FRNG =		4 463 852

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

b. Par le bas du bilan

Tableau 18 : Calcul du Fonds de Roulement Net Global par le bas du bilan

par le bas du bilan		
FRNG = Actif circulant - Passif courant		
Actif circulant	VE+VR+VD	5 225 209,00
Passif circulant	DCT+Trésorerie passif	761 357,00
FRNG=		4 463 852

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

➤ **Interprétation des résultats :**

Dans notre cas, le fonds de roulement est positif ce qui signifie que les emplois stables sont totalement couverts par les ressources stables, générant ainsi une marge de sécurité permettant de financer une partie de l'actif circulant qui n'est pas financée par les dettes à court terme (DCT). Autrement dit, l'entreprise finance ses investissements à long terme et dégage un excédent pour couvrir l'intégralité de son cycle d'exploitation. On conclut donc que l'entreprise est en équilibre financier à long terme.

3.3.2. Détermination de l'équilibre financier à court terme (Le Besoin en fonds de roulement)

Tableau 19 : Calcul du BFR

BFR= Actifs circulants hors trésorerie - passifs courants hors trésorerie		
Actif circulant hors trésorerie	VE+VR	4 494 026,00
Passif circulant hors trésorerie	DCT	761 357,00
BFR =		3 732 669

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

➤ **Interprétation des résultats :**

On obtient un BFR positif soit 3732669 KDA en 2020, l'entreprise est en déséquilibre à court terme. En effet, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation ce qui assure à l'entreprise un équilibre financier à court terme malgré le besoin en FR. Les besoins à court terme sont financés par :

- L'excédent de ressources financières à long terme (FR) ce qui est notre cas ;
- Le crédit à court terme (concours bancaires) en cas d'insuffisance du FR.

3.3.3. Détermination de l'équilibre financier immédiat (Trésorerie Nette)

Tableau 20 : Calcul de la trésorerie nette

TN= trésorerie actif -trésorerie passif	
Trésorerie actif	731 183,00
Trésorerie passif	-
TN=	731 183,00

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

Tableau 21 : Calcul de la trésorerie nette par les indicateurs d'équilibre

TN = FRNG - BFR	
FRNG	4 463 852,00
BFR	3 732 669,00
TN=	731 183

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

➤ **Interprétation des résultats :**

La TN montre que l'entreprise est en équilibre financier immédiat vu qu'elle est supérieure à 0. Cette situation montre que les besoins en fonds de roulement sont totalement couverts par le fonds de roulement et le surplus de fonds de roulement est mis dans la trésorerie. L'entreprise doit bien gérer sa trésorerie abondante afin de la fructifier (faire des placements).

3.4. Analyse de la rentabilité et étude de ratios :

Après la présentation de l'analyse bilancielle, notre étude portera sur l'évaluation de l'activité et la performance financière. D'abord, nous établirons le tableau des soldes intermédiaires de gestion calculés à l'aide du compte de résultats. Ensuite, nous analyserons sa capacité d'autofinancement, sa profitabilité et ses différentes rentabilités : économique, financière et commerciale afin de clarifier la notion de performance financière.

3.4.1. Présentation des soldes intermédiaires de gestion de l'année 2020

Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs synthétiques de l'activité de l'entreprise, ils expliquent la formation du résultat de l'exercice en analysant les différentes étapes de création de la valeur par l'entreprise.

LIBELLE	Budget révisé	Réalisé	Ecart= C-B	C-B/C	C/B
			En chiffres	en %	
Ventes et produits annexes	3 501 601,00	2 990 071,00	-511 530,00	-17%	85%
Variation stocks produits finis et en cours	-205 910,00	-8 119,00	197 791,00	-2436%	4%
Production immobilisée	0,00	446,00	446,00	100%	0%
Subventions d'exploitation	0,00	280,00	280,00	100%	0%
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	3 295 691,00	2 982 678,00	-313 013,00	-10%	91%
Achats consommés	2 142 199,00	2 019 400,00	-122 799,00	-6%	94%
Services extérieurs et autres consommations	68 000,00	49 553,00	-18 447,00	-37%	73%
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2 210 199,00	2 068 953,00	-141 246,00	-7%	94%
III-VALEUR AJOUTEE	1 085 492,00	913 725,00	-171 767,00	-19%	84%
Charges de personnel	819 500,00	745 309,00	-74 191,00	-10%	91%
Impôts, taxes et versements assimilés	35 016,00	32 163,00	-2 853,00	-9%	92%
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	230 976,00	136 253,00	-94 723,00	-70%	59%
Autres produits opérationnels	7 000,00	76 033,00	69 033,00	91%	1086%
Autres charges opérationnelles	7 000,00	2 948,00	-4 052,00	-137%	42%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	220 000,00	203 919,00	-16 081,00	-8%	93%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0,00	10 698,00	10 698,00	100%	0%
V- RESULTAT OPERATIONNEL	10 976,00	16 117,00	5 141,00	32%	147%
Produits financiers	68 000,00	67 381,00	-619,00	-1%	99%
Charges financiers	18 000,00	36 346,00	18 346,00	50%	202%
IV-RESULTAT FINANCIER	50 000,00	31 035,00	-18 965,00	-61%	62%
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	291 952,00	47 152,00	-244 800,00	-519%	16%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	11 585,00	10,00	-11 575,00	-115750%	0%
Impôts différés (Variations) sur résultats	0,00	3 516,00	3 516,00	100%	0%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 370 691,00	3 140 306,00	-230 385,00	-7%	93%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 321 300,00	3 089 648,00	-231 652,00	-7%	93%
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	49 391,00	50 658,00	1 267,00	3%	103%
Eléments extraordinaires (produits) (à	0,00	0,00	0,00	0%	0%
Eléments extraordinaires (charges) (à	0,00	0,00	0,00	0%	0%
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	0,00	0%	0%
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	49 391,00	50 658,00	1 267,00	3%	103%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

- **Interprétation des soldes intermédiaires de gestion**

On constate qu'après les mesures correctives faites, la situation s'est améliorée. Ainsi les chiffres réalisés à la fin de l'exercice sont vraiment proches du budget révisé.

3.4.2. Analyse de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement représente les ressources internes générées par l'activité de l'entreprise, elle constitue une ressource durable, elle est calculée selon deux méthodes : soustractive et additive.

→ Calcul de la CAF par la méthode soustractive

La capacité d'autofinancement s'obtient en ajoutant à l'EBE l'ensemble des produits encaissables (sauf les produits de cessions d'actif) et en retranchant l'ensemble des charges décaissables. Elle se calcule comme suit :

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{produits encaissables (sauf produits cessions d'actif)} - \text{charges décaissables}$$

Tableau 22 : Calcul de la capacité d'autofinancement par la méthode soustractive (en DA)

Par la méthode soustractive	
EBE	136 253,00
+Transfert des charges	0
+Autres produits d'exploitation	76 033,00
- Autres charges d'exploitation	2 948,00
+Produits financiers	67 381,00
-Charges financières	36 346,00
+Produits exceptionnels	0,00
-Charges exceptionnelles	0,00
-Participations des salariés au résultat	0
-Impôts sur les bénéfices	10,00
=CAF	240 373,00

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du tableau des SIG

→ Calcul de la CAF par la méthode additive

La capacité d'autofinancement s'obtient en ajoutant au résultat net les charges non décaissables et en retranchant les produits non encaissables ainsi que les produits des cessions d'éléments d'actif. Elle se calcule comme suit :

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{charges non décaissables} - \text{produits non encaissables} - \text{produits de cessions d'éléments d'actif}$$

Tableau 23 : Calcul de la capacité d'autofinancement par la méthode additive (en DA)

Par la méthode additive	
Résultat net de l'exercice	47 152,00
+Dotations aux amortissements	203 919,00
-Reprises sur amortissements	10 698,00
+Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés	0,00
-Produits de cession d'éléments d'actif	0,00
-Quote part des subventions d'investissement viré au résultat de l'exercice	0,00
=CAF	240 373,00

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

- **Interprétation de la CAF :**

La CAF est positive, ceci s'explique par la valeur positive de L'EBE. L'entreprise réalise donc des bénéfices d'exploitation. Ce surplus monétaire (CAF) traduit sa capacité de développement, son degré d'indépendance financière et son potentiel d'endettement.

3.4.3. L'analyse par les ratios

3.4.3.1. Les ratios de la structure financière

- **Autonomie financière :**

Tableau 24 : Calcul du ratio d'autonomie financière

Intitulés	Montants
Capitaux propres	6 866 936,00
Total du bilan	8 559 298,00
Autonomie financière	80%

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

Le résultat du ratio d'autonomie financière est de 80%, dans cette situation l'entreprise recouvre son autonomie puisque plus que la moitié des ressources sont les capitaux propres de l'entreprise.

- **Financement des immobilisations:**

Tableau 25 : Calcul du ratio du financement des immobilisations

Intitulés	Montants
Capitaux permanents	7 797 941,00
Actif immobilisé	3 334 089,00
Financement des immobilisations	2,34

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

Le résultat du ratio de financement des immobilisations est supérieur à 1, cela veut dire que les ressources à plus d'un an financent les immobilisations, la société assure donc son équilibre à long terme.

- **Ratio d'endettement:**

Tableau 26 : Calcul du ratio d'endettement

Intitulés	Montants
Dettes totales=DCT+DLMT	1 692 362,00
Capitaux propres	6 866 936,00
Ratio d'endettement	25%

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

On remarque que le ratio d'endettement obtenu u est faible. C'est un signe de bonne sante financière pour l'entreprise. Une entreprise qui se trouve dans cette situation dispose d'une marge pour emprunter en cas de besoin.

- **Stabilité du financement :**

Tableau 27 : Calcul du ratio de stabilité du financement

Intitulés	Montants
Capitaux permanents	7797941
Total du bilan	8559298
Stabilité du financement	91%

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

Il indique la part des capitaux permanents dans le financement total de l'entreprise. Dans notre cas 91% de l'actif est financé par les capitaux permanents.

- **Ratio de solvabilité générale :**

Tableau 28 : Calcul du ratio de solvabilité générale

Intitulés	Montants
Total des emplois	8 559 298,00
Dettes totales=DCT+DLMT	1692362
Solvabilité générale	506%

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

Il désigne la capacité de l'entreprise à rembourser la totalité de ses dettes. Il doit être \geq 100%. Dans notre cas, il est de 506% donc la société est en excellente situation.

- **Capacité d'endettement:**

Tableau 29 : Calcul du ratio de capacité d'endettement

Intitulés	Montants
Fonds propres	6 866 936,00
DLMT	931 005,00
Capacité d'endettement	738%

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

Ce ratio permet de nous renseigner sur la crédibilité de l'entreprise auprès des institutions financières, le résultat est supérieur à 100% donc la société est dotée d'une bonne capacité d'endettement.

3.4.3.2. Calculs et interprétations des ratios de liquidité

Afin d'analyser l'équilibre financier immédiat il convient de calculer quelques ratios de liquidité pour évaluer sa capacité à faire face à ses engagements immédiats.

- **Liquidité générale :**

Tableau 30: Liquidité générale

Intitulé	Montant
Actif circulant	5 225 209,00
DCT	761 357,00
Liquidité générale	6,86

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

Le ratio de liquidité générale correspond au ratio de couverture du passif circulant par l'actif circulant. Le résultat du ratio de liquidité générale est supérieur à 1, les actifs à moins d'un an couvrent donc les dettes à court terme.

- **Liquidité réduite :**

Tableau 31 : Liquidité réduite

Intitulé	Montant
Actif circulant - Stocks	2 632 332,00
DCT	761 357,00
Liquidité réduite	3,46

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

L'entreprise enregistre une liquidité réduite de 3,46 ce qui signifie une bonne situation financière, grâce à l'abondance de l'actif à moins d'un an (hors stock).

- **Liquidité immédiate :**

Tableau 32: Calcul de la liquidité immédiate

Intitulé	Montant
Disponibilités	731 183,00
DCT	761 357,00
Liquidité immédiate	0,96

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à payer ses dettes à court terme par ses valeurs disponibles. Le résultat du ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 par conséquent l'entreprise est incapable de couvrir ses dettes à court terme par ses disponibilités. L'entreprise devrait chercher à financer son besoin de financement à court terme autre que par concours bancaire tel que l'emprunt sans intérêts auprès des particuliers.

3.4.3.3. L'analyse des ratios de rentabilité :

La rentabilité est un indicateur de base. Elle se mesure à l'aide de plusieurs ratios :

- Ratio de rentabilité d'actif
- Ratio de rentabilité économique
- Ratio de rentabilité financière

- **Le ratio de rentabilité d'actif :**

Ce ratio évalue la capacité d'une entreprise à générer un revenu à partir de ses ressources matérielles et financières.

$$\text{Rentabilité de l'actif} = \text{Résultat Net} / \text{Actif total} * 100$$

Tableau 33 : Calcul de la rentabilité d'actif

Eléments	2020
Résultat Net	50 658, 00
Action total	8558298
Rentabilité de l'actif	0, 59%

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

La rentabilité d'actif pour cet exercice est positive donc les ressources employées par l'entreprise réalisent des bénéfices.

- **Le ratio de la rentabilité économique**

Appelé aussi la rentabilité des capitaux investis. Elle traduit sa capacité à produire un revenu en employant ses ressources.¹²⁷

Eléments	2020
Résultat Net	50 658, 00
Capitaux permanents	7 797941,00
Rentabilité économique	0,64%

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

¹²⁷ HOARAU C., (2001), Maitriser le diagnostic financier, Groupe revue fiduciaire, Paris, page 89.

➤ **Interprétation des résultats :**

Le résultat de ce ratio est positif sauf que l'entreprise peut faire mieux. Afin d'améliorer sa rentabilité, elle dispose de plusieurs leviers comme :

- ✓ Accroître le résultat d'exploitation : réduire les charges, augmenter la production et les ventes par une meilleure productivité ou par de nouveaux investissements ;
- ✓ Diminuer le BFR : Accroître le délai des fournisseurs diminuer les délais de règlement des clients et réduire les stocks ;
- ✓ Réduire les immobilisations brutes sans diminuer la production (d'où une utilisation plus efficiente des immobilisations).

• **Le ratio de la rentabilité financière :**

Cette rentabilité va évaluer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur par rapport à ses capitaux propres.¹²⁸

Éléments	2020
Résultat Net	50 658,00
Capitaux propres	6 866 936,00
Rentabilité financière	0,74%

Source : Résultats calculés par nous-mêmes à partir du bilan financier

Interprétation :

On constate que le résultat de la rentabilité est positif donc l'entreprise réussit à créer de la valeur sauf qu'elle peut réaliser une meilleure rentabilité financière, en faisant ainsi :

- ✓ Améliorer son résultat ;
- ✓ Réduire ses capitaux propres en souscrivant des emprunts au lieu de procéder à des augmentations de capital.

¹²⁸ THIBAUT J., (1993), Le diagnostic d'entreprise, SEDIFOR, France, page 65

3.5.L'effet du contrôle budgétaire sur la performance financière d'Electro-Industries d'Azazga :

L'exemple d'Electro-Industries pour l'année 2020 met en évidence l'importance du lien entre contrôle budgétaire et la performance financière de l'entreprise et la manière dont le contrôle budgétaire a permis de maintenir une performance financière satisfaisante malgré les défis posés par la crise sanitaire du Covid 19.

L'examen des prévisions initiales et des réalisations du contrôle budgétaire au 31/05/2020 a révélé des écarts significatifs par rapport au budget initial. Ces écarts étaient principalement dus au confinement imposé par la pandémie, qui a entraîné la réduction de l'activité économique et la mise en place de mesures restrictives. Cette situation a eu un impact négatif sur les résultats financiers de l'entreprise, ce qui a rendu nécessaire un réajustement budgétaire. Afin de corriger les écarts constatés, les responsables d'Electro-Industries ont pris des mesures correctives. Ils ont fait appel à 50% des effectifs, afin de relancer l'activité de l'entreprise de façon partielle, et ont aussi imposé la récupération des jours de grève rémunérés en 2019, liées au Hirak, qui ont été compensées en août 2020. Etant donné que ces journées avaient déjà été rémunérées en 2019, elles n'ont pas entraîné de coûts supplémentaires pour l'année 2020. Cela a permis à l'entreprise de bénéficier d'une augmentation de la production en août sans engendrer de dépenses supplémentaires liées à la rémunération du personnel.

Par ailleurs, le contrôle budgétaire a conduit à un réajustement du budget initial, qui était nécessaire en vue de l'impact qu'a eu la pandémie de Covid 19. Initialement, l'année 2020 avait été considérée comme une année normale, mais la crise sanitaire a entraîné des circonstances exceptionnelles nécessitant une adaptation du budget. En réajustant le budget et en prenant en compte les actions correctives, l'entreprise a pu mieux faire face aux conséquences de la pandémie.

Lors du contrôle budgétaire réalisé au 31/12/2020, il a été constaté que les objectifs fixés par l'entreprise avaient été atteints. Malgré la diminution du budget, l'entreprise est parvenue à maintenir une performance financière remarquable, bien que légèrement inférieure à celle prévue initialement. Cela démontre l'efficacité du contrôle budgétaire dans la gestion des ressources financières et la réalisation des objectifs malgré les circonstances difficiles.

D'une manière générale, le contrôle budgétaire est essentiel pour assurer une performance financière optimale dans l'entreprise d'Electro-Industries.

Conclusion :

L'étude menée au sein de l'entreprise Électro-Industries a permis d'approfondir les aspects liés à la mise en place du contrôle budgétaire par le biais de l'analyse des écarts, visant ainsi à améliorer la gestion globale. Ces techniques sont employées par le contrôleur de gestion pour assurer une meilleure maîtrise des ressources financières. L'importance capitale du contrôle budgétaire en tant que qu'outil de gestion au sein de l'entreprise Électro-Industries, a été vérifiée, car il joue un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs fixés.

Malgré les défis rencontrés lors de la période difficile de la pandémie de COVID-19 en 2020, et les écarts négatifs observés au sien de l'entreprise, celle-ci a néanmoins réussi à dégager un résultat positif. Ceci a été possible grâce aux provisions judicieusement effectuées et à la bonne gestion financière, qui ont permis de protéger la performance financière de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La performance financière d'une entreprise n'a jamais cessé d'être l'une des premières préoccupations des dirigeants, puisque c'est un indicateur clé de la santé financière et de la viabilité économique de l'entreprise. Ainsi elle reflète la capacité de l'entreprise à générer des revenus et des bénéfices, ce qui lui permettra de maintenir sa pérennité et la continuité de ses activités.

La performance financière est un aspect crucial pour la réussite de la croissance d'une entreprise à long terme, ce qui motive les dirigeants à tout mettre en œuvre afin de l'améliorer, tout en garantissant une bonne maîtrise de sa gestion.

Pour atteindre cet objectif, le contrôle budgétaire est un outil de la plus grande importance, qui ne peut être négligé ou sous-estimé, étant donné qu'il met en place un processus de suivi et d'évaluation régulier pour mesurer les performances financières de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés.

Après une étude empirique, nous pouvons dire que le contrôle budgétaire permet aux dirigeants une planification financière rigoureuse, en établissant des objectifs financiers clairs et en attribuant l'ensemble des ressources nécessaires pour les atteindre de manière stratégique, et ainsi établir des budgets optimistes en essayant de se rapprocher un maximum de la réalité, et rationnels lors des prévisions. Le contrôle budgétaire permet d'évaluer aussi la rentabilité des projets et des produits ou des services de l'entreprise, et d'analyser les coûts, les revenus et les marges bénéficiaires de chaque activité ce qui permettra de déterminer les initiatives les plus louables et de concentrer les ressources sur celles-ci. Ce qui va permettre d'améliorer la performance financière de l'entreprise. De cette manière on appuie la deuxième hypothèse.

Le contrôle budgétaire permet un suivi et une évaluation régulière des performances financières de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés, ce qui permet de détecter les écarts (qu'ils soient positifs ou négatifs) significatifs (-10%, +10%) et leurs causes, et d'anticiper aussi plusieurs risques potentiels, et ainsi de prendre des mesures correctives afin de maintenir la performance financière de l'entreprise sur la bonne voie. Ce qui confirme la première hypothèse.

En résumé le contrôle budgétaire fournit aux dirigeants toutes les informations financières nécessaires de manière précise grâce à des rapports réguliers, afin d'avoir une vision éclairée de la situation financière de l'entreprise. Ce qui va leur permettre de prendre des décisions éclairées. Et en cas de détection de problèmes ou de risques potentiels, les dirigeants procèdent à des ajustements de stratégies.

Et c'est ainsi que le contrôle budgétaire contribue à la performance financière de l'entreprise. En dernier, nous pouvons affirmer que ce mémoire a apporté une contribution significative à notre enrichissement intellectuel, dans le domaine du contrôle de gestion, et spécifiquement dans le contrôle budgétaire, et son impact sur la performance financière de l'entreprise. Nous ferons en sorte de mettre à profit ces connaissances et compétences acquises dans notre vie professionnelle.

Références bibliographiques

- ALAZARD C, SEPARI S, 2001 « contrôle de gestion, manuel et application », 5^{ème} édition, Paris
- ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion », DUNOD, Paris 2007
- BAYED M., « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielle », Annale du Management, 1992
- BARUCH, Philippe et MARVEL Gerard, « comptabilité générale », édition ellipses.1996
- Beatrice et Francis GRANDGUILLOT, « L'analyse financière : Analyse de l'activité et du risque de l'exploitation, Analyse fonctionnelle, Analyse patrimoniale, Ratios, Tableau de financement, Eléments prévisionnels », 24^{em} édition 2020-21, GUALINO
- Benoît Pigé « Reporting et contrôle budgétaire de la délégation à la responsabilité » 2^{ème} édition, Ems éditions, Cormelles-Le-Royal France, Paris,2011
- BERLAND Nicolas, « Le contrôle budgétaire », éditions la découverte et Syros, Paris, 2002
- BERLAND Nicolas, Yves de Rongé, « contrôle de gestion » 2^{ème} édition, Pearson France 2013
- BILLET. Claude, « Le guide des techniques d'évaluation. Performance, compétences, connaissance », Edition : DUNOD, Paris. 2005
- 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
- Caroline SELMER, « construire et défendre son budget » édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris,2009
- Charles HORNGERN, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant et FOSTER George, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 4^{eme} édition
- CAPUL J-Y., GARNIER O., « Dictionnaire d'économie et de sciences sociales », édition Hatier, Paris, 2005
- DISLE Charlotte, MAESO Robert et MEAU Michel, « DCG 9, Introduction à la comptabilité », DUNOD
- Doriath B., « Contrôle de gestion », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008
- DUBRULLE Louis et JOURDAIN Didier, « Comptabilité analytique de gestion », 6^{ème} édition
- FERISELLI A.N., SIRE B., « Performance et ressources humaines », édition Economisa, Paris, 1996

Georges LANGLOIS, « Contrôle de gestion budgétaire », édition Pearson Education, 3^{ème} édition, France, 2005

GERVAIS.M, « contrôle de gestion par le système budgétaire Vuibert », Paris, France 1987

H. Bouquin (1994). « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris

HOARAU C., (2001), Maitriser le diagnostic financier, Groupe revue fiduciaire, Paris

HONORAT Philippe, « Le budget facile pour les managers : démarches, indicateurs, tableau de bord », 2^{ème} édition, Pearson Education France, Paris, 2009

HORNGREN C, BHIMANI A, DATAR S, FOSTER G, « Contrôle de gestion budgétaire », 3^{ème} édition, Pearson Education France, 2006

Hubert de la bruslerie, « Analyse financière », 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2010

HUTIN.H, « toute la finance d'entreprise en pratique », 2^{ème} Edition, d'organisation, Paris, 2003

JACQUES MARGERIN, la gestion budgétaire, Paris, 1986

JACQUES Richard CHRISTINE Collette, « Comptabilité générale, système français et normes IFRS » 8^{ème} édition, DUNOD

Jean LOCHARD, « Les ratios qui comptent », 2^{ème} édition, troisième tirage 2008

Khemakhem A. Ardoin J.L « Introduction au contrôle de gestion », Bordas, Paris, 1974

KHEMAKHEM A., « La dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976

KHLIKA.M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Edition. ECONOMICA, Paris, 1995.

LANGLOIS Georges, BRINGER, M, BONNIER.C (2010), « contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Paris

LAUZON. L – P, BERNARD. M ET GELINE. F, « contrôle de gestion », Edition Gaëtan Morin, Paris, 1980

LEGROS Georges, « Finance d'entreprise », 2^{ème} Edition, DUNOD

LOCHARD Jean, « la gestion budgétaire outil de pilotage des managers », édition d'Organisation, Paris, 1998

LORINO PHILIPPE, « Méthodes et pratique de la performance », 3^{ème} édition d'organisation, France, 2003

MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES : « L'essentiel du contrôle de gestion », édition, d'organisation, paris, 1998

MANDOU Cyrille, « Comptabilité générale de l'entreprise », 1^{ère} édition DE BOECK

MARMUSE Christian : « Performance, Encyclopédie de gestion », 2^{ème} Edition Economica, Paris, 1999

MEIER O., « Dico du manager », édition DUNOD, Paris

MICHELLE BARBARE, Olivier Miller. Manager. DUNOS, Paris, 2006.

PAUCHER Pierre. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : office des publications universitaires. Algérie. 1993. P 20.

Paul PINTO « La performance durable » Dunod, Paris, 2003

PETIJEAN Maurice, « Gestion analytique et budgétaire, principes études de cas solutions », librairies techniques, 1972

Phillips. w, Gérard. K, « Management stratégique et compétitivité », édition de Boeck, Bruxelles, 1995

Pierre CABANE, « L'essentiel de la finance, à l'usage des managers », 2^{ème} édition, EYROLLES Paris 2004

Pierre Lauzel, Robert TELLER, « Contrôle de gestion et budget », édition Dalloz, 7^{ème} édition, Paris, 1994

PIERRE Voyer « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance. » 2^{ème} Edition, presse de l'université du Québec., 1999

RICHARD Jacques et COLETTE Christine, « Comptabilité générale : système français et normes IRFS », 8^{ème} édition, DUNOD

R.N Anthony, Planning and Control Systems: a framework for Analysis, Harvard University

SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. La création de valeur et performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : Office des publications Universitaire. Algérie. 1993

SAUVAIN, Thierry. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée. Edition : Ellipses, Paris 25-11-2005

SELMER. C, « Construire et défendre son budget », Edition DUNOD, Paris, 2003

SEPARI Sabrina, GUY Solle, Le cœur Louis, « DSGC 3 Management et contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD

THIBAUT J., (1993), Le diagnostic d'entreprise, SEDIFOR, France

VOYER, Pierre. « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance ». 2^{ème} édition presse de l'université du Québec

Sites Web consultés :

[Http:// excerpts.numilog.com](http://excerpts.numilog.com).

Annexe 1 : Bilan comptable de l'entreprise.

Désignation	Montants Nets et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2020		Exercice 2019		En Valeur	En
Actif immob. Non Courant dont:	3 334 089		3 426 890	40%	-92 801	
Immobilisations incorporelles	3 208		3 500		-292	
Immobilisations corporelles	1 434 765		1 562 462	1870	-127 697	
Terrains	3 418		3 418			
Bâtiments	985 658		1 118 684		-133 026	-12%
Autres immo. Corporelles	445 689		440 360		5 329	
Immobilisations encours	48 387		16 715		31 672	
Immobilisations financières	1 780 300	21 %	1 780 300			
Autres participations et créances rattachées	630 300		630 300			
Emprunt Obligataire	1 150 000		1 150 000			
D.A.T / BEA						
Impôts différés actif	67 429		63 913		3 516	
Actif Courant dont :	5 225 209	61%	5 045 565	600/0	179 644	40/0
Stocks et encours	2 592 877		2 992 437		-399 560	
Créances et emplois assimilés	1 901 149		1 381 283		519 866	
Clients	1 723 512		1 269 644		453 868	
Autres débiteurs	125 696		90 885		34 811	
Impôts	51 941		20 754		31 187	
Disponibilités et assimilés	731 183		671 845		59 338	
Total Actif	8 559 298	100%	8 472 455	100%	86 843	

A - EVOLUTION BILANTIELLE

ACTIF

U = KDA

PASSIF

U = KDA

Désignation	Montants et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2020		Exercice 2019		Valeur	En
Fonds propres dont :	6 866 936		6 816 559		50 377	
Capital émis	4 753 000	560/0	4 753 000	560/0		
Primes et	2 172 287		2 172 287			
Résultat net	50 377		-108 728		159 105	- 1460/0
Autres capitaux propres- Report à nouveau	-108 728				-108 728	
Passif non courant dont :	931 005		1 116 537		-185 532	-1770
Emprunts et dettes financières	337 081	04	382 783	50/0	702	
Autres dettes non courantes	315 150	40/0	472 675		-157 525	
Prov. et pdscompt,d ^f avance	278 774		261079		17 695	
Passif courant dont :	761 357		539 358		221 999	41%
Fournis et comptes rattachés	523 842		388 320	5%	135 522	3570
Impôts	29 159		2 352		26 807	
Groupe et associés	66 164				66 164	
Autres dettes	142 192	20/0	148 68	20/0	-6 494	
Total Passif	8 559 298	100%	8 472 4	100%	86 844	

Budget Initial.

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS - PREVISIONS 2020

U : KDA

R ubriques	Réalizations 2018 (1)	Clôture 2019 (2)	Objectifs 2020 (3)	Taux d'Evolution (%)	
				3/1	3/2
Ventes & pds annexes	3 403 482	3 177 319	4 514 007	133%	142%
Variation stocks pds finis & encours	-702 277	-120 554	-27 422	4%	23%
Production immobilisée	0	0	0	0%	0%
Subvention d'exploitation	0	0	0	0%	0%
Production de l'exercice	2 701 205	3 056 765	4 486 585	166%	147%
Achats Consommés	1 717 843	1 986 897	3 006 012	175%	151%
Services extérieurs & autres consom	64 988	65 500	89 732	138%	137%
Consommation de l'exercice	1 782 831	2 052 397	3 095 744	174%	151%
Valeur ajoutée d'exploitation	918 374	1 004 368	1 390 841	151%	138%
Charges de personnel	733 452	834 543	897 445	122%	108%
Impôts et taxes assimilées	35 829	33 362	47 397	132%	142%
Excédent Brut d'Exploitation	149 093	136 463	445 999	299%	327%
Autres produits operationels	13 307	6 000	10 000	75%	167%
Autres charges operationelles	5 226	16 319	10 000	191%	61%
Dotation aux amortis et provisions	210 767	205 000	220 000	104%	107%
Reprise s/pertes de valeur et prov	35 181	10 319	0	0%	0%
Résultat Operationnel	-18 412	-68 537	225 999	-1227%	-330%
Produits Financiers	87 179	76 100	68 000	78%	89%
Charges Financieres	5 654	3 000	18 000	318%	600%
Résultat Financier	81 525	73 100	50 000	61%	68%
Resultat ordinaire avant impots	63 113	4 563	275 999	437%	6049%
Impôts exigibles s/resultats	8 469	867	52 440	619%	6049%
Impôts différés s/resultats ordin	10 964	0	0	0%	0%
Résultat Net de l'Exercice	65 608	3 696	223 559	341%	6049%

Annexe 3 : Révision budgétaire

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS - PREVISIONS 2020

U : KDA

Rubriques	Réalizations 2019 (1)	Objectifs Initial 2020 (2)	Réalisation au 31/05/2020	Révision 2020 (3)	Taux d'Evolution (%)	
					(3)/(1)	(3)/(2)
Ventes & pdts annexes	2 765 210	4 514 007	747 927	3 501 601	127%	78%
Variation stocks pdts finis & encours	-49 148	-27 422	-179 055	-205 910	419%	751%
Production immobilisée	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Subvention d'exploitation	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Production de l'exercice	2 716 062	4 486 585	568 872	3 295 691	121%	73%
Achats Consommés	1 815 763	3 006 012	367 599	2 142 199	118%	71%
Services extérieurs & autres consom	48 232	89 732	34 040	68 000	141%	76%
Consommation de l'exercice	1 863 995	3 095 744	401 639	2 210 199	119%	71%
Valeur ajoutée d'exploitation	852 067	1 390 841	167 233	1 085 492	127%	78%
Charges de personnel	834 704	897 445	286 965	819 500	98%	91%
Impôts et taxes assimilées	28 760	47 397	7 840	35 016	122%	74%
Exédent Brut d'Exploitation	-11 397	445 999	-127 572	230 976	-2027%	52%
Autres produits operationels	14 925	10 000	2 499	7 000	47%	70%
Autres charges operationelles	12 189	10 000	2 499	7 000	57%	70%
Dotation aux amortis et provisions	211 263	220 000	91 665	220 000	104%	100%
Reprise s/pertes de valeur et prov	22 709	0	0	0	0%	#DIV/0!
Résultat Operationnel	-197 215	225 999	-219 237	10 976	-6%	5%
Produits Financiers	83 202	68 000	28 335	68 000	82%	100%
Charges Financieres	1 436	18 000	5 872	18 000	1253%	100%
Résultat Financier	81 766	50 000	22 463	50 000	61%	100%
Resultat ordinaire avant impots	-115 449	275 999	-196 774	60 976	-53%	22%
Impôts exigibles s/resultats	10	52 440	0	11 585	115854%	22%
Impôts différés s/resultats ordin	6 730	0	0	0	0%	#DIV/0!
Résultat Net de l'Exercice	-108 729	223 559	-196 774	49 390	-45%	22%

Annexe 4 : Tableau des comptes de résultats au 31/12/2020

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS 2019-2020

Désignation	Montant			Variation	
	Réalisations 2019 (1)	Objectifs 2020 (2)	Réalisations 2020 (3)	(3)-(1)/(1)	
Ventes et produits annexes (1)	2 765 210	3 501 601	2 990 071		850/0
Variation stocks produits fini et encours (2)	-49 148	-205 911	-8 119		
Production immobilisée (4)	0		446		
Subvention d'exploitation (5)			280		
Production de l'exercice (4) = (1) + (2) + (3)	2 716 062	3 295 690	2 982 678	10 0	91 0
Achats consommés (5)	1 815 763	2 142 200	2 019 400		
Services extérieurs et autres consom (6)	48 232	68 000	49 553		
Consommation de l'exercice (7) + (6)	1 863 995	2 210 200	2 068 953	11 0	94 0
Valeur Ajoutée (8) =	852 067	1 085 490	913 725	770	84 0
Taux Valeur Ajoutée(VA PROD)	31 0	33 0	31 0		
Valeur Ajoutée (8)	852 067	1 085 490	913 725		84 0
Charges de personnel (9)	834 704	819 500	745 309		
Impôts et taxes assimilés (10)	28 760	35 016	32 163		
EBE (11) =(8)-(9)-(10)	-11 397	230 974	136 253	-1296 0	59 0
Taux d ¹ EBE (EBE / PROD)		770		-118970	
Autres produits opérationnels (12)	14 925	7 000	76 033		
Autres charges opérationnelles (13)	12 189	7 000	2 948		
Dotations/ amortissements et prov. (14)	211 263	220 000	203 919		
Reprise sur pertes de valeurs et prov (15)	22 709		10 698		
Résultat opérationnel	-197 215	10 974	16 117	-108 0	147 0
Produits financiers (17)	83 202	68 000	67 381		
Charges financières (18)	1 436	18 000	36 346		
Résultat financier. (19) = (17) - (18)	81 766	50 000	31 035	-62 0	62 0
Résultat ordinaire avant impôts (20) = (16) + (19)	-115 449	60 974	47 152	-14170	
Impôts exigibles sur résultats (IBS) (21)	10	11 585	10		
Impôts différés sur résultats ordinaires	6 730		3 516		

Total des produits des activités ordinaires (22)	2 843 628	3 370 690	3 140 306		
Total des charges des activités ordinaires (23)	2 952 357	3 321 301	3 089 648		
Résultat Net de l'Exercice (24) = (22) - (23)	-108 729	49 389	0 658	-14770	10370

Annexe 5 : Programme de production- prévision 2020

PROGRAMME DE PRODUCTION PHYSIQUE- PREVISIONS 2020

U : Pièce

Rubriques	Réalizations 2019 (1)	2020			Taux d'évolution	
		Initiale (2)	Réalis au 31/05/2020	révision (3)	(3)/(1)	(3)/(2)
Moteurs / Alternateurs	13 214	17 957	4 928	15 653	118%	87%
Groupe Électrogènes	53	143	9	89	168%	62%
Transformateurs (en Quantité)	3 532	4 688	913	4 401	125%	94%
Transformateurs (en MVA)	1 215,88	1 709,28	290,39	1 779,85	146%	104%

PROGRAMME DE production VALORISEES - PREVISIONS 2020

U : KDA

Rubriques	Réalizations 2019 (1)	2020			Taux d'évolution	
		Initiale (2)	Réalis au 31/05/2020	révision (3)	(3)/(1)	(3)/(2)
Moteurs / Alternateurs	333 083	487 115	99 405	577 017	173%	118%
Groupe Électrogènes	166 619	558 244	9 245	398 243	239%	71%
Sous traitance	6 785	10 000	3 108	5 000	74%	50%
Total UMP	506 487	1 055 359	111 758	980 260	194%	93%
Transformateurs	2 209 574	3 025 483	460 222	2 769 646	125%	92%
Total UTR	2 209 574	3 025 483	460 222	2 769 646	125%	92%
Total Entreprise	2 716 061	4 080 842	571 980	3 749 906	138%	92%

Annexe 6 : Programme des ventes- prévisions 2020

PROGRAMME DES VENTES PHYSIQUE- PREVISIONS 2020

U : Pièce

Rubriques	Réalizations 2019 (1)	2020			Taux d'évolution	
		Initiale (2)	Réalis au 31/05/2020	révision (3)	(3)/(1)	(3)/(2)
Moteurs / Alternateurs	13 015	17 957	3 585	15 653	120%	87%
Groupe Eléctrogènes	42	183	2	89	212%	49%
Transformateurs (en Quantité)	3 736	4 598	1 048	4 438	119%	97%
Transformateurs (en MVA)	1 303,21	1 660,02	369,90	1 770,29	136%	107%

PROGRAMME DES VENTES VALORISEES - PREVISIONS 2020

U : KDA

Rubriques	Réalizations 2019 (1)	2020			Taux d'évolution	
		Initiale (2)	Réalis au 31/05/2020	révision (3)	(3)/(1)	(3)/(2)
Moteurs / Alternateurs	281 614	672 308	84 358	674 420	239%	100%
Groupe Eléctrogènes	133 930	889 220	5 671	477 892	357%	54%
Sous traitance	6 785	10 000	3 108	5 000	74%	50%
Total UMP	422 329	1 571 528	93 137	1 157 312	274%	74%
Transformateurs	2 342 881	2 942 479	654 825	3 059 575	131%	104%
Total UTR	2 342 881	2 942 479	654 825	3 059 575	131%	104%
Total Entreprise	2 765 210	4 514 007	747 962	4 216 887	152%	93%

Annexe 7 : Programme d'approvisionnement

4- Programme d'Approvisionnement

- Réalisations 2019 : 3 463 548 KDA,
- Objectifs initial 2020 : 2 034 138 KDA.
- Révisions 2020 : 1 600 822 KDA.

Le volume global des approvisionnements prévus pour l'année 2020, frais d'approche inclu s'élève à 1 600 822 KDA dont 70% en provenance de l'importation et 30% d'achats locaux. Il est en diminution de 54% par rapport à 2019 (3 463 548 KDA) et de 21% par rapport aux prévisions initiales 2020 (2 034 138 KDA).

ETAT PREVISIONNEL DES ACHATS 2020
RECAPITULATIF

U : KDA

Rubriques	Réalizations 2019 (1)	Exercice 2020				
		Initiale (2)	Réalis au 31/05/2020	révision (3)	(3)/(1)	(3)/(2)
Achats Locaux	703 882	391 966	58 257	477 415	68%	122%
Achats à l'Importation	2 759 666	1 642 172	303 778	1 123 407	41%	68%
TOTAL ENTREPRISE	3 463 548	2 034 138	362 035	1 600 822	46%	79%

Par unités, le programme d'approvisionnement 2020 est réparti comme suit :

Achats à l'Importation	1 123 407
Transformateurs	655 256
Moteurs	168 372
Groupes électrogènes	287 779
Communs	12 000
Achats Locaux	477 415
Transformateurs	271 407
Moteurs	16 233
Groupes électrogènes	141 775
Communs	48 000

Table de matières

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des figures

Liste des annexes

INTRODUCTION GENERALE.....1

CHAPITRE 1 : Concepts sur le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire.5

Introduction5

Section 1 : Notions sur le contrôle de gestion.....6

1.1. Historique du contrôle de gestion :6

1.2. Définition du contrôle de gestion :7

1.2.1. Le contrôle :7

1.2.2. La gestion :7

1.2.3. Définition du contrôle de gestion :7

1.3. Objectifs du contrôle de gestion :9

1.4. Mission et rôle du contrôle de gestion :11

1.5. Outils du contrôle de gestion :13

1.5.1. La comptabilité générale :13

1.5.2. La comptabilité analytique :14

1.5.3. Le tableau de bord :15

1.5.4. La gestion budgétaire :16

1.5.5. Le reporting :17

1.5.6. Le prix de cession interne :17

Section 2: généralités sur le contrôle budgétaire19

2.1. La budgétisation.....19

2.1.1. Définition du budget :19

2.1.2. Les étapes préalables à l'élaboration d'un budget :19

2.1.3. Les conditions du budget :20

2.1.4. Le rôle du budget :22

2.1.5. Les différents types des budgets23

2.2. Origine et évolution du contrôle budgétaire :26

2.2.1. Définition, objectifs de contrôle budgétaire :27

2.2.2. Les fonctions du contrôle budgétaire :29

2.2.3. Les conditions et les avantages du contrôle budgétaire :29

2.2.4. Rôle du contrôle budgétaire :30

2.2.5. Étapes du contrôle budgétaire :30

2.2.6. Les supports du contrôle budgétaire (les outils) :	32
<i>Section 3 : Analyse des écarts</i>	34
3.1. Définition des écarts	34
3.2. Principe d'élaboration d'un écart budgétaire :	35
3.3. Calcul et analyse des écarts :	35
3.3.1. L'analyse de l'écart sur résultat :	37
3.3.2. Analyse de l'écart sur chiffre d'affaires :	37
3.3.3. Analyse de l'écart sur marge :	38
3.3.4. Analyse des coûts de production :	39
3.3.5. La mise en œuvre des actions correctives.....	42
Conclusion	43
CHAPITRE 2 : Le contrôle budgétaire au service de la performance financière.....	46
INTRODUCTION :	46
1. <i>Section 1 : Notion de « performance »</i>	47
1.1. Définition de la performance de l'entreprise :	47
1.2. Les déterminants de la performance d'une entreprise :	48
1.3. Les caractéristiques de la performance :	50
1.4. Les formes de la performance :	51
1.5. Les typologies de la performance :	52
1.6. Dimension de la performance	54
1.7. Définition de la performance financière.....	55
1.8. Les critères de la performance financière.....	56
1.9. Les déterminants de la performance financière	59
2. <i>Section 2 : Les outils de pilotage de la performance financière de l'entreprise :</i>	62
2.1. L'analyse financière :	62
2.1.1. Le bilan comptable :	62
2.1.2. Le compte de résultat :	64
2.2. L'analyse de l'équilibre financier :	67
2.2.1. Le fonds de roulement (FRN) :	67
2.2.2. Le besoin en fonds de roulement :	69
2.2.3. La trésorerie nette :	71
2.3. Analyse par la méthode des ratios :	73
2.3.1. Définition d'un ratio	73
2.3.2. L'objectif des ratios est :	73
2.3.3. Les principaux types de ratios financiers.....	73
3. <i>Section 3 : L'impact du contrôle budgétaire sur la performance financière</i>	79
3.1. La fixation des objectifs :	79
3.2. Mise en évidence des écarts :	79
3.3. Les fonctions du budget :	81
Conclusion :	83

Chapitre 3 : Effet du contrôle budgétaire sur la performance financière de l'entreprise cas entreprise Électro-Industries Azazga85

Introduction.....85

1. Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	86
1.1. Historique et évolution de l'entreprise	86
1.2. La localisation géographique de l'entreprise Électro-Industries	88
1.3. Statut juridique et social de l'entreprise Électro-Industrie	88
1.4. Objectifs et missions d'Électro-Industries	88
1.5. Le domaine d'activité d'Électro-Industrie :	90
1.6. Organigramme de l'entreprise :	91
1.7. Les clients de l'entreprise Électro-Industries :	92
1.8. Les fournisseurs de l'entreprise Électro-Industries :	93
2. Section 2 : Analyse de la performance financière de l'entreprise à travers le contrôle budgétaire :	94
2.1. SIG au 31/05/2020 :	95
2.2. Constatation des écarts	96
2.3. Budget des ventes :	96
2.4. Budget de production :	99
2.5. Budget des achats :	100
3. Section 3 : Analyse de la performance financière de l'entreprise à travers la mesure de rentabilité après actions correctives.....	102
3.1. Présentation du bilan financier de l'année 2020.....	102
3.2. Elaboration du bilan financier en grandes masses	103
3.3. L'analyse par la méthode des équilibres financiers	103
3.3.1. Détermination de l'équilibre financier à long terme (Le fonds de roulement)	103
3.3.2. Détermination de l'équilibre financier à court terme (Le Besoin en fonds de roulement)	104
3.3.3. Détermination de l'équilibre financier immédiat (Trésorerie Nette)	104
3.4. Analyse de la rentabilité et étude de ratios :	105
3.4.1. Présentation des soldes intermédiaires de gestion de l'année 2020	105
3.4.2. Analyse de la capacité d'autofinancement	107
3.4.3. L'analyse par les ratios	108
3.5. L'effet du contrôle budgétaire sur la performance financière d'Electro-Industries d'Azazga :	113

Conclusion :114

Conclusion générale :116

Références bibliographiques

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé du mémoire :

Dans le cadre du contrôle de gestion, la gestion budgétaire occupe une place essentielle, et le contrôle budgétaire est un aspect important. Il vise à identifier et à analyser les écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels, afin de prendre des mesures correctives appropriées. L'utilisation de ces outils contribue à une gestion efficace de la performance financière de l'entreprise.

Mots clés : gestion budgétaire, contrôle de gestion, contrôle budgétaire, performance financière, Electro-Industries

Summary of the thesis:

In the field of management control, budget management plays a crucial role, and budgetary control is an important aspect. It aims to identify and analyze the variances between budget forecasts and actual results in order to take appropriate corrective measures. The use of these tools contributes to effective management of the company's financial performance.

Keywords: budget management, management control, budgetary control, financial performance, Electro-Industries.