

Minister de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Mouloud MAMMERI TIZI-OUZOU

Faculté des sciences économiques, commerciales, et des sciences de gestion

Département des sciences de gestions



Mémoire fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en science financière et comptabilité.

Option: Audit et contrôle de gestion.

Thème

Le Contrôle budgétaire et la mesure de la performance dans une EPE

Cas : ENIEM (unité commerciale)

Réalisé par :

- BOUDEBZA Amira.
- SI SALEM Samia.

Encadré par :

M^{eur}. OUSSAID Aziz.

Jury composé de:

- **Président : GUELIMINE Hichem** MCA UMMTO
- **Examineur : SAM Hocine** MCA UMMTO
- **Rapporteur : OUSSAID Aziz** MAA UMMTO

Promotion : 2022/2023.

Remerciements

Tout d'abord merci à Dieu , de nous avoir donné la force de réaliser ce modeste travail.

Nous aimerions tout particulièrement exprimer notre gratitude envers nos chers parents pour leur accompagnement et leur soutien inestimable tout au long de ces nombreuses années d'études, qui ont finalement abouti à la réalisation de ce travail.

Tout notre profond respect et gratitude à notre encadreur M. Oussaid, pour ses précieux conseils, et ses orientations.

Nous exprimons également notre gratitude envers tous nos enseignants et les membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Nous remercions tous le personnel de l'entreprise

ENJEM en particulier Monsieur Abed, pour son aide e tout au long de stage.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude envers tous ceux qui ont apporté leur aide, que ce soit de manière directe ou indirecte, à la réalisation de ce travail, ainsi qu'à ceux qui avaient l'intention de le faire.

Merci.

Dédicaces

Je dédie cet humble travail avec grand amour

Sincérité et fierté:

***A mes chers parents pour tous leurs sacrifices, leur soutien et
leurs prières tout au long de mes études.***

***A ma chère tante SASSY, source de tendresse de noblesse et
d'affection.***

***A tous mes amis qui m'ont aidé- je leur souhaite également tout
le Succès qu'ils méritent.***

***A toutes personnes qui m'ont encouragé ou aidé au long de mes
études.***

Samia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail:

***A mes chers parents, qui ont toujours été là pour
moi et orienté mes pas, et continuent à me guider vers le chemin de
la réussite.***

À mon mari qui m'a soutenue tout au long de ce projet

A mes proches, amis et collègues qui ont cru en moi.

Amira.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion.

Introduction du chapitre..... 04

Section 01: Le contrôle de gestion 04

Section 2 : le contrôle budgétaire 16

Section 03: analyse des écarts. 49

Conclusion. 59

Chapitre II : Mesure de la performance.

Introduction..... 60

Section 1 : La notion performance 60

Section 2 : L'évaluation de la performance au service du management..... 75

Section 3 : Le lien entre le contrôle budgétaire et la performance 100

Conclusion du chapitre 103

Chapitre III : Le contrôle budgétaire et mesure de la performance au sein de l'entreprise ENIEM

Section 01: Présentation de l'entreprise ENIEM 85

Section 02: Pratique de contrôle budgétaire et mesure de la performance au sein de l'entreprise ENIEM..... 97

Section 3 : synthèse et perspectives 125

Conclusion 132

Conclusion générale 134

Bibliographe.

*Liste des
tableaux et
des figures*

Liste des figures, tableaux et graphes

Liste des figures

Figure01: Le contrôle de gestion dans une organisation	05
Figure02: le processus de la gestion budgétaire.....	14
Figure N° 03: L'écart sur les charges de production.....	44
Figure N°04: l'écart total sur la matière première.....	45
Figure N° 05 : Les Niveau de la performance	59
Figure N° 06: les étapes de processus d'évaluation de la performance	67
Figure N° 07: Les unités de l'entreprise ENIEM	88
Figure N° 08 : l'organigramme de l'entreprise ENIEM.....	89
Figure N° 09 : organigramme de l'unité commerciale.....	92

Liste des figures, tableaux et graphes

Liste des Tableaux

Tableau n°01 : évolution de CA des produits finis (2020-2021).....	98
Tableau n° 02 : Tableau des ventes des produits finis en valeur (2020-2021	100
Tableau n° 03 : Tableau des ventes des produits finis en quantité (2020-2021	101
Tableaux N° 04 : Budget des approvisionnements Mai 2021/2022.....	104
Tableaux N° 05 : Tableau de trésorerie Mai 2021	108

Liste des graphes

Graphe n°01 : évolution de chiffre d'affaire des produits finis (en Valeur	98
Graphe n°02 : Contribution au chiffre d'affaires par gamme de produit.....	99
Graphe N° 03 : trésorerie Mai 2021	109

Liste des abréviations

ENIEM Entreprise nationale des industries de l'électroménager

CA: Chiffre d'affaires

Qp: Quantité prévisionnelle.

Qr: Quantité réelle.

U.O :Unité d'œuvre.

N.U.O: Nombre d'unité d'œuvre.

DA : Dinar Algérien

E/CA : Ecart sur Chiffre d'affaires

E/G : Ecart Global

E/R : Ecart sur Résultat

EBE : Excédent Brut D'exploitation

ET : Ecart Total

MOD : Main D'œuvre

MT : Montant

PIB : Produit Intérieur Brut

PP : Prix Prévu

PR : Prix Réel

QR : Quantité Réelle

QT : Quantité

R&D : Recherche et Développement

RC : Rentabilité Commerciale

RE : Rentabilité Economique

RF : Rentabilité Financière

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est une structure économique et sociale, qui rassemble diverses ressources, tant matérielles qu'immatérielles et financières, afin de produire des biens et des services destinés à être vendus pour répondre aux besoins des clients.

L'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel complexe et incertain, ce qu'elle l'oblige à baser sur le contrôle, pour pouvoir atteindre ses objectifs et faire face aux risques qu'ils la menacent. Ce contrôle, connu sous le nom de contrôle de gestion, permet à l'entreprise de maintenir une vigilance constante sur ses activités et de prendre des mesures appropriées pour assurer sa performance et sa pérennité.

Le contrôle de gestion joue un rôle important au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Le contrôle de gestion revêt une importance capitale au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Il constitue un processus qui englobe la collecte, l'analyse et l'interprétation d'informations tant financières que non financières dans le but d'évaluer les performances et les activités de l'entreprise, permettant ainsi de prendre des décisions éclairées et judicieuses. .

Le contrôle de gestion fait appel à la gestion budgétaire, qui constitue l'un des outils de pilotage à court terme de processus de l'entreprise, elle se définit comme un processus de planification, d'allocation, de suivi et de contrôle des ressources financières. Elle consiste à établir les différents budgets de l'entreprise, qui permettent de gérer efficacement les ressources de l'entreprise.

Les budgets sont parmi les outils les plus utilisés pour planifier et maîtriser la gestion des organisations, ce sont des plans financiers détaillés qui prévoient les revenus pour une période donnée. Il sert de référence pour la planification, l'allocation et le contrôle des ressources financières, et permet de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des finances.

Effectivement, le contrôle budgétaire occupe une place cruciale au sein du processus global de contrôle de gestion, qui constitue l'un des trois principaux dispositifs sur lesquels les dirigeants s'appuient pour maintenir la maîtrise. Il consiste en un suivi et une vérification réguliers des dépenses réelles par rapport aux prévisions budgétaires établies..

Ainsi, le contrôle budgétaire permet d'identifier les écarts entre les réalisations et les prévisions, de comprendre les raisons de ces écarts et d'apporter les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs financiers.

Introduction générale

L'entreprise nationale industrielle électroménagère "ENIEM", comme toute autre entreprise, opère dans un environnement où les décisions gouvernementales revêtent une importance majeure. Ces décisions gouvernementales ont une influence significative sur les choix et les décisions prises par les entreprises.

A cet effet l'objectif de notre travail porte sur la pratique de contrôle budgétaire au sein de l'entreprise ENIEM, et l'analyse des écarts ainsi que la mesure de la performance.

Dans le cadre de notre recherche, nous tenterons de répondre à la problématique suivante:

Comment le contrôle budgétaire peut-il contribuer à l'amélioration de la performance d'une entreprise?

Pour pouvoir répondre à cette question centrale, nous avons articulé notre travail autour des questions secondaires suivantes :

- Quel est l'importance du contrôle budgétaire au sein d'une entreprise ?
- Comment les écarts obtenus à partir d'un contrôle budgétaire permettent-ils d'aboutir des actions correctives?
- le contrôle budgétaire influence-t-il la performance d'une entreprise?

Pour répondre à la problématique et aux questions précédentes, nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01: Le contrôle budgétaire est un processus inévitable qui permet à l'entreprise d'être efficace et efficiente.

Hypothèse 02: Les écarts obtenus par la comparaison entre les résultats réels et les prévisions chiffrées permettent d'évaluer la performance de l'entreprise.

Hypothèse 03: Le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise ENIEM est dans sa phase primitive.

Pour atteindre notre objectif on a structuré notre travail en 03 chapitres:

- Le premier chapitre intitulé: «Le contrôle budgétaire comme outil de contrôle de gestion», ce chapitre sera subdivisé en 03 sections, dans la première section nous allons passer en revue la notion du contrôle de gestion et la gestion budgétaire, et dans la deuxième section portera des notions sur le budget et le contrôle budgétaire, et la 3ème section sera consacré à l'analyse des écarts.
- Le deuxième chapitre intitulé: «La performance», ce chapitre sera composé de 03 sections, la première section portera des généralités sur la performance, et dans la deuxième section on va expliquer comment mesurer la performance à travers le calcul

Introduction générale

des différents indicateurs financiers et économiques, et la dernière section portera sur le lien entre le contrôle budgétaire et la performance.

- Le troisième chapitre intitulé: « La pratique du contrôle budgétaire et mesure de la performance au sein de l'entreprise ENIEM», ce dernier chapitre va contenir trois sections, dans la première section nous allons présenter l'entreprise, et la deuxième section sera consacré à la pratique du contrôle budgétaire et mesure de la performance au sein de l'ENIEM, et la dernière section portera une synthèse et perspectives.

Afin de mener notre étude sur notre thématique, la collecte des données s'est faite grâce à certaines techniques.

- Méthode analytique.

Cette méthode nous a été d'une grande importance pour l'analyse des données de l'ENIEM sur le contrôle budgétaire.

- Etude documentaire.

La technique documentaire nous a guidé à faire le parcours des ouvrages et autres écrits relatifs à la gestion budgétaire pour cerner le cadre théorique de notre sujet.

- Méthode statistique.

La méthode statistique nous a aidé à quantifier, chiffrer et présenter les résultats de notre recherche de manière claire et visuelle à l'aide de tableaux et de graphiques.

Chapitre I :

*Le contrôle budgétaire comme outil du
contrôle de gestion*

Introduction du chapitre.

Le contrôle budgétaire représente une étape cruciale dans la gestion d'une organisation, impliquant la planification, la surveillance et l'adaptation des ressources financières afin d'atteindre les objectifs tant stratégiques qu'opérationnels. Cette démarche s'appuie sur l'établissement et le suivi de budgets, qui consistent en des projections détaillées des revenus, des dépenses et des investissements requis pour exécuter les activités de l'entreprise sur une période spécifique.

L'objectif de ce chapitre est d'exposer dans une première section les concepts clés du contrôle de gestion et dans la deuxième section nous présenterons des notions sur le contrôle budgétaire, la troisième portera sur l'analyse des écarts.

Section 01: Le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est une discipline essentielle pour toute organisation cherchant à optimiser ses performances et à atteindre ses objectifs stratégiques. Dans cette section nous allons citer les diverses définitions de cette discipline et son importance au sein d'une entreprise.

1. Le contrôle de gestion

1.1. Définitions du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est un processus essentiel au sein d'une entreprise ou d'une organisation, qui vise à assurer que les ressources sont utilisées de manière efficiente et que les résultats obtenus sont en adéquation avec les objectifs fixés.

Chaque économiste développe un aspect particulier de cette discipline, en raison de son importance et la nécessité de son existence au sein d'une entreprise ou d'une organisation.

Définition 01: « Le contrôle de gestion est une fonction essentielle pour toutes les entreprises et les organisations dont l'objectif est de s'assurer que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficience, dans le sens de stratégie voulue ».¹

Définition 02: Selon C.GRENIER: « le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinées à permettre aux responsable d'agir en réalisent la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisation. Il doit être considéré

¹CAPPELLETTI.L, BARON.PH, « contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2014, p06

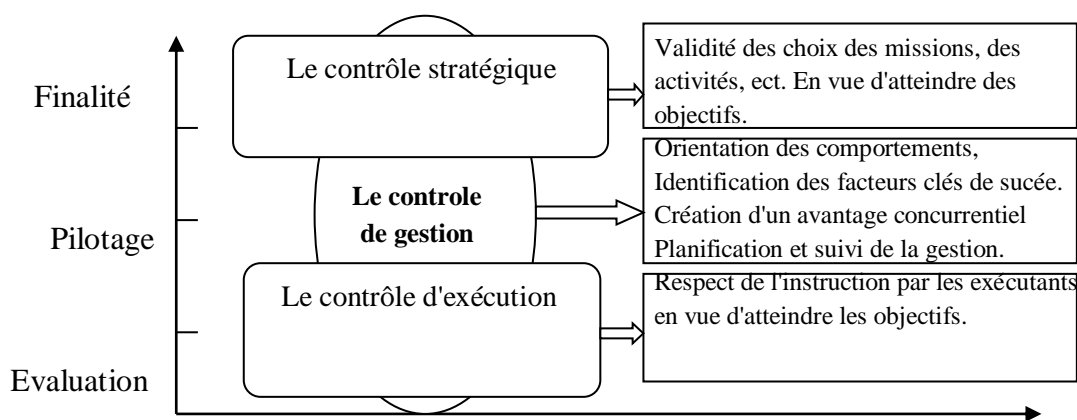
Chapitre I : Le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion

comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficience et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs ».²

Définition 03: Selon R.N.ANTHONY (1988) : « 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

De ces définition on conclure que le contrôle de gestion s'agit d'un processus interne de l'entreprise qu'il intervient pendant et après l'action, il permet d'identifier les facteurs clé de succès et mettre en cohérence la stratégie de l'entreprise et ses activités opérationnels.

Figure n°1: Le contrôle de gestion dans une organisation.



Source: Guy Dumas, Daniel LARUE, Litec, 2005.

- Le contrôle stratégique englobe les méthodologies et les instruments employés pour évaluer, surveiller et adapter les opérations de l'organisation dans le but de concrétiser ses objectifs stratégiques à long terme.
- Le contrôle d'exécution est un processus de gestion qui a pour but de surveiller et d'évaluer la réalisation des tâches quotidiennes au sein de l'organisation.

1.2. Les objectifs et le processus du contrôle de gestion.

1.2.1. Les objectifs du contrôle de gestion.

La mise en place d'un système de contrôle de gestion est indispensable pour toute entreprise, que se soit sa taille ou son domaine d'activité. Cela lui permet d'atteindre ses objectifs de manière économique et d'améliorer sa performance globale. .

Ainsi, les objectifs de ce processus peuvent être résumés de la manière suivante:

² PATRICK. B, « contrôle de gestion cours et application », 2eme édition, Vuibert, paris, 2001, p09.

³Nicolas BERLAND, « Mesurer et piloter la performance », éd : e-ebook, Paris, 2009., P 15.

- L'amélioration continue de l'organisation.
- Le contrôle d'efficacité de la performance.
- Contribution à la mise en œuvre de la stratégie et suivre son avancement.
- préparer l'allocation des ressources en accord avec les objectifs à court terme et les objectifs stratégiques.
- la réduction de l'incertitude, il s'interroge sur les risques et les associés au gouvernement de l'entreprise.
- Faciliter la prise de décision.

Pour répondre aux exigences de la direction, la notion d'objectif doit lier deux autres éléments fondamentaux : les moyens et les résultats, créant ainsi trois critères d'évaluation essentiels:

- La pertinence: Mise en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs fixés.
- L'efficacité: Mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.
- L'efficience : Le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés.

1.2.2. Le processus du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est un processus itératif qui implique une amélioration continue et un apprentissage progressif. Il peut être divisé en quatre étapes principales, correspondant aux phases traditionnelles de la gestion:

1.2.2.1. Phase de prévision:

Cette phase consiste à définir les objectifs souhaités, et prévoir les moyens nécessaires pour les atteindre. . Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

1.2.2.2. Phase d'exécution.

La phase d'exécution se déroule au niveau des différentes entités de l'entreprise, elle implique la mise en place des ressources attribuées par l'entreprise en utilisant un système d'information qui permet de mesurer et d'évaluer les résultats des actions.

1.2.2.3. Phase d'évaluation.

Cette phase implique une comparaison entre les résultats obtenus par les entités et les objectifs fixés par la direction, il s'agit donc de déterminer les écarts et d'identifier leurs causes, Cela permet aux responsables de prendre des mesures correctives lorsque les résultats réels ne correspondent pas aux attentes ou aux objectifs à court terme définis par la direction.

1.2.2.4. Phase d'apprentissage.

La phase d'apprentissage est la dernière phase, elle vise à améliorer l'ensemble des systèmes de prévision par apprentissage grâce à l'analyse des écarts. Cette étape permet de découvrir les facteurs de compétitivité et d'identifier d'éventuelles faiblesses.

1.3. Les outils du contrôle de gestion.

Les outils du contrôle de gestion sont des instruments et des méthodes utilisés pour mesurer et piloter les performances et analyser les résultats d'une entreprise ou d'une organisation.

1.3.1. Le tableau de bord.

Le tableau de bord est un outil clé du contrôle de gestion. C'est un dispositif visuel qui présente de manière synthétique et condensée les principaux indicateurs de performance pertinents pour une entreprise ou une organisation. Il permet aux responsables et aux décideurs de suivre rapidement et efficacement l'évolution des performances et des résultats clés.

1.3.2. La comptabilité générale:

La comptabilité générale est une branche de la comptabilité qui enregistre, classe et synthétise l'ensemble des opérations financières d'une entreprise ou d'une organisation. Son objectif principal est de fournir une vision complète et précise de la situation financière de l'entité concernée.

1.3.3. La comptabilité analytique:

La comptabilité analytique ou de gestion, est une discipline issue de la comptabilité générale, elle est fondée sur l'analyse des coûts de l'entreprise. Ce qui permet de déterminer le seuil de rentabilité et prendre des décisions de gestion de l'entreprise.

1.3.4. Le reporting.

Il s'agit d'un processus d'analyse et de communication d'informations clé pour évaluer la performance et pour prendre décision au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet :⁴

- La réalisation et la vérification des objectifs.
- Mesure des écarts.

⁴GRANDGUILLOT B et F, « l'essentiel du contrôle de gestion », 8^{ème} édition, Gualino-Lextenso, France, 2014, .p.126

- Mesurer la pertinence des actions correctives

1.3.5. La gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.»⁵

1.4. Les limites du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion comme tout autre processus au sein d'une entreprise présente certaines contraintes qu'il faut prendre en compte lors de sa mise en œuvre, parmi ces contraintes on peut citer:⁶

- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour assurer un suivi précis. Les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.
- Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système.
- La mise en place et le suivi d'un système de contrôle de gestion peuvent nécessiter des ressources importantes.
- Les informations financières utilisées pour le contrôle de gestion sont souvent basées sur des données passées, ce qui peut entraîner un décalage entre la prise de décision et les résultats réels.

2. Le contrôleur de gestion.

Le contrôleur de gestion occupe une place plus stratégique et valorisante au sein de l'entreprise. Son rôle a évolué au fil du temps, passant d'une fonction axée principalement sur le contrôle financier à des responsabilités de conseil stratégique et de communication. Cette transformation a également entraîné des changements dans la position du contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise.

2.1. Définition du contrôleur de gestion.

Le contrôleur de gestion est un professionnel désigné au sein d'une entreprise ou d'une organisation, chargé de développer, gérer et améliorer les méthodes et les outils du contrôle de gestion. Son rôle ne consiste pas à superviser directement la gestion des responsables des

⁵Jack FORGET, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2005, P09.

⁶A.Burlaud,C.J.Simon, le contrôle de gestion, la découverte, 2013,p128.

centres de résultat, mais plutôt à fournir les instruments et les analyses nécessaires pour optimiser les performances de l'entreprise dans son ensemble.

2.2. Le profil du contrôleur de gestion.

Selon Alazard et Sépari, le contrôleur de gestion doit être polyvalent, il doit être en effet à la fois:⁷

- **Spécialistes et généralistes** : pour acquérir une expertise approfondie dans l'utilisation des outils avancés, optimiser les structures organisationnelles de l'entreprise et synchroniser les procédures.
- **Opérationnel et fonctionnel** : pour superviser l'exécution des activités tout en offrant des conseils avisés aux décideurs. Il est essentiel que le contrôleur de gestion soit reconnu comme un interlocuteur par l'ensemble des responsables et qu'il soit capable de se mettre à leur place pour anticiper leurs besoins, tout en maintenant son rôle propre.
- **Technicien et humain** : pour combiner les compétences techniques avec la gestion des personnes et des équipes. Il ne s'agit pas seulement de mettre en place un système bien rodé, mais de l'intégrer harmonieusement dans la dynamique de l'entreprise.

2.3. Les missions du contrôleur de gestion.

Le contrôleur de gestion est un professionnel clé au sein d'une organisation, responsable de la gestion des données financières et de la prise de décisions éclairées pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Les missions du contrôleur de gestion peuvent varier en fonction de la taille de l'entreprise, de la nature d'activité et de la structure organisationnelle. Parmi ces missions on peut citer:

- La planification budgétaire implique que le contrôleur de gestion collabore avec les responsables opérationnels et la direction de l'entreprise pour élaborer les budgets annuels. Son rôle consiste à garantir l'alignement des budgets sur les objectifs stratégiques de l'entreprise tout en respectant les contraintes financières en place.
- Suivi des performances : Le contrôleur de gestion analyse les résultats financiers de l'entreprise et compare les réalisations aux budgets préétablis. Il identifie les écarts et les tendances significatives, puis fournit des explications et des recommandations aux décideurs.
- Reporting financier : Le contrôleur de gestion élabore des rapports financiers périodiques pour la direction et les responsables opérationnels. Ces rapports fournissent une

⁷Alazard C. ; Sépari S., « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2^{éd} Dunod, Paris, 2010, P. 29 30

Chapitre I : Le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion

perspectives globale des performances financières de l'entreprise et constituent un fondement essentiel pour le processus de prise de décision.

- Contrôle interne : Le contrôleur de gestion veille à la mise en place de procédures et les mécanismes des contrôles internes pour assurer la fiabilité des données financières et prévenir les risques opérationnels.
- Analyse de rentabilité : Le contrôleur de gestion analyse la rentabilité des différents produits, projets ou départements de l'entreprise. Cette analyse permet d'identifier les activités les plus rentables et de prendre des décisions éclairées concernant l'allocation des ressources.
- Amélioration des processus : Le contrôleur de gestion suggère des améliorations des procédures internes en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience des opérations au sein de l'entreprise.
- Prévisions financières : Il élabore des prévisions financières à moyen et long terme pour aider l'entreprise à anticiper les évolutions futures et à prendre des mesures proactives.

En résumé, le contrôleur de gestion joue un rôle essentiel en fournissant des informations financières pertinentes, en conseillant la direction et les responsables opérationnels, et en contribuant à la prise de décision éclairée pour assurer la santé financière et la performance globale de l'entreprise.

2.4. Le rôle du contrôleur de gestion.

Le contrôleur de gestion a un double rôle un rôle classique et un rôle novateur :

2.4.1. Rôle classique du contrôleur de gestion.

L'attribution classique du contrôleur de gestion comprend généralement les tâches suivantes:

- Planification budgétaire : le contrôleur de gestion participe à l'élaboration des budgets annuels en collaboration avec les responsables opérationnels et la direction de l'entreprise.
- Suivi des performances : Analyse régulière des résultats financiers pour comparer les réalisations aux budgets établis et identifier les écarts.
- Reporting financier : Production de rapports financiers périodiques pour fournir une vue d'ensemble des performances de l'entreprise.
- Analyse de rentabilité : Le contrôleur de gestion analyse la rentabilité des diverses activités de l'entreprise afin de prendre des décisions bien informées concernant la répartition des ressources.

- Conseil stratégique : Fourniture d'analyses financières pour conseiller la direction sur les choix stratégiques et les décisions importantes.
- Contrôle interne : Mise en place de procédures et des mécanismes du contrôle interne pour assurer la fiabilité des données financières et prévenir les risques.

2.4.2. Rôle novateur de contrôleur de gestion.

Le rôle du contrôleur de gestion s'est transformé en un rôle novateur, dépassant les tâches traditionnelles de collecte et d'analyse des données financières. En plus de ses fonctions techniques, le contrôleur de gestion exerce également des rôles de conseil et d'assistance à la prise de décision. Il collabore avec la direction générale sur des projets stratégiques et accompagne les responsables opérationnels dans la résolution de leurs problèmes de gestion quotidienne.

Selon le point de vue d'E. Chiapello, huit rôles principaux sont attribués aux contrôleurs de gestion :

- Analyse des coûts, des résultats.
- Assurer la fiabilité des données.
- Supervision technique du fonctionnement des outils.
- Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale et des opérationnels.
- L'évaluation des performances individuelles.
- Incitation des acteurs opérationnels pour anticiper l'avenir.
- Supervision technique du fonctionnement des outils.

3. La gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est parmi les outils les plus puissants du contrôle de gestion, servant de méthode pour la planification à court terme. Son objectif est de convertir les décisions prises par les responsables en budgets, c'est-à-dire en prévisions chiffrées. Elle permet ensuite de comparer ces objectifs (résultats attendus) aux réalisations (résultats obtenus), afin de déceler d'éventuels écarts et de mettre en place des mesures correctives.

3.1. Définitions et le rôle de la gestion budgétaire.

3.1.1. Définitions de la gestion budgétaire.

Définition 01: La gestion budgétaire est l'ensemble des méthodes mises en place pour élaborer des prévisions destinées à orienter la gestion d'une entreprise et les confronter aux résultats effectivement observés. .⁸

Définition 02: BERLAND.N définit la gestion budgétaire comme « une technique de l'administration de l'organisation et de gestion interne, s'appuie sur les prévisions, à partir des quelles les responsables de l'organisation reçoivent des attributions sous forme de programme et moyens pour une durée limitée en valeur et en quantité si possible »⁹

La gestion budgétaire est un processus qui englobe un ensemble de mesure visant à déterminer et fixer des objectifs, et à analyser la différence entre ces objectifs et les résultats réellement obtenus, et prendre des décisions quant aux moyens à mettre en œuvre à fin d'atteindre les objectifs fixés pour une période donnée.

3.1.2. Rôle de la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire remplit plusieurs rôles importants:

- Évaluation de la performance.
- La mise en place de système de la gestion budgétaire permet d'établir des plans financiers et opérationnels en fixant des objectifs chiffrés pour l'entreprise, les départements ou les projets.
- Elle favorise la communication entre les différents niveaux de l'entreprise en ce qui concerne les objectifs, les priorités et les attentes en matière de résultats.
- La gestion budgétaire est l'outil de pilotage qui permet aux responsables de détecter les écarts et de prendre des mesures correctives en conséquence.
- La gestion budgétaire permet d'aligner les actions de différents départements et équipes en assurant que toutes les activités concourent aux objectifs globaux de l'entreprise.
- La gestion budgétaire fournit des informations essentielles pour prendre des décisions éclairées sur les investissements, les réallocations de ressources et les ajustements nécessaires.

⁸Jack FORGET, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2005, P 9.

⁹Berland, N « le contrôle budgétaire » édition la Découverte, Paris, 2004, P42

3.1.3. Le processus de la gestion budgétaire.

Le processus de la gestion budgétaire s'articule nettement autour de trois grandes phases: phase de prévision, phase de budgétisation et celle du contrôle.

3.1.3.1. Phase de prévision.

La prévision et l'établissement du plan s'appuient sur de nombreuses simulations, y compris:

- Prévoir: Elle consiste à collecter toutes les informations pertinentes pour établir des projections financières, des objectifs et des normes pour une période donnée.
- Simuler : c'est la formulation des hypothèses de travail afin de valider la stratégie en quantifiant les objectifs à atteindre ainsi que les ressources nécessaires.

3.1.3.2. Phase de budgétisation.

Elle implique l'intégration des données dans les budgets, qui résultent des prévisions. En effet les budgets sont souvent établis à court terme.

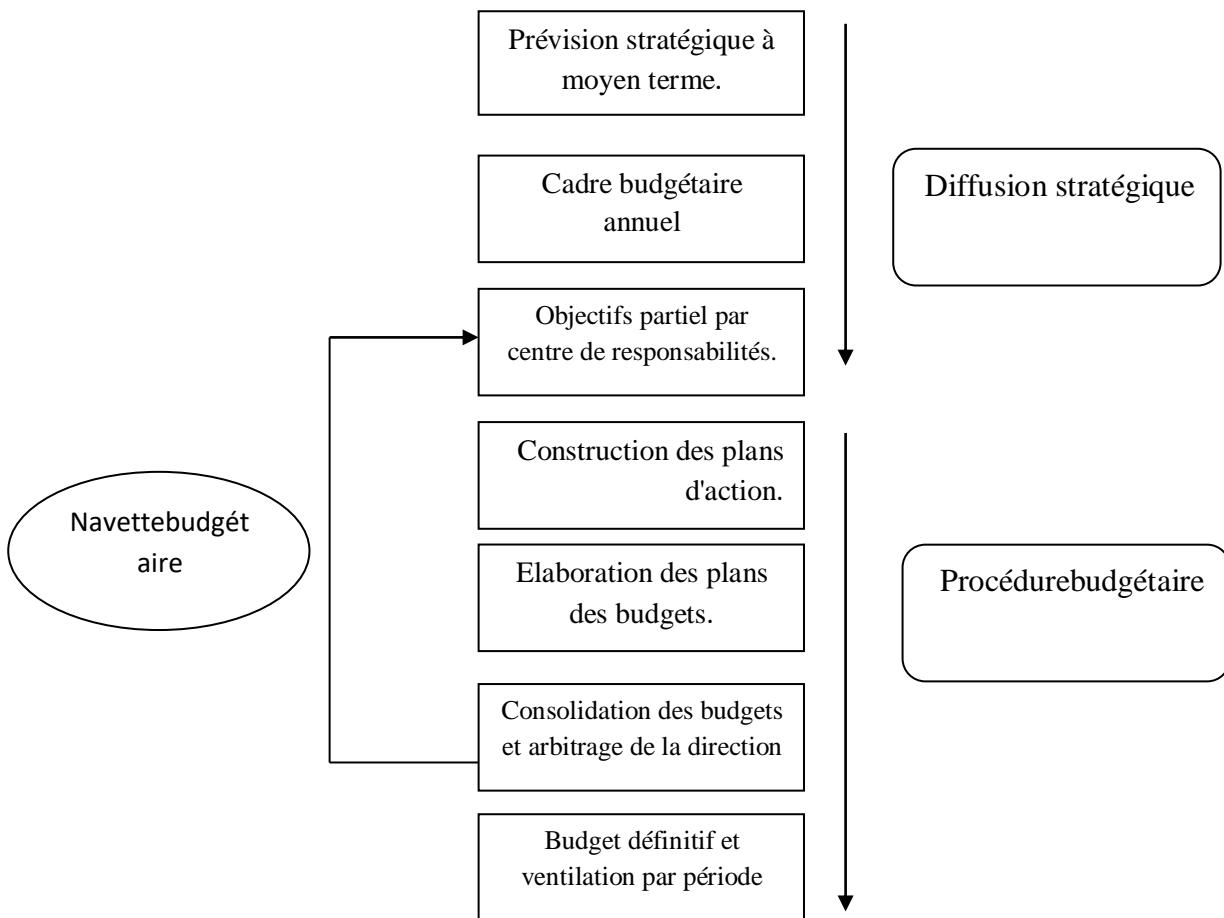
Au cours de la période, il peut parfois être nécessaire de procéder à des prévisions budgétaires et ce lorsque y'aura un changement imprévu des données.

3.1.3.3. Phase du contrôle.

Cette phase revêt une grande importance, il s'agit de:

- Calcul des écarts en comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés.
- L'utilisation de l'analyse des écarts pour corriger la gestion et les prévisions ultérieures.
- Attribuer des responsabilités de manière à éviter la répétition des erreurs déjà commis.

Figure n°02: le processus de la gestion budgétaire.



SOURCE : DORIATH et COUJET gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, 2007, P 106.

3.1.4. Les principes de la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est en effet un système de prévision et de gestion qui repose sur plusieurs principes fondamentaux, notamment les suivants :

3.1.4.1. Le principe de totalité du système budgétaire.

Toutes les activités de l'entreprise doivent être budgétisées c'est-à dire que le budget doit couvrir toutes les activités de l'entreprise ce qui implique :

- De définir les missions de chaque unité de gestion.
- De désigner un responsable pour chaque activité.

3.1.4.2. Le principe de contrôlabilité des éléments du budget.

Conformément à ce principe, les éléments budgétaires doivent faire l'objet d'un contrôle visant à déterminer s'ils relèvent de la responsabilité du responsable du centre de responsabilité (ce sont des éléments contrôlables) ou s'ils échappent à son contrôle (ce sont des éléments non contrôlables). Il est essentiel que la présentation du budget des centres de responsabilité fasse clairement la distinction entre ces deux types d'éléments (contrôlables et non contrôlables). Dans ce contexte, il est évident que les éléments non contrôlables sont inclus dans le budget à des fins d'information uniquement et ne doivent en aucun cas être pris en compte pour l'évaluation des performances.

3.1.4.3. Le principe de couplage du système budgétaire avec le système de décision.

Le système budgétaire doit être aligné sur la répartition des responsabilités et du pouvoir de décision au sein de l'organisation. Cela signifie que chaque centre de responsabilité doit disposer de budgets spécifiques qui reflètent ses objectifs, ses responsabilités et ses capacités de contrôle. Cette approche favorise la responsabilisation, la transparence et une gestion plus efficace en assurant que les gestionnaires sont évalués en fonction de ce sur quoi ils ont un véritable impact.

3.1.4.4. Le principe de non remise en cause des politiques et des stratégies de l'entreprise.

Étant donné que le budget est le résultat final du processus de planification, la budgétisation découle de la planification opérationnelle cela consiste à :

- Détailler le programme d'activités correspondant à la première année du plan.
- Affecter les responsabilités et allouer les ressources nécessaires aux différentes unités de gestion en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation.

3.1.4.5. Le principe du couplage du système budgétaire avec le style de management et la politique du personnel.

Le processus de budgétisation et de contrôle doit être cohérent avec le style de gestion et la politique de ressources humaines de l'entreprise. Lorsque l'entreprise adopte une structure décentralisée et encourage la participation, les budgets sont élaborés de manière ascendante et itérative. Dans un environnement de gestion participative et décentralisée, les mécanismes de motivation doivent principalement encourager les responsables à proposer des objectifs qui convergent avec les objectifs généraux de l'entreprise, tout en étant en accord avec la politique globale et la stratégie établies dans le cadre du plan à long terme et du plan à moyen terme.

3.1.4.6. Le principe de contrôle par exécution.

L'analyse des écarts entre les résultats fixés (objectifs) et les résultats obtenus (les réalisations) n'est pas une fin en soi. En réalité, Les écarts doivent fonctionner comme des indicateurs d'alerte, permettant ainsi au responsable de l'unité concernée de:

- Détecter les points de distorsion dans la réalisation d'un programme orienté vers les objectifs de l'unité
- Estimation des actions correctives.

Section 02: Le contrôle budgétaire.

Lorsqu'on aborde la question de la planification à court terme, il devient impérieux de procéder à une refonte complète du processus. Cela nécessite une redéfinition minutieuse des objectifs spécifiques en vue de concevoir un plan d'action adéquat, en accord avec un budget approprié. Toutefois, il est impératif de garder constamment à l'esprit que la réalisation des résultats escomptés ne peut être automatiquement assurée, en raison de l'instabilité et de l'incertitude inhérentes à l'environnement changeant.

Dans ce contexte dynamique, il devient d'une importance capitale d'établir un mécanisme de contrôle budgétaire complet et révolutionnaire, qui vise à confronter de manière proactive les réalisations aux prévisions initiales. Ce dispositif a pour but de détecter précocement les écarts, de les soumettre à une analyse approfondie et de stimuler les responsables à prendre des mesures correctives sans délai lorsque la situation l'exige.

L'essence de cette nouvelle approche réside dans la direction résolue des résultats vers les objectifs fixés, dans la mesure du possible, malgré les fluctuations potentielles de l'environnement. Grâce à la mise en place d'une surveillance budgétaire rigoureuse, métamorphosée par des normes innovantes, l'organisation se trouve préparée de manière optimale à s'adapter aux évolutions, à formuler des décisions éclairées et à maximiser ses chances de concrétiser ses objectifs, même en présence de contraintes mouvantes au sein du contexte.

1. Le budget :

.1. Définition du budget

Le terme "budget" tire son origine du mot français ancien "bougette", qui faisait référence à une petite bourse utilisée au Moyen Âge par les marchands pour transporter et

Chapitre I : Le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion

stocker leurs pièces de monnaie en déplacement. Posséder sa bougette impliquait alors une préparation minutieuse en vue d'un voyage.

Cependant, cette préparation ne se limitait pas à l'aspect matériel, elle englobait également une gestion financière méthodique. Les marchands devaient anticiper les dépenses envisagées pour leur voyage, incluant l'hébergement, les repas et les frais de déplacement, et rassembler les fonds nécessaires pour couvrir ces coûts. En somme, ils devaient établir un budget pour leur voyage.

Ainsi, au fil du temps, le terme "budget" a évolué pour englober l'ensemble des prévisions financières et de planification des dépenses, que ce soit pour un voyage ou toute autre sphère de la vie. À présent, le budget est devenu un outil indispensable pour de nombreuses personnes, entreprises et organisations, les guidant dans une gestion financière responsable et éclairée.

Bien qu'à l'origine, le budget était lié à un objet physique servant à conserver l'argent nécessaire pour un déplacement, son concept s'est transformé au fil des époques, donnant naissance à diverses interprétations. Le budget n'est plus seulement un objet concret, mais également un plan d'action élaboré en vue d'atteindre des objectifs spécifiques sur une période définie.

Dans la société contemporaine, le budget est considéré comme l'une des pièces maîtresses du système budgétaire, jouant un double rôle. D'une part, il sert d'outil de prévision et de coordination entre les différentes unités décentralisées, facilitant ainsi la délégation des décisions et motivant les décideurs à agir de manière éclairée.

Selon DJERBI Zouhaier, DURAND Xavier, KUSZLA Catherine : « Un budget est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé »¹⁰

Ces auteurs soulignent dans leur définition que le budget est une estimation numérique de tous les éléments associés à un programme spécifique. En d'autres termes, il s'agit d'une planification financière qui prédit les revenus et les dépenses liés à un projet, une entreprise ou toute autre initiative.

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 »¹¹

¹⁰DJERBI Zouhaier, DURAND Xavier, KUSZLA Catherine, « Contrôle de gestion », édition Dunod, 2014, P140

D'après Caroline Le budget est un outil qui permet de planifier et d'estimer les activités financières d'une entreprise ou d'une organisation pour une période donnée, généralement une année. Il regroupe des prévisions chiffrées et des hypothèses basées sur des informations disponibles avant le début de l'exercice comptable. Le budget décrit de manière détaillée et cohérente l'ensemble des activités prévues, notamment les recettes, les dépenses, les investissements, et les objectifs financiers. En résumé, le budget constitue un guide financier qui aide à prendre des décisions éclairées et à suivre les performances par rapport aux prévisions tout au long de l'année.

Selon Geert Hofstede «le budget est une expression anglaise qui provient du français «bougette», qui est un sac en cuir ou une bourse que les voyageurs accrochaient à la selle de leur cheval»¹².

Le budget peut être considéré comme un outil prévisionnel crucial pour les entreprises. Il se compose d'un ensemble de données chiffrées, établies avant le début de chaque exercice comptable. Ce document détaillé englobe toutes les activités de l'entreprise et vise à faciliter la comparaison entre les prévisions et les réalisations concrètes. Son objectif principal est de repérer les écarts et les dysfonctionnements potentiels afin de permettre la mise en place de corrections appropriées. En somme, le budget offre une vision globale des activités financières de l'entreprise et joue un rôle essentiel dans sa gestion et sa prise de décision.

.2. Présentation des techniques de prévision budgétaire

La prévision budgétaire revêt une importance capitale tant pour les entreprises à vocation gouvernementale que pour les organisations à but non lucratif. Elle constitue un processus fondamental qui facilite la planification des ressources financières requises tout en anticipant les revenus et les dépenses à venir.

Diverses méthodes de prévision budgétaire sont à disposition, adaptées aux besoins particuliers de chaque entité.

.2.1. Analyse historique :

Cette technique consiste à examiner les données financières passées de l'organisation pour identifier les tendances et les modèles. Cela permet de faire des projections basées sur les performances antérieures.

¹¹ SELMER Caroline, « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2eme édition, Paris, 2009, P.02

¹²HOFSTED.G «the game of budget control», international studies of management organisation.1980 vol 10 P19.

.2.2. Méthode du pourcentage des ventes :

Cette méthode est couramment utilisée dans les entreprises qui vendent des produits ou des services. Elle consiste à estimer les ventes futures en fonction des tendances passées et à calculer les dépenses en pourcentage des ventes. Par exemple, si les dépenses de publicité sont généralement de 5 % des ventes, on peut les estimer en multipliant les ventes prévues par 5 %.

.2.3. Méthode des indices économiques :

Cette technique est utilisée pour prendre en compte les facteurs économiques externes qui peuvent influencer les revenus et les dépenses. Elle consiste à suivre des indicateurs économiques tels que le PIB, l'inflation ou le taux de chômage, et à les utiliser pour ajuster les projections budgétaires.

.2.4. Méthode du budget de base zéro :

Contrairement à d'autres méthodes qui se basent sur les données historiques, cette technique consiste à construire le budget à partir de zéro, en évaluant chaque dépense et en justifiant sa nécessité. Cela permet d'éliminer les dépenses non essentielles et de favoriser une approche plus efficiente.

.2.5. Modélisation prédictive :

Cette technique utilise des modèles mathématiques et statistiques pour prévoir les revenus et les dépenses futures. Elle peut prendre en compte de nombreuses variables et utiliser des algorithmes de prévision avancés pour obtenir des résultats plus précis.

Il est important de noter que ces techniques ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent être combinées en fonction des besoins et des contraintes de chaque organisation. Il est également essentiel de réévaluer régulièrement les prévisions budgétaires en tenant compte des actualisations et des changements de circonstances afin d'obtenir des estimations plus précises.

.3. Les méthodes de budgétisation.

.3.1. Budget à base zéro

Le budget à base zéro (BBZ) est une méthode de gestion budgétaire qui diffère de la méthode plus traditionnelle où les budgets sont établis en se basant sur les chiffres de l'année précédente, en les ajustant légèrement à la hausse ou à la baisse. Au contraire, le BBZ part de

zéro à chaque nouvelle période budgétaire, obligeant ainsi les gestionnaires à justifier chaque dépense à partir de zéro, quel que soit le budget de l'année précédente.¹³

L'objectif principal du budget à base zéro est de remettre en question et de redéfinir les coûts de structure, en mettant l'accent sur les services généraux. Pour ce faire, on procède à une analyse détaillée des coûts associés à chaque service rendu. En se basant sur cette analyse, des décisions sont prises quant à savoir si les budgets attribués doivent être ajustés, qu'il s'agisse d'augmentation ou de modification, en fonction des circonstances.

Dans cette approche, chaque unité ou département doit justifier son existence au sein de l'organisation, démontrer sa valeur ajoutée et sa contribution aux objectifs globaux de l'entreprise. Il peut être décidé de maintenir, développer, externaliser ou supprimer une unité en fonction de cette justification.

Le budget à base zéro est particulièrement adapté aux situations de fusions et de restructurations, car il permet une réaffectation efficace des ressources vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités. Il encourage également une réflexion approfondie sur les coûts et une réduction des charges, ce qui est essentiel en cas de difficultés financières.

Cependant, il convient de noter que la mise en œuvre du budget à base zéro peut être complexe et coûteuse. L'analyse et la classification de toutes les activités des centres budgétaires peuvent nécessiter d'importantes réductions d'effectifs, ce qui peut créer un sentiment de blocage ou de peur au sein de l'organisation. Cela est dû au fait que cette méthode exige un examen minutieux de chaque activité et une justification rigoureuse de ses coûts.

Le budget à base zéro est une approche budgétaire qui met l'accent sur une réévaluation totale des coûts et des dépenses, en se fondant sur une analyse approfondie des services fournis. Bien qu'elle puisse être perçue comme exigeante et générer des préoccupations au sein de l'organisation, cette méthode offre l'opportunité de réaffecter les ressources de manière plus efficiente, ce qui peut avoir un impact positif sur la situation financière globale de l'entreprise.

.3.2. La budgétisation à base d'activités (ABB),

La budgétisation basée sur les activités, souvent appelée "budgétisation ABC" (Activity-Based Budgeting) ou "budgétisation basée sur l'activité", est une approche de gestion

¹³ FORGET Jack. Gestion budgétaire. Paris: édition d'organisation. 2005. p.13 ;14

budgétaire qui se concentre sur l'analyse et la budgétisation des activités spécifiques qui se produisent au sein de l'organisation. Cette méthode vise à comprendre comment les ressources sont consommées par les différentes activités réalisées par les services d'une entreprise, afin de mieux appréhender la formation des coûts et les causes de leurs variations.

Le processus de budgétisation basé sur les activités se déroule en trois étapes¹⁴ :

1.4.2.1. Identification des inducteurs de ressources : Cette étape consiste à déterminer les facteurs ou les variables qui influencent la consommation des ressources au sein de l'entreprise. Ces inducteurs peuvent être des mesures telles que le nombre de transactions, le temps passé sur une activité, etc. L'objectif est d'identifier les éléments qui ont un impact significatif sur les coûts des activités.

1.4.2.2. Association des inducteurs de ressources aux activités : Une fois les inducteurs identifiés, ils sont liés aux activités spécifiques qui les consomment. Par exemple, si le temps passé sur une activité est identifié comme un inducteur de ressources, il sera associé à l'activité correspondante. Cette étape permet de mettre en lumière les relations entre les inducteurs de ressources et les activités, ce qui facilite l'évaluation des coûts et des besoins en ressources pour chaque activité.

1.4.2.3. Budgétisation des coûts des activités : La dernière étape du processus consiste à élaborer le budget des coûts pour chaque activité identifiée. En utilisant les informations recueillies lors des étapes précédentes, les coûts prévisionnels associés à chaque activité sont budgétés. Cela permet de mieux aligner les ressources nécessaires à chaque activité et de planifier de manière plus précise les dépenses liées à ces activités.

.3.3. Les prévisions glissantes « Rolling forecast »

Les prévisions glissantes, également appelées "Rolling Forecast", représentent un complément essentiel à l'approche budgétaire traditionnelle. Elles se révèlent plus réactives et efficaces dans la gestion des prévisions. Cette méthode permet d'ajuster le budget au fur et à mesure de l'évolution des besoins de l'entreprise et de l'avancement de ses projets. En utilisant les prévisions glissantes, il est possible de rendre le processus budgétaire plus flexible en effectuant des mises à jour régulières et en alignant les prévisions sur les informations les plus récentes disponibles. Cela permet aux entreprises de prendre des décisions plus informées et de s'adapter plus aisément aux changements survenant dans leur environnement.

¹⁴<https://finmodelslab.com/fr/blogs/blog/activity-based-budgeting> consulté le 20/6/2023

Chapitre I : Le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion

Le "rollingforecast" est un outil de gestion de plus en plus utilisé par les entreprises pour plusieurs raisons importantes.¹⁵

Tout d'abord, contrairement au plan prévisionnel traditionnel, le "rollingforecast" permet de remettre en question les budgets prévus de manière régulière. Cela signifie qu'au lieu de figer les prévisions pour une période donnée, l'entreprise met à jour ses prévisions de manière continue, En adaptant constamment les besoins en fonction de l'évolution des circonstances, cela permet une plus grande souplesse pour répondre aux changements inattendus et pour s'ajuster rapidement aux évolutions du marché.

Ensuite, le "rollingforecast" offre une vision financière plus précise de l'entreprise. Grâce à des reportings réguliers, l'entreprise peut examiner en temps réel ses besoins en trésorerie, ses facturations fournisseurs, ses réalisations d'objectifs, et autres indicateurs financiers importants. Cette vue actualisée permet de prendre des décisions éclairées et réactives, en se basant sur la réalité financière actuelle de l'organisation.

De plus, cet outil facilite grandement les prises de décision. Avec des informations financières actualisées et précises, les ressources de l'entreprise peuvent être déployées de manière plus efficace et ciblée. Les responsables peuvent allouer les budgets aux bonnes initiatives et projets en fonction des besoins réels, et les corrections budgétaires peuvent être apportées au moment opportun.¹⁶

Enfin, les "prévisions glissantes" du "rollingforecast" permettent de prendre en compte un large éventail de facteurs qui peuvent entraîner des risques financiers. Étant donné que les prévisions sont mises à jour régulièrement, l'entreprise peut intégrer les nouvelles données, les changements de marché, les fluctuations économiques, les variations de la demande, etc. Cela facilite une anticipation plus efficace des risques éventuels et la mise en œuvre de stratégies appropriées.

.4. Typologie des budgets.

Le processus budgétaire doit aboutir à la création de budgets spécifiques pour chaque activité de l'entreprise. Cela signifie que les objectifs et les ressources nécessaires pour chaque domaine d'activité doivent être exprimés en termes financiers afin de garantir leur cohérence globale. Une fois que les prévisions ont été approuvées par la direction, chaque département

¹⁵ <https://agicap.com/fr/article/rolling-forecast-previsions-glissantes-definition-utilisation/> consulté le 20 / 7/2023

Chapitre I : Le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion

de l'entreprise, qu'il s'agisse de la vente, de la production, des achats, etc., doit estimer les coûts et les revenus liés à ses activités pour l'année à venir.

On distingue trois types de budgets selon leur nature :

➤ **Les budgets opérationnels:**

Les budgets opérationnels représentent des plans financiers détaillés qui se concentrent sur les activités quotidiennes et les opérations courantes au sein d'une entreprise. Ils sont généralement élaborés pour des périodes spécifiques, comme une année fiscale, et décrivent en détail les prévisions financières pour chaque fonction ou département au sein de l'entreprise. Ces budgets peuvent englober divers aspects tels que les prévisions de ventes, les budgets de production, les budgets d'achats, les budgets de main-d'œuvre, les budgets marketing, les budgets de recherche et développement, et d'autres encore.

Les budgets opérationnels sont indispensables pour une gestion efficace des ressources et la planification des activités de l'entreprise à court terme.

➤ **Les budgets d'investissement.**

Les budgets d'investissement se réfèrent à des plans financiers qui se focalisent sur les dépenses en capital ou les placements que l'entreprise envisage de réaliser pendant une période spécifique. Ces budgets sont élaborés dans le but de prévoir et de superviser les coûts associés à l'acquisition d'actifs à long terme, tels que des équipements, des infrastructures, des biens immobiliers, des technologies, etc.

Les budgets d'investissement jouent un rôle crucial en déterminant comment l'entreprise répartira ses ressources financières pour financer des projets d'investissement, en évaluant leur potentiel de rentabilité, et en veillant à ce que les investissements soient en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

➤ **Les budgets généraux.**

Les budgets généraux sont établis à partir des autres budgets. Ils permettent de vérifier la cohérence des prévisions par le contrôle des équilibres fondamentaux: l'équilibre de la trésorerie par le budget de trésorerie, la rentabilité de l'exploitation par le compte de résultat prévisionnel, l'équilibre financier par le bilan prévisionnel.

On distingue quatre types de budget qui sont répartis selon leur fonctionnement.

.4.1. Le budget des ventes.

Le budget des ventes constitue le point de départ dans l'élaboration des budgets de l'entreprise. Il vise à estimer la valeur future des ventes de l'entreprise en se basant sur des prévisions de prix, ce qui permet de déterminer le chiffre d'affaires prévu. Il s'agit d'une évaluation en termes de quantité et de valeur, ayant pour principal objectif de calculer les revenus attendus de l'entreprise et, par la suite, de déduire les ressources nécessaires pour les activités commerciales.

.4.2. Le budget de production.

Le budget de production est un document financier qui détaille la planification des activités de production d'une entreprise sur une période donnée. Ce budget est élaboré en se basant sur diverses données, telles que les prévisions de ventes, les niveaux de stocks existants, les capacités de production disponibles, et les exigences de la demande. Il vise à déterminer la quantité de produits ou de biens à fabriquer pour répondre aux besoins du marché tout en optimisant l'utilisation des ressources, notamment la main-d'œuvre, les matières premières et les équipements. Le budget de production est essentiel pour la gestion efficace des opérations de fabrication et pour garantir que l'entreprise peut répondre à la demande de manière rentable et efficiente.

.4.3. Le budget d'approvisionnement.

Le budget d'approvisionnement permet de répartir les prévisions sur une période de douze mois. Le programme d'approvisionnement, qui découle du programme de production, spécifie les quantités à acheter et les dates auxquelles les commandes doivent être passées. Plusieurs facteurs influencent les décisions prises dans ce domaine.

- Le coût de passation de commande (coût de lancement et coûts de gestion : personnels affectés à la gestion des commandes, à la réception, au magasinage, à la manutention...), plus que ce coût est élevé, plus la quantité à commander doit être grande, il s'agit de limiter le nombre de commandes réalisées.
- Le coût de stockage (coût de financement du stock, primes d'assurance, coûts des moyens de stockage, coût de la dépréciation du stock...), plus ce coût est élevé, moins le stock doit être volumineux, il faut donc passer de nombreuses petites commandes.
- Le coût de rupture de stock, plus ce coût est élevé, plus la gestion des stocks doit être prudente, il s'agit de limiter les ruptures (ce qui implique d'avoir un niveau de stock conséquent).

.4.4. Le budget d'investissements.

Le budget d'investissements est un plan financier qui détaille les dépenses en capital que prévoit de réaliser une entreprise sur une période définie. Il englobe les investissements dans des actifs à long terme tels que des équipements, des bâtiments, des technologies, des véhicules, des infrastructures, et d'autres éléments qui sont essentiels pour le fonctionnement et la croissance de l'entreprise.

Ce budget permet à l'entreprise de vérifier si elle est en mesure d'atteindre l'objectif de production, né des objectifs de vente. Il détaille¹⁷:

- Les dates et les montants des engagements, moments à partir desquels l'entreprise s'engage à payer les livraisons et prestations, selon un calendrier prédéfini, ou à verser un débit.
- Les dates et les montants des réceptions dont la connaissance est indispensable à la mise en œuvre matérielle du projet.
- Les dates et les montants des règlements qui permettent d'organiser la trésorerie de l'entreprise.

.4.5. Le budget de trésorerie.

C'est la transformation des dépenses et des revenus issus de tous les budgets précédents en entrées et sorties de trésorerie. Il permet d'anticiper les difficultés de trésorerie et de dégager les impasses ou les excédents de trésorerie qui nécessitent des ajustements.

Le budget de trésorerie centralise et récapitule toutes les conséquences financières des budgets opérationnels précédents (par exemple) :

- Budget des ventes: encaissements.
- Budget de production: décaissements.
- Budget des approvisionnements: décaissements.
- Budget personnel: décaissements.
- Budget des autres frais: décaissements.
- Budget des investissements: décaissements.

¹⁷Brigitte DORIATH, Contrôle de gestion, 5ème édition DUNOD, Paris 2008, P 59

.5. Les objectifs des budgets :

Les budgets sont un outil polyvalent qui aide l'entreprise à planifier, à contrôler, à allouer des ressources et à prendre des décisions éclairées pour atteindre ses objectifs. Ils jouent un rôle crucial dans la gestion financière et opérationnelle d'une organisation.

.5.1. La planification.

Les budgets sont utilisés pour planifier les activités futures de l'entreprise. Ils définissent des objectifs financiers et opérationnels clairs à atteindre sur une période donnée, souvent sur une base annuelle. Cela permet à l'entreprise de fixer des cibles et de déterminer la manière dont elle compte les atteindre.

.5.2. Allocation des ressources.

Les budgets permettent de répartir efficacement les ressources, qu'il s'agisse de fonds, de personnel, de temps ou de matériaux, entre les différentes activités de l'entreprise. Ils garantissent que chaque département ou projet dispose des ressources nécessaires pour accomplir ses missions.

.5.3. Contrôle financier.

Les budgets servent de point de référence pour évaluer la performance réelle par rapport aux prévisions. En comparant les résultats réels aux chiffres budgétés, l'entreprise peut identifier les écarts et prendre des mesures correctives en cas de déviations importantes.

.5.4. Prise de décision.

Les budgets fournissent des informations cruciales pour la prise de décision. Ils aident les dirigeants à évaluer la faisabilité financière de nouvelles initiatives, d'investissements, de projets ou de changements stratégiques. Les décisions peuvent ainsi être prises en fonction des contraintes budgétaires.

.5.5. Communication et motivation.

Les budgets sont des outils de communication importants au sein de l'organisation. Ils communiquent les objectifs financiers et opérationnels à l'ensemble du personnel, ce qui peut motiver les employés à contribuer à l'atteinte de ces objectifs. Chacun comprend mieux comment son rôle contribue à l'ensemble.

.5.6. Anticipation des besoins de financement.

Les budgets permettent de prévoir les besoins en financement de l'entreprise. En identifiant les flux de trésorerie prévus, les périodes de pic de dépenses et les moments où des financements supplémentaires pourraient être nécessaires, l'entreprise peut mieux gérer sa trésorerie.

.6. les conditions d'élaboration d'un budget:

L'élaboration des budgets implique des conditions essentielles pour garantir leur efficacité et leur pertinence dans la gestion d'une organisation. Ces conditions sont¹⁸:

- La participation de tous les services :

Il est crucial que tous les départements et services de l'organisation participent à l'élaboration du budget global. Chaque service doit être impliqué dans la préparation de son propre budget en fonction de ses besoins et responsabilités spécifiques. Cette approche participative garantit une meilleure compréhension des besoins de chaque service et facilite la coordination entre eux.

- La définition des objectifs et l'approbation des normes :

Chaque niveau de responsabilité doit établir des objectifs clairs à atteindre pendant la période budgétaire. Ces objectifs doivent être alignés sur les objectifs globaux de l'organisation. De plus, les normes envisagées pour évaluer les performances et les résultats doivent recevoir l'approbation des parties concernées. Cette validation assure que les objectifs et les normes sont considérés comme réalisables et fondés sur des attentes réalistes.

- Le commentaire des hypothèses retenues :

Le budget est basé sur certaines hypothèses concernant les conditions économiques, les tendances du marché et d'autres facteurs externes et internes. Il est essentiel de fournir des commentaires succincts sur les raisons qui ont motivé le choix de ces hypothèses. Cela aide à comprendre les facteurs qui ont été pris en compte pour élaborer le budget et fournit une base de référence pour évaluer sa pertinence ultérieurement.

- La fixation de normes raisonnables :

Les normes budgétaires doivent être établies de manière équilibrée, ni trop optimistes ni trop pessimistes. Des normes optimistes peuvent entraîner des attentes irréalistes et des

¹⁸LAUZEL Pierre, TELLER Robert, 1994, « Contrôle de gestion et budget », 7^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, P240-241.

Chapitre I : Le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion

pressions excessives sur les équipes, tandis que des normes pessimistes peuvent décourager les efforts et nuire à la motivation. Les normes réalistes prennent en compte l'évolution normale attendue de l'entreprise au cours de la période budgétaire.

- Le respect d'un calendrier précis :

Il est important d'établir un calendrier détaillé qui définit clairement les étapes de construction du budget et les échéances pour chaque responsable. Cela garantit une planification efficace et une collecte d'informations opportune. Le respect du calendrier permet également de maintenir le processus de budgétisation sur la bonne voie et de s'assurer que le budget est finalisé à temps pour la période concernée

- Mise en place d'une équipe de coordination :

Pour garantir une élaboration efficace du budget, il est essentiel de mettre en place une équipe de coordination dédiée à cette tâche. Cette équipe est responsable de rassembler toutes les données nécessaires pour élaborer le budget. Elle doit également donner de la valeur aux données en l'interprétant et en les analysant de manière appropriée. Enfin, cette équipe prépare la présentation du budget aux parties concernées, en s'assurant qu'il est compréhensible et transparent.

- Le calcul des répercussions des modifications de normes :

Le budget doit être capable de s'adapter aux changements éventuels des normes ou des conditions économiques. Il est donc important de calculer comment ces modifications affecteront le budget précédent. La comparaison des écarts enregistrés au cours des années précédentes permet de mieux comprendre les tendances et de mieux anticiper les éventuels écarts futurs.

- L'analyse concertée des budgets :

L'analyse des budgets doit être réalisée en concertation avec les parties prenantes concernées. Cela signifie que l'analyse des budgets pour la période "n" doit être réalisée en relation avec les résultats de la période "n-1". Cette dernière doit évaluer des performances passées et d'identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière.

- L'élaboration du budget en fonction des objectifs de rentabilité :

Le budget doit être élaboré en gardant à l'esprit les objectifs de rentabilité de l'organisation. Cela signifie que les éléments non significatifs, qui pourraient biaiser l'évaluation des performances, doivent être exclus du budget. En se concentrant sur les

éléments pertinents, le budget devient un outil plus précis pour évaluer les performances réelles de l'entreprise.

- L'analyse des écarts entre prévision et réalisation :

À la fin de chaque période budgétaire définie par le calendrier, il est essentiel d'analyser les écarts entre les prévisions du budget et les réalisations réelles. Cette analyse permet de comprendre les raisons des écarts et d'identifier les domaines où des ajustements sont nécessaires. Une explication détaillée des écarts aide également à améliorer la précision des prévisions futures.

1.8. Les principes d'un budget :

Le budget repose sur cinq principes importants à connaître et à comprendre¹⁹ :

- Principe de la spécialité.

Le principe de la spécialité implique que le budget spécifie en détail les différentes catégories de dépenses prévues, les montants alloués à chaque catégorie, ainsi que la manière dont ces montants seront affectés ou dépensés.

- Principe de l'annuité.

Ce principe signifie que l'élaboration du budget est un processus récurrent qui se déroule annuellement. Le budget est conçu pour couvrir une période d'un an spécifique, généralement alignée sur l'année civile ou l'année fiscale d'un pays.

- Principe de l'universalité :

Ce principe stipule que chaque recette doit être attribuée en fonction des besoins globaux du budget, sans autoriser de compensation entre les dépenses et les recettes. En d'autres termes, il interdit la pratique de compenser les dépenses avec les recettes, et vice versa.

- Principe de l'unité budgétaire.

Cela garantit la transparence et la clarté du budget, en regroupant toutes les informations financières essentielles en un seul endroit.

- Principe de l'équilibre budgétaire.

En d'autres termes, les dépenses planifiées doivent être entièrement financées par les recettes disponibles, afin de maintenir un équilibre financier global.

¹⁹ SADOUDI Karina Pratique de la gestion budgétaire dans les banques Cas de la CNEP Mémoire de fin de formation. TiziOuzou. ESIG, 2017.p.42.

1.9.Processus d'élaboration budgétaire :

L'élaboration budgétaire est un processus essentiel pour toute organisation, Il s'agit de la planification et de la gestion des ressources financières, permettant de déterminer comment les revenus seront générés et alloués, ainsi que comment les dépenses seront contrôlées.

L'élaboration budgétaire implique généralement l'estimation des revenus, la prévision des dépenses, l'identification des priorités et la fixation d'objectifs financiers. Cela nécessite également une analyse approfondie des données financières passées, des tendances économiques et des prévisions futures pour établir un plan financier réaliste et viable. Une fois le budget élaboré, il est important de le suivre et de l'ajuster régulièrement pour assurer une gestion financière efficace et atteindre les objectifs fixés. Elle se base sur cinq phases²⁰:

1.9.1. Transmission des objectifs et des directives :

La direction générale communique aux responsables des centres de responsabilité les objectifs de vente pour l'année à venir, ainsi que les paramètres et directives à respecter, tels que les prix de vente, les marges, les effectifs, la politique de stockage, etc. De plus, des prévisions concernant l'environnement économique sont également fournies.

1.9.2. Établissement des pré-budgets :

Chaque responsable de centre de responsabilité élabore un projet de budget en tenant compte des instructions de la direction et des contraintes spécifiques à leur centre. Cette étape permet à chaque centre de proposer un budget préliminaire basé sur les objectifs et les directives reçus.

1.9.3. Consolidation et synthèse :

Les différents projets de budgets provenant des centres de responsabilité sont consolidés, et un projet d'états financiers est établi. Cette synthèse permet de mettre en évidence les incohérences et les incompatibilités entre les niveaux d'activité prévus dans les différents centres.

1.9.4. Révisions et négociations :

La direction examine les projets de budgets consolidés et demande aux centres de responsabilité de les modifier si nécessaire. Cela déclenche une phase de navette budgétaire, où il y a des allers-retours entre la direction et les centres pour ajuster les budgets. Des

²⁰ ROUACH Michel et NAULEAU Gérard. Contrôle de gestion et stratégie dans la banque. Edition: RB. 2013. pp.47-52.

négociations peuvent avoir lieu jusqu'à ce que la direction juge l'ensemble des budgets convenables. Une fois les ajustements et les négociations terminées, les budgets deviennent définitifs.

1.9.5. Actualisation périodique :

Le budget de l'année N est périodiquement actualisé tout au long de l'année pour tenir compte des réalisations et de l'évolution de l'environnement. Cela permet d'ajuster les prévisions initiales en fonction des résultats réels et des changements survenus, assurant ainsi une meilleure gestion financière.

1.10. Le calendrier budgétaire :

Le budget doit être finalisé avant le début de l'année budgétaire, mais ce n'est pas toujours le cas en raison de la nécessité de commencer tôt et de ne pas se laisser emporter par les conflits ou attendre les décisions de la concurrence.

Lorsqu'un processus formel de planification est en place, le plan opérationnel est terminé en juillet, ce qui permet d'avoir les objectifs et politiques pour la première année du plan dès cette période. Ensuite, le processus budgétaire lui-même peut commencer en septembre et se terminer en décembre. Le travail principal pour les opérations consiste alors à affiner les objectifs et le plan d'action en fonction de l'évolution du plan et à mensualiser les chiffres budgétaires pour faciliter le suivi.

En l'absence d'un processus formel de planification, l'élaboration des budgets prend plus de temps, car la Direction générale et les opérationnels doivent préciser la stratégie, les politiques, etc. Dans certains cas, le travail budgétaire peut commencer début juillet pour un groupe de quelques milliers de personnes.

Le calendrier du processus budgétaire se déroule comme suit²¹ :

➤ **Mai-juin :**

- Cadre budgétaire
- Hypothèses macro-économiques
- Orientations de la Direction Générale

➤ **Juillet-septembre :**

- Navette budgétaire : pré-budgets

²¹ LONING Hélène et MALLERET Véronique ; et al. « Contrôle de gestion ». 3e éd. Paris : Dunod. 2008. pp.74-

➤ **Septembre-octobre :**

- Arbitrage(s)
- Confrontation des pré-budgets consolidés aux objectifs

➤ **Novembre :**

- Approbation de la Direction Générale : arrêt des budgets N+1

➤ **L'année suivante :**

- Exécution et suivi budgétaire.

Le calendrier détaillé indique que le travail budgétaire à réaliser dans les différentes fonctions chaque semaine. Il précise les responsabilités à chaque étape, notamment : Qui collecte telle information ? Qui la transmet, sous quelle forme, à quelle date, et à qui ? Quelle instance est autorisée à prendre telle décision ?

Ce calendrier permet de suivre le processus budgétaire de manière rigoureuse, en définissant clairement les étapes et les personnes impliquées dans le processus. Cela facilite la coordination et l'efficacité de l'ensemble du processus budgétaire.

1.11. L'exécution du budget :

L'exécution budgétaire fait référence à la mise en pratique des activités planifiées par le budget d'une entreprise. Cela signifie que les ressources prévues pour chaque centre de responsabilité doivent être utilisées conformément aux objectifs définis dans le budget qui sont ²² :

1.11.1 Saisie en termes monétaires :

Les ressources consommées (dépenses) et les produits réalisés (recettes) par chaque centre de responsabilité sont enregistrés dans les différents registres comptables de l'organisation en termes monétaires. Cela permet de suivre et de contrôler les mouvements financiers de chaque département ou centre.

1.11.2. Règles de gestion financière :

Pour garantir une gestion financière cohérente, tout le réseau budgétaire de l'organisation doit respecter certaines règles spécifiques. Ces règles sont essentielles pour une utilisation efficace et responsable des ressources de l'entreprise.

²² CLICHE Pierre, 2009, « Gestion budgétaire et dépenses publiques », édition Presses, Québec, P135

1.11.3. Procédures internes et comptabilisation des réalisations budgétaires :

L'exécution budgétaire implique l'application de procédures internes fondées sur les principes mentionnés précédemment. Cela signifie que l'entreprise suit des étapes spécifiques pour réaliser les activités budgétisées. De plus, les résultats réels obtenus par rapport au budget prévu sont enregistrés dans les comptes financiers de l'organisation.

1.11.4. Adaptation du budget et étapes à suivre :

Lorsque des ajustements sont nécessaires dans le budget, certaines étapes doivent être suivies :

- a. Ventilation des dotations budgétaires par centre de responsabilité : Les montants budgétisés sont répartis entre les différents centres de responsabilité au sein de l'entreprise.
- b. Mensualisation des budgets : Les budgets sont répartis sur une base mensuelle, ce qui permet de suivre les performances tout au long de l'année.
- c. Définition des délégations : Les responsables de chaque centre se voient attribuer des délégations spécifiques pour exécuter les budgets qui leur ont été alloués.

1.11.5. Document financier obligatoire :

L'exécution du budget est un processus essentiel et obligatoire pour l'entreprise. Toutes les étapes énoncées doivent être rigoureusement suivies afin de garantir une gestion financière adéquate. Cela nécessite également des opérations administratives pour gérer les recettes et les dépenses de l'entreprise, y compris les décaissements (sorties de fonds) et les encaissements (entrées de fond)

Les données budgétaires provenant de divers rapports sont rassemblées et enregistrées de manière mensuelle ou trimestrielle. Des réunions de suivi budgétaire sont organisées, où les responsables de la hiérarchie se réunissent autour du contrôleur de gestion pour évaluer la situation financière.²³

2. Le contrôle budgétaire.

Les budgets révèlent la direction vers laquelle l'entreprise souhaite progresser en spécifiant ses objectifs et les moyens pour y parvenir. Cependant, leur simple établissement ne garantit pas automatiquement que ces objectifs seront atteints. Pour assurer la concrétisation des ambitions fixées, il est impératif de mettre en place un système de contrôle budgétaire. Ce dernier a pour vocation de surveiller de près la réalisation des objectifs énoncés dans les

²³ LECLERE Didier, 1994, « Gestion budgétaire », Edition Eyrolles, Paris, P21

budgets. Grâce au contrôle budgétaire, l'entreprise peut détecter rapidement les écarts entre les prévisions et les résultats réels, identifier les causes potentielles de ces écarts et prendre des mesures correctives appropriées. Cela permet ainsi de garder le cap sur les objectifs stratégiques et d'ajuster les actions en conséquence, assurant ainsi une gestion plus rigoureuse et efficiente des ressources de l'entreprise²⁴

Le contrôle budgétaire revêt une importance capitale dans la gestion financière au sein d'une organisation. Il constitue un ensemble méthodique de procédés et de techniques visant à planifier, surveiller et évaluer les flux monétaires d'une entreprise ou d'une entité, qu'ils soient à court ou à long terme. L'essence du contrôle budgétaire réside dans son objectif principal : assurer la maîtrise des coûts, optimiser l'allocation des ressources et concrétiser les objectifs financiers préalablement définis.

2.1. Historique du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une pratique de gestion qui planifie, suit et contrôle les ressources financières d'une organisation. Son origine remonte au début du XXe siècle, lorsque des pionniers tels que Frederick Winslow Taylor et Henri Fayol ont mis l'accent sur l'optimisation des processus de production et l'importance de la planification et du contrôle

Au fil du temps, le contrôle budgétaire s'est développé et est devenu une pratique courante dans de nombreuses organisations. Dans les années 1920 et 1930, la méthode du budget flexible a été développée, permettant aux entreprises de s'adapter plus facilement aux variations de la demande et des conditions économiques.

Le contrôle budgétaire est un élément essentiel du contrôle de gestion et a joué un rôle crucial dans le développement des grandes organisations (Chandler 1962). L'intervention de Directeur Comptable Adjoint chez General Motors dans les années 1920 (Johnson et Kaplan, 1987) a permis de mettre en évidence trois types d'outils liés à ce dispositif : le calcul des écarts basé sur les coûts standards ou prévisionnels, l'utilisation de multiples prévisions budgétaires tout au long de l'année et l'évaluation de la performance des managers en fonction de la réalisation de leurs objectifs budgétaires.

Dans les années 50, suite à une demande de la fondation Argyries, le contrôle budgétaire a été étudié plus en détail dans les usines. Argyries (1953) a spécifiquement examiné les effets de ce contrôle et a démontré qu'il pouvait avoir des conséquences néfastes sur la coopération entre les managers, ce qui, à son tour, pouvait nuire à la performance globale de

²⁴ CABANE Pierre. L'essentiel de la finance à l'usage des managers. Paris: EYROLLES. 2001. p.263.

l'organisation. Cette constatation a conduit à de nombreuses études ultérieures visant à comprendre l'impact du contrôle budgétaire sur la performance et les différents éléments qui le composent.

Au cours des dernières décennies, le contrôle budgétaire a continué à évoluer pour s'adapter aux nouvelles réalités des affaires. Les avancées technologiques, telles que les systèmes de gestion intégrée et les logiciels de planification financière, ont permis d'améliorer la précision et la rapidité des processus budgétaires.

Enfin De nos jours, le contrôle budgétaire est largement utilisé dans les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Il est considéré comme un outil essentiel pour évaluer la performance financière, allouer les ressources de manière efficiente et prendre des décisions stratégiques éclairées.²⁵

2.2. Définition du contrôle budgétaire

Selon Sponem « le contrôle budgétaire est synonyme de maîtrise des budgets. Il est trop souvent compris avec sens restrictif de vérification des budgets, sens qui est le sein en science politique. Le budget et le contrôle qui l'accompagne Sant alors de véritables gardiens des finances, autorisant ou non, des acteurs à agir. Au sens de maîtrise, le contrôle budgétaire est plutôt un outil d'aide au pilotage de l'entreprise »²⁶

Selon la perspective de Sponem, le contrôle budgétaire va au-delà de la simple vérification des budgets. Il est perçu comme un outil de maîtrise des budgets et de pilotage de l'entreprise. Contrairement à l'idée traditionnelle de contrôle budgétaire en tant que gardien des finances, Sponem considère qu'il joue un rôle plus large dans la gestion et la direction de l'entreprise

Selon Tafiani « le contrôle budgétaire fait partie de contrôle de gestion. Il consiste à mettre en évidence et interpréter périodiquement (mois, trimestre, année), les écarts entre les prévisions et les réalisations, en vue d'entreprendre des actions correctives pour atteindre des objectifs déterminés. Le contrôle budgétaire est à la fois, un ensemble de techniques et une fonction de tous les responsables quel que soit leur niveau hiérarchique. »²⁷

²⁵SPONEM.Samual , « contrôle budgétaire : recherche de l'efficience ou recherche de légitime », comptabilité, contrôle, audit et institution, Mai 2006, Tunisie, p.p. CD ROM. Halash-00558254 p 244

²⁶ M. Boualem TAFIANI,« le contrôle de gestion dans une compagnie algérienne d'assurances », publication universitaire. Alger .1986.p50

²⁷ LAUZEL pierre, « le contrôle de gestion et budgets »,Siry, paris, 1980, p : 48-49.

Chapitre I : Le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion

D'après la définition de Tafiani, le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion. Il se concentre sur l'identification et l'interprétation régulières des écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations, généralement sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle. L'objectif principal du contrôle budgétaire est de prendre des mesures correctives pour atteindre les objectifs fixés.

Selon les définitions précédentes on peut dire que le contrôle budgétaire est un processus qui vise à surveiller et à évaluer la réalisation des budgets établis dans une organisation. Son objectif principal est d'informer les responsables sur le degré de réalisation des budgets et de mesurer la performance des acteurs impliqués. En identifiant les écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations réelles, le contrôle budgétaire permet de détecter les problèmes potentiels et les zones d'amélioration.

2.3. Les objectifs du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est un processus essentiel qui vise à superviser et à évaluer la performance financière et opérationnelle d'une organisation par rapport à ses budgets préétablis. Les principaux objectifs du contrôle budgétaire sont les suivants :

2.3.1. Planification financière : Le contrôle budgétaire aide à établir des plans financiers à court et à long terme. Il permet de fixer des objectifs et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

2.3.2. Suivi des performances : Le contrôle budgétaire permet de comparer les performances réelles avec les prévisions budgétaires. Cela permet de détecter les écarts et les anomalies, d'identifier les domaines où les dépenses ou les revenus sont supérieurs ou inférieurs aux attentes, et de prendre des mesures appropriées.

2.3.3. Prise de décision : Le contrôle budgétaire fournit des informations précieuses pour la prise de décisions financières. Il aide à évaluer la rentabilité des projets et des investissements potentiels, à déterminer l'efficacité des différentes activités de l'organisation, et à hiérarchiser les ressources en fonction des priorités financières.

2.3.4. Gestion des coûts : Le contrôle budgétaire permet de surveiller les coûts et d'identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées. Il aide à prévenir et à maîtriser les dépassements budgétaires, à négocier avec les fournisseurs et à optimiser l'utilisation des ressources.

2.3.5. Responsabilisation : Le contrôle budgétaire attribue des responsabilités claires aux différents gestionnaires et départements de l'organisation. Il favorise la responsabilisation

individuelle en établissant des objectifs et des mesures de performance spécifiques, et en évaluant les résultats par rapport à ces objectifs.

2.3.6. Communication et transparence : Le contrôle budgétaire facilite la communication entre les différentes parties prenantes de l'organisation, telles que les dirigeants, les gestionnaires et les actionnaires. Il fournit des informations financières claires et objectives, ce qui favorise la transparence et renforce la confiance dans la gestion financière de l'organisation.

En résumé, le contrôle budgétaire est un outil puissant pour la gestion financière. Il permet de planifier, de suivre, d'évaluer et d'ajuster les performances financières d'une organisation, ce qui contribue à une prise de décision plus éclairée et à une gestion plus efficace des ressources.

2.4. Les principes de contrôle budgétaire

Les principes de contrôle budgétaire sont les lignes directrices qui orientent la mise en œuvre efficace de ce processus dans une organisation. On va positionner quelques principes conventionnels du contrôle budgétaire:²⁸

2.4.1. Fixation des objectifs : Les objectifs budgétaires doivent être clairement définis et alignés sur la stratégie globale de l'organisation. Ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps (SMART).

2.4.2. Établissement de budgets : Les budgets doivent être élaborés de manière rigoureuse en prenant en compte les prévisions de revenus et de dépenses. Ils doivent être basés sur des informations fiables et réalistes, tout en tenant compte des objectifs fixés.

2.4.3 Surveillance régulière : Un suivi régulier est essentiel pour évaluer la réalisation des budgets. Les performances réelles doivent être comparées aux prévisions budgétaires, et les écarts doivent être analysés et compris. Cela permet de détecter les problèmes potentiels et de prendre des mesures correctives rapidement.

2.4.4 Responsabilité et reddition de comptes : Les responsables doivent être tenus responsables de la réalisation des budgets qui leur sont attribués. Ils doivent être impliqués dans le processus de contrôle budgétaire et être redevables de leurs performances.

2.4.5 Communication et collaboration : Le contrôle budgétaire implique une communication claire et transparente entre les différentes parties prenantes de

²⁸ Contrôle de gestion Chapitre 7, P. 08. Disponible sur le site : www.licp.com(PDF)

l'organisation. Les informations budgétaires doivent être partagées et discutées avec les responsables concernés, favorisant ainsi la collaboration et la compréhension commune des objectifs.

2.4.6 Révision et ajustement : Les budgets peuvent nécessiter des ajustements en fonction des changements internes ou externes à l'organisation. Il est important de réviser périodiquement les budgets pour les rendre plus précis et adaptés à la réalité.

2.4.7 Apprentissage et amélioration continue : Le contrôle budgétaire doit être considéré comme un processus d'apprentissage continu.

2.5. Processus du contrôle budgétaire :

Toute procédure du contrôle vise à aligner les résultats obtenus avec les objectifs souhaités, sa mise en œuvre se décompose généralement en quatre phases.²⁹ :

2.5.1. La prévision

Il s'agit d'une étude préalable de la décision, de la possibilité et de la volonté de la réaliser. La prévision est une attitude volontariste, car elle doit exprimer une politique, un choix, un engagement, un pari sur l'avenir. Quelle que soit sa valeur, une prévision scientifique ne peut être que la description d'un cadre dans lequel l'entreprise devra s'insérer, ce qui confère à la prévision son caractère volontaire.

La prévision est également une attitude scientifique. L'un des fondements incontestables de la prévision repose sur la méthode scientifique, basée sur des éléments statistiques et économiques.

2.5.2. La planification

Consiste à anticiper et organiser les actions et les ressources allouées pour diriger les activités de l'entreprise, en fonction des objectifs fixés et de l'analyse des forces et faiblesses. La planification d'entreprise peut couvrir une période variable, généralement de trois à cinq ans, voire davantage. Son objectif est de fournir une vision à long terme et de guider les décisions et les actions afin d'atteindre les résultats souhaités. Elle implique d'établir des stratégies, de définir des objectifs spécifiques, d'identifier les ressources nécessaires et de déterminer les étapes et les échéances pour leur réalisation. Une planification rigoureuse permet à l'entreprise de se préparer aux défis futurs, d'optimiser l'utilisation de ses ressources et de garantir sa pérennité sur le marché.

²⁹HUTIN , Hervé, « Toute la finance de l'entreprise en pratique » édition d'organisation, Paris, 2003, P659.

2.5.3 L'articulation des budgets

Elle fait référence à la coordination et à l'intégration des différents budgets au sein de l'entreprise. La gestion budgétaire englobe plusieurs aspects et constitue à la fois un mode de gestion basé sur la décentralisation et un système de pilotage visant à assurer un contrôle budgétaire efficace. Cette approche implique l'élaboration de budgets spécifiques dans le but de faciliter la gestion financière. Ces budgets se déclinent comme suit :

- **Les budgets déterminants** : ils mettent l'accent sur les programmes d'actions liés à la vente et à la production, et sont essentiels pour la gestion à court terme.
- **Les budgets résultants** : ils concernent le fonctionnement des différents services de l'entreprise, incluant notamment les ressources humaines, les dépenses administratives, les investissements, etc.

L'articulation des budgets consiste à assurer la cohérence et la complémentarité entre ces différents budgets, en prenant en compte les interdépendances et en favorisant une communication efficace entre les différentes parties prenantes. Cela permet d'optimiser la gestion globale de l'entreprise et de garantir un contrôle budgétaire adéquat.

2.6. Ajustement des budgets

Une fois que le budget de l'entreprise a été élaboré, deux séries de facteurs peuvent considérablement modifier les prévisions initiales, à savoir

- ✓ **Les variations du taux d'activité** peuvent être causées par des facteurs internes tels que des problèmes matériels qui créent des goulots d'étranglement dans les autres postes de travail, ou par des facteurs externes tels que la contraction du marché due à une crise.

Dans le premier cas, il incombe à la direction d'intervenir rapidement, et les répercussions de ces fluctuations peuvent parfois être limitées au budget de production. Cela s'explique par la présence de stocks suffisants de produits finis, ce qui permet de maintenir un rythme de vente stable, malgré les perturbations éventuelles

Par contre dans le deuxième cas le problème est plus complexe, il oblige fréquemment les dirigeants à recalculer tous les budgets.

- ✓ **Les variations de prix** nécessitent des ajustements, que ce soit en amont (achats auprès des fournisseurs) ou en aval (ventes aux clients). En ce qui concerne les charges d'exploitation et les dépenses correspondantes, il est important de les classer en fonction de leur nature

spécifique, telle que la matière première, les fournitures extérieures et la main-d'œuvre, dans chaque section ou centre de coûts faisant l'objet d'un budget.

Il convient de souligner que, dans certains cas, des modifications exceptionnelles de la situation budgétaire peuvent survenir. Dans de tels cas, les responsables de l'entreprise doivent faire face à des événements imprévus et imprévisibles par rapport à la définition de la ligne d'action générale.

2.7. Les étapes du contrôle budgétaire :

Le processus de contrôle budgétaire est un ensemble d'étapes organisées visant à suivre, analyser et ajuster les performances financières d'une organisation par rapport à son budget ce processus se déroule en trois phases ³⁰:

2.7.1. contrôle avant l'action (contrôle a priori).

Cette étape joue un rôle crucial lors de l'établissement des budgets. Elle permet aux cadres opérationnels de prévoir et d'évaluer les conséquences de leurs décisions avant de les mettre en pratique. De même, pour les supérieurs hiérarchiques, ce contrôle avant l'action leur permet de définir les limites de leur délégation de pouvoir en simulant le fonctionnement de leur domaine de responsabilité, qui peut comprendre plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leur autorité décisionnelle. Ainsi, le contrôle à priori est étroitement lié à la fonction de simulation, qui est considérée comme essentielle dans le processus de budgétisation.

2.7.2. Le contrôle pendant l'action (contrôle par alerte).

Le contrôle pendant l'action est une forme de contrôle opérationnel qui vise à fournir en permanence les informations nécessaires pour guider les actions jusqu'à leur terme. Ce type de contrôle repose sur les réalisations concrètes et doit être mis en place au niveau des opérations elles-mêmes. Il doit être proche du terrain, c'est-à-dire en contact direct avec les activités sur le terrain, et se concentrer uniquement sur l'action en cours, en assurant une surveillance continue.

2.7.3. Le contrôle après l'action (à posteriori).

Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire et joue un rôle essentiel dans l'évaluation des performances. Son objectif est d'analyser les résultats obtenus et de comparer

³⁰Herve HUTIN, op.cit., p 679.

ces réalisations avec les prévisions initiales. Pour ce faire, deux types d'informations sont utilisés.

Section 03: analyse des écarts.

Afin de mieux mesurer et analyser la performance, le contrôleur de gestion doit comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés. Cette analyse permet d'évaluer les performances et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

1. les écarts.

1.1.Définitions d'un écart.

L'écart est : « la différence entre une norme de référence et une grandeur calculée à partir de données réellement constatées. »³¹

Les écarts se réfèrent aux différences entre les données réelles observées et les données prévues, attendues ou normatives. Ces écarts sont essentiellement des mesures de déviation par rapport aux attentes ou aux normes établies.

Les écarts consistent à comparer entre les résultats prévus et les résultats réalisés pour chaque centre de responsabilité, a fin de mesurer leur performance.

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

Chaque écart calculé est systématiquement qualifié comme étant favorable ou défavorable, ce qui facilite son interprétation.

- Un écart positif signifie que les réalisations sont supérieures aux prévisions, donc l'écart est favorable.
- Un écart négatif signifie que les prévisions sont supérieurs aux réalisations, c'est-à-dire que l'entreprise a réalisé moins d ce qu'elle a prévus, donc l'écart est défavorable.

1.2.Typologie des écarts.

- **Écarts Budgétaires** : Les écarts budgétaires sont des différences entre les prévisions budgétaires (ce qui était prévu) et les résultats réels (ce qui s'est réellement produit) dans le contexte de la gestion financière d'une entreprise, d'une organisation ou d'un

³¹FORGET Jack, « Gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, 2005, P30

projet. Ils sont utilisés pour évaluer la performance financière et peuvent être positifs (favorables), négatifs (défavorables) ou neutres.

- **Ecart sur les coûts:** Un écart sur les coûts est une mesure qui permet d'évaluer la différence entre les coûts réels engagés pour un projet, une activité ou une entreprise et les coûts prévus ou budgétés pour cette même période ou activité. Les écarts sur les coûts sont couramment utilisés dans la gestion financière pour évaluer la performance financière et déterminer si les coûts réels sont supérieurs ou inférieurs aux attentes.
- **Ecart sur la qualité:** cet écart peut se référer à une différence entre la qualité attendue ou souhaitée d'un produit, d'un service ou d'un processus et la qualité réellement obtenue. Cet écart peut être positif ou négatif, et il est utilisé pour évaluer si un produit ou un service répond aux normes de qualité établies ou s'il présente des défauts ou des lacunes par rapport à ces normes.

1.2.1. L'écart sur les ventes.

D'une manière générale, l'écart sur ventes (EV) est égal à:

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

Sachant que :

QR : Quantité réellement vendus.

PR : Prix de vente réel.

CP : Coût de production prévisionnel unitaire des ventes.

QP : Ventes prévisionnel en quantité.

PP : Prix de vente prévisionnel.

1.2.1.1.L'écart sur le chiffre d'affaire.

L'écart sur le chiffre d'affaire consiste à évaluer la différence entre le chiffre d'affaires réellement réalisé et le chiffre d'affaires prévu ou attendu.

Il se calcul de la manière suivante

$$\text{Écart sur chiffre d'affaires} = \text{Chiffre d'affaires Réel} - \text{Chiffre d'affaires Prévu}$$

Chapitre I : Le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion

Cet écart se décompose en deux écarts : un écart sur prix de vente et un écart sur volume des ventes (Quantités).

A. L'écart sur les prix est calculé en comparant les quantités vendues en utilisant le prix de vente réel et les quantités vendues multipliées par le prix de vente standard. Il s'agit de la différence entre ces deux valeurs, permettant de mesurer l'impact financier des variations de prix sur les ventes réalisées.

$$\text{Écart sur prix} = (\text{prix réel} - \text{prix prévu}) \times \text{Quantité réelle.}$$

B. L'écart sur la quantité: L'écart sur quantité est évalué en utilisant un prix budgété. Il représente la différence entre les quantités réellement vendues, multipliées par le prix de vente standard (c'est-à-dire le prix prévisionnel des ventes), et les quantités prévues multipliées par le prix de vente standard. Cela permet de mesurer l'impact financier des variations de quantité sur les ventes réalisées.

$$\text{Écart sur quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévu}) \times \text{prix prévu.}$$

1.2.1.2. L'écart sur la marge.

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

L'écart sur marge est une mesure qui compare la marge réelle à la marge prévue. En utilisant la marge unitaire basée sur les coûts préétablis pour ignorer l'effet du prix de vente. Cet écart permet d'évaluer les variations de rentabilité résultant des différences entre les marges réelles et les marges prévues.

$$\text{Écart sur la marge} = \text{Marge réelle} - \text{Marge prévisionnelle}$$

Avec:

Marge réelle = (prix de vente réel – coût de revient réel) x quantités réelle.

Et

Marge prévue = (prix de vente prévisionnel – coût de revient prévisionnel) x quantités prévue.

1.2.1.3. L'écart sur le résultat.

L'écart sur le résultat mesure la différence entre le résultat réellement obtenu et le résultat prévu. Il permet d'évaluer la performance financière de l'entreprise en termes de bénéfice ou de perte.

L'écart sur le résultat se calcul comme suit:

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

Avec:

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

Et :

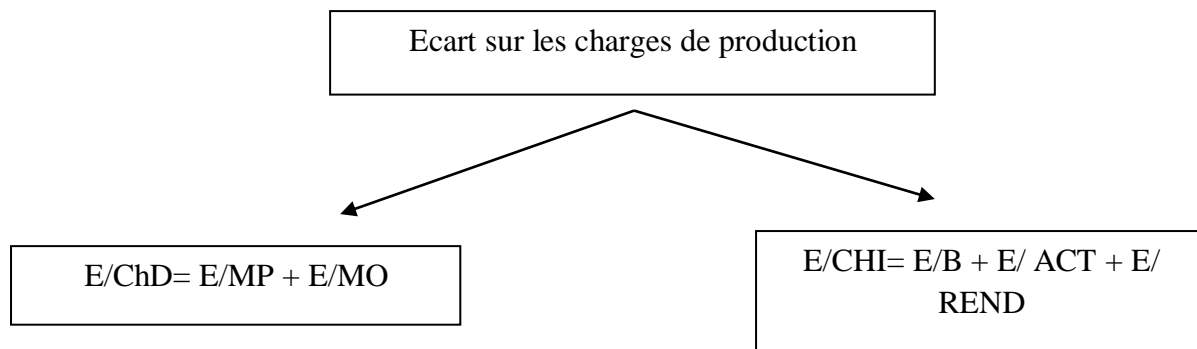
$$\text{Résultat préétabli} = \text{chiffre d'affaires préétabli} - \text{coût préétabli.}$$

1.2.2. L'écart sur les charges de production.

L'écart sur les charges de production vise à comparer les coûts réels avec les consommations prévues, en tenant compte des consommations réelles.

Il existe deux types d'écarts sur charges de production, écart sur charges directes et l'écart sur charges indirectes.

Figure n°03: L'écart sur les charges de production.



1.2.2.1. L'écart sur la matière première.

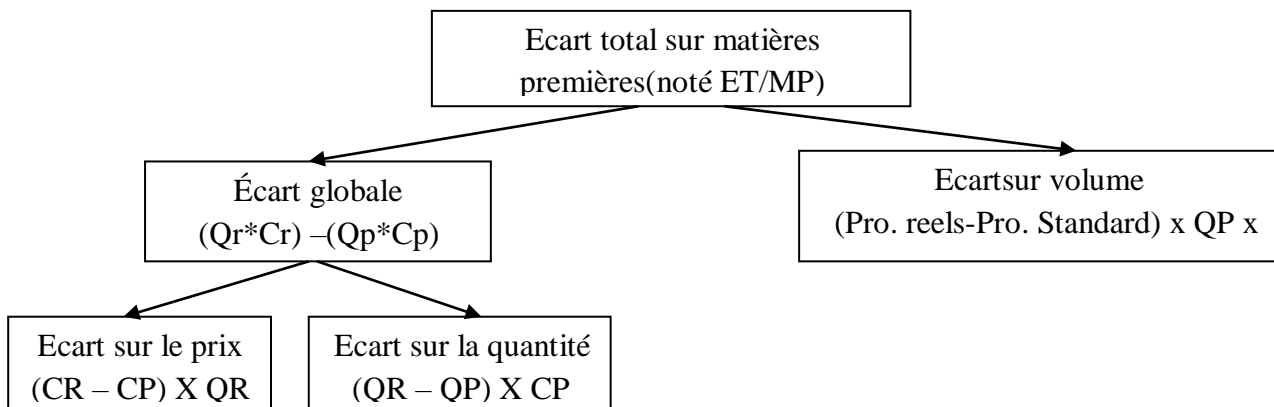
L'écart sur la matière première il mesure la différence entre la quantité réelle de matière première utilisée et la quantité prévue ou standard pour une activité ou une production donnée.

L'écart sur la matière première se décompose en deux sous écarts:

- Ecart globale.

- Ecart sur volume.

Figure n°04: l'écart total sur la matière première.



Source: DJERBI Zouhair, DURAND Xavier ,KUSZLA Catherine, « Contrôle de gestion », édition Dunod, 2014, P254.

1.2.2.2. L'écart sur la main d'œuvre.

L'écart total sur main d'œuvre directe se décline en deux écarts, un écart global (EG) composé d'un écart sur salaire (E/S) et d'un écart sur temps consommé (E/T) et d'un écart sur volume (E/Q).

Écart sur volume (note EV)= Prod. Réelle – Prod standards x TP x SP

Ecart globale = (Tr x Sr) – (TP x SP).

Cet écart est composé d'un écart sur salaire et d'un écart sur le temps consommés.

- ✓ Écart sur taux de salaire = $(Sr - Sp) \times Tr$.
- ✓ Ecart sur le temps = $(Tr - Tp) \times Sp$.

1.2.2.3. L'écart sur le budget.

C'est la différence entre les charges indirectes effectivement enregistrées pour le centre d'analyse et le coût prédéterminé ajusté à l'activité réelle (ou budget flexible).

Ecart sur budget (E/B) = Coût réel - Budget de l'activité réelle.

Ou:

$$\text{Ecart sur budget (E/B)} = (Q_r \times C_{Ur}) - CB$$

1.2.2.4. L'écart sur activité.

Cet écart valorise un coût de chômage ou un boni de sur activité, du fait de l'existence de charges fixes dans le centre.

$$(E/A) = \text{coût budgété de l'activité réelle} - \text{coût standard de l'activité réelle}$$

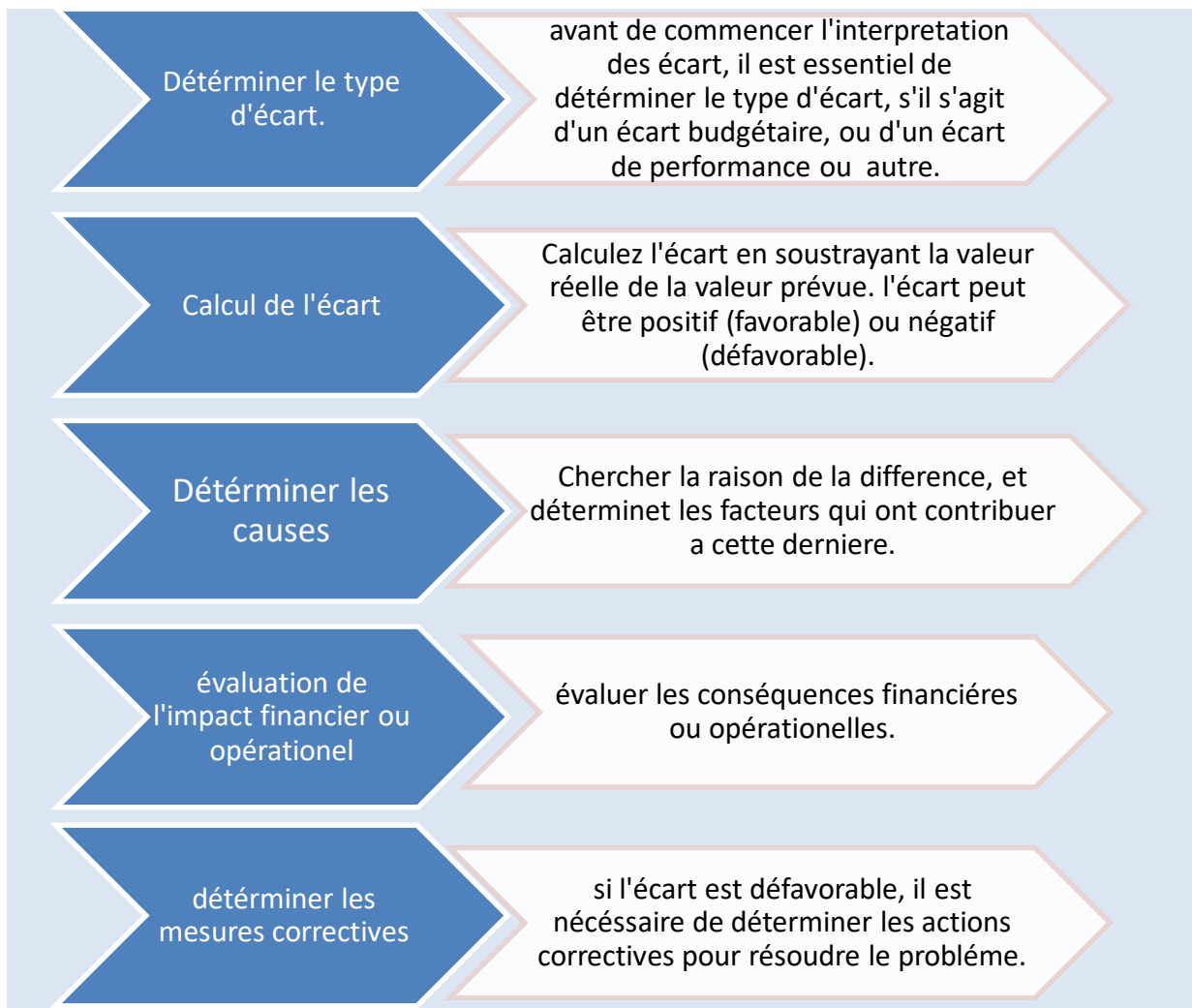
1.2.2.5. L'écart sur rendement.

Cet écart traduit la plus ou moins bonne utilisation ou qualité des facteurs mis en œuvre.

$$\text{Ecart sur rendement (E/R)} = \text{Coût prévisionnel} - \text{Coût prévisionnel de l'activité réelle de la production réelle} \\ (\text{CUO préétabli} \times \text{AR}) (\text{CUO préétabli} \times \text{NUO préétabli.})$$

1.3. L'interprétation des écarts.

L'interprétation des écarts consiste à analyser les différences entre les valeurs réelles et les valeurs prévues. Cette analyse est couramment utilisée dans divers domaines, tels que la finance, la gestion de projet, la gestion de la qualité, la gestion des opérations, etc.



1.4. Les causes des écarts.

Les écarts budgétaires, qu'ils soient favorables (positifs) ou défavorables (négatifs), peuvent avoir de nombreuses causes. Il est important d'identifier ces causes pour comprendre pourquoi les résultats réels diffèrent des prévisions budgétaires et prendre des mesures appropriées.

Les causes principales sont les suivantes:

- Mal évaluation des prévisions et/ou des standards.
- Non tenue compte des facteurs saisonniers.
- Changement de la demande du marché.
- Les événements imprévus.

1.5. Principes d'élaboration des écarts.

La détection des écarts est essentielle pour assurer le suivi des entités à gérer, ce qui nécessite l'établissement de certains principes conventionnels pour construire les écarts:

Principe01: Un écart se produit lorsque la valeur réelle diffère de la valeur de référence. cette valeur de référence peut être une valeur budgétée, une valeur standard ou une valeur prévisionnelle.

Principe02: Un écart positif est favorable, et un écart négatif est défavorable.

Principe03: La décomposition d'un écart vise toujours à isoler l'influence d'une seule composante en calculant des sous-écarts.

Principe 04: tout produit est constitué d'un élément monétaire (prix) et d'un élément qui exprime un volume (quantité) donc le calcul d'un écart nécessite sa décomposition.

2. Les actions correctives.

2.1. Définition des actions correctives.

Les actions correctives sont des mesures prises en réponse aux écarts identifiés entre les performances réelles d'une organisation et les objectifs, plans ou prévisions initialement définis. Lorsque les résultats observés ne correspondent pas aux attentes, les actions correctives visent à rétablir la trajectoire souhaitée et à réduire, voire à éliminer, les écarts. Ces actions sont cruciales pour maintenir le cap vers les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

Pour ces actions on peut citer :

- L'optimisation de l'utilisation des ressources de production.
- Sous traitance/ externalité.
- Recommander des ajustements de procédures, de structures organisationnelles, de réseaux et de traitement des informations ;
- Modifier les horaires de travail, les périodes d'entretien et de repos.

2.2. Les propriétés de l'action correctives.

Pour qu'une mesure corrective être efficace, elle doit être :³²

- **Rapide** : il est important de ne pas attendre trop longtemps avant de mesurer et d'évaluer les performances. En effet, si l'on se base sur des données dépassées, cela peut entraîner des déséquilibres plus importants. Ainsi, pour mettre en place un système budgétaire efficace, il est nécessaire de: définir des périodes de suivi régulières, utiliser des indicateurs pertinents ; réagir rapidement aux écarts.

³²M.GERVAIS, «contrôle de gestion par le système budgétaire», édition Dunod, Paris, France 1987 p167.

Chapitre I : Le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion

- **Adapté:** L'action corrective doit se concentrer uniquement sur les variables qui ont une influence significative sur les résultats. De plus, il est essentiel de doser correctement la force de correction à appliquer

Conclusion.

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la gestion efficace et efficiente des organisations. En résumé, il s'agit d'un processus permettant de planifier, mesurer, surveiller et ajuster les performances d'une entreprise en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Le contrôle budgétaire est un processus fondamental pour surveiller et gérer les performances financières d'une organisation. Il offre une base solide pour la prise de décision en matière de gestion et permet de garantir que les ressources financières sont utilisées de manière efficace et conforme aux objectifs fixés.

L'analyse des écarts est un outil essentiel pour l'amélioration continue et la prise de décisions informées. Elle permet aux organisations d'ajuster leurs activités en fonction des réalités changeantes et d'optimiser leur performance globale

Chapitre II :
Mesure de la performance

Introduction

Pour rester compétitive sur le marché et atteindre ses objectifs, l'entreprise est confrontée à une exigence constante d'amélioration de ses performances. La réduction des coûts et des risques financiers associés à ses activités, ainsi qu'une capacité à réaliser ses projets malgré les fluctuations de l'environnement, même si l'évaluation de la performance peut s'avérer difficile, font partie de cette quête.

Ce chapitre approfondira le concept de performance et examinera les différentes mesures utilisées pour l'évaluer. Autant la première section présentera la notion de performance, soulignant son importance pour le succès de l'entreprise.

La deuxième section se concentrera sur son appréciation et les indicateurs utilisés pour évaluer l'efficacité des opérations et des résultats.

La troisième section se penchera sur l'interconnexion entre le contrôle budgétaire et les résultats de performance.

Section 1 : La notion de performance.

1. Définitions de la performance.

La performance est reconnue pour sa sensibilité aux différents domaines d'activités dans lesquels une entreprise évolue. De plus, elle est fortement impactée par les méthodes comptables employées, qui se révèlent de plus en plus difficiles à certifier, ainsi que par les choix stratégiques effectués par les dirigeants quant à l'accent qu'ils souhaitent mettre sur certains aspects spécifiques. Ce paradoxe donne lieu à une situation ironique où la performance d'une entreprise, supposée être une mesure simple et naturelle de ses résultats, En réalité, cela s'avère résulter d'une combinaison complexe de facteurs qui sont étroitement liés les uns aux autres."

La performance désigne l'accomplissement d'une action, indépendamment de la nature ou du niveau des résultats escomptés. Dans le langage courant, une performance est généralement considérée comme "réussite" lorsqu'elle aboutit à un résultat positif.

L'efficacité, en revanche, se rapporte à la corrélation entre le résultat atteint et l'objectif initial. Pour évaluer l'efficacité, il est essentiel de définir clairement un objectif au préalable et de quantifier ou estimer le résultat obtenu.

Selon le dictionnaire "Le Petit Robert", il la définit comme « l'obtention du La réalisation de l'objectif visé par un acteur." C'est là sa première définition. Dans la deuxième définition du même dictionnaire, la performance se réfère au "résultat économique qu'une machinepeuxréaliser »

Selon **Moustapha Ashoouf**, «La performance résulte d'une harmonie. la entre divers facteurs cruciaux. Ces éléments incluent l'effort déployé par les employés, la perception individuelle du rôle au sein de l'organisation, ainsi que le niveau de compétences possédé par chaque travailleur. La mesure de cette performance s'effectue en comparaison des résultats atteints par l'organisation au sein de sa propre catégorie économique ¹ »

Pour Ashoouf, la réussite organisationnelle repose sur plusieurs piliers. Tout d'abord, l'effort fourni par les employés revêt une importance capitale dans l'obtention de résultats probants. En effet, l'engagement, la motivation et la détermination de chacun sont des éléments clés quiContribuent à une performance optimale des employés impliqués et motivés sont susceptibles d'accomplir leur travail de manière plus efficace

En outre, la clarté de la perception du rôle individuel au sein de l'organisation joue un rôle crucial dans la performance globale car lorsque les employés ont une vision claire de leurs responsabilités et de leur contribution à l'objectif collectif de l'organisation, ils sont plus enclins à travailler de manière productive et alignée avec les objectifs communs.

Selon **Falah Hassan Adai Al-Husseini**" « La performance est le reflet de la manière dont une entreprise utilise et exploite ses ressources matérielles et humaines de manière à atteindre ses objectifs. ²»

Cet auteur voit que la performance est la mesure de son efficacité dans l'utilisation de ses ressources (matérielles et humaines) pour atteindre ses objectifs. Cela implique l'optimisation des ressources matérielles telles que les équipements et les technologies, ainsi que l'utilisation des compétences, des connaissances et de l'engagement des employés. Une entreprise performante parvient à maximiser sa productivité, à réduire les coûts, à améliorer la qualité et à satisfaire les attentes de ses parties prenantes. La performance est un indicateur clé du succès et de la capacité d'une entreprise à prospérer dans un environnement concurrentiel

Selon (**G. Donnadiou**) : « Le rendement d'une institution peut être évalué selon trois critères différents mais complémentaires les uns des autres. Ces critères sont : l'importance de

¹ASHOUF, Moustapha , « Les fondements de la psychologie industrielle », "institution nationale du livre, Alger p221

²FALAH,HassenAdai Al husseini« strategic management», Dar Wael, Amman, 2000, p. 231."

l'objectif, la capacité à atteindre l'objectif et la méthode économique pour atteindre l'objectif. Ces trois critères forment le concept de performance globale de l'institution. ³»

Selon **A, Chandler** «La performance est le résultat de l'intersection entre l'efficacité opérationnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité opérationnelle englobe l'optimisation des produits, des procédés de fabrication, des activités marketing, ainsi que des relations internes au sein de l'organisation. À l'inverse, l'efficacité stratégique se concentre sur la création d'un avantage concurrentiel en choisissant judicieusement les marchés cibles. »⁴

Les définitions mentionnées précédemment nous permettent de décrire la performance comme un niveau atteint par une organisation lorsqu'elle démontre à la fois compétence et efficacité. Autrement dit, la performance d'une organisation se manifeste lorsque celle-ci parvient à atteindre ses objectifs fixés (efficacité) tout en utilisant de manière économique et rationnelle ses ressources disponibles (compétence).

Cependant, il est essentiel de souligner un aspect important de la disponibilité de la performance : l'efficacité et la compétence doivent être réalisées conjointement. Une organisation peut atteindre ses objectifs sans nécessairement utiliser de manière rationnelle ses ressources, ou inversement. Ainsi, l'efficacité peut être présente, mais les objectifs fixés ne sont pas atteints, ce qui signifie que les deux situations ne reflètent pas le niveau de performance atteint.

2. Les objectifs de la performance.

L'objectif de la performance dans une entreprise se réfère généralement à la manière dont une entreprise mesure et évalue son succès et sa capacité à atteindre ses objectifs. Il peut varier en fonction de l'entreprise, de son secteur d'activité, de sa taille et de ses priorités spécifiques, mais il existe généralement plusieurs dimensions clés de la performance qu'une entreprise peut chercher à optimiser. Parmi lesquels on peut citer :

- **La rentabilité** : L'objectif principal de nombreuses entreprises est d'obtenir un profit. La rentabilité est mesurée par la différence entre les revenus générés par l'entreprise et ses coûts.

³DONNADIEUN, Gerard, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1999,

⁴LAHLOU, Charif, Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances, P. 15, sur : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf>, Consulté Le : 07/07/2023

- **La croissance** : Certaines entreprises se concentrent sur la croissance de leurs revenus, de leur clientèle ou de leur présence sur le marché. L'objectif peut être d'augmenter les ventes, d'acquérir de nouveaux clients, d'étendre les opérations géographiquement, etc.
- **L'efficacité opérationnelle** : L'objectif ici est d'optimiser les processus internes pour réduire les coûts, améliorer la productivité et utiliser efficacement les ressources de l'entreprise.
- **La qualité du produit ou du service** : Une entreprise peut viser à fournir des produits ou des services de haute qualité pour satisfaire les clients, fidéliser leur clientèle et renforcer leur réputation.
- **La satisfaction des clients** : Mesurer la satisfaction des clients et chercher à l'améliorer peut être un objectif clé, car des clients satisfaits sont plus susceptibles de rester fidèles et de recommander l'entreprise à d'autres.
- **La responsabilité sociale et environnementale** : De plus en plus d'entreprises s'efforcent de contribuer positivement à la société et à l'environnement. Elles peuvent avoir des objectifs liés à la durabilité, à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et à d'autres initiatives similaires.
- **L'innovation** : Certaines entreprises cherchent à stimuler l'innovation pour rester compétitives sur le marché. Cela peut signifier investir dans la recherche et le développement de nouveaux produits, services ou technologies.
- **La gestion des risques** : Minimiser les risques financiers, opérationnels et juridiques est également un objectif de performance essentiel pour de nombreuses entreprises.
- **Le capital humain** : L'objectif peut être d'attirer, de développer et de retenir des talents de haute qualité pour soutenir la croissance et l'innovation de l'entreprise.
- **L'image de marque et réputation** : Maintenir une image de marque positive et une bonne réputation est crucial pour établir la confiance des clients et des parties prenantes.

3. Typologie de la performance :

Il est clairement démontré dans ce qui précède que la performance ne doit pas être appréhendée de manière abstraite, mais plutôt dans le cadre global de l'activité institutionnelle. En prenant cela en considération, B. Sogbossi propose une classification de la performance en trois types fondamentaux ⁵: la performance socio-économique, la

⁵BERTRAND SogbossiBocco , Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La Revue des Sciences de Gestion, V.01, N. 24, 2010, P. 118.

performance stratégique et la performance compétitive. Ces catégories permettent d'appréhender les différents aspects et enjeux de la performance au sein d'une organisation.

La performance socio-économique renvoie à l'impact social et économique des actions de l'entreprise, tandis que la performance stratégique concerne la capacité à atteindre les objectifs et à s'adapter aux évolutions du marché. Enfin, la performance compétitive se concentre sur la capacité de l'entreprise à se démarquer de ses concurrents et à maintenir un avantage concurrentiel. En somme, cette approche holistique de la performance offre une vision complète et nuancée pour évaluer et améliorer les performances des organisations.

3.1 Performances socio-économiques :

Ce type comprend la performance économique, la performance sociale et la performance organisationnelle. :

3.1.1 performance économique :

La performance économique s'entend comme la capacité d'une entreprise à persévérer et à réaliser ses objectifs.⁶ Elle exprime la raison fondamentale de l'existence de l'entreprise, se traduisant par les excédents économiques générés grâce à la maximisation de ses résultats (production, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, profit, etc.) et à la minimisation de l'utilisation des différentes ressources etc. Il convient de noter que pendant longtemps cet aspect économique de la performance a été considéré comme le critère principal d'évaluation des performances des établissements.

3.1.2 performances sociales

La performance sociale dans une entreprise fait référence à la manière dont elle gère et améliore le bien-être et la satisfaction de ses employés tout en favorisant un environnement de travail positif et productif. Cela englobe une série de pratiques et de politiques visant à promouvoir le bien-être des employés, à renforcer leur engagement, à développer leurs compétences et à maintenir de bonnes relations entre les membres de l'équipe.⁷

3.1.3 Performance organisationnelle :

Elle s'agit de mesurer la capacité de l'entreprise à utiliser de manière optimale ses ressources (humaines, financières, matérielles) pour générer des résultats positifs et atteindre ses cibles fixées. Cette évaluation permet de déterminer dans quelle mesure l'entreprise

⁶Ibid, P. 119.

⁷ LAHLOU cherif ,Op.cit., P. 16.

parvient à maximiser ses performances, en tenant compte de sa productivité, de la qualité de ses produits ou services, ainsi que de sa capacité à s'adapter aux défis du marché. En ayant une vue claire de sa performance organisationnelle, une entreprise peut identifier ses forces et faiblesses, ça aide de décider et maitres des objectives claire pour améliorer sa compétitivité et assurer sa croissance à long terme.

3.2 performances stratégiques :

Les performances stratégiques dans une entreprise se réfèrent à la capacité de l'entreprise à élaborer, mettre en œuvre et exécuter efficacement des stratégies qui lui permettent d'atteindre ses objectifs à long terme et de se positionner de manière compétitive sur le marché. Cela implique de prendre des décisions réfléchies concernant l'allocation des ressources, l'identification des opportunités et des menaces, ainsi que l'adaptation aux changements du marché et de l'environnement concurrentiel.⁸

Plusieurs facteurs sont nécessaires pour atteindre ce type de performance. Ils comprennent la formulation d'une stratégie efficace, le développement des activités de l'organisation, la promotion d'une culture dynamique, la motivation des individus au sein de l'organisation, la création de valeur pour les clients et le développement d'un système de management axé sur le long terme.

3.3 Performance concurrentielle :

La performance concurrentielle dans une entreprise se réfère à sa capacité à rivaliser avec succès sur le marché par rapport à ses concurrents. Cela signifie être en mesure de fournir des produits ou services de haute qualité, de répondre aux besoins des clients de manière efficace et de maintenir un avantage compétitif durable.

Ainsi, la performance concurrentielle repose sur l'idée que la réalisation de résultats ou d'objectifs par une institution dépend de l'intensité de la concurrence entre les institutions et des caractéristiques concurrentielles du secteur auquel elle appartient. Dans cette même logique, on peut affirmer que l'entreprise ne peut saisir une opportunité que si elle est bien informée des conditions et des caractéristiques de la concurrence dans son secteur, et si elle est pleinement consciente de ses capacités et ressources, ce qui lui permet de créer un avantage concurrentiel. Ainsi, la performance concurrentielle est liée à la capacité de

⁸HODAAbbou, The role of the competitor's general strategies in achieving performance in the enterprise intervention presented at the forth international forum on competition and competitive strategies of Non industrial entreprise ,p6 [http:// labocolloque5.voila.net/142Abbouhoudaomar.pdf](http://labocolloque5.voila.net/142Abbouhoudaomar.pdf) consulté le 8/7/2023

l'entreprise à développer un avantage concurrentiel lui permettant de surpasser ses concurrents.⁹

En élargissant notre perspective et en prenant en compte la responsabilité envers la société, il convient de noter que la notion de performance a évolué. Elle s'est éloignée des approches traditionnelles pour adopter une approche plus globale qui intègre la responsabilité sociale. Cela a donné naissance à un nouveau type de performance appelé performance globale.

3.4 La performance globale :

Les institutions d'aujourd'hui ne sont plus seulement perçues comme de simples entités économiques, mais également comme des acteurs intimement liés à la société. Leur fonctionnement s'inscrit désormais au sein de contextes économiques et sociaux complexes, les exposant ainsi à une multitude de défis et d'influences extérieures. En effet, ces institutions évoluent dans des environnements où les aspects sociaux et économiques sont étroitement interconnectés, ce qui les amène à jouer un rôle plus important dans la promotion du bien-être général et du développement durable. Elles doivent faire face à des responsabilités accrues en matière de responsabilité sociale, de respect de l'environnement et de prise en compte des attentes et des besoins de la communauté dans laquelle elles opèrent. Cette évolution marque un changement significatif dans la perception et le rôle des institutions qui sont désormais appelées à agir de manière responsable et éthique pour contribuer positivement à la société tout en maintenant leur efficacité économique. nombreuses pressions, dont la plupart sont sociales, comme K Said et al. Maadani a déclaré qu'à partir de 1960, le nombre de plaintes sociales déposées contre les institutions a considérablement augmenté, incitant les institutions à accorder plus d'attention à leur responsabilité sociale.¹⁰ Avec l'intérêt croissant pour la responsabilité sociale des institutions d'une part et le développement du concept de performance sociale d'autre part, un nouveau concept appelé la performance globale des institutions est apparu, comme le dit M. Essid dans ce cadre que la responsabilité ¹¹

La performance sociale des institutions d'une part, et le développement du concept de performance sociale, d'autre part, un nouveau concept appelé la performance globale

⁹HASSANI ,Hussain « l'évaluation de la performance dans les entreprise d'assurance SAA »thèse de doctorat ,science de gestion ,Alger , p17

¹⁰ SAID Karim ,MAADANI Martine , Op.cit., P. 31.

¹¹ESSEID ,Moez, Les Mécanismes de Contrôle de La Performance Globale, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Centre de recherche en pilotage économique et Social des Organisations, Université Paris-Sud, 2006, P. 81.

des institutions a vu le jour, comme le dit M. Essic dans ce cadre que la responsabilité 'entreprise sociale est la principale composante et raison qui a conduit à l'émergence du concept de performance masse.

La performance globale est définie comme la performance qui prend en compte les exigences des différentes parties prenantes, travailleurs, fournisseurs, clients, l'environnement communautaire, l'environnement naturel...etc., car elle cherche à les satisfaire de manière plus équilibrée et équitable, sans négliger la croissance et le développement de l'entreprise au service des propriétaires et des actionnaires.¹²

Elle se définit également comme une agrégation des performances économiques, sociales et environnementales¹³

Une définition sur laquelle s'accordent de nombreux chercheurs, car ils considèrent la performance globale comme une performance qui combine et intègre les trois dimensions suivantes¹⁴ :

- La dimension économique par laquelle l'établissement satisfait les désirs des actionnaires, clients et fournisseurs et gagne leur confiance Cette performance est mesurée par des indicateurs utilisant le budget et le tableau de bord
- La dimension sociale repose sur la capacité de l'établissement à faire de son ressources parties efficaces
- La dimension environnementale repose sur la contribution effective de l'établissement au développement de son environnement.

A partir de tout ça, il nous apparaît que la performance globale est liée à la fois au développement durable et à la responsabilité sociale des entreprises, ainsi qu'à la satisfaction des désirs des parties prenantes.

4. Les niveaux de performance

Dans une entreprise la performance peut être divisée en trois catégories distinctes :

4.1 Le niveau stratégique :

¹²KOUACHI Mourad, The Problem of Compréhensive Évaluation des performances Dans la Fondation, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Constantine 2, 2011, p.

¹³ GERMAIN, Christophe , TREBUCQ stephane , La performance globale de l'entreprise et son pilotage, Semaine sociale Lamy, N. 1186, 2004, P. 38.

¹⁴ Centre des jeunes dirigeants des entreprises, Le guide de la performance globale, Éditions d'Organisation, 4002, P. 10.

Le niveau stratégique concerne les choix qui engagent l'entreprise à long terme. Ces décisions sont principalement axées sur la performance externe,¹⁵ en particulier la performance financière. C'est le niveau le plus vaste et le plus utilisé au sein de l'entreprise, où divers indicateurs financiers sont utilisés pour évaluer la performance. La performance stratégique consiste en une étude et une recherche visant à mesurer l'efficacité organisationnelle. Les études contemporaines se concentrent souvent sur l'établissement de mesures d'efficacité organisationnelle qui permettent de déterminer la capacité de l'organisation à être compétitive, à survivre et à prospérer sur le long terme.¹⁶

4.2 Le niveau opérationnel :

Le niveau opérationnel concerne les choix préprogrammés et récurrents qui assurent la bonne exécution des activités quotidiennes de l'entreprise, dans le but de maximiser les bénéfices. Ces décisions visent à améliorer les performances internes de l'entreprise. En plus des indicateurs financiers, des indicateurs opérationnels sont utilisés pour évaluer la performance, tels que la part de marché, la qualité du produit et d'autres mesures relatives aux opérations de l'entreprise. Ces indicateurs permettent de traduire les performances en actions concrètes lors de la mise en œuvre des activités.

4.3 Le niveau tactique :

Le plan de niveau tactique implique les diverses résolutions formulées pour administrer et structurer les atouts en but d'accomplir les résultats optimaux concevables. Les exécutions affiliées à ce stade fusionnent harmonieusement les facettes internes et externes, illustrant de ce fait l'efficacité globale et totale de l'entreprise. Cela embrasse l'efficacité financière, l'efficacité des opérations, et l'efficacité de l'organisation.

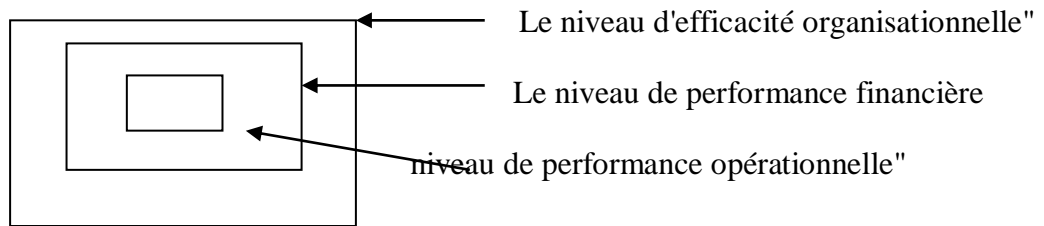
Ces trois niveaux travaillent ensemble pour assurer une performance efficace et durable de l'organisation en prenant en compte à la fois les objectifs à long terme de l'entreprise et les actions quotidiennes nécessaires pour les atteindre.

Le schéma ci-dessous illustre cette perspective sur les niveaux de performance : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance stratégique."

¹⁵ LORINO Philipe, *Compte et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, les éditions d'organisations, Paris, 1995, p166

¹⁶Falah Hassan AdaiAl-Husseini, op cite p 273

Figure N° 05: Les Niveau de la performance



Source: Falah Hassan Adai Al-Husseini, Strategic Management, Op cit p. 236

Section 2 : L'évaluation de la performance au service du management

Chaque entreprise est continuellement en évolution en raison des changements constants de l'environnement externe. Afin de s'adapter efficacement, il est essentiel d'étudier, d'analyser et de comprendre les impacts positifs et négatifs de ces changements. Ainsi, l'entreprise doit faire face à un défi essentiel consistant à ajuster en permanence sa performance. La clé pour améliorer sa capacité d'ajustement réside dans la continuité de son processus d'évaluation, qui permet de tester l'alignement des performances avec les variables environnementales externes et internes. Dans cette section, nous explorerons en détail ce processus d'évaluation.

1. L'évaluation de la performance :

Il est important de différencier l'évaluation de la mesure. Le concept d'évaluation de performance est un processus plus complexe et dynamique, qui s'étale dans le temps et qui est lié à la réalisation des objectifs tout au long de la mise en œuvre d'un projet ou d'une activité. Cela signifie que l'évaluation ne se limite pas à un instant précis, mais suit l'évolution du projet, en tenant compte des différentes étapes et de leur impact sur la réalisation des objectifs fixés.

En revanche, la mesure se concentre uniquement sur les résultats obtenus à un moment donné et les effets produits par le projet ou l'activité. Contrairement à l'évaluation, la mesure ne prend pas en compte le processus global et continu, mais se focalise plutôt sur les résultats finaux et les indicateurs quantitatifs pour évaluer le succès ou l'efficacité d'un projet.

Pour illustrer cette distinction, l'auteur Ecosip, qui a réussi à clarifier cette différence entre évaluation et mesure. Ecosip a réussi à clarifier cette distinction en considérant l'évaluation comme un processus dynamique s'étalant dans le temps, reliant les objectifs aux

effets tout au long de la mise en œuvre, tandis que la mesure se concentre uniquement sur les résultats et les effets¹⁷

M. Lauras a mis en évidence aussi cette distinction en affirmant que bien que la mesure joue un rôle essentiel, elle reste limitée dans sa portée aux effets et aux résultats d'une action, d'un processus ou d'un projet. En d'autres termes, la mesure permet de quantifier ou de qualifier les résultats obtenus, mais elle ne va pas au-delà de cela.¹⁸

D'un autre côté, l'évaluation est présentée comme étant plus exhaustive. Elle dépasse la simple analyse des effets et résultats pour examiner les causes sous-jacentes qui ont conduit à ces résultats. L'évaluation s'intéresse également aux objectifs fixés pour l'action ou le projet et aux différentes méthodes mises en œuvre pour les atteindre. En somme, l'évaluation offre une analyse plus approfondie et globale, permettant de comprendre les facteurs qui ont contribué au succès ou à l'échec d'une initiative.

Ainsi, l'évaluation des performances est un concept plus vaste et complet que la simple mesure des résultats, laquelle est considérée comme un élément essentiel de l'évaluation des performances.

1.1 Définition de l'évaluation de la performance :

L'évaluation des performances, de manière générale, consiste à définir des objectifs et à mesurer les résultats obtenus. Dans ce contexte, toutes les définitions soulignent qu'il s'agit d'une comparaison entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé. Parmi ces définitions, on peut citer les suivantes :

L'évaluation de la performance est : «Un examen analytique et critique complet des plans, des objectifs, des méthodes de fonctionnement et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles, dans le but de vérifier l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources disponibles. Trois niveaux d'évaluation des performances peuvent être distingués : au niveau économique, au niveau de l'organisation et au niveau individuel¹⁹ »

Selon cet auteur l'évaluation de la performance est un processus essentiel qui vise à analyser de manière critique les plans, les objectifs, les méthodes de fonctionnement et

¹⁷PAPA Ibra Kebe, Modes d'évaluation et performance des projets de R&D, P.3, sur : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3295/Kebe.pdf>, consulté le : 10/07/2023

¹⁸ LAURAS, Matthieu, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques, Thèse de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P. 112

¹⁹ قيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999 ص 189

l'utilisation des ressources d'une organisation. Son but principal est d'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources disponibles. Ce processus peut être réalisé à trois niveaux : économique, organisationnel et individuel. Au niveau économique, l'accent est mis sur la performance globale de l'organisation en termes de rentabilité et de croissance. Au niveau organisationnel, l'évaluation porte sur la réalisation des objectifs, l'efficacité des processus et la satisfaction des clients. Au niveau individuel, l'évaluation se concentre sur la contribution de chaque employé aux objectifs de l'organisation. L'évaluation des performances permet de mesurer les écarts entre les résultats attendus et réels, d'identifier les forces et les faiblesses, et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer les performances de l'organisation dans son ensemble.

Selon R.A. Thietart, l'évaluation de la performance est : "Un outil permettant de vérifier si les résultats obtenus correspondent aux résultats attendus, ce qui permet de prendre des mesures correctives et d'améliorer les politiques" .²⁰

Thietart pense que l'évaluation des performances est un outil essentiel qui permet de vérifier si les résultats obtenus correspondent aux résultats attendus. Cela permet d'identifier les écarts et de prendre des mesures correctives pour améliorer les performances. L'évaluation de la performance permet également d'ajuster les politiques et les stratégies de l'organisation afin d'atteindre de meilleurs résultats à l'avenir.

L'évaluation des performances est un processus global qui implique la définition d'objectifs et la mesure des résultats obtenus. C'est une analyse analytique et critique approfondie des plans, des objectifs, des méthodes de fonctionnement et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles au sein d'une organisation. Son objectif principal est de vérifier l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources disponibles. L'évaluation des performances se réalise à trois niveaux : économique, organisationnel et individuel. Elle permet de comparer les résultats réels avec les résultats attendus, de détecter les écarts et de prendre des mesures correctives. Elle joue un rôle essentiel dans l'amélioration des politiques et des stratégies de l'organisation pour atteindre de meilleurs résultats à l'avenir.

1.2. L'importance d'évaluation de la performance.

²⁰THIETART Raymond-Alain La Stratégie de l'entreprise, éditions d'organisations, 2ème édition, Paris, 1990, p23.

L'évaluation de la performance revêt une importance cruciale au sein d'une entreprise, elle permet de mesurer et d'analyser de manière systématique les résultats obtenus par l'organisation, tant au niveau collectif qu'individuel. Cela permet ²¹ :

1.2.1. Identification des forces et des faiblesses :

L'évaluation des performances permet de mesurer et d'analyser de manière systématique les résultats obtenus par l'entreprise, que ce soit au niveau collectif (l'ensemble de l'organisation) ou individuel (les performances des employés). Grâce à cette évaluation, les forces de l'entreprise, c'est-à-dire les domaines où elle excelle, ainsi que les faiblesses, c'est-à-dire les domaines nécessitant des améliorations, peuvent être clairement identifiées. Cette compréhension approfondie des performances de l'entreprise aide les dirigeants et les gestionnaires à prendre des mesures ciblées pour renforcer les points forts et corriger les lacunes, contribuant ainsi à une croissance continue de l'entreprise.

1.2.2. Alignement sur les objectifs :

L'évaluation des performances permet également de vérifier si les objectifs fixés par l'entreprise sont atteints. En comparant les résultats obtenus avec les objectifs définis, l'entreprise peut évaluer son niveau d'accomplissement. Cette évaluation favorise la mise en place d'une culture de responsabilité et d'engagement au sein de l'organisation. Les employés sont incités à se concentrer sur l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'entreprise, sachant que leurs performances seront évaluées en fonction de ces objectifs.

1.2.3. Prise de décisions éclairées :

L'évaluation des performances fournit aux dirigeants et aux gestionnaires des informations précieuses pour prendre des décisions éclairées. En analysant les résultats de l'évaluation, ils peuvent identifier les domaines nécessitant une amélioration, les besoins en matière de formation pour les employés, les ajustements dans l'affectation des ressources, et les possibilités de développement des compétences. Ces informations basées sur des données concrètes aident à éviter les décisions prises sur des suppositions ou des intuitions, permettant ainsi une gestion plus efficace et efficiente de l'entreprise.

1.2.4. Motivation et développement des employés :

L'évaluation des performances offre l'opportunité d'identifier les employés qui se démarquent par leurs performances exceptionnelles. Reconnaître et récompenser ces

²¹AL-SAYED, Ismail Muhamed Strategic Management: Concepts and Case Studies, Modern Arab Office, Alexandria, 1999, p. 377.

contributions renforce la motivation des employés, car ils se sentent valorisés pour leurs efforts et leur travail acharné. De plus, l'évaluation des performances aide également à identifier les besoins en formation et les opportunités d'avancement pour les employés, ce qui favorise leur développement professionnel et leur progression au sein de l'entreprise.

1.2.5. Amélioration continue :

L'évaluation des performances joue un rôle essentiel dans le processus d'amélioration continue de l'entreprise. En identifiant les lacunes et les domaines où des améliorations sont nécessaires, l'entreprise peut mettre en place des mesures correctives. Ces actions d'amélioration permettent d'optimiser les processus internes, d'accroître l'efficacité opérationnelle de l'entreprise et de maintenir sa compétitivité sur le marché.

1.3. Les critères d'évaluation de la performance :

Les critères largement reconnus par les experts pour évaluer l'efficacité d'une organisation comprennent la réalisation des objectifs prédéfinis de manière quantitative et qualitative, ainsi que l'évaluation des résultats obtenus, garantissant ainsi un processus d'évaluation facilité et crédible.

1.3.1. la rentabilité :

La rentabilité est un indicateur crucial qui occupe une place centrale dans le bon fonctionnement d'une organisation, car elle permet de déterminer son efficacité financière globale. En d'autres termes, il s'agit de savoir si l'organisation génère suffisamment de bénéfices par rapport à ses coûts et investissements.²²

Une rentabilité élevée est considérée comme essentielle pour la pérennité et le développement d'une organisation. En effet, des bénéfices solides permettent à l'entreprise de réinvestir dans ses activités, de financer des projets d'expansion, de payer ses employés et ses fournisseurs, et de répondre aux obligations financières.

Elle est étroitement liée aux résultats financiers de l'organisation, qui sont obtenus grâce à ses activités commerciales courantes. Ces résultats financiers incluent le chiffre d'affaires, les bénéfices, les marges bénéficiaires, le retour sur investissement, et d'autres indicateurs financiers pertinents.

1.3.2. la productivité :

²²FALAH Hassan AdaiAl-Husseini,op cite p233

Ce critère est largement considéré comme l'un des plus essentiels, et chercheurs ainsi qu'experts s'accordent sur son importance. En effet, toute tentative d'évaluer la performance d'une organisation perd en pertinence si sa productivité n'est pas prise en compte.²³

La productivité se reflète dans ce critère et elle est définie par la relation entre le produit final obtenu par l'organisation et les facteurs de production (tels que le travail, le capital, les ressources) utilisés pour le réaliser. En d'autres termes, il s'agit de mesurer l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour produire des biens ou des services.

Une productivité élevée signifie que l'organisation parvient à obtenir un niveau plus élevé de production avec une utilisation optimale de ses ressources. Cela témoigne d'une gestion efficace des processus, d'une utilisation judicieuse des technologies et d'une organisation bien structurée.

Améliorer la productivité est un objectif clé pour toute organisation, car cela entraîne une croissance de l'efficacité productive. En augmentant le rapport entre les résultats obtenus et les ressources investies, l'organisation peut réaliser davantage avec moins d'efforts et de coûts, ce qui conduit à une meilleure compétitivité et une optimisation de ses performances globales.

1.3.3. La compétitivité.

Il s'agit d'une approche moderne qui a été intégrée dans les méthodes d'évaluation, car les organisations ont réalisé que se focaliser uniquement sur les aspects financiers et productifs ne suffit pas à fournir une image globale et réaliste de leur performance.

La compétitivité joue désormais un rôle central dans tout processus d'évaluation, voire devient l'aspect principal à ne pas négliger. En effet, la compétitivité d'une organisation est essentielle pour son succès à long terme dans un environnement concurrentiel.

L'évaluation de la compétitivité consiste à analyser la capacité d'une organisation à se démarquer de ses concurrents et à offrir des avantages uniques sur le marché. Cela inclut la compréhension de la proposition de valeur de l'organisation, la qualité de ses produits ou services, la satisfaction de la clientèle, sa capacité d'innovation, sa réactivité aux changements du marché, ainsi que sa flexibilité et son agilité organisationnelle.

²³ HAMADOUCHE A , Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD, thèse de doctorat, université d'Alger, Algérie, Tome 01, 1992, p136

En prenant en compte la compétitivité dans l'évaluation des performances, les organisations sont mieux équipées pour identifier leurs forces et leurs faiblesses par rapport à leurs concurrents. Cela leur permet de prendre des mesures stratégiques pour améliorer leur positionnement sur le marché et de s'adapter efficacement aux évolutions du secteur.

En conclusion, l'intégration de la compétitivité dans les critères d'évaluation des performances permet aux organisations de développer une vision complète de leur efficacité globale et de leur position concurrentielle. C'est une approche indispensable pour garantir leur succès et leur croissance dans un contexte économique en constante évolution.

En plus des critères précédents, il est essentiel d'incorporer un aspect fondamental dans l'évaluation des performances des organisations : l'aspect comportemental. Ce dernier englobe l'efficacité comportementale, qui révèle la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs liés à la dimension humaine et à améliorer son niveau de performance. En d'autres termes, il s'agit de considérer comment les individus au sein de l'organisation interagissent, coopèrent et contribuent collectivement à la réalisation des objectifs. Cette dimension comportementale est primordiale car elle permet de mieux comprendre la dynamique interne de l'organisation, son niveau d'engagement, de motivation et d'adaptabilité, ce qui influence directement sa capacité à exceller dans ses missions et à s'adapter aux défis changeants de son environnement. Ainsi, en prenant en compte l'efficacité comportementale, les évaluations de performances seront plus complètes et holistiques, permettant une meilleure prise de décision et l'identification de leviers d'amélioration pour maximiser le potentiel de l'organisation.

1.6. Processus d'évaluation de la performance :

L'évaluation des performances constitue une étape essentielle afin de permettre à l'entreprise de mener ses activités et accomplir ses missions de manière optimale. Voici les différentes étapes impliquées :

1.6.1. Définir les domaines spécifiques de l'évaluation des performances à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise : Cela implique de déterminer les aspects clés qui seront évalués pour assurer la réussite des activités de l'entreprise.

1.6.2. Établir des critères de performance pertinents et mesurables : Ces critères serviront de référence pour évaluer le niveau de réussite attendu dans chaque domaine spécifique

1.6.3. Mesurer les performances réelles de l'entreprise en utilisant les critères définis : Cela peut impliquer la collecte de données, la réalisation d'audits,

l'utilisation d'indicateurs clés de performance (KPI) et d'autres méthodes d'évaluation appropriées.

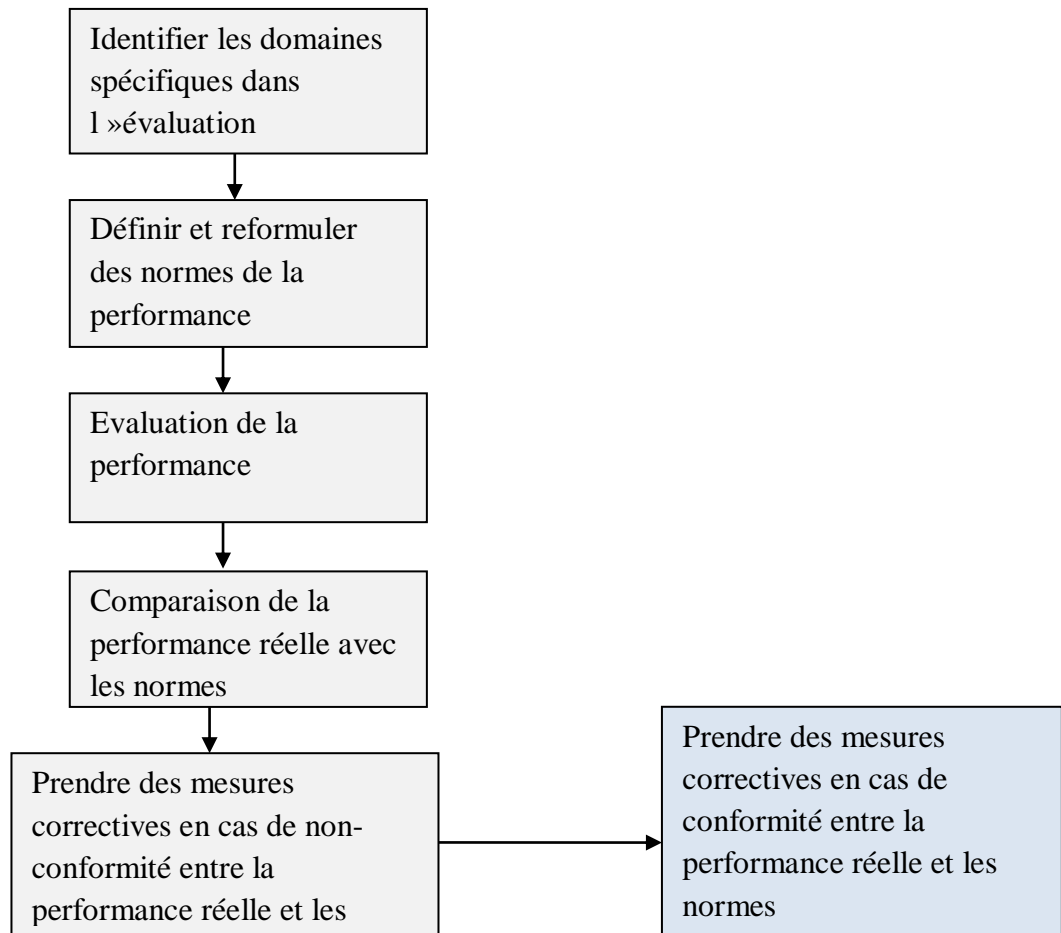
1.6.4. Comparer les performances réelles aux critères établis : afin de déterminer les écarts entre les résultats attendus et les résultats réels. Cette comparaison permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise dans chaque domaine évalué.

1.6.5. Prendre en compte les résultats de l'évaluation lors de la prise de décisions. Si les performances réelles concordent avec les critères définis, cela indique que l'entreprise est sur la bonne voie, et il est donc possible de continuer les activités sans changements majeurs.

En cas de discordance ou d'incohérence entre les performances réelles et les critères établis, des mesures correctives doivent être prises. Ces mesures peuvent inclure des ajustements dans les processus, les méthodes de travail, la formation du personnel, ou toute autre action visant à améliorer les performances et à atteindre les objectifs fixés.

En suivant ces étapes, l'entreprise peut optimiser ses performances, identifier les domaines nécessitant des améliorations et garantir une meilleure réalisation de ses objectifs et missions.

Figure N° 06: les étapes de processus d'évaluation de la performance



Source ; élaboré par nous-mêmes

1.7. Les méthodes d'évaluation de la performance d'une entreprise

Elles sont importantes pour mesurer et améliorer son efficacité et son succès. Voici les principales méthodes mentionnées ²⁴:

1.7.1. Méthode de mesure numérique :

Cette méthode est la plus courante et repose sur des chiffres et des données quantifiables pour évaluer les performances de l'entreprise. Elle offre une clarté et une facilité d'utilisation, car elle se base sur des critères objectifs. Cependant, elle peut négliger les aspects psychologiques et sociaux des bénéficiaires du service, tels que la satisfaction des clients ou la motivation des employés.

1.7.2. Méthode de mesure d'attitude :

²⁴ALI-BELHADJ Yassine . Techniques D'évaluation De La Performance De L'entreprise, Université Abou-BekrBelkaid-Belkaid Faculté des Sciences Economiques de Gestion et Des Sciences Commerciales Volume 12, Numéro 1, Pages 94-107

Cette méthode vise à mesurer les attitudes, la satisfaction et l'engagement des bénéficiaires de services et des employés de l'entreprise. Elle prend en compte les facteurs psychologiques et sociaux qui influencent la performance et la motivation au travail. Cette approche permet de mieux comprendre l'impact émotionnel et comportemental des activités de l'entreprise.

1.7.3. Méthode de mesure symbolique :

Cette méthode permet de représenter les résultats sous forme de symboles de niveau de réussite. Il peut s'agir de graphiques, de formes géométriques ou d'autres représentations visuelles. Cette approche est souvent utilisée par les enseignants pour expliquer la perspective des évaluateurs et pour évaluer globalement la qualité d'un travail ou d'une présentation spécifique. Les symboles facilitent la communication des résultats et la compréhension de la performance.

1.7.4. Mode de gestion selon les objectifs :

Cette méthode est une approche d'évaluation plus récente de la performance des entreprises. Elle se concentre sur la gestion par objectifs internes mesurables. Les objectifs sont établis pour différentes étapes ou domaines de l'entreprise, et leur progression est évaluée de manière régulière. Cette approche a été fructueuse dans de nombreuses entreprises, car elle permet une meilleure orientation vers des objectifs concrets et mesurables.

2. Le pilotage de la performance

Les fonctions de pilotage sont essentielles pour le bon fonctionnement d'une organisation. Et être responsable d'une entité ne se limite pas à la simple gestion quotidienne des activités.²⁵

2.1. Définition de pilotage de la performance.

Piloter signifie anticiper les choix à faire. Cela implique de prendre des décisions éclairées en se projetant dans le futur, en évaluant les différentes options possibles.

De plus, piloter implique d'allouer de manière pertinente les ressources disponibles en fonction des objectifs fixés. Il s'agit d'utiliser de manière efficace les moyens dont on dispose pour atteindre les résultats attendus.

²⁵ Guide Méthodologique De Mise En OEuvre Du Contrôle De Gestion, Au Ministre De La Communication ». 24 Février 2004, <http://www.win2pdf.com/>.fr

Pour évaluer l'efficacité, la gestion requiert la mesure des résultats atteints en fonction des trois critères de performance prédéfinis. Ces critères peuvent être adaptés en fonction des particularités de l'entité en question, mais ils servent à évaluer la concrétisation des objectifs.

Examiner les issues est également une phase vitale dans la conduite. Ceci autorise la compréhension des éléments ayant exercé une influence sur les résultats accomplis. En outre, cette évaluation permet de se positionner vis-à-vis d'autres entités semblables, simplifiant ainsi les confrontations et les adaptations.

Enfin Pour conclure, le pilotage englobe la nécessité d'amender les démarches à partir de l'évaluation des résultats et de leur étude. Lorsque les résultats ne concordent pas avec les anticipations, il est impératif de réviser la distribution des ressources, les initiatives entreprises, et les méthodes instaurées pour atteindre de façon plus efficiente les objectifs préétablis.

Le pilotage d'une direction ou d'une organisation ne se réduit pas à une simple gestion administrative. C'est un processus dynamique qui demande de l'anticipation, de l'analyse et de la réactivité pour achever les buts déjà préétablis de manière optimale.

2.2. La structure de pilotage

La conduite de l'entreprise s'appuie sur une organisation clairement définie. Cela nécessite l'établissement des échelons hiérarchiques qui joueront un rôle actif dans le processus de direction. Ces échelons peuvent inclure des sections, des orientations, des unités, des départements et des équipes. Le choix de ces échelons dépend de la taille de l'entreprise, de la complexité de ses activités et de sa dispersion géographique. Un excès d'échelons de conduite peut entraîner des problèmes de réactivité, de qualité des informations et augmenter les coûts de fonctionnement. Pour chaque échelon retenu, il est essentiel de définir les méthodes de conduite appropriées, telles que la délégation budgétaire, les critères de performance et les accords de gestion basés sur des objectifs.

Ensuite, il est fondamental d'établir les orientations de ce pilotage sur l'entreprise, c'est-à-dire les diverses approches pour diviser les analyses des dépenses, des accomplissements et des issues. Ces orientations peuvent englober les articles, les secteurs, les initiatives, les zones géographiques et les professions. Chaque domaine de l'entreprise peut avoir des axes de contrôle distincts, en fonction de leur importance stratégique et de leur durabilité.

Pour chaque axe de contrôle identifié, il est nécessaire de déterminer son statut en matière de supervision. Cela signifie qu'il doit être intégré de manière explicite et

systematique dans les systemes d'information (comme le systeme de comptabilite) et dans la structure organisationnelle de l'entreprise. En outre, il peut exiger des responsables designes, tels que des gestionnaires de projets, des responsables de produits, des coordinateurs de processus ou des chefs de secteur. Des comites de surveillance, des budgets specifiques et des tableaux de bord appropries peuvent egalement etre instaures pour chaque axe de controle. Enfin, il est essentiel de definir comment ces divers axes doivent interagir pour garantir une coordination efficace au sein de l'entreprise (par exemple, la collaboration entre le gestionnaire de projet et les directeurs sectoriels, ou le responsable de produit et les directeurs commerciaux regionaux

2.3 Les indicateurs de la performance

La classification des metriques de performance peut se faire de plusieurs manieres, et selon P. Vover, il n'existe pas de classification optimale universelle. Cependant, une bonne classification depend des besoins et des objectifs du processus d'evaluation et de la qualite des informations recherchees.²⁶

Lors de la classification des indicateurs, plusieurs approches peuvent etre utilisees. L'une d'entre elles consiste a regrouper les indicateurs en fonction des domaines fonctionnels ou des departements de l'organisation, tels que le marketing, les finances, la production, les ressources humaines, etc.

Une autre approche est basee sur les perspectives du BalancedScorecard, un cadre de gestion strategique qui evalue la performance selon quatre angles : financier, client, processus interne, et apprentissage et croissance. Les indicateurs peuvent etre classes en fonction de ces perspectives.

En outre, une classification peut etre effectuee en fonction du niveau hierarchique auquel les indicateurs s'appliquent. On distingue ainsi les indicateurs operationnels, utilises pour le suivi quotidien, les indicateurs tactiques, destines a la gestion a moyen terme, et les indicateurs strategiques, servant a orienter la vision a long terme.

Les types d'indicateurs peuvent egalement etre pris en compte lors de la classification. On peut ainsi regrouper les indicateurs en fonction de leur nature, tels que les indicateurs de performance, les indicateurs de qualite, les indicateurs de productivite, etc.

²⁶Pierre Voyer, Op.cit., P.63.

Enfin, certains indicateurs peuvent être classés en fonction de la fréquence à laquelle ils sont mesurés, comme les indicateurs à court, moyen ou long terme.

Mais il est important de souligner que la pertinence de la classification dépend des objectifs spécifiques de l'évaluation du rendement et de la mesure dans laquelle elle répond aux besoins d'information de l'organisation. Ainsi, pour prendre des décisions éclairées, il est essentiel de choisir une approche qui facilite la compréhension et l'analyse des données.

L'une des classifications les plus légitimes est la conception des indicateurs de performance financiers et non financiers²⁷.

2.4 Les indicateurs de performance non financière :

Dans un environnement de production moderne en constante évolution, avec des besoins et une concurrence croissants, les organisations ont dû trouver de nouvelles mesures de performance adaptées à leurs objectifs. C'est où les des "indicateurs non financiers" ont apparu pour créer la valeur souhaitée par la direction. Ces indicateurs prennent en compte l'interaction et l'interdépendance des différents aspects matériels et immatériels de l'institution.

Selon Lorino, les indicateurs de performance peuvent être divisés en deux catégories : les "indicateurs de performance" et les "indicateurs de suivi". qui permettent d'évaluer le résultat final d'une opération ou si un objectif a été atteint. Ils permettent de déterminer si l'organisation a atteint ses objectifs, mais ne sont pas conçus pour corriger les écarts survenant tard dans le processus.

En revanche, les indicateurs de suivi offrent la possibilité de suivre en temps réel le déroulement d'un processus ou d'une activité en cours, et d'intervenir rapidement si nécessaire, avant qu'il ne soit trop tard. Ils sont particulièrement utiles pour anticiper les écarts et faciliter les ajustements en cours de route.

De plus, d'autres auteurs ont également contribué à la classification des indicateurs de performance, soulignant ainsi l'importance croissante de ces indicateurs non financiers dans l'évaluation et la gestion de la performance organisationnelle.

Les indicateurs financiers jouent un rôle essentiel dans l'évaluation et la compréhension de divers aspects au sein d'une organisation ou d'un système.

²⁷HORNGREN Charles Tomas ,, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3eme édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P

Les sept types d'indicateurs financiers sont²⁸ :

- **Indicateurs d'entrée** : Ces indicateurs sont utilisés pour évaluer les ressources humaines et financières disponibles, permettant ainsi de visualiser l'accès aux produits et résultats désirés. Ils fournissent des informations sur les moyens mis en place pour réaliser les objectifs.
- **Indicateurs de processus** : Ils sont conçus pour comprendre les différentes étapes impliquées dans la production d'un produit ou la fourniture d'un service.
- **Indicateurs de sortie** : Ces indicateurs sont utilisés pour évaluer la qualité du produit ou du service fourni par un système ou une institution. Ils mesurent les résultats tangibles qui découlent des processus mis en œuvre.
- **Indicateurs de résultats** : Ces indicateurs évaluent si les résultats attendus ou souhaités ont été atteints. Ils permettent de déterminer si les objectifs fixés ont été remplis et s'il y a eu des améliorations par rapport aux objectifs initiaux. Parfois, ces indicateurs permettent de faire des corrélations directes ou indirectes entre les produits d'une activité et les résultats obtenus.
- **Indicateurs d'influence** : Ces indicateurs servent à évaluer les effets directs ou indirects issus d'une enquête ou des mesures prises. Ils permettent de comprendre l'impact des actions entreprises sur différents aspects de l'organisation.
- **Indicateurs de causes** : Ces indicateurs sont établis après l'identification des facteurs réels qui ont conduit à certaines situations ou problèmes. Ils aident à déterminer les raisons sous-jacentes des résultats observés et à prendre des mesures correctives ciblées.
- **Indicateurs de résultats futurs** : Ces mesures sont liées aux performances futures de l'organisation. Par exemple, ils peuvent inclure l'évaluation du coût estimé d'une entreprise pour anticiper et planifier les ressources nécessaires à l'avenir.

2.5 les indicateurs de performance économique :

Les indicateurs de performance économique sont des mesures qui permettent d'évaluer la santé et la performance d'une économie ou d'une entreprise :

❖ **La marge commerciale :**

La marge commerciale représente la différence entre le prix de vente d'un produit ou service et ses coûts d'achat ou de production. Elle permet à l'entreprise de générer des

²⁸<https://www.manager-go.com> , Manager GO consulté le 26-7-2023 à 20h

bénéfices tout en offrant des prix compétitifs sur le marché. Ajuster cette marge aide l'entreprise à influencer ses profits, s'adapter à la concurrence et assurer sa viabilité à long terme.

Marge commerciale = vente des marchandises – coût d'achat des marchandises

❖ **la production de l'exercice :**

Il représente la valeur de tout ce qui est produit et utilisé dans une économie, englobant les entreprises industrielles, artisanales et les prestataires de services. Cette mesure est essentielle pour évaluer l'efficacité et la performance financière d'une industrie spécifique. Une augmentation de la production peut indiquer une croissance économique positive, tandis qu'une baisse peut signaler des difficultés financières. Les gouvernements, les investisseurs et les acteurs économiques surveillent attentivement ces données pour prendre des décisions éclairées et mettre en œuvre des politiques appropriées.

Production de l'exercice = production vendue + production stockée + production immobilisée

❖ **La valeur ajoutée :**

La valeur ajoutée représente la différence entre la valeur des Produits ou services produits par l'entreprise et le coût des matières premières et services achetés à des tiers. C'est la valeur économique créée par l'entreprise à travers ses activités de production. La valeur ajoutée est essentielle pour mesurer la performance financière d'une entreprise, car elle reflète son efficacité à transformer les intrants en produits ou services à valeur ajoutée. Cet indicateur clé permet d'évaluer l'efficacité et la productivité de l'entreprise dans la conversion des ressources en biens ou services qui contribuent réellement à l'économie.

Valeur ajoutée = Chiffre d'affaires - Coût des matières premières et des services achetés à des tiers

L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

C'est un indicateur important pour évaluer la performance financière d'une entreprise, car il montre le bénéfice d'exploitation avant déduction des intérêts et des impôts. Calculez cela en soustrayant simplement les dépenses d'exploitation, y compris les salaires et les cotisations de sécurité sociale, des revenus de l'entreprise (tels que les ventes et les services).

EBE = Chiffre d'Affaires (CA) - Charges d'Exploitation (CE)

❖ **Le résultat d'exploitation :**

Il est également appelé résultat opérationnel, est un indicateur financier qui mesure la rentabilité des activités principales d'une entreprise en soustrayant les charges d'exploitation des produits d'exploitation. Il reflète la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de son cœur de métier, avant de prendre en compte d'autres facteurs financiers tels que les intérêts et les impôts.

Résultat d'exploitation = EBE + autres charges d'exploitation – autres charges d'exploitation + reprise sur amortissement et provisions + transfert de charges d'exploitation – dotations aux amortissements et provisions.

❖ **Le résultat financier ;**

Ils sont également appelé résultat financier net, est une composante du compte de résultat d'une entreprise. Il représente la différence entre les produits financiers (revenus financiers) et les charges financières (dépenses financières) générés par les activités financières de l'entreprise au cours d'une période donnée, généralement un exercice financier

Résultat financier = produits financiers – charges financières

❖ **Le résultat courant avant impôt :**

Il mesure la performance d'une entreprise en combinant les éléments opérationnels et financiers, mais en excluant les activités extraordinaires. En d'autres termes, il représente le profit ou la perte résultant de l'exploitation normale de l'entreprise, à l'exclusion des profits ou pertes exceptionnels susceptibles de fausser l'analyse de l'exploitation normale de l'entreprise. Ce chiffre évalue la rentabilité et l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, ce qui donne une image plus précise des opérations en cours sans facteurs atypiques ou ponctuel

Résultat courant avant impôt = résultat d'exploitation + ou – résultat financier

❖ **Le résultat exceptionnel :**

Le résultat extraordinaire représente le profit ou la perte résultant d'événements ponctuels survenus au cours de la période comptable, qui ne font pas partie de l'activité

Résultat exceptionnelle = produits exceptionnelle – charges exceptionnelle

❖ **Le résultat net :**

Le bénéfice net donne une idée approximative de la capacité bénéficiaire de l'entreprise. Il est important pour évaluer l'efficacité et la rentabilité, mais ne doit pas être le seul indicateur financier. Il peut être affecté par divers facteurs tels que les dépenses extraordinaires ou les fluctuations du marché. Pour une image plus complète, il est essentiel de considérer d'autres mesures financières telles que le chiffre d'affaires, les marges bénéficiaires, le taux d'endettement et les investissements futurs. En combinant ces indicateurs, on obtient une évaluation plus fiable de la santé financière globale de l'entreprise.

$$\text{Résultat net} = \text{résultat courant avant impôt} = \text{ou} - \text{résultat exceptionnel} \\ - \text{impôt sur le bénéfice sociale}$$

2.6 **Les indicateurs de performance financière** ²⁹ :

Ce sont des mesures quantitatives utilisées pour évaluer la santé financière et la performance d'une entreprise. Ils aident à mesurer la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et l'efficacité opérationnelle d'une entreprise. :

❖ **Le taux de rendement des capitaux investis, (ROI) :**

C'est un indicateur financier qui exprime le rapport entre le profit réalisé et le montant total des fonds investis. Cependant, d'un point de vue financier, il serait plus correct de l'appeler "rendement de l'actif", car l'actif correspond à des passifs qui représentent toutes les sources de financement de l'entreprise, qu'il s'agisse de fonds propres ou de capitaux d'emprunt. En d'autres termes, le retour sur investissement mesure l'efficacité d'une entreprise à utiliser ses actifs pour générer des bénéfices, que ce soit à partir des capitaux propres ou des passifs. Il s'agit d'une mesure importante pour les investisseurs et les chefs d'entreprise, car elle permet de comprendre la rentabilité des investissements réalisés et de prendre des décisions éclairées sur l'attribution des financements futurs.

$$\text{ROI} = \text{Bénéfice} / \text{total actif}$$

❖ **La valeur ajoutée économique (VAE)** ³⁰

²⁹. HIRSCH. Daniel « le grand livre du contrôle de gestion », édition eyrolles, Paris, 2013, P 174

³⁰ibid,p189

C'est une mesure de la performance financière d'une entreprise qui prend en compte le coût des capitaux propres et des dettes de l'entreprise. Elle représente la différence entre le revenu généré par une entreprise et le coût de ses inputs, y compris les coûts directs (matières premières, main-d'œuvre) et indirects (coûts de structure et d'administration).

La VAE est une mesure clé de la performance financière pour les entreprises, car elle montre la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires et ses créanciers. Une VAE positive indique que l'entreprise a généré plus de revenus qu'elle n'a coûté de produire, ce qui signifie qu'elle a créé de la richesse pour ses parties prenantes.

$$\text{EVA} = \text{bénéfice} - (\text{total actif} \times \text{taux du coût du capital})$$

❖ **Le taux de rentabilité financière ROE ³¹ ;**

c'est un ratio financier qui mesure la rentabilité d'une entreprise en comparant le bénéfice net réalisé au cours d'une période donnée avec les capitaux propres investis dans l'entreprise

$$\text{ROE} = \text{bénéfice} / \text{capitaux propres}$$

❖ **Le résultat résiduel³²**

C'est le résultat résiduel est obtenu en soustrayant le rendement minimum requis du capital du résultat final.

$$\text{Résultat résiduel} = \text{résultat} - (\text{taux de rendement exigé} \times \text{capitaux investis})$$

❖ **Le taux de marge bénéficiaire³³ :**

La marge bénéficiaire est un indicateur financier largement utilisé pour évaluer la rentabilité de chaque dinar de chiffre d'affaires réalisé. Pour le calculer, nous divisons le résultat de l'exercice par le chiffre d'affaires. Ce ratio peut être utilisé pour mesurer la part du bénéfice sur le chiffre d'affaires. En d'autres termes, cela donne une idée de la capacité de l'entreprise à convertir les ventes en bénéfices. Une marge bénéficiaire élevée est généralement préférable car cela signifie que l'entreprise parvient à tirer un bon profit de son activité. Cependant, il est important de considérer ce ratio dans le contexte de l'industrie dans laquelle l'entreprise opère, car certaines industries peuvent naturellement avoir des marges plus élevées que d'autres.

$$\text{Taux de marge bénéficiaire} = \text{résultat de l'exercice} / \text{chiffres d'affaires}$$

³¹Ibid, p190

³²LANGLOIS.G, op. Cit, P 41.

³³ 1Ibid,P 44.

❖ Le ratio Q,³⁴ :

Il représente essentiellement le montant des retraites prévues sur une période de temps infinie. Pour le calculer, nous comparons la somme des titres des investisseurs financiers (actionnaires et créanciers) avec leur capital initialement investi. Lors de la détermination de la valeur du capital investi, le coût de remplacement des actifs financiers est utilisé, qui est généralement estimé sur la base des immobilisations. En d'autres termes, le nombre Q vous permet d'évaluer si les investisseurs ont réussi à prédire correctement les bénéfices futurs de leurs investissements par rapport aux coûts initiaux. Une valeur élevée du ratio Q peut indiquer que les attentes des investisseurs sont positives et que leurs actifs sont surévalués, tandis qu'une valeur inférieure à 1 peut indiquer une sous-évaluation de l'actif et des opportunités d'investissement potentielles.

3 Le Management de la performance

La plupart d'entre nous pensent à tort que la gestion des performances se limite uniquement à évaluer et améliorer les performances individuelles des employés au sein d'une entreprise, plutôt que de s'appliquer à l'organisation dans son ensemble et aux différents groupes qui la composent. Cependant, le véritable concept de ce terme va bien au-delà de cette vision réductrice. En réalité, la gestion des performances englobe un processus global et stratégique visant à optimiser les résultats de l'organisation en alignant les différents objectifs en encourageant la collaboration, et en fournissant les ressources nécessaires pour atteindre l'excellence opérationnelle. Dans ce qui suit, nous allons approfondir cette notion et expliquer en quoi elle est essentielle pour favoriser la réussite à tous les niveaux de l'organisation

3.1 Définition du Management de la performance.

Le management de la performance a plusieurs définitions, parmi les plus importantes figurent

Selon rothwell« le management de la performance est un processus continu et systématique visant à établir des objectifs clairs et mesurables pour les employés ou les équipes au sein d'une organisation, à évaluer et suivre leur performance, et à prendre des

³⁴CHUNG Kee.Het PRUIT Stephen. W, « a simple approximation oh Tobin's Q, financial management », volume 23,N°3, 1994, PP 71-74.

mesures pour les aider à améliorer leurs compétences et leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels.³⁵ »

D'après Rothwell cette dernière est un processus continu visant à améliorer les performances des employés ou des équipes au sein d'une organisation. Il repose sur l'établissement d'objectifs clairs et mesurables, une évaluation régulière de la performance, l'identification des besoins en compétences, et la mise en place de mesures d'accompagnement pour favoriser l'amélioration continue. Cette approche globale et méthodique renforce la productivité et le développement professionnel, contribuant ainsi au succès de l'organisation.

Robert Bacal définit le management de la performance comme suit : "Le processus qui comprend la planification, le diagnostic des problèmes, l'identification des obstacles à la performance et le travail sur le développement du niveau des individus"³⁶

Selon la définition de Robert Bacal, le management de la performance est un processus essentiel dans les organisations. Cela commence par la planification des objectifs et des attentes des individus. Ensuite, grâce à un suivi régulier, les problèmes sont diagnostiqués et les obstacles potentiels à l'efficacité sont identifiés. Des mesures correctives telles que des formations ciblées ou l'adaptation des processus de travail sont mises en place pour élever le niveau des personnes. Cette approche holistique permet d'optimiser les performances individuelles et collectives, contribuant ainsi au succès et au succès de l'organisation.

Le management de la performance peut être définie de manière générale et complète comme un processus de gestion continu, fondé sur la communication et la collaboration, impliquant à la fois les gestionnaires et les employés. Son objectif est d'améliorer les performances globales de l'entreprise en mettant en œuvre des méthodes de gestion flexibles. Ce processus vise à établir des objectifs clairs, à suivre régulièrement les progrès accomplis, à fournir des commentaires constructifs et à identifier les domaines d'amélioration potentiels. En encourageant une approche participative et ouverte, la gestion de la performance favorise le développement des compétences individuelles, l'alignement des objectifs organisationnels et l'optimisation des résultats de l'entreprise.

3.2 Les éléments du management de la performance

Le management du performance comprend les éléments suivants³⁷ :

³⁵ROTHWELL, Wiliame. J., & Kazanas, H. C. (2003). Planning and managing human resources: Strategic planning for human resources management. Human Resource Development Press. 2003

³⁶BACAL , Robert , évaluation de la performance, Maison des Idées Internationales, 1999, page 124.

3.2.1 Planification des performances, qui comprend les éléments suivants :

- **Définir les objectifs** : Créer des objectifs clairs et mesurables pour guider le travail des employés.
- **Analyse des performances actuellement disponibles** : Évaluer les performances actuelles des employés pour déterminer leurs forces et leurs faiblesses.
- **Déterminer les performances nécessaires** : établir les normes de performance attendues pour chaque mission ou fonction.
- **Analyse des caractéristiques** : Créer des normes et des mesures pour évaluer la réalisation des objectifs.

3.2.2 Organisation de performances :

- **Responsabilités et tâches à accomplir** : Chaque employé a une liste claire de responsabilités et de tâches à accomplir.
- **Les voies de communication** : établir des moyens efficaces de communication pour faciliter le suivi et le feedback.
- **Règles et réglementations** : établir des règles et des normes pour aider les employés à se comporter et à agir de manière appropriée.

3.2.3 Orientation de performance :

- **La simplification des procédures** ;quiconsiste à rationaliser les processus et les procédures afin d'augmenter leur efficacité.
- **Orientation** : former les employés et des ressources pour améliorer leurs compétences.
- **Rétroaction** : Donnez aux employés des commentaires réguliers sur leurs performances afin de favoriser l'amélioration continue.
- **Fixer les erreurs** : Déterminer et corriger les erreurs ou lacunes de performance.Observation des avancées : Observez les progrès accomplis dans l'atteinte des objectifs.

3.2.4 Évaluation de performance :

³⁷ GRAZIANO Margret , The 5 Elements of Performance Management Success , publié le 2 Mars 2016

- **Lacunes dans les performances** : Trouvez les différences entre les performances réelles et requises.
- **Capacités disponibles** : Examiner les capacités et les compétences actuelles des employés.
- **Compétences ciblées** : Déterminer les compétences spécifiques à améliorer les performances.
- **Équité et réussite** : Assurez-vous que l'évaluation des performances est équitable et que la satisfaction des employés est prise en compte.
- **Données de prise de décision concernant les personnes** : Utilisez les données de performance pour faire des choix concernant les employés.
- **Les performances sont suivies et documentées** : surveiller et enregistrer les performances des employés pour référence.
- **Les comportements positifs et la progression vers les objectifs sont récompensés** : Reconnaître et récompenser les comportements positifs ainsi que les progrès vers les objectifs.
- **Accès** : Offrir aux employés l'accès aux ressources nécessaires pour améliorer leur performance

Section 3 : Le lien entre le contrôle budgétaire et la performance

Le contrôle budgétaire joue un rôle central au sein du processus de gestion des entreprises, jouant un rôle déterminant dans la prise de décisions. Elle a été un moteur majeur dans le développement des grandes organisations en tant qu'outil indispensable pour orienter les choix stratégiques. Ses objectifs primordiaux englobent l'évaluation des performances financières de l'entreprise, la supervision des délégations de responsabilités, ainsi que la coordination des activités au sein des différentes unités opérationnelles. Les données nécessaires à cette démarche sont extraites des multiples aspects de la comptabilité, facilitant ainsi l'identification et l'analyse des divergences.

Une fois que les prévisions ont été formulées et que les buts ont été établis pour chaque domaine de responsabilité, l'entreprise entre dans la phase cruciale de la surveillance effective. À des intervalles réguliers, les prévisions sont confrontées aux objectifs préalablement définis afin de déceler les divergences. Ces écarts servent de signaux

précurseurs qui encouragent la mise en place de rectifications. Toutefois, cette évaluation requiert une analyse judicieuse :

En amont, il est impératif de sélectionner les écarts à mettre en exergue, compte tenu de leur éventuel nombre conséquent. Ainsi, l'accent doit être porté sur les écarts de la plus grande signification ou ceux en adéquation avec la stratégie organisationnelle. Parallèlement, il est crucial d'identifier les écarts que le responsable peut effectivement contrôler. Ceci nécessite une appréhension approfondie des degrés d'influence que ce dernier peut exercer sur les variables impactant l'écart. Cette étape peut s'avérer complexe à certains moments.

Enfin, il s'avère incontournable de définir les mesures à prendre une fois les écarts identifiés. L'interprétation de l'écart requiert une attention méticuleuse. En l'absence d'une définition rigoureuse des variables d'action, l'écart pourrait demeurer une simple constatation, engendrant ainsi une série de divergences positives et négatives sans en retirer de véritables enseignements. Dans cette optique, il est impérieux de se focaliser sur les variables pertinentes par rapport à la stratégie de l'entreprise et de déployer des actions appropriées. Cette approche soulève également la problématique de la causalité sous-jacente aux écarts observés au sein de l'entreprise.

1. comment le contrôle budgétaire est lié à la performance de l'entreprise

La gestion budgétaire occupe une place fondamentale dans l'administration d'une entreprise et s'est même avérée être un moteur de développement pour de nombreuses organisations, constituant un outil de décision de première importance. Son rôle central englobe plusieurs objectifs essentiels : l'évaluation des performances financières de l'entreprise, la supervision des attributions et la coordination des activités au sein des différentes unités opérationnelles. Les données requises à cet effet proviennent de diverses sources comptables, ce qui facilite la repérage et l'analyse des divergences.

Une fois que les prévisions et les objectifs ont été définis pour chaque centre de responsabilité, l'étape du contrôle entre en jeu. Les prévisions et les objectifs sont régulièrement confrontés à la réalité afin d'identifier les écarts, qui jouent un rôle incitatif en stimulant des mesures correctives. Cependant, cette évaluation exige des décisions judicieuses.

Tout d'abord, il est nécessaire de sélectionner les écarts les plus significatifs pour les mettre en évidence, car leur nombre peut être considérable. Il est donc préférable de focaliser l'attention sur les écarts les plus pertinents, en accord avec la stratégie globale de l'entreprise.

Ensuite, il faut déterminer quels écarts sont sous le contrôle direct du responsable.

Cela implique d'identifier les leviers d'action sur les variables impactant les écarts, une démarche parfois complexe.

Enfin, une fois qu'un écart est identifié, il devient crucial de décider des mesures à prendre. L'interprétation des écarts peut s'avérer ardue, et si les facteurs influençant les actions ne sont pas correctement définis, les écarts risquent de demeurer des constats sans qu'aucune leçon n'en soit tirée. Par conséquent, il est essentiel de se concentrer sur les éléments alignés avec la stratégie de l'entreprise et d'entreprendre les mesures appropriées. Cette approche soulève également la question des causes sous-jacentes aux écarts, ce qui constitue un aspect important de la méthodologie

2. Les indicateurs de performance utilisés dans le cadre du contrôle budgétaire:

Alors, quand on veut juger comment ça se passe pour l'entreprise, on utilise tout un tas d'indicateurs pour voir si tout roule. Genre, on regarde les sous, comment ça se passe au quotidien et si on suit bien la stratégie prévue. Voici quelques exemples d'indicateurs qu'on utilise souvent :

- **Variance budgétaire** : C'est juste pour comparer ce qu'on avait prévu de dépenser avec ce qu'on a réellement dépensé. Ça nous permet de voir les écarts, si c'est plus ou moins que prévu, et de voir ce qu'il faut régler.
- **Taux de réalisation du budget** : Ça nous dit en gros si on a réussi à atteindre les objectifs qu'on s'était fixés en termes de sous. C'est important pour voir si on est sur la bonne voie financièrement.
- **Rentabilité** : Là, on regarde si nos investissements sont rentables, en utilisant des indicateurs comme le retour sur investissement ou la marge bénéficiaire. C'est pour vérifier qu'on gère bien nos sous.
- **Productivité** : Pour savoir si on travaille efficacement, on peut mesurer la production par employé ou par unité de temps. Ça permet de voir si on est efficace dans nos opérations.
- **Satisfaction client** : C'est super important aussi ! On mesure si nos clients sont contents, car des clients heureux, ça veut dire qu'ils restent fidèles et qu'ils vont en parler autour d'eux.

3. L'impact du contrôle budgétaire sur la prise de décision et la gestion stratégique:

"Le contrôle budgétaire, c'est super important pour la prise de décision et la gestion stratégique d'une entreprise et donc sur sa performance , et voilà comment ça se passe :

- **Alignement stratégique** : Le contrôle budgétaire oblige à définir des objectifs financiers qui sont en accord avec la stratégie globale de l'entreprise. Comme ça, on sait où on va et on alloue nos sous en fonction des priorités.
- **On voit clair** : Avec le contrôle budgétaire, on peut pointer du doigt ce qu'on fait bien et ce qu'on doit améliorer. Ça aide les chefs à voir ce qui compte vraiment et où concentrer nos efforts pour atteindre nos buts.
- **Adaptation** : Même si on a un plan, il faut rester flexibles pour suivre les changements dans le marché et le business. Grâce au contrôle budgétaire, on peut réévaluer nos objectifs et stratégies en fonction des nouvelles infos.
- **Motiver le staff** : Souvent, les employés participent à l'établissement des budgets et à la réalisation des objectifs. Ça les motive car ils se sentent impliqués et responsables des résultats.
- **Minimiser les risques** : Le contrôle budgétaire nous aide à anticiper et gérer les risques financiers. Si on voit qu'on s'écarte des objectifs, on peut réagir rapidement pour éviter les ennuis.

En gros, le contrôle budgétaire est un outil génial pour diriger l'entreprise vers ses objectifs. Ça nous permet de planifier, suivre et contrôler nos performances financières et opérationnelles. On peut comparer nos résultats réels avec nos prévisions et ça influence nos décisions stratégiques et les actions à prendre pour s'améliorer.

Conclusion.

À la fin de ce chapitre, nous pouvons conclure que le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans le processus de gestion budgétaire. Il facilite le suivi des objectifs définis par le budget, ce qui est essentiel dans un environnement où la performance revêt une importance capitale pour les entreprises. Cependant, mesurer, évaluer et analyser la performance reste complexe.

Heureusement, l'utilisation de divers outils complémentaires permet aux dirigeants de surveiller en temps réel les problèmes de gestion et de mettre en œuvre des mesures correctives presque instantanément pour y remédier.

Le contrôle budgétaire se présente comme un outil essentiel pour mesurer et piloter la performance de l'entreprise, en déclinant la stratégie et les objectifs dans les différents centres

de responsabilité, tout en soutenant les acteurs opérationnels dans l'atteinte de ces objectifs. Cependant, malgré son utilité, le contrôle budgétaire présente certaines limites.

Afin de relever les défis actuels de pilotage des entreprises, il est nécessaire de compléter le contrôle budgétaire avec d'autres instruments mieux adaptés, tels que les tableaux de bord ou le BalancedScorecard. Ces outils offrent la possibilité de suivre en temps réel les performances de l'entreprise et de mettre rapidement en place des mesures correctives en cas de dysfonctionnement, la combinaison judicieuse de ces outils de contrôle et de suivi permettra aux entreprises de mieux gérer leur performance, d'ajuster leur stratégie en fonction des évolutions du marché et de prospérer dans un environnement concurrentiel exigeant

Chapitre III :

Le contrôle budgétaire et la mesure de la performance au sein de l'entreprise ENIEM.

Ce chapitre est consacré pour un cas pratique, dans le but d'expliquer l'importance du contrôle budgétaire et son impact sur la réalisation de la performance. Pour cela nous avons effectué un stage pratique dans une entreprise spécialisée dans l'industrie électroménager "ENIEM".

A cet effet, ce chapitre contient 03 sections:

1^{er} section : Présentation de l'entreprise ENIEM.

2^{ème} section: Le contrôle budgétaire et mesure de la performance au sein de l'ENIEM.

3^{ème} section : Synthèse et perspectives.

Section 01: Présentation de l'entreprise ENIEM :

Dans cette section, nous allons plonger dans la présentation de l'entreprise ENIEM, en commençant par une vue d'ensemble générale de cette organisation.

1 Présentation générale de l'ENIEM :

Dans la première partie de notre exploration de l'entreprise ENIEM, nous remonterons dans le temps pour découvrir l'histoire fascinante de cette organisation, plongeant ainsi dans la sous-section dédiée à son historique

1.1 Historique :

Enterprise nationale de l'industrie électroménagère (ENIEM) est constituée par le décret n°83-19 du 02/01/1983, elle est issue de la reconstruction organique de la SONELEC, créée en 1974 dont la production dans le domaine de l'électroménager a démarré en 1977.

L'ENIEM a été transformée en entreprise publique économique (société par action) en 1989 et elle a été dotée d'un capital social de 40.000.000,00 DA.

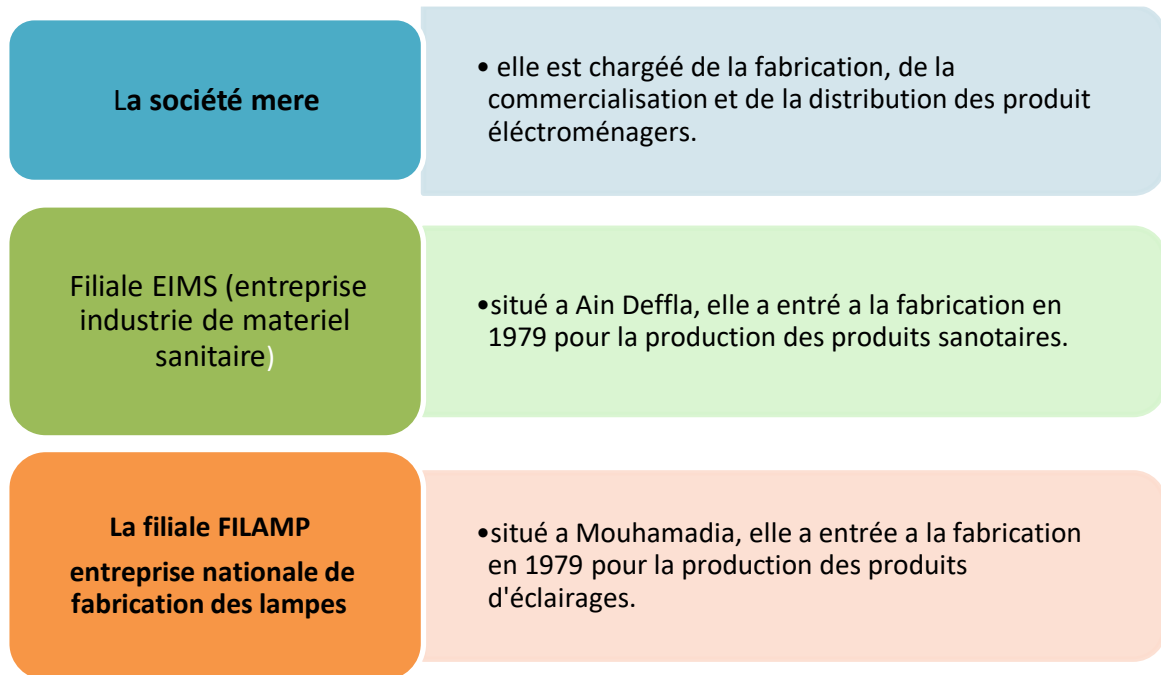
1.2 Zone géographique.

Le siège social de l'entreprise nationale de l'industrie électroménagère ENIEM se situe au Boulevard Stiti Ali au niveau de la wilaya Tizi-Ouzou.

Les 05 unités: Froid, climatisation, prestation et service, cuisson, et l'unité commerciale se trouvent au niveau de la zone industrielle AISSAT IDIR a Oued Aissi. Cette dernière s'étale sur une superficie de 55 Hectares et elle relève administrativement de la commune de Tizi-Rached, daïra Larbaa-Nath-Irathene. La filiale Sanitaire est installé à Miliana wilaya d'Ain Defla, la filiale FILAMP à Mouhamadia wilaya de Mascara.

1.3 L'organisation générale de l'ENIEM. :

En 1998 l'entreprise ENIEM a connu un changement important, elle a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille, et elle s'est organisée en différentes filiales. De ce fait est devenu en groupe (ENIEM groupe). Constituant de:



En 1998 l'entreprise ENIEM a été divisée en 05 unités de production qui sont chargées de la fabrication, dans le but de:

- Faciliter le contrôle de gestion et de la comptabilité.
- L'autonomie de la gestion et de la comptabilité des unités.
- Le développement de l'entreprise.
- Faciliter les échanges de rapprochement entre la banque et l'entreprise

1.4 Les unités de l'entreprise ENIEM :

1.4.1 l'unité froide:

Elle est spécialisée dans la fabrication et la production des produits froids (réfrigérateur, et les congélateurs, armoires vitrées, conservateurs).

L'unité froide est composée de 07 ateliers :

- Atelier d'injection plastique
- Atelier de thermoformage
- Atelier presses et soudures.
- Atelier de traitement et de revêtement des surfaces.

- Atelier de fabrication des pièces métalliques.
- Atelier de refondée et de mise en longueur.
- Atelier de montage final

Et d'un laboratoire composé de:

- Laboratoire de métallurgie;
- Laboratoire de d'essai des produits.
- Laboratoire de chimie.

Ses activités sont :

- Transformation de la tôle.
- Injection plastique et polystyrène.
- Thermoformage.
- Assemblage.
- Fabrication de pièce métallique.
- Traitement et revêtement des surfaces (peinture, plastification).

1.4.2 L'unité cuisson:

Cette unité est chargée de la fabrication et de développement des produits cuisson, cuisinières, hottes, plaques de cuisson, fours, microondes.

Ses activités sont:

- Transformation de la tôle.
- Traitement et revêtements des surfaces (émaillage).
- Assemblage.

1.4.3 L'unité climatisation:

Cette unité est chargée de la production et la fabrication des produits de climatisation (climatiseurs, armoires de climatisation...), chauffages (chauffage bain, radiateur à gaz butane...) annexes et autres produits (comptoirs et armoires frigorifique...).

Ses activités sont:

- Transformation de la tôle.
- Traitement et revêtements des surfaces (émaillage).
- Assemblage.
- En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson, et climatisation) assurent les activités suivantes:

- Achats.
- Stockage.
- Maintenance

1.4.4 L'unité de prestation et services :

L'unité de prestation et services est l'unité chargée d'assurer des prestations techniques et des services, aux autres unités de production, tel que:

- La fabrication des pièces de rechanges.
- La conception et réalisation d'outillage.
- La réparation.
- La gestion des énergies et des fluides et la gestion informatique.

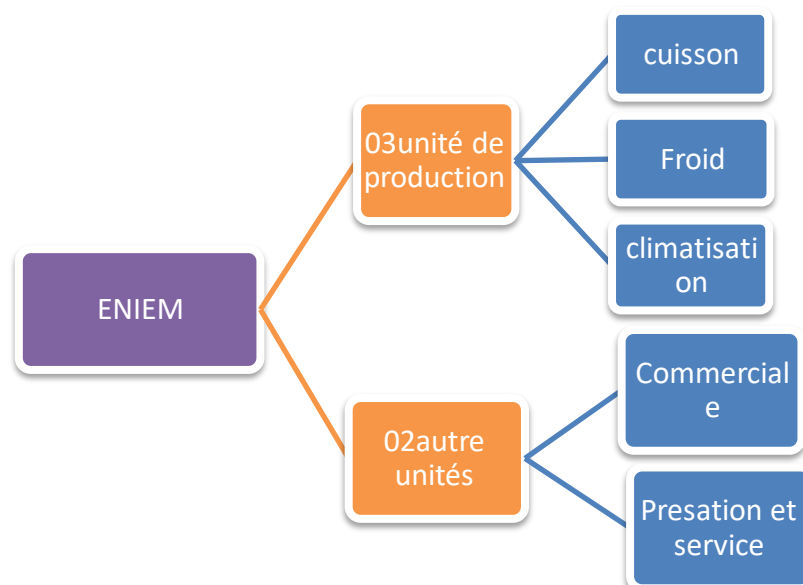
1.4.5 L'unité commerciale :

L'unité commerciale, est une unité qui joue un rôle fondamentale, qui assure la commercialisation des différents produits des autres unités de production.

Ses activités sont:

- La vente.
- Service après-vente.
- Marketing.
- Gestion des stocks des produits finis.
- L'exportation

Figure N° 08: Les unités de l'entreprise ENIEM.



Source : élaboré par Nous-même

2 Les directions de l'entreprise ENIEM :

L'entreprise ENIEM est subdivisée en 07 directions:

2.1 La direction générale:

La direction générale c'est la direction qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

2.2 La direction des ressources humaines:

La fonction ressources humaines a pour objectif de faire sorte que l'entreprise dispose du personnel nécessaire pour son fonctionnement. La fonction ressources humaines accroît la mobilisation et la valorisation du personnel dans ses actions au service client. Elle pilote le recrutement, l'accueil, l'information et gère le plan de carrière du personnel et elle supervise la gestion administrative et légale pour le personnel.

2.3 La direction finance et comptabilité :

Cette direction a comme objectif :

- D'analyser les équilibres financiers.
- Définir la politique bancaire et l'orientation budgétaire.
- Gérer la trésorerie de l'entreprise.

2.4 La direction développement et partenariat :

Cette direction assure l'étude et le développement du produit fini ainsi que des actions de partenariat et de sous-traitance.

Elle suit aussi avec la direction industrielle les actions de développement des processus de fabrication et de modernisation de l'outil de production. Cette direction participe notamment à la définition de l'organisation de la production dans l'objectif d'atteindre plus de flexibilité, et de réduire les coûts de fabrication.

2.5 La direction marketing et communication :

Cette direction assure des politiques commerciales et des communications, et les met en œuvre par la conception et l'élaboration des méthodes et outils de gestion nécessaires.

2.6 La direction planification et contrôle de gestion :

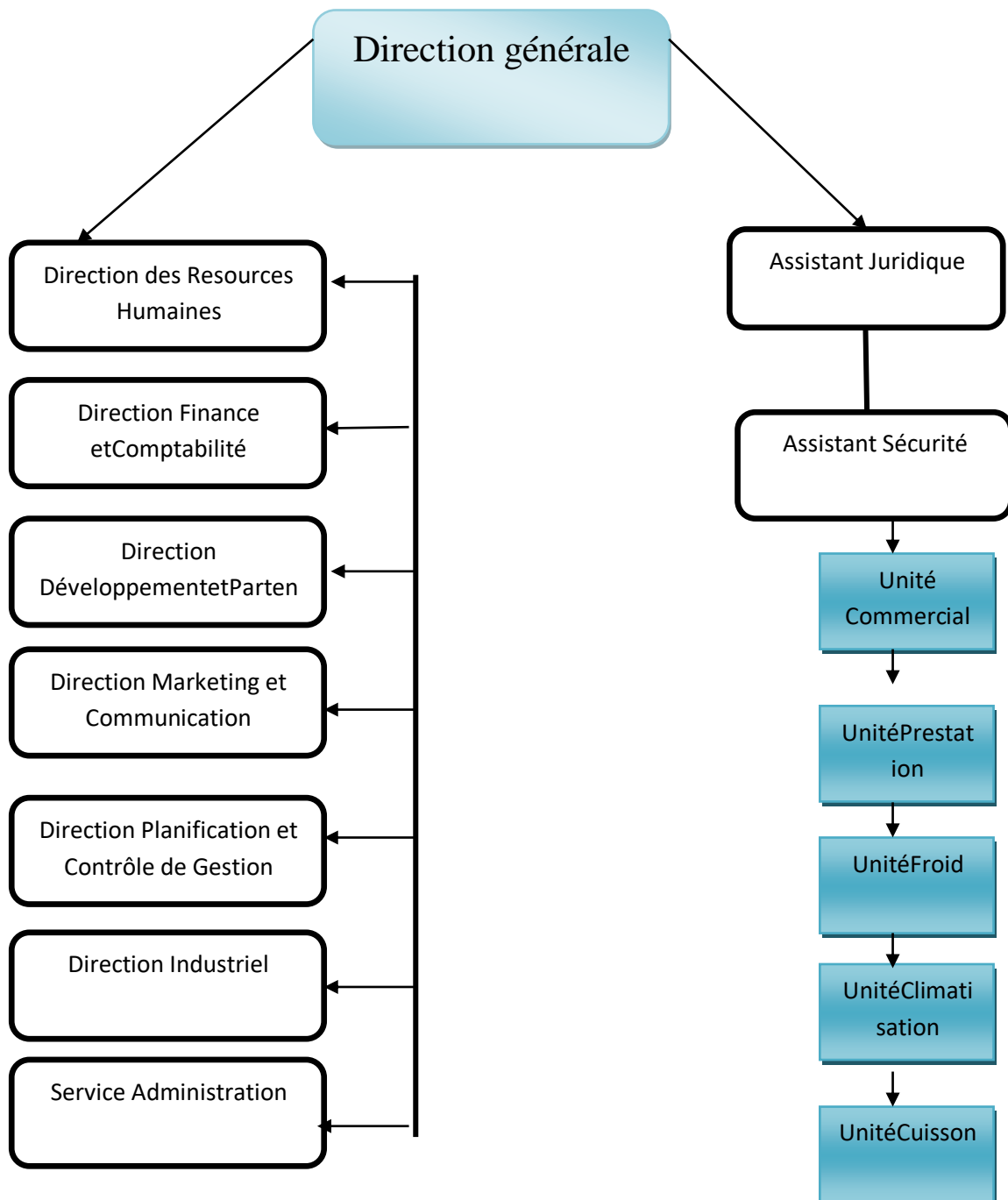
Cette direction est responsable du contrôle de gestion, de l'audit finance ainsi que la préparation, l'établissement et le suivi des activités liées au budget de l'entreprise.

Elle résultats obtenus, et fait des interprétations, et des recommandations pour le futur.

2.7 La direction industrielle:

La direction industrielle est chargée a comme objectif de mettre en place les moyens nécessaire au processus de production en agissant sur les approvisionnements et les moyens et les techniques de production.

Figure N° 09 : l'organigramme de l'entreprise ENIEM.



Source: document interne de l'entreprise ENIEM

3 Les objectifs et les missions de l'entreprise l'ENIEM :

Dans notre quête pour comprendre plus en profondeur l'entreprise ENIEM, nous débuterons par une exploration des objectifs qui guident cette organisation, ce qui nous conduira à la première sous-section : 'Les objectifs'."

3.1 Les objectifs:

Dans le but de garder son leader de l'électroménager en Algérie, l'entreprise ENIEM focalise sa politique sur l'amélioration de la qualité de ses produits en fonction de l'évolution du monde concurrentiel et l'évolution technologique. Pour cela l'entreprise se manifeste a :

- Améliorer la satisfaction des clients.
- Améliorer en continu l'efficacité du système de management qualité et respecter ses procédures.
- Se conforme aux exigences légales et réglementaires.
- Augmenter la production
- Augmenter le chiffre d'affaire.
- Développer les compétences et la qualité des produits.

3.2 Les missions de (ENIEM) :

- **Fabrication d'appareils électroménagers** : La mission principale de l'ENIEM est de concevoir, fabriquer et commercialiser une gamme d'appareils électroménagers de qualité. Cela peut inclure des réfrigérateurs, des cuisinières, des machines à laver, des climatiseurs, des fours à micro-ondes, etc. L'entreprise s'efforce généralement de répondre aux besoins des consommateurs algériens en fournissant des produits fiables et abordables.
- **Promotion de la production nationale** : L'ENIEM peut avoir pour mission de promouvoir la production nationale en encourageant l'achat de produits fabriqués en Algérie. Cela peut être en accord avec les politiques de promotion de la production locale du gouvernement.
- **Qualité et innovation** : L'entreprise peut s'engager à maintenir des normes de qualité élevées dans la fabrication de ses produits et à investir dans la recherche et le développement pour l'innovation technologique, l'amélioration des produits et la réduction de leur impact environnemental.

- **Respect des normes de sécurité et environnementales** : L'ENIEM peut avoir pour mission de respecter les normes de sécurité et environnementales nationales et internationales dans la fabrication de ses produits, afin de garantir la sécurité des utilisateurs et de minimiser les effets néfastes sur l'environnement.
- **Service à la clientèle** : L'entreprise peut s'efforcer d'offrir un excellent service à la clientèle, notamment en fournissant des services de réparation et de maintenance pour ses produits et en établissant des canaux de communication efficaces avec les clients

4. L'unité commerciale :

Nous nous pencherons maintenant sur l'unité commerciale qui constitue l'un des piliers de cette organisation. Commençons par découvrir la sous-sous-section intitulée 'Présentation de l'unité commerciale'."

4.1.Présentation de l'unité commerciale :

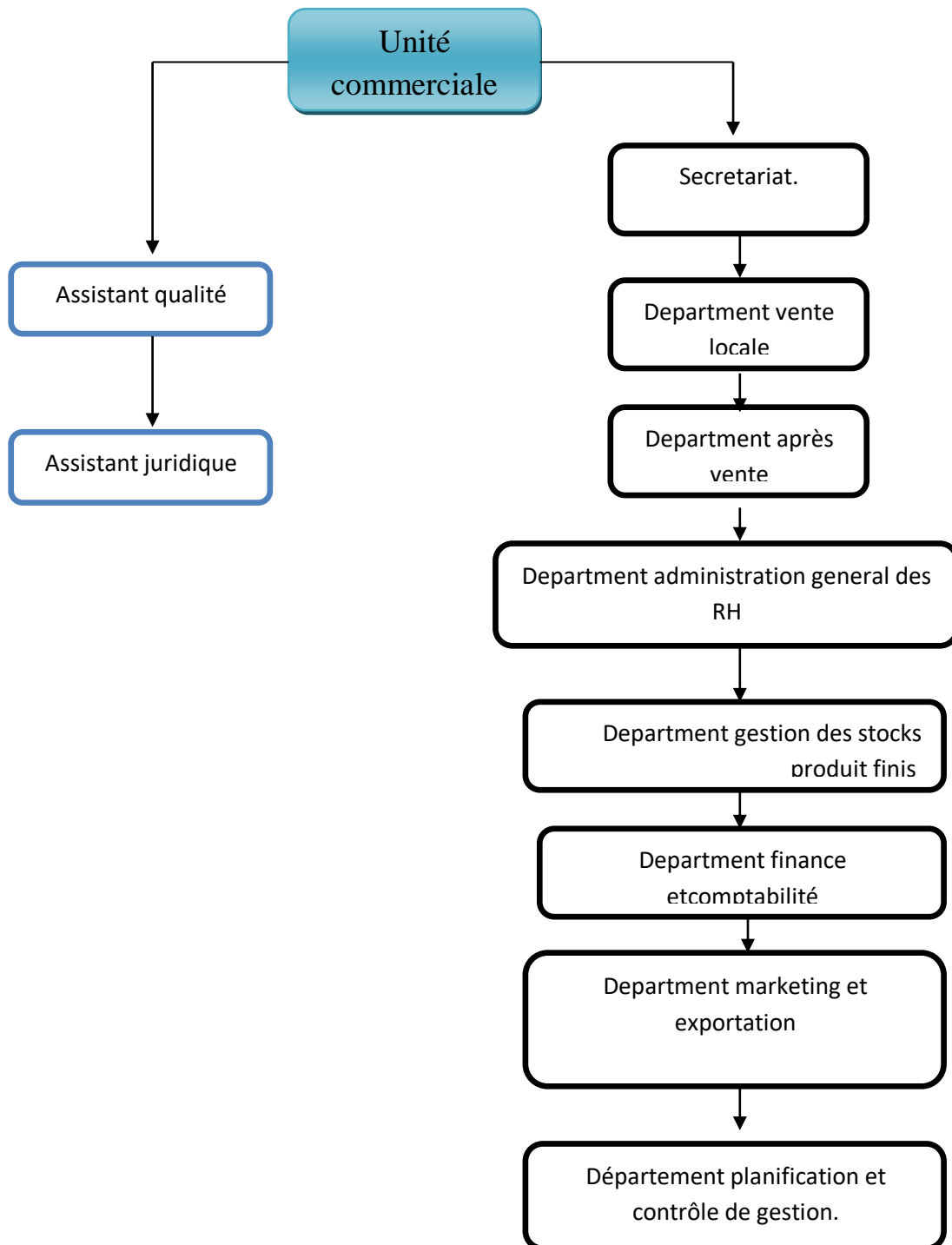
L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle d'OUED-AISSI wilaya de TIZI-OUZO. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la gestion du réseau et du service après-vente. Sa mission étant l'étude de marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

L'unité commerciale est subdivisée en départements qui sont les suivants :

- **Le département vente:** Il s'occupe de la gestion des ventes et de l'établissement des factures.
- **Département service après-vente :** Chargé de la réparation des produits ENIEM avec et sans garantie.
- **Département magasinage :** Il s'occupe de la gestion des différents stocks et leur suivi.
- **Département marketing :** Il élabore les études de marché, il assure la publicité aux produits ENIEM .Et avant de les passer à la vente ils sont homologués par ce département.
- **Département administration** générale et ressources humaines Il est en relation directe avec tous les départements, il se charge de la gestion du personnel.
- **Département planification et contrôle de gestion ;** Il a pour rôle de recueillir et contrôler un certain nombre d'informations liées principalement au volume du chiffre d'affaires réalisé, au volume des créances, aux situations de trésorerie et aux effectifs.

- **Département finances et comptabilité** : Il assure la comptabilité, la fiscalité et les finances à l'unité commerciale. Il est subdivisé en deux services

Figure N° 10 : organigramme de l'unité commerciale.



Source: document interne de l'entreprise ENIEM.

4.2. Les objectifs spécifiques de l'unité commerciale :

Ils peuvent varier en fonction de la stratégie globale de l'entreprise adoptée chaque année :

- **Augmentation des ventes** : L'un des objectifs principaux d'une unité commerciale d'ENIEM est généralement d'augmenter les ventes de ses produits électroménagers. Cela peut impliquer la mise en place de stratégies de marketing et de promotion pour attirer de nouveaux clients et fidéliser les clients existants.
- **Expansion géographique** : L'unité commerciale peut chercher à étendre sa présence géographique en ouvrant de nouveaux points de vente ou en élargissant sa couverture de distribution pour toucher un public plus large.
- **Amélioration de la rentabilité** : Une unité commerciale d'ENIEM peut avoir pour objectif d'améliorer sa rentabilité en réduisant les coûts de fonctionnement, en optimisant la gestion des stocks et en maximisant les marges bénéficiaires.
- **Service à la clientèle de qualité** : Offrir un excellent service à la clientèle est souvent un objectif clé. Cela peut inclure la formation du personnel pour mieux servir les clients, la gestion efficace des retours et des réclamations, et la résolution rapide des problèmes des clients.
- **Diversification des produits** : Une unité commerciale d'ENIEM peut chercher à diversifier sa gamme de produits en introduisant de nouveaux modèles ou en élargissant sa sélection pour mieux répondre aux besoins des clients.
- **Respect des normes de qualité** : Il peut être essentiel de maintenir des normes de qualité élevées pour les produits vendus. L'objectif est de garantir que les produits sont fiables et satisfont aux exigences réglementaires.
- **Responsabilité environnementale** : Promouvoir des pratiques commerciales durables et respectueuses de l'environnement peut également faire partie des objectifs, notamment en mettant en œuvre des initiatives de réduction de l'empreinte carbone.
- **Concurrence** : L'unité commerciale peut viser à maintenir ou à améliorer sa position sur le marché en surveillant la concurrence et en adaptant ses stratégies en conséquence.
- **Expansion en ligne** : En fonction de l'évolution des tendances de vente au détail, l'unité commerciale peut chercher à développer sa présence en ligne, notamment par le biais du commerce électronique.

4.3.la stratégie de marketing et de vente adoptée par l'unité commerciale l'entreprise ENIEM :

- **Segmentation du marché** : ENIEM identifie les segments de marché clés, tels que les ménages, les entreprises, ou d'autres secteurs spécifiques, en fonction des besoins et des préférences des clients.
- **Positionnement de la marque** : La marque ENIEM est positionnée comme une marque de confiance offrant des produits de qualité à des prix compétitif
- **Communication marketing** : L'unité commerciale utilise divers canaux de communication, notamment la publicité télévisée, la radio, la presse écrite et les médias sociaux, pour sensibiliser les consommateurs à ses produits
- **Promotions et réductions** : Des promotions spéciales et des réductions sont régulièrement proposées pour stimuler les ventes, notamment lors d'événements saisonniers ou de campagnes promotionnelles
- **Marketing en ligne** : ENIEM exploite également le marketing en ligne, y compris un site web officiel et des campagnes de marketing numérique pour atteindre une audience plus large

4.4.les clients et les marchés cibles de l'unité commerciale de l'entreprise ENIEM :

- **Analyse des clients cibles**: L'unité commerciale d'ENIEM s'adresse à un large éventail de clients, notamment :
- **Particuliers** : Les ménages constituent une clientèle majeure. Les produits d'ENIEM, tels que les réfrigérateurs, les cuisinières et les machines à laver, sont essentiels pour les foyers algériens.
- **Entreprises** : ENIEM peut également cibler des entreprises, en particulier pour les appareils électroménagers nécessaires dans le secteur de la restauration, de l'hôtellerie et d'autres industries.
- **Secteurs spécifiques** : L'entreprise peut s'adresser à des secteurs spécifiques tels que l'éducation, la santé ou d'autres institutions pour fournir des produits électroménagers adaptés à leurs besoins.
- **Marchés nationaux et internationaux desservis par l'unité commerciale** :L'unité commerciale d'ENIEM se concentre principalement sur le marché national, c'est-à-dire le marché algérien. La société vise à satisfaire la demande croissante en appareils électroménagers de qualité en Algérie. Cependant, elle peut également envisager d'exporter ses produits vers d'autres marchés africains ou internationaux, en fonction des opportunités et des contraintes commerciales.

4.5.Évolution des préférences des consommateurs et des tendances du marché :

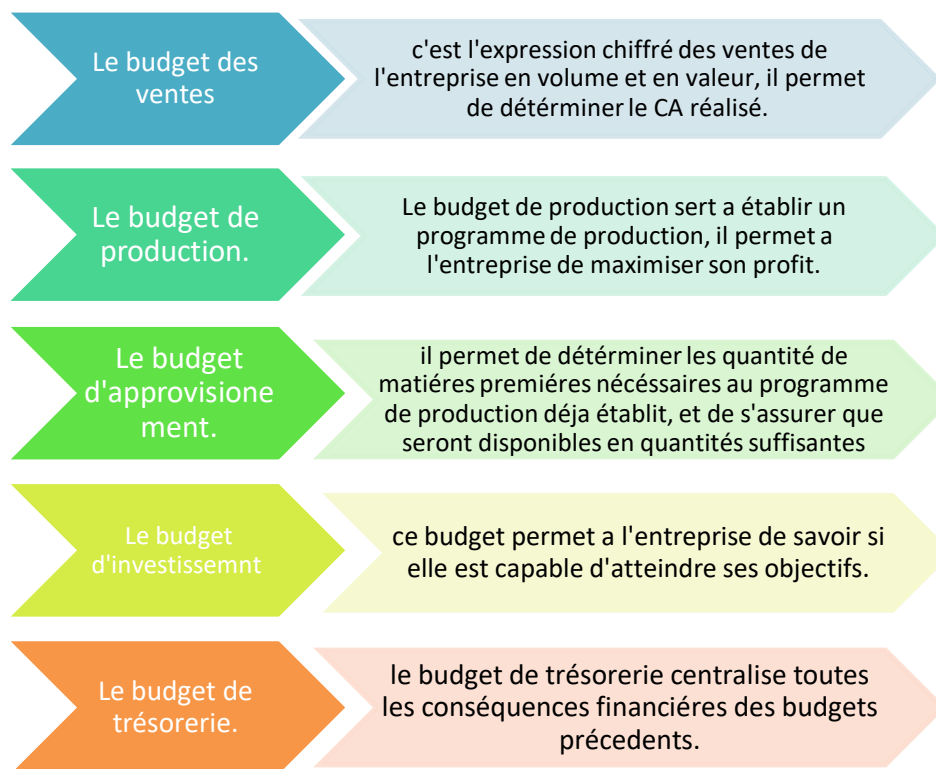
L'unité commerciale d'ENIEM surveille de près l'évolution des préférences des consommateurs et les tendances du marché. Quelques éléments importants à prendre en compte sont :

- **Effet de la pandémie** : La pandémie de COVID-19 a eu un impact sur les préférences des consommateurs en matière d'électroménager, avec une demande accrue pour les appareils de cuisine et de nettoyage.
- **Efficacité énergétique** : Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à l'efficacité énergétique des appareils électroménagers, ce qui peut influencer la conception et la commercialisation de produits.
- **Connectivité** : Les produits connectés et intelligents gagnent en popularité. ENIEM peut explorer des options pour intégrer des fonctionnalités connectées à ses produits.
- **Durabilité** : Les consommateurs sont de plus en plus soucieux de l'impact environnemental. ENIEM peut envisager des initiatives pour concevoir des produits plus durables et coresponsables.
- **Tendances de design** : Les préférences en matière de design et de style des produits électroménagers évoluent. L'entreprise peut adapter ses produits en conséquence.

Section 02: Pratique de contrôle budgétaire et mesure de la performance au sein de l'entreprise ENIEM.

L'entreprise ENIEM exerce un contrôle budgétaire, dans le but de comparer les prévisions aux réels et d'interpréter les écarts, pour pouvoir prendre les meilleures décisions et de fixer des objectifs.

Le processus de budgétisation consiste à établir un plan d'action sur les coûts, également appelé budget. Ces budgets sont établis dans un ordre précis.



1.1. La démarche du contrôle budgétaire et l'analyse des écarts.

Dans le cadre de notre examen approfondi de la gestion financière de l'entreprise, nous débuterons par une exploration de la démarche du contrôle budgétaire et de l'analyse des écarts, avant de plonger dans une analyse détaillée du chiffre d'affaires réalisé au cours de la période 2020-2021 dans la sous-section suivante.

1.2 Analyse de chiffre d'affaire réalisé (2020-2021)"

Dans la continuité de notre exploration de la performance financière de l'entreprise pour l'année 2020-2021, nous examinerons maintenant de plus près l'analyse du chiffre d'affaires réalisé au cours de cette période, en commençant par l'analyse de son évolution dans la sous-section suivante."

1.2.1 Analyse de l'évolution de chiffre d'affaire 2020-2021.

Tableau n°01: évolution de CA des produits finis (2020-2021) .

U: KDA

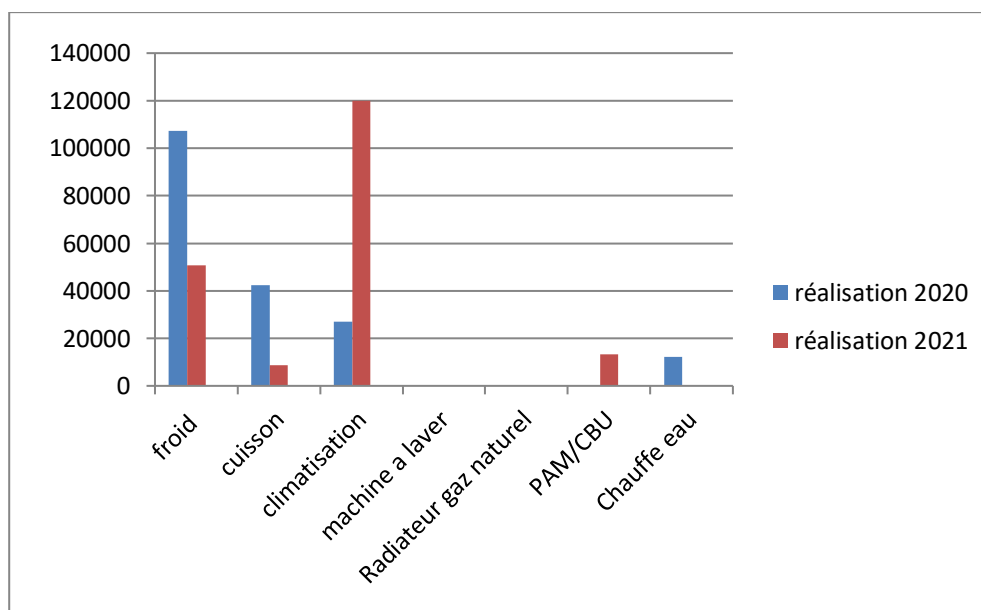
Produits	Froid	Cuisson	Climatisation	Machines à laver	Radiateur gaz naturel	Produits PAM/ CBU	Chauffe eau	TOTAL
Le CA 2020	107196	42401	27091	1	70	00	12146	188904
Le CA 2021	50674	8630	120050	373	00	13385	00	193112
Evolution %	-52%	-80%	343%	47836%	-100%	/	-100%	2%

Source: élaboré par nous même à partir des documents internes de l'ENIEM.

➤ **Evolution = (réalisation 2021 – réalisation 2020)/100**

➤ Présentation graphique:

Graphe n°01: évolution de chiffre d'affaire des produits finis (en Valeur).



Source: élaboré par nous-mêmes à partir des données de tableau ci-dessus.

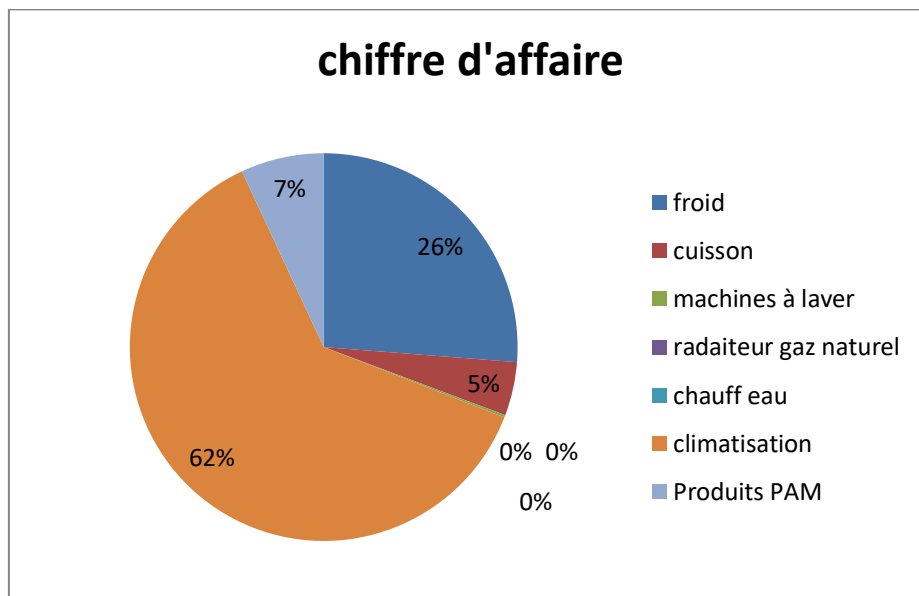
➤ **Interprétation :**

Le chiffre d'affaires (CA) est une mesure financière qui représente le montant total des ventes réalisées par une entreprise sur une période donnée. Dans votre cas, le CA du mois de mai 2021 s'élève à 193 112 KDA (mille dinars algériens). Il s'agit d'une augmentation de 2% par rapport au mois de mai 2020, où le CA était de 188 904 KDA.

La croissance de 2% du chiffre d'affaires entre mai 2020 et mai 2021 est un indicateur positif pour l'entreprise, car cela signifie qu'elle a généré plus de ventes au cours de cette période. Maintenant, examinons les raisons de cette augmentation.

- **Augmentation importante du chiffre d'affaires des produits de climatisation :** Cette partie de l'explication nécessite plus de détails. Il semblerait que les produits de climatisation ont connu une hausse significative de 343% de leurs ventes, ce qui a contribué à la croissance globale du chiffre d'affaires.
- **Augmentation des quantités vendues des machines à laver :** De même, il serait utile de donner plus de détails sur cette augmentation machines à Parce que qu'il y a eu une promotion et une nouvelle gamme de produits qui a suscité l'intérêt des clients.

Graphes n°02: Contribution au chiffre d'affaires par gamme de produit.



Les produits de l'unité climatisation ont la plus grande part dans la réalisation de CA, suivie de l'unité froid.

1.2.1.1 L'analyse des écarts sur le CA :

L'écart sur chiffre d'affaire représente la différence entre le chiffre d'affaire réel et prévu, cette différence peut être expliquée par diverses raisons.

Ecart sur le CA= CA réalisé–CA prévu

Tableau n° 02: Tableau des ventes des produits finis en valeur (2020-2021).

U: KDA.

Désignation	Objectif	Réalisations 2021	Taux de réalisation T, R, O %	Ecart	qualifications
Froid	218770	50674	23 %	-168096	Défavorable
Cuisson	179221	8630	5%	-170591	Défavorable
Climatisation	00	120050	#DIV/0!	120050	Favorable
Machine à laver	00	373	#DIV/0!	373	Favorable
Chauffe eau	00	00	#DIV/0!	-----	-----
Radiateur a gaz naturel	00	00	#DIV/0!	-----	-----
Produits PAM/CBU	00	13385	#DIV/0!	13385	Favorable
Total	397 991	193112	49%	-204879	Défavorable

Source: élaboré par nous même à partir document interne de la direction contrôle de gestion

Tableau n° 03: Tableau des ventes des produits finis en quantité (2020-2021).

Désignation	Objectif	Réalisation	Taux de réalisation	Ecart	qualification
-------------	----------	-------------	------------------------	-------	---------------

Froid	17980	1094	6%	-16886	Défavorable
Cuisinières	23100	343	1%	-22757	Défavorable
Climatiseurs	00	2109	#DIV/0!	-----	-----
Machine à Laver	00	8	#DIV/0!	8	Favorable
Chauffe-eau	00	00	#DIV/0!	-----	-----
Radiateurs à gaz naturel	00	00	#DIV/0!	-----	-----
Produit PAM /CBU	00	1156	#DIV/0!	1156	Favorable

Avec:

Taux de réalisation= réalisation 2021/ Objectifs 2021.

Ecart = réalisation – prévision

Les tableaux ci-dessus nous montrent que l'entreprise ENIEM n'a pas atteint la totalité de ses objectifs en termes de chiffre d'affaire pour tous les produits. Ce qui signifie que les prévisions sont loin des réalisations autrement dit l'entreprise ENIEM a réalisé moins de vente que prévus

Interprétation des écarts

➤ **ProduitFroid:**

Objectif en quantité : 17 980 unités

Réalisation en quantité : 1 094 unités (soit 6% de l'objectif)

Objectif en valeur : 218 770 KDA

Réalisation en valeur : 50 674 KDA (soit 23% de l'objectif)

Écart négatif en valeur : -168 096 KDA

Écart négatif en quantité : -16 886 unités

Explication et Interprétation :

L'unité commerciale des produits de froid a connu un écart négatif significatif entre les objectifs fixés et les réalisations. En quantité, seuls 6% de l'objectif ont été atteints, ce qui suggère une demande beaucoup plus faible que prévue pour ces produits. En valeur, l'écart est également important, avec seulement 23% de l'objectif atteint, ce qui signifie que les produits vendus ont généré beaucoup moins de revenus que prévu. Les raisons de cet écart pourraient inclure une concurrence accrue, une demande réduite, des problèmes d'approvisionnement ou une stratégie de marketing moins efficace.

➤ **ProduitsCuisson :**

Objectif en quantité : 23 100 unités

Réalisation en quantité : 343 unités (soit 1,5% de l'objectif)

Objectif en valeur : 179 221 KDA

Réalisation en valeur : 8 630 KDA (soit 5% de l'objectif)

Écart négatif en valeur : -170 591 KDA

Écart négatif en quantité : -22 757 unités

Explication et Interprétation :

L'unité commerciale des produits de cuisson a également enregistré un écart négatif important. En quantité, seulement 1,5% de l'objectif a été atteint, ce qui indique une demande très faible pour ces produits. En valeur, l'écart est de 5%, ce qui signifie que les ventes ont généré beaucoup moins de revenus que prévu. Cela peut être dû à une faible demande saisonnière, à une préférence des consommateurs pour d'autres types d'appareils de cuisson ou à une concurrence intense.

➤ **UnitéClimatisation :**

Réalisation en quantité : 2 109 unités (écart favorable)

Réalisation en valeur : 120 050 KDA (écart favorable)

Explication et Interprétation :

L'unité climatisation a réalisé un écart favorable, avec 2 109 unités vendues et un chiffre d'affaires de 120 050 KDA. Cela indique une forte demande pour les produits de climatisation, ce qui peut être lié aux conditions météorologiques ou à une stratégie marketing réussie.

➤ **Machines à Laver :**

Réalisation en quantité 8 unités (écart favorable)

Réalisation en valeur : 373 KDA (écart favorable)

Interprétation :

ENIEM a enregistré un écart favorable en vendant 8 unités de machines à laver, bien que rien n'ait été prévu. Cela peut être dû à une demande imprévue pour ces produits, peut-être en raison de circonstances spécifiques ou de promotions.

➤ **Chauffe-Eau et Gaz Naturel :**

Aucune vente ni prévision.

Explication et Interprétation :

Aucun chauffe-eau ni gaz naturel n'a été vendu ni prévu. Cela peut être dû à une faible demande pour ces produits liée au saison , à des problèmes d'approvisionnement ou à une absence d'efforts de commercialisation pour cette catégorie

➤ **Produits PAM/CBU :**

Réalisation en quantité : 1 156 unités (écart favorable)

Réalisation en valeur : 13 385 KDA (écart favorable)

Explication et Interprétation :

ENIEM a réalisé un écart favorable en vendant 1 156 unités de produits PAM/CBU, bien que rien n'ait été prévu. Cela peut être attribué à une forte demande pour ces produits ou à une pénétration réussie du marché pour cette catégorie.

1.2.1.2 Résultat d'analyse

En conclusion, l'analyse des chiffres montre que l'entreprise ENIEM a rencontré des défis importants pour atteindre ses objectifs de chiffre d'affaires, en particulier pour les produits de l'unité froid et de cuisson. Les facteurs tels que la demande du marché, la saisonnalité, la concurrence et la disponibilité des produits ont eu un impact sur les performances de l'entreprise. Pour améliorer ses résultats, ENIEM devra probablement ajuster sa stratégie de vente et de marketing en fonction des tendances du marché et des préférences des consommateurs.

1.2.2 Budget des approvisionnements (2020 - 2021).

Tableaux N° 04 : Budget des approvisionnements Mai 2021/2022

Désignation	Réalisation M (n-1)	Objectif M	Réalisation M	Evolution	Ecart	Taux de réalisation
Achat locaux						
Marchandises	00	00	00	00	#DIV/0	#DIV/0
Matière première et fourniture	1016	1320	1586	1	266	1
Pièce de rechange	279	990	115	-1	875	0
Autres	534	2327	673	-1	-1654	0
Investissement	00	00	1225			
Total des achats locaux	1829	4637	3599	1	-1038	1
Achat importé						
Marchandises	00	00	00	00	#DIV/0	#DIV/0
Matière première et fourniture	00	00	00	00	#DIV/0	#DIV/0
Pièce de rechange	00	00	00	00	#DIV/0	#DIV/0
Autres	00	00		00	#DIV/0	#DIV/0
Investissement	00		1553	00	#DIV/0	#DIV/0

Total des achats importés	00	00	1553	00	#DIV/0	#DIV/0
----------------------------------	-----------	-----------	-------------	-----------	---------------	---------------

Source: document interne de l'entreprise Eniem.

1.2.2.1 L'analyse des évolutions du tableau:

Achats Locaux :

➤ **Matières Premières et Fourniture**

Augmentation de 266 KDA (20%) : Cette augmentation peut être due à plusieurs facteurs comme :

Augmentation de la demande : Si l'entreprise a vu une demande croissante pour ses produits, elle aurait pu augmenter ses achats de matières premières pour répondre à cette demande accrue.

Augmentation des coûts des matières premières : Les prix des matières premières peuvent fluctuer, et une hausse des coûts peut entraîner une augmentation des dépenses pour maintenir la production.

Planification accrue : Une meilleure planification des achats peut avoir conduit à une augmentation des achats pour éviter les pénuries

➤ **Pièces de Rechange**

Diminution de 875 KDA (89%) : Cette forte diminution peut être expliquée par

Réduction de la maintenance ou des réparations : Moins de pièces de rechange peuvent avoir été nécessaires en raison d'une maintenance améliorée ou d'une utilisation plus efficace des équipements

Réduction de la demande : Une baisse de la demande pour les pièces de rechange peut avoir entraîné une réduction des achats

Gestion des stocks : Une meilleure gestion des stocks peut avoir réduit les besoins d'achat

➤ **Autre**

Diminution de 1 654 KDA (71%) : Cette diminution importante peut être expliquée par :

Restrictions budgétaires : L'entreprise a peut-être réduit ses dépenses dans cette catégorie en raison de contraintes budgétaires ou de priorités différentes

Changements de stratégie : Les priorités de l'entreprise peuvent avoir évolué, entraînant une réduction des achats dans certaines catégories

➤ **Investissement**

Investissement non prévu de 1 225 KDA : Cela indique une décision stratégique de réaliser un investissement en 2021. Les raisons possibles de cet investissement pourraient inclure l'acquisition d'équipements ou de technologies nécessaires à l'entreprise pour soutenir sa croissance ou améliorer ses opérations

➤ **Achats Importés**

Investissement Importé:

Investissement non prévu de 1 553 KDA : Cet investissement peut être attribué à un besoin spécifique ou à une opportunité qui s'est présentée en 2021. Les raisons de cet investissement peuvent inclure l'acquisition d'équipements ou de technologies étrangères qui n'étaient pas prévus dans le budget initial

1.2.2.2 Interprétation des Écarts :

1.2.2.2.1 Pour les achats locaux :

L'entreprise ENIEM a connu un succès notable dans l'atteinte de ses objectifs pour les matières premières et fournitures, avec un écart positif de 266 KDA, soit une augmentation de 20% par rapport à l'objectif. Cela peut indiquer une gestion efficace des approvisionnements pour ces catégories

Cependant, les pièces de rechange et les autres achats locaux ont montré des écarts négatifs significatifs, avec des sous-réalisations de 89% et 71% respectivement par rapport aux objectifs. Ces écarts peuvent être le résultat de problèmes d'approvisionnement, de contraintes budgétaires ou de changements de priorités au sein de l'entreprise

L'investissement non prévu en 2021 a entraîné une dépense de 1 225 KDA, indiquant une décision stratégique d'investissement

1.2.2.2.2 Pour les achats importés

étant donné qu'il n'y avait pas d'objectifs en 2020, il est difficile de commenter l'écart en 2021, mais il est clair qu'un investissement non prévu de 1 553 KDA a été réalisé

Résultat de l'analyse effectuée

En résumé, ENIEM a réussi à atteindre ses objectifs pour les matières premières et fournitures locales, mais a rencontré des défis significatifs pour les pièces de rechange et les autres achats locaux. L'investissement non prévu en 2021 indique une prise de décision stratégique. Il est essentiel de comprendre les raisons derrière ces écarts afin d'ajuster la gestion des approvisionnements et de mieux aligner les dépenses sur les objectifs de l'entreprise

1.2.3 Budget de trésorerie (2020-2021).

Dans la suite de notre exploration des aspects financiers de l'entreprise pour l'année 2020-2021, nous nous tournerons désormais vers le budget de trésorerie, en commençant par l'analyse de l'évolution de la trésorerie dans la sous-section suivante.

1.2.3.1 Evolution de la trésorerie (2020-2021).

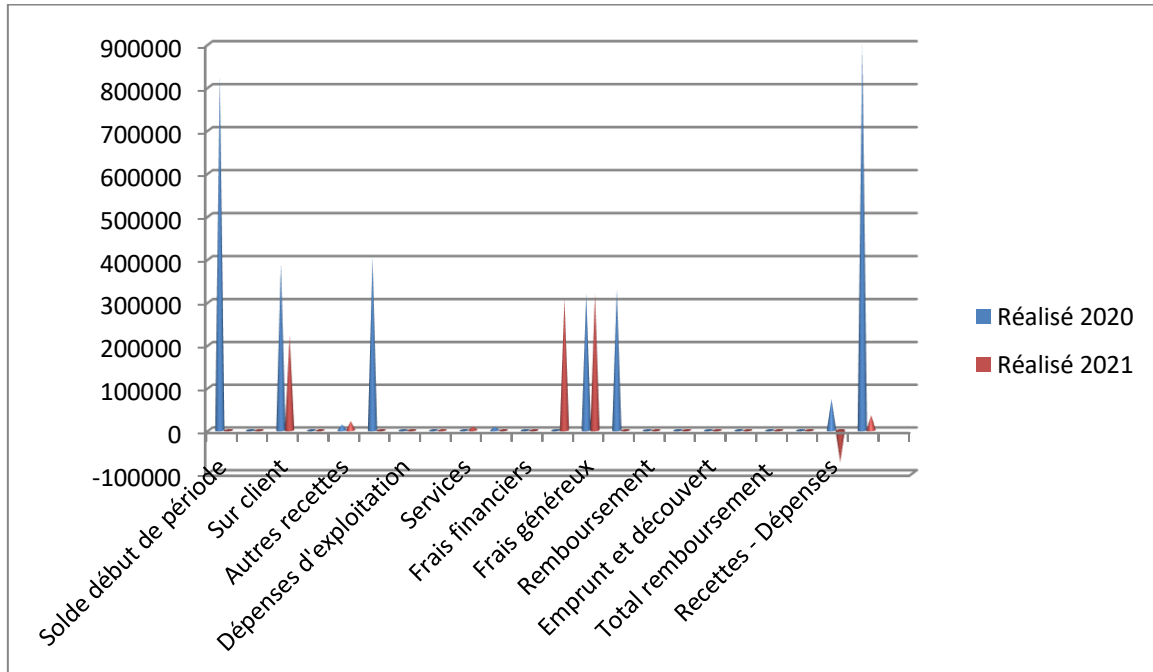
Tableaux N° 05 : Tableau de trésorerie Mai 2021

Rubrique	Réalisé 2020	Réalisé 2021
Solde début de période	825 336	110 406. 15
Recette		
Sur client	389 641	222 439
Escompte de traite		
Autres recettes	13 777	21 696
Total des recettes	403 419	
Dépenses d'exploitation		
Achat	834	1 004
Services	1 127	2 793
Frais de personnel	8 553	8 562
Frais financiers	-5	19

Droits douane, impôts, taxes	0	00
Frais généraux	319 997	306 695
Total des dépenses	330 505	319 073
Remboursement		
Dettes externes		
Emprunt et découvert		
Autres (CMT, Volet sociale)		
Total remboursement	00	00
Investissement	00	00
Recettes – Dépenses	72 913	-74 939
Solde fin période	898 249	35 467

➤ Présentation graphique.

Graphe N° 03 : trésorerie Mai 2021



1.2.3.2 Evolution de la trésorerie (2020-2021).

L'analyse de l'évolution de la trésorerie de 2020 à 2021 révèle une situation financière significativement différente entre les deux années

➤ **Solde de début de période**

En 2020 : Le solde de début de période était de 825 336 KDA

En 2021 : Le solde de début de période était de 110 406 KDA, ce qui représente une réduction de 86%.

Interprétation : L'année 2021 a commencé avec un solde de trésorerie considérablement plus bas par rapport à 2020, indiquant une diminution des liquidités disponibles.

➤ **Recettes**

En 2020 : Les recettes totales étaient de 403 419 KDA

En 2021 : Les recettes totales étaient de 222 439 KDA, montrant une réduction de 45%

Interprétation : Les recettes ont connu une baisse significative en 2021 par rapport à 2020, ce qui peut être le résultat de divers facteurs, tels que la diminution des ventes, la réduction des revenus, ou d'autres circonstances économiques défavorables.

➤ **Dépenses d'Exploitation**

En 2020 : Les dépenses d'exploitation totales étaient de 330 505 KDA

En 2021 : Les dépenses d'exploitation totales étaient de 319 073 KDA, soit une réduction de 3,5%

Interprétation : Les dépenses d'exploitation ont légèrement diminué en 2021 par rapport à 2020, ce qui peut indiquer des efforts pour maîtriser les coûts opérationnels

➤ **Recettes - Dépenses**

En 2020 : Le solde entre les recettes et les dépenses était positif à 72 913 KDA

En 2021 : Le solde entre les recettes et les dépenses était négatif à -74 939 KDA

Interprétation : En 2020, l'entreprise avait généré un excédent entre ses recettes et ses dépenses, indiquant une capacité à générer un bénéfice net. Cependant, en 2021, cela s'est inversé, avec un solde négatif, ce qui signifie que les dépenses ont dépassé les recettes, entraînant une perte nette.

➤ **Solde Fin de Période**

En 2020 : Le solde de fin de période était de 898 249 KDA

En 2021 : Le solde de fin de période était de 35 467 KDA, ce qui représente une réduction de 96%.

Interprétation : La trésorerie de l'entreprise à la fin de 2021 a considérablement diminué par rapport à celle de 2020, indiquant une pression financière importante.

1.2.3.3 Analyse des Écarts

L'écart négatif dans le solde de début de période indique un manque de liquidités au début de l'année 2021, ce qui peut avoir impacté la gestion financière de l'entreprise

La réduction des recettes et la hausse des dépenses ont conduit à un solde négatif en 2021, indiquant des difficultés financières

L'entreprise a connu une année financière difficile en 2021, marquée par une importante réduction de sa trésorerie au début de l'année et une baisse significative de la recette

Les causes de ces changements incluent des perturbations économiques, des retards de paiement clients, une réduction des ventes et une maîtrise des coûts dans les dépenses d'exploitation

La gestion de la trésorerie et la recherche de nouvelles sources de revenus seront cruciales pour améliorer la santé financière de l'entreprise à l'avenir. Des mesures d'efficacité opérationnelle peuvent également contribuer à réduire les coûts et à augmenter la rentabilité.

2 La mesure de la performance :

La mesure de la performance constitue une étape essentielle dans toute analyse organisationnelle, et parmi les nombreux outils à disposition, les indicateurs de performance économique occupent une place centrale.

2.1 Les indicateurs de performance économique :

Dans la catégorie des indicateurs de performance économique, on a :

2.1.1 Production de l'exercice:

Production de l'exercice = Vente de marchandises+Production vendue+Variation stock produits finis et encours+prestation fournie

Production de l'exercice = 6525+1 103 587+8874+(-1 935038)

Production de l'exercice = -816 097DA

➤ Interprétation:

La production de l'exercice s'élevant à (-816 097) DA est un indice d'une mauvaise manifestation tangible du dynamisme opérationnel de l'entreprise. **Cette performance** engendre une valeur ajoutée non significative, démontrant ainsi la médiocrité de sa **performance industrielle**.

2.1.2 Résultat d'exploitation :

RE=EBE + autres produits d'exploitation – autres charges d'exploitation + reprise sur amortissements et provisions d'exploitation –dotations aux amortissements et provisions + reprise sur perte et valeur et provisions

Résultat d'exploitation= -1098678+5655-5084-16417+818= -111 KDA

➤ **Interprétation :**

L'entreprise enregistre un résultat d'exploitation négatif (Résultat d'exploitation = -111 KDA), ce qui signifie que les revenus générés sont inférieurs aux charges supportées. Cette situation indique que l'entreprise n'est pas rentable et nécessite une révision de son modèle économique.

La relation entre le résultat de l'exploitation et son effets sur la performance de l'entreprise montre que des résultats d'exploitation négatifs signalent des défis significatifs en termes de rentabilité, de gestion des coûts et de viabilité financière. Pour améliorer la performance, l'entreprise doit prendre des mesures pour équilibrer ses revenus et charges, réviser sa stratégie et son modèle économique, et mettre en place des actions correctives pour inverser la tendance négative du résultat d'exploitation.

2.1.3 Résultat financier ;

Résultat financier = produits financiers – charges financières

Résultat financier = 0-0= 0

➤ **Interprétation :**

Il n'y a pas de résultat financier, cela signifie qu'il n'y a pas de profit ou de gain financier à rapporter. Cela peut indiquer qu'une entreprise, un projet ou une activité n'a pas généré de bénéfices

Cela peut suggérer que l'entreprise n'a pas réalisé de bénéfices financiers au cours de la période considérée. Une absence de résultat financier peut découler de plusieurs facteurs, tels qu'une faible performance des investissements, des coûts financiers élevés, ou encore une situation où l'entreprise est en phase de démarrage et n'a pas encore atteint un niveau de revenus significatif. En somme, un résultat financier nul peut refléter une performance financière mitigée ou peu favorable pour l'entreprise, projet ou activité étudié(e).

2.1.4 résultat courant avant impôt (RCAI) RCAI = résultat opérationnel + résultat financière

RCAI = -1111970-(0)= - 1,111,907DA

➤ **Interprétation :**

Le résultat courant avant impôt (RCAI) affiche un résultat négatif, ce qui indique que les frais financiers liés au cycle de financement et à la trésorerie de l'entreprise sont présents

Un RCAI négatif peut avoir des conséquences significatives sur la performance globale de l'entreprise. Il peut réduire la rentabilité nette de l'entreprise, entraîner des pertes et impacter la capacité de l'entreprise à investir dans de nouvelles opportunités ou à distribuer des dividendes aux actionnaires. Pour améliorer sa performance, l'entreprise devrait évaluer ses coûts financiers, optimiser sa gestion de trésorerie et éventuellement revoir sa stratégie de financement pour réduire les charges financières et restaurer sa rentabilité.

2.1.5 Le résultat des activités ordinaire =(Revenus d'exploitation - Charges d'exploitation)

Le résultat des activités ordinaire = -809624-302283= --1,111,907DA

➤ Interprétations :

Lorsque le résultat des activités ordinaires est négatif, cela indique généralement que les dépenses liées aux opérations de l'entreprise ont dépassé les revenus générés par ces opérations. Cette situation peut résulter de divers facteurs tels qu'une baisse des ventes, une augmentation des coûts de production ou des charges opérationnelles plus élevées que prévu. Une perte dans les activités ordinaires peut avoir un impact significatif sur la performance globale de l'entreprise, réduisant sa rentabilité et sa capacité à investir pour la croissance future. Pour remédier à cette situation, l'entreprise devrait évaluer en détail ses coûts et revenus, identifier les domaines problématiques

2.1.6 Le résultat net (RN):

R.N = Le résultat des activités ordinaire+ le résultat des activités extraordinaire = -111KDA

➤ L'interprétation :

Le résultat net d'une entreprise, obtenu en combinant le résultat des activités ordinaires et le résultat des activités extraordinaires, est de – 111K DA, indiquant ainsi un résultat net négatif. Cette valeur représente le bénéfice ou la perte finale après avoir pris en compte toutes les activités de l'entreprise, y compris les éléments extraordinaires. Dans ce cas, la présence d'un déficit dans le résultat net montre que l'entreprise a enregistré une perte globale sur la période en question. Ce montant négatif sera enregistré dans la partie passif du bilan comme un report à nouveau négatif. Pour compenser ce déficit, l'entreprise devra générer des bénéfices au cours des prochains exercices. Ces bénéfices futurs pourront être utilisés pour progressivement annuler le déficit actuel et restaurer la santé financière de l'entreprise. Un résultat net négatif peut influencer la perception des investisseurs et des créanciers, ainsi que la capacité de l'entreprise à obtenir des financements et à maintenir sa

stabilité financière. Pour améliorer sa performance, l'entreprise devrait mettre en place des stratégies visant à augmenter ses revenus, réduire ses coûts et accroître sa rentabilité.

2.2 Les indicateurs de performance financière :

Les indicateurs de performance financière jouent un rôle essentiel dans l'évaluation de la santé économique et la viabilité d'une entreprise.

2.2.1 Le taux de rendement des capitaux investis (ROI) :

Le Taux de rentabilité économique exprime la rentabilité réalisée par l'entreprise quel que soit l'origine des ressources qui ont été utilisées (interne et externe). Il se calcule comme suit :

Taux de rendement des capitaux investis (ROI) = résultat d'exploitation / capitaux investis

Taux de rendement des capitaux investis (ROI) = -1 111 907 / -1 026 758 078 = 0.10 %

➤ Interprétation1

Le faible ROI indique une performance financière peu satisfaisante. Lorsque le taux de rendement des capitaux investis (ROI) est positif, cela indique que l'entreprise n'a pas généré de profit à partir de ses investissements. En d'autres termes, l'entreprise n'a pas réussi à exploiter pleinement ses ressources financières pour obtenir des retours positifs. Une interprétation appropriée serait que les activités opérationnelles de l'entreprise ne sont pas suffisamment performantes pour générer des gains solides par rapport aux fonds engagés. Un ROI aussi bas peut signaler des inefficacités dans la gestion des coûts, des problèmes de productivité ou des difficultés à augmenter les revenus.

2.2.2 La rentabilité (ROE) = Résultat de l'exercice / Capitaux propres

ROE = -1,111,907 / 1 074 522 992

ROE = 0.10%

➤ Interprétation :

Le faible ROE de 0,10% suggère une performance financière relativement modeste en termes de rentabilité des capitaux propres. Cette valeur relativement faible indique que la performance de l'entreprise en termes de rentabilité est également limitée. Les capitaux propres, qui sont les ressources financières investies par les actionnaires, n'ont pas généré de rendement significatif par rapport aux bénéfices réalisés. Cela peut suggérer que l'entreprise n'a pas réussi à maximiser la rentabilité de ses opérations par rapport aux ressources qu'elle détient.

Pour améliorer cette situation, l'entreprise pourrait devoir réfléchir à des stratégies pour augmenter son ROE, telles que l'optimisation de la gestion des coûts, l'amélioration de la productivité, l'exploration de nouvelles sources de revenus ou l'augmentation de l'efficacité de l'utilisation des capitaux propres. Un ROE plus élevé est généralement souhaitable, car il indique que l'entreprise est capable de générer davantage de profits à partir de ses investissements internes.

2.2.3 Le fond de roulement (FR) :

C'est la part des capitaux permanents que la société consacre au financement de son cycle d'exploitation autrement dit son actif circulant :

FR = financement permanent – actifs immobilisée

FR = (capitaux propres + les dettes a moyen et long terme)- actif immobilisé

FR= (-1 074 522 992+47 764 914) - 295 584 190.07

FR = - 1322MDA

➤ **L'interprétation**

Le Fonds de Roulement négatif de -1322 MDA soulève des inquiétudes quant à la performance financière et à la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme

La performance de l'entreprise est potentiellement compromise sur le plan financier. Un FR négatif indique que les ressources à court terme, comme les capitaux propres et les dettes à moyen et long terme, ne sont pas suffisantes pour couvrir les investissements en actifs immobilisés à long terme.

Cette situation peut refléter des difficultés financières et mettre en évidence une possible insuffisance de liquidités pour répondre aux besoins opérationnels et aux obligations financières à court terme. Un FR négatif peut également signaler un déséquilibre entre les fonds stables disponibles pour financer les actifs durables de l'entreprise. Pour améliorer cette situation, l'entreprise pourrait envisager des stratégies pour augmenter ses sources de financement à court terme, réduire les investissements en actifs immobilisés ou réorganiser sa structure financière

2.2.4 Le besoin de fond de roulement :

BFR = (Valeur d'exploitation+ valeur réalisable) – dette à court terme – Trésorerie

Passif

$$\text{BFR} = (221+8548) - 10\ 268$$

$$\text{BFR} = -1498 \text{ MDA}$$

➤ **L'interprétation :**

Les calculs relatifs au Besoin en Fonds de Roulement (BFR) fournissent un aperçu important de la santé financière et opérationnelle d'une entreprise. Avec un Besoin en Fonds de Roulement (BFR) négatif de -1498 millions de dinars algériens (MDA), l'impact sur la performance de l'entreprise est significatif. Le BFR est négatif, cela signifie que l'entreprise est en bonne santé financière pour cette période et dispose de suffisamment d'argent pour être capable d'honorer ses dettes de court terme.

2.2.5 Trésorerie nette (TN) :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

$$\text{TN} = -1322 + 1498$$

$$\text{TN} = 176 \text{ MDA}$$

➤ **Interprétation**

Cependant, la Trésorerie Nette (TN) positive de 176 MDA est une note positive. Une Trésorerie Nette positive indique que l'entreprise a une marge de manœuvre financière pour faire face à ses obligations à court terme et pour investir dans des opportunités futures. Cela suggère que malgré les défis potentiels liés au Fonds de Roulement, l'entreprise a encore la capacité de maintenir sa stabilité financière et d'exploiter des réserves de liquidités.

2.3 Ratios de structure financière :

Les ratios de structure financière sont des outils cruciaux pour analyser la répartition des ressources d'une entreprise et évaluer sa stabilité financière.

2.3.1 Taux d'endettement :

$$\text{Taux d'endettement} = (\text{Dettes totales} / \text{Total Actif}) \times 100$$

$$\text{Taux d'endettement} = (1031624 / 924\ 172) \times 100$$

$$\text{Taux d'endettement} = 111\%$$

➤ **Interprétation:**

Un Taux d'Endettement supérieur à 100% indique que la majorité des ressources financières de l'entreprise proviennent de dettes plutôt que de capitaux propres. Cela peut signaler une dépendance relativement élevée à l'égard de l'endettement pour financer les activités et les investissements de l'entreprise.

Bien que l'endettement puisse être un outil légitime pour financer la croissance et les projets d'entreprise, un taux d'endettement élevé peut également augmenter le risque financier. L'entreprise pourrait avoir des obligations de remboursement de dettes qui nécessitent un flux de trésorerie stable pour être honorées. Il peut être important de surveiller de près la capacité de l'entreprise à gérer ces obligations financières sans compromettre sa stabilité financière et sa capacité à investir dans d'autres domaines.

2.3.2 Autonomie financière :

Autonomie financière = Fonds propres / Dettes totales

Autonomie financière = -107 452 / 1031624

Autonomie financière = -0.10

➤ **Interprétation:**

L'autonomie financière mesure la part des dettes totales de l'entreprise qui peut être couverte par les fonds propres. Avec un ratio d'autonomie financière de -0,10, cela signifie que les fonds propres de l'entreprise ne sont pas suffisants pour couvrir l'ensemble de ses dettes totales.

Une valeur d'autonomie financière négative indique que l'entreprise dépend principalement de ses dettes pour financer ses opérations, et que les fonds propres ne sont pas en mesure de couvrir les engagements financiers. Cette situation peut signaler un risque financier important, car une dépendance excessive à l'égard de l'endettement peut rendre l'entreprise vulnérable en cas de difficultés économiques.

2.3.3 Ratio de financement permanent :

Ratio de financement permanent = Capitaux permanent / Actif immobilisé

Capitaux permanent = Capitaux propres + dettes a long terme

Ratio de financement permanent = -102 675 / 29 558

Ratio de financement permanent = -3.47

➤ **Interprétation:**

Avec un Ratio de Financement Permanent de -3,47, cela indique que le montant des capitaux permanents (qui comprend les capitaux propres et les dettes à long terme) est inférieur à l'actif immobilisé. En d'autres termes, l'entreprise n'a pas suffisamment de ressources stables pour financer l'ensemble de ses actifs immobilisés.

Cela pourrait avoir des implications pour la performance de l'entreprise. Un ratio négatif comme celui-ci peut suggérer que l'entreprise dépend largement du financement à court terme ou d'autres sources temporaires pour couvrir une partie de ses actifs immobilisés. Cela peut rendre l'entreprise vulnérable aux fluctuations économiques et aux variations dans les sources de financement.

2.3.4 Ratio de financement propre :

Ratio de financement propre = Capitaux propres / Actif immobilisé

Ratio de financement propre = - 107 452 / 29 558

Ratio de financement propre = -3.60

➤ **Interprétation:**

Le ratio de financement propre est inférieur à 1/2. Avec un Ratio de Financement Propre de -3,60, cela signifie que la part des capitaux propres dans le financement de l'actif immobilisé est négative. En d'autres termes, les capitaux propres ne sont pas suffisants pour financer l'ensemble des actifs immobilisés de l'entreprise.

Cette situation peut avoir des répercussions sur la performance de l'entreprise. Un ratio négatif de financement propre peut indiquer que l'entreprise dépend fortement de dettes ou d'autres sources de financement à court terme pour couvrir une partie importante de ses actifs immobilisés. Cela peut accroître le risque financier et rendre l'entreprise plus vulnérable en cas de fluctuations économiques.

2.3.5 Ratios de liquidités (Trésorerie) :

Les ratios de liquidités (trésorerie) sont des indicateurs financiers clés permettant de mesurer la capacité d'une entreprise à répondre à ses obligations financières immédiates grâce à ses ressources liquides.

2.3.5.1 Ratio de liquidité générale :

Ratio de liquidité générale = Actif circulant / DCT

Ratio de liquidité générale = 876 987 / 1 026 848

Ratio de liquidité générale = 0.85

➤ **Interprétation:**

On a **R (0.85)** est inférieur à 1

L'analyse du Ratio de Liquidité Générale que vous avez effectuée offre un aperçu important de la performance financière de l'entreprise, en mettant l'accent sur sa capacité à répondre à ses obligations à court terme. Avec un Ratio de Liquidité Générale de 0,85, cela signifie que l'entreprise dispose de 0,85 unité monétaire d'actif circulant pour chaque unité monétaire de dettes à court terme.

Bien que ce ratio suggère que l'entreprise a une certaine capacité à faire face à ses dettes à court terme avec ses actifs liquides, il pourrait indiquer un certain degré de vulnérabilité. Un ratio inférieur à 1,0 peut signaler que l'entreprise pourrait rencontrer des difficultés à couvrir la totalité de ses dettes à court terme en cas de besoin immédiat.

2.5.3.2 Ratio de liquidité réduite :

Ratio de liquidité réduite = (Actif circulant – Stocks) / Passif à court terme

Ratio de liquidité réduite = (876 987 - 22 104) / 1 026 848

Ratio de liquidité réduite = 0.83

➤ **Interprétation:**

On a **R (0.83)** est inférieur à 1

L'analyse du Ratio offre un éclairage important sur la performance financière de l'entreprise, en mettant l'accent sur sa capacité à couvrir ses dettes à court terme tout en excluant les stocks.

Avec un Ratio de Liquidité Réduite de 0,83, cela indique que l'entreprise dispose de 0,83 unité monétaire d'actif circulant (en excluant les stocks) pour chaque unité monétaire de passif à court terme. Ce ratio met en lumière la capacité de l'entreprise à utiliser ses actifs liquides, à l'exclusion des stocks, pour honorer ses obligations financières immédiates.

En relation avec la performance, ce ratio souligne la façon dont l'entreprise gère sa trésorerie et sa liquidité pour faire face à ses dettes à court terme. Un ratio de 0,83 peut indiquer que l'entreprise a une certaine flexibilité financière pour couvrir ses obligations à court terme en utilisant ses actifs liquides et en excluant les stocks.

2.5.3.3 Ratio de liquidité immédiate :

Ratio de liquidité immédiate = Disponible / Passif à court terme

Ratio de liquidité immédiate = 17 626 / 1 026 848

Ratio de liquidité immédiate = 0.01

➤ **Interprétation:**

Lorsque le ratio de trésorerie est inférieur à 0,5 sur R (0,01), cela signifie que :

-L'analyse du Ratio de Liquidité Immédiate fournit des informations cruciales sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme en utilisant ses actifs les plus liquides.

-Avec un Ratio de Liquidité Immédiate de 0,01, cela signifie que l'entreprise dispose de 0,01 unité monétaire de disponibilités pour chaque unité monétaire de passif à court terme. Ce ratio met en évidence la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières immédiates en utilisant ses actifs les plus liquides, tels que les disponibilités (liquidités et équivalents de liquidités).

3 L'analyse de la performance de cette entreprise :

D'après l'analyse des indicateurs financiers fournis révèle une performance financière préoccupante pour l'entreprise. Les ratios de liquidité, tels que le ratio de liquidité immédiate de 0.01, le ratio de liquidité réduite de 0.83 et le ratio de liquidité générale de 0.85, indiquent une capacité limitée de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme. Ces chiffres suggèrent des difficultés potentielles de trésorerie et de solvabilité.

De plus, les ratios de financement propre et permanent de -3.60 et -3.47 respectivement soulèvent des préoccupations quant à l'incapacité de l'entreprise à générer suffisamment de capitaux propres pour financer ses activités. Cela indique une forte dépendance aux financements externes, ce qui peut entraîner des risques financiers accrus.

La structure financière de l'entreprise est également alarmante, avec un taux d'endettement de 111%, ce qui signifie que la dette de l'entreprise dépasse largement ses capitaux propres. Cela peut limiter sa flexibilité financière et augmenter les risques associés à sa solvabilité à long terme.

En ce qui concerne la performance opérationnelle, bien que la trésorerie nette soit positive avec un montant de 176 MDA, le besoin en fonds de roulement (BFR) négatif de -1498 MDA indique que l'entreprise a des actifs circulants insuffisants pour couvrir ses dettes à court

terme. De plus, le fonds de roulement (FR) est également négatif de -1322 MDA, ce qui souligne une insuffisance de ses actifs à court terme pour soutenir ses opérations courantes.

En termes de rentabilité, les rendements sur les capitaux propres (ROE) et sur les investissements (ROI) sont très faibles, avec un taux de seulement 0.10% pour les deux indicateurs. Cela suggère que l'entreprise a du mal à générer des bénéfices satisfaisants par rapport à ses investissements et à la rémunération de ses actionnaires.

4 Le résultat de cette analyse :

Selon les indicateurs financiers fournis, **la performance** de cette entreprise est **préoccupante**. Les ratios de liquidité indiquent une capacité limitée à faire face aux obligations à court terme, ce qui peut entraîner des difficultés de trésorerie.

De plus, les ratios de financement propre et permanent révèlent une dépendance excessive aux financements externes, tandis que le taux d'endettement élevé soulève des inquiétudes quant à la stabilité financière.

Les chiffres relatifs à la trésorerie nette, au besoin en fonds de roulement et au fonds de roulement soulignent également des défis opérationnels et de gestion des actifs circulants. Enfin, les rendements sur les capitaux propres et les investissements sont très faibles, indiquant une rentabilité insatisfaisante.

Dans l'ensemble, **le résultat de la performance** de cette entreprise est négatif, nécessitant une attention urgente pour améliorer la liquidité, la structure financière, la gestion opérationnelle et la rentabilité.

Section 3 : synthèse et perspectives

Après notre enquête menée sur la thématique du contrôle budgétaire au sein de l'entreprise ENIEM spécifiquement au sein de l'unité commerciale on a relevé les points suivants :

Dans l'ensemble, la santé financière de cette entreprise est préoccupante et nécessite des mesures correctives pour améliorer sa liquidité, sa structure financière, sa gestion des actifs à court terme et sa rentabilité. Il est important de mettre en place des stratégies de gestion financière solides et de rechercher des solutions pour réduire la dépendance aux financements externes, augmenter la rentabilité et améliorer la stabilité financière globale de l'entreprise.

1. Points fortes :

- **Présence nationale étendue** : ENIEM dispose d'une vaste présence sur tout le territoire algérien, avec un réseau de distribution bien établi couvrant les principales villes et régions. Cette couverture nationale offre un avantage concurrentiel en termes de proximité avec les consommateurs, facilitant ainsi l'accès aux produits et services de l'entreprise.

Exemple : Lorsqu'un client résidant dans une région éloignée de l'Algérie a besoin d'un réfrigérateur ou d'un autre appareil électroménager, il peut se rendre dans un magasin ENIEM local sans avoir à parcourir de longues distances. Cette accessibilité accrue permet à ENIEM de toucher un public plus large et de répondre aux besoins des consommateurs dans tout le pays.

- **Engagement envers la qualité** : ENIEM s'est engagée à maintenir des normes élevées de qualité dans la fabrication de ses produits électroménagers. Cette approche axée sur la qualité peut renforcer la confiance des consommateurs dans la marque et conduire à la fidélisation de la clientèle.

Exemple : ENIEM met en œuvre des contrôles de qualité stricts à chaque étape de la production. Par exemple, des tests rigoureux sont effectués sur les réfrigérateurs pour garantir qu'ils respectent les normes de sécurité alimentaire. Cette attention à la qualité rassure les clients sur la durabilité et la performance des produits ENIEM, ce qui les incite à choisir à nouveau la marque pour leurs futurs achats.

- **Capacité de production locale** : L'entreprise possède des installations de production locales en Algérie, ce qui lui permet de contrôler efficacement la qualité de ses produits et de s'adapter aux besoins du marché national. Cette capacité de production locale est un atout stratégique qui peut réduire les coûts liés à l'importation et améliorer la réactivité face à la demande du marché.

Exemple : ENIEM a récemment lancé une nouvelle ligne de lave-linge conçue spécifiquement pour répondre aux besoins des consommateurs algériens en matière de lavage de vêtements. Grâce à sa capacité de production locale, l'entreprise a pu rapidement concevoir et produire ces machines à laver en fonction des spécifications locales, ce qui a renforcé sa position sur le marché.

2. Points faibles :

- **Liquidité insuffisante** : Les ratios de liquidité d'ENIEM indiquent une capacité limitée à faire face à ses obligations à court terme, ce qui peut entraîner des difficultés de trésorerie.

Exemple : Supposons qu'ENIEM reçoive une commande importante de machines à laver pour un contrat à exécuter dans un délai court. Si l'entreprise n'a pas suffisamment de liquidités pour acheter les matières premières nécessaires à la fabrication de ces machines à laver, elle pourrait ne pas être en mesure de livrer à temps, ce qui entraînerait des pénalités financières et une perte de réputation.

- **Dépendance excessive aux financements externes** : Les ratios de financement propre et permanent d'ENIEM révèlent une dépendance excessive aux financements externes, ce qui expose l'entreprise à des risques financiers importants.

Exemple : Si ENIEM continue de s'appuyer principalement sur des prêts bancaires pour financer ses opérations, elle devra rembourser ces dettes avec intérêts. En cas de fluctuations défavorables des taux d'intérêt, cela peut augmenter les charges financières de l'entreprise, réduisant ainsi ses marges bénéficiaires.

- **Taux d'endettement élevé** : ENIEM présente un taux d'endettement élevé, ce qui augmente le risque financier et peut rendre difficile le remboursement de la dette.

Exemple : Si ENIEM doit rembourser un important prêt à une date donnée, mais qu'elle ne parvient pas à générer suffisamment de bénéfices pour le faire, elle pourrait être contrainte de vendre des actifs ou de contracter de nouvelles dettes pour honorer ses obligations, ce qui mettrait encore plus de pression sur ses finances.

- **Gestion des actifs circulants inefficace** : Les indicateurs liés à la trésorerie nette, au besoin en fonds de roulement et au fonds de roulement soulignent des problèmes de gestion des actifs circulants, ce qui peut entraîner des contraintes de trésorerie.

Exemple : Si ENIEM maintient des niveaux de stocks excessifs de produits qui ne se vendent pas rapidement, cela immobilise des fonds inutilement, réduisant ainsi sa capacité à répondre à d'autres besoins financiers urgents, tels que le paiement des salaires du personnel ou des fournisseurs.

3. Opportunités :

- **Diversification des sources de financement** : ENIEM devrait explorer des alternatives de financement pour réduire sa dépendance excessive aux prêts externes à haut risque

Exemple : L'entreprise peut envisager de lever des fonds en émettant des obligations sur le marché financier local. En diversifiant ses sources de financement, ENIEM peut réduire sa vulnérabilité aux fluctuations des taux d'intérêt et accéder à des ressources financières à des coûts potentiellement plus avantageux.

- **Optimisation de la gestion des actifs circulants :** ENIEM doit mettre en place des pratiques de gestion plus efficaces pour réduire les coûts liés aux stocks, aux créances et aux liquidités, améliorant ainsi sa trésorerie et sa rentabilité.

Exemple : ENIEM peut mettre en œuvre un système de gestion des stocks plus efficace en utilisant des données et des prévisions pour minimiser les niveaux de stocks excédentaires. Cela permettrait à l'entreprise de libérer des liquidités qui peuvent être réinvesties dans des domaines plus rentables.

- **Recherche de nouvelles opportunités de marché :** ENIEM peut envisager d'étendre sa présence sur de nouveaux marchés en dehors de l'Algérie ou d'explorer l'exportation de ses produits vers d'autres pays.

Exemple : L'entreprise pourrait cibler les marchés voisins en Afrique du Nord où la demande en électroménagers est en croissance. Par exemple, en exportant ses produits au Maroc ou en Tunisie, ENIEM pourrait élargir sa base de clients et augmenter ses ventes.

- **Investissement dans l'innovation :** ENIEM devrait allouer des ressources à la recherche et au développement pour développer des produits innovants qui répondent aux besoins changeants des consommateurs.

Exemple : L'entreprise peut investir dans la création de produits intelligents, tels que des réfrigérateurs connectés, qui offrent des fonctionnalités avancées comme la gestion à distance de la température. Cela peut attirer une clientèle soucieuse de la technologie et renforcer la position d'ENIEM sur le marché.

- **Renforcement de la fidélisation client :** ENIEM peut mettre en place des programmes de fidélité ou améliorer son service après-vente pour encourager les clients à revenir.

Exemple : L'entreprise peut introduire un programme de points de fidélité où les clients gagnent des récompenses pour chaque achat, comme des remises ou des cadeaux. Cela encourage la fidélité des clients qui préfèrent obtenir des avantages en continuant à acheter chez ENIEM.

- **Expansion géographique** : ENIEM peut envisager de pénétrer de nouveaux marchés en dehors de l'Algérie pour stimuler la croissance.

Exemple : L'entreprise pourrait cibler le marché européen en exportant ses produits vers des pays voisins tels que la France ou l'Espagne. Cela lui permettrait de toucher une base de clients plus large et de diversifier ses sources de revenus.

- **Diversification de la gamme de produits** : ENIEM peut élargir sa gamme de produits en introduisant de nouvelles catégories d'électroménagers ou en développant des produits innovants.

Exemple : L'entreprise pourrait développer une ligne d'appareils de cuisine intelligents, tels que des fours connectés ou des robots culinaires, pour répondre à la demande croissante des consommateurs pour des appareils plus avancés et facilitant la vie quotidienne.

- **Investissement dans la durabilité** : ENIEM peut capitaliser sur la tendance croissante vers les produits respectueux de l'environnement en développant des appareils électroménagers éco énergétiques.

Exemple : L'entreprise pourrait concevoir des climatiseurs qui utilisent des réfrigérants écologiques et qui sont conformes aux normes de consommation énergétique les plus strictes. Cela attirerait les consommateurs soucieux de l'environnement et répondrait aux réglementations en matière de durabilité.

- **Partenariats stratégiques** : ENIEM peut rechercher des partenariats avec d'autres entreprises pour créer des synergies et accéder à de nouveaux marchés ou technologies.

Exemple : L'entreprise pourrait conclure un partenariat avec une entreprise de domotique pour intégrer des fonctionnalités intelligentes dans ses produits, offrant ainsi aux clients des solutions de maison connectée tout-en-un.

- **E-commerce et vente en ligne** : ENIEM peut développer sa présence en ligne et sa plateforme de vente directe aux consommateurs pour atteindre un public plus large.

Exemple : En améliorant son site web et en offrant la possibilité d'acheter en ligne, ENIEM peut toucher des clients dans des régions où elle n'a pas de magasins physiques, ce qui lui permettrait d'étendre sa portée nationale.

4. Les menaces :

- **Concurrence accrue** : L'entreprise fait face à une concurrence croissante sur le marché de l'électroménager en Algérie, ce qui peut affecter sa part de marché et sa rentabilité.

Exemple : L'entrée de nouvelles marques locales ou internationales proposant des produits similaires à des prix compétitifs peut exercer une pression sur les marges bénéficiaires d'ENIEM et rendre plus difficile la fidélisation de la clientèle.

- **Fluctuations des taux de change** : Les variations des taux de change peuvent avoir un impact sur les coûts d'importation des matières premières et des composants, ce qui peut augmenter les coûts de production pour ENIEM.

Exemple : Si la monnaie nationale se déprécie par rapport aux devises étrangères, cela peut entraîner une hausse des coûts d'importation des pièces détachées et des équipements, ce qui affectera la rentabilité de l'entreprise.

- **Instabilité économique et politique** : L'Algérie connaît périodiquement des défis économiques et politiques, ce qui peut entraîner des incertitudes pour les entreprises opérant sur le marché local.

Exemple : Des grèves ou des changements de politique gouvernementale peuvent perturber la chaîne d'approvisionnement d'ENIEM, affecter la demande des consommateurs ou entraîner des retards dans les projets de développement.

- **Évolution rapide de la technologie** : Les avancées technologiques rapides peuvent rendre obsolètes les produits d'ENIEM plus rapidement, obligeant l'entreprise à investir davantage dans la recherche et le développement.

Exemple : Si un concurrent lance des appareils électroménagers avec des fonctionnalités de pointe, tels que des réfrigérateurs intelligents avec des écrans tactiles, les produits plus anciens d'ENIEM peuvent sembler dépassés, ce qui peut réduire la demande pour ses produits.

- **Fluctuations des coûts de l'énergie et des matières premières** : Les variations imprévisibles des prix de l'énergie et des matières premières peuvent augmenter les coûts de production d'ENIEM.

Exemple : Une augmentation soudaine du prix de l'électricité ou du cuivre, utilisé dans la fabrication d'appareils électroménagers, peut exercer une pression sur les marges bénéficiaires de l'entreprise.

Conclusion

ENIEM, en tant que fabricant d'électroménagers en Algérie, présente à la fois des points forts et des défis dans son fonctionnement financier et opérationnel.

Parmi ses points forts, on trouve une réputation solide forgée au fil des décennies sur le marché algérien, une gamme diversifiée de produits répondant à une variété de besoins des consommateurs, une présence nationale étendue grâce à un réseau de distribution bien établi, et un engagement envers la qualité et la durabilité de ses produits. L'entreprise a également développé un savoir-faire technique appréciable, propose un service après-vente fiable et entretient des relations de longue date avec des fournisseurs locaux. Cette combinaison d'atouts a contribué à maintenir la position d'ENIEM sur le marché et à fidéliser sa clientèle.

Cependant, la performance financière d'ENIEM est préoccupante. Les ratios financiers indiquent une liquidité limitée, une dépendance excessive aux financements externes, un taux d'endettement élevé, une gestion inefficace des actifs circulants et une rentabilité insatisfaisante. Ces faiblesses peuvent entraîner des problèmes de trésorerie, des coûts financiers élevés et des difficultés à honorer les obligations à court terme. Pour améliorer sa situation financière, l'entreprise doit mettre en place des stratégies de gestion financière solides, diversifier ses sources de financement, optimiser la gestion de ses actifs et investir dans l'efficacité opérationnelle.

Dans le contexte des opportunités, ENIEM peut envisager une expansion géographique, une diversification de sa gamme de produits pour répondre aux tendances du marché, un investissement dans la durabilité pour attirer les consommateurs soucieux de l'environnement, des partenariats stratégiques pour accéder à de nouvelles technologies, une présence en ligne pour toucher un public plus large, une innovation continue pour rester compétitif et un engagement accru envers la responsabilité sociale des entreprises pour renforcer son image de marque.

En conclusion, ENIEM est confrontée à des défis financiers, mais elle possède les atouts nécessaires pour relever ces défis et maintenir sa position sur le marché algérien. En suivant les recommandations appropriées et en capitalisant sur les opportunités, l'entreprise peut améliorer sa performance, renforcer son contrôle budgétaire et continuer à prospérer dans le secteur des électroménagers en Algérie.

Conclusion

Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse, que nous jugerons essentiel, à la question de départ comment le contrôle budgétaire contribue-t-il à améliorer la performance de l'entreprise ».

La gestion budgétaire est un élément essentiel du contrôle de gestion. Elle constitue un processus au cours duquel une entreprise établit ses objectifs à court terme et les moyens pour les atteindre. Cette fonction a pour mission de prévoir, de budgétiser et de contrôler les ressources budgétaires. La gestion prévisionnelle permet de convertir les objectifs organisationnels en programmes concrets en utilisant diverses techniques de prévision. Ces programmes sont ensuite quantifiés et présentés sous forme de budgets, qui servent de base à la délégation, à la motivation, à la coordination et à la communication entre les responsables au sein de l'entreprise.

La gestion budgétaire est un processus complet qui se termine par le contrôle budgétaire. Ce dernier permet d'anticiper les écarts potentiels par rapport aux budgets établis, de comprendre comment les résultats sont générés et de juger de la performance de chaque responsable, ce qui oriente la prise de décision. En résumé, la gestion budgétaire constitue un pilier du contrôle de gestion en contribuant à la planification, à l'optimisation des ressources et à l'évaluation de la performance de l'entreprise.

L'objectif principal de notre travail donc consistait à analyser la contribution du contrôle budgétaire à la performance de l'entreprise.

L'analyse approfondie réalisée au sein de l'entreprise ENIEM nous a donné l'opportunité de confronter nos connaissances théoriques avec les conditions pratiques sur le terrain. Dans ce contexte, nous avons identifié les observations suivantes :

Le contrôle budgétaire représente une méthode de gestion à court terme qui traduit la stratégie en termes monétaires, en alignant le budget sur l'exploitation, dans le but de planifier et surveiller les performances des gestionnaires ainsi que de l'entreprise dans son ensemble. Cette approche de gestion repose sur un système de pilotage symbolisé par une boucle rétroactive. Le contrôle budgétaire fournit des informations aux responsables concernant le degré de réalisation des budgets, ce qui permet d'évaluer les performances. Pour être efficace, le contrôle budgétaire se fonde sur des budgets préalablement établis pour formaliser le fonctionnement de l'entreprise, générant ainsi une comparaison périodique entre les données prédéfinies et les réalisations, mettant en lumière les écarts.

Conclusion générale

Le bon contrôle d'une Organisation ou d'un système est la condition fondamentale de son efficacité et de sa survie. Ainsi, la première hypothèse est vérifiée.

Un contrôle budgétaire efficace se conclure par la mise en place des actions correctives qui contribuent à remédier les dysfonctionnements et améliorer la performance de l'entreprise.

D'après notre étude, il apparaît que le contrôle budgétaire chez l'entreprise ENIEM s'avère inefficace et demeure à un stade préliminaire. Cette situation s'explique par des prévisions trompeuses et difficiles à maîtriser. Cependant, les dirigeants de cette entreprise continuent d'investir des efforts pour développer et améliorer les outils de suivi budgétaire, en mettant principalement l'accent sur la comptabilité analytique. Ainsi, notre troisième hypothèse est partiellement validée.

Notre travail de recherche est loin d'être traité dans sa globalité en raison de la limitation de la durée du stage au sein de l'unité commerciale de l'entreprise ENIEM qui s'avère inadéquate compte tenu de la vaste portée du sujet, étant donné que la gestion budgétaire couvre un large éventail de domaines. De plus, l'accès aux informations spécifiques au sein de l'entreprise ENIEM a été entravé en raison de préoccupations de confidentialité.

Finalement, nous admettons qu'au cours de la réalisation de ce travail, nous avons acquis de nouvelles connaissances et enrichi notre savoir. Il est évident que ce mémoire ne répond pas à toutes les questions qu'on a posé sur le contrôle budgétaire qui est un sujet vaste qui pourrait être exploré sous différentes perspectives.

Bibliographie

Ouvrages:

1. CAPPELLETTI.L, BARON.PH, « contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2014, p06
2. PATRICK. B, « contrôle de gestion cours et application », 2eme édition, Vuibert, paris, 2001, p09.
3. Nicolas BERLAND, « Mesurer et piloter la performance », éd : e-book, Paris, 2009,. P 15.
4. GRANDGUILLOT B et F, « l'essentiel du contrôle de gestion», 8ème édition, Gualino-Lextenso, France, 2014, .p.126
5. Jack FORGET, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2005, P09.
6. A.Burlaud,C.J.Simon, le contrôle de gestion, la découverte, 2013,p128.
7. Alazard C. ; Sépari S., « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2éd Dunod, Paris, 2010, P. 29 30
8. Jack FORGET, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition :Organisation, Paris, France, 2005, P 9.
9. Berland, N « le contrôle budgétaire » édition la Découverte, Paris, 2004, P42
- 10.DORIATH et COUJET gestion prévisionnelle et mesure de la performance éditionDunod, Paris, 2007, P 106.
11. DJERBI Zouhaier, DURAND Xavier, KUSZLA Catherine, « Contrôle de gestion », édition Dunod, 2014, P140
12. SELMER Caroline, « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2eme édition, Paris, 2009, P.02
13. HOFSTED.G «the game of budget control», international studies of management organisation.1980 vol 10 P19
14. FORGET Jack. Gestion budgétaire. Paris: édition d'organisation. 2005. p.13 ;14
15. Brigitte DORIATH, Contrôle de gestion, 5ème édition DUNOD, Paris 2008, P 59
16. LAUZEL Pierre, TELLER Robert, 1994, « Contrôle de gestion et budget », 7ème édition, édition Dalloz, Paris, P240-241
17. SADOUDI Karina Pratique de la gestion budgétaire dans les banques Cas de la CNEP Mémoire de fin de
18. formation. TiziOuzou. ESIG, 2017.p.42.

19. ROUACH Michel et NAULEAU Gérard. Contrôle de gestion et stratégie dans la banque. Edition: RB. 2013.
20. pp.47-52
21. SPONEM.Samual , « contrôle budgétaire : recherche de l'efficacité ou recherche de légitimité », comptabilité, contrôle, audit et institution, Mai 2006, Tunisie, p.p. CD ROM. Halash-00558254 p 244
22. M. Boualem TAFIANI,« le contrôle de gestion dans une compagnie algérienne d'assurances », publication universitaire. Alger .1986.p50
23. LAUZEL pierre, « le contrôle de gestion et budgets »,Siry, paris, 1980, p : 48-49.
24. Contrôle de gestion Chapitre 7, P. 08. Disponible sur le site : www.licp.com(PDF)
25. HUTIN , Hervé, « Toute la finance de l'entreprise en pratique » édition d'organisation, Paris, 2003, P659.
26. Approches modernes de contrôle budgétaire", Journal de Gestion Financière, Volume 15, Numéro 2, Année 2022
27. FORGET Jack, « Gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, 2005, P30
28. M.GERVAIS,«contrôle de gestion par le système budgétaire»,édition Dunod,Paris,France 1987p167.
29. **ASHOUF**, Moustapha , « Les fondements de la psychologie industrielle », "institution nationale du livre, Alger p221
30. **FALAH**,HassenAdai Al husseini« strategic management», Dar Wael, Amman, 2000, p. 231."
31. **DONNADIEUN**,Gerard, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1999,
32. BERTRAND SogbossiBocco , Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La Revue des Sciences de Gestion, V.01, N. 24, 2010, P. 118.
33. HASSANI ,Hussain « l'évaluation de la performance dans les entreprises d'assurance SAA »thèse de doctorat ,science de gestion ,Alger , p17
34. SAID Karim ,MAADANI Martine , Op.cit., P. 31.
35. KOUACHI Mourad, The Problem of Comprehensive Évaluation des performances Dans la Fondation, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Constantine 2, 2011, p.

36. GERMAIN, Christophe , TREBUCQ stephane , La performance globale de l'entreprise et son pilotage, Semaine sociale Lamy, N. 1186, 2004, P. 38.
37. Centre des jeunes dirigeants des entreprises, Le guide de la performance globale, Éditions d'Organisation, 4002, P. 10.
38. MERCIER jean pierre , Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003, p7
39. PINTO, Paul La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant , édition Dunod, Paris, 2003, p11
40. LORINO Philipe, Compte et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise, les éditions d'organisations, Paris, 1995, p166
41. قيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999 ص 189
42. THIETAR Raymond-Alain La Stratégie de l'entreprise, éditions d'organisations, 2ème édition, Paris, 1990, p23
43. AL-SAYED, Ismail Muhamed Strategic Management: Concepts and Case Studies, Modern Arab Office, Alexandria, 1999, p. 377.
44. FALAH Hassan Adai Al-Husseini, op cite p233
45. DENIS Molho, FERNANDEZ poisson , La Performance globale de l'entreprise, les édition d'organisations, Paris, 2003, p94.
46. ABD AL-RAHIM Muhammad, Performance Measurement: Origins and Historical Development Complex A, Business of the Conference on Modern Methods in Measuring Government Performance, L'Organisation arabe pour le développement humain, Le Caire, 2008, p. 502
47. HORNGREN Charles Tomas ,, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3eme édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P
48. HIRSCH. Daniel « le grand livre du contrôle de gestion », édition eyrolles, Paris, 2013, P 174
49. CHUNG Kee. Het PRUIT Stephen. W, « a simple approximation oh Tobin's Q, financial management », volume 23, N°3, 1994, PP 71-74
50. ROTHWELL, Wiliame. J., & Kazanas, H. C. (2003). Planning and managing human resources: Strategic planning for human resources management. Human Resource Development Press. 2003
51. BACAL , Robert , évaluation de la performance, Maison des Idées Internationales, 1999, page 124.

52. GRAZIANO Margret , The 5 Elements of Performance Management Success , publié le 2 Mars 2016.

Les sites.

1. <https://finmodelslab.com/fr/blogs/blog/activity-based-budgeting> consulté le 20/6/2023
2. <https://agicap.com/fr/article/rolling-forecast-previsions-glissantes-definition-utilisation/> consulté le 20 / 7/2023
3. [https:// www.manager-go.com](https://www.manager-go.com) est édité par la société INEOLIS consulté le 23/7/2023 a 21 : 15h
4. PAPA Ibra Kebe, Modes d'évaluation et performance des projets de R&D,
5. P.3, sur : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3295/Kebe.pdf>, consulté le : 10/07/2023
6. Guide Méthodologique De Mise En OEuvre Du Contrôle De Gestion, Au Ministre De La Communication ». 24 Février 2004, <http://www.win2pdf.com/.fr>
7. <https://www.manager-go.com> , Manager GO consulté le 26-7-2023 a 20h
8. HODAAbbou, The role of the competitor's general strategies in achieving performance in the entreprise intervention presented at the forth international forum on competition and competitive strategies of Non industrial entreprise ,p6 <http://labocolloque5.voila.net/142Abbouhoudaomar.pdf> consulté le 8/7/2023

Mémoires et Thèses.

1. ESSEID ,Moez, Les Mécanismes de Contrôle de La Performance Globale, Thèse de Doctorat en science de Gestion, Centre de recherche en pilotage économique et Social des Organisations, Université Paris-Sud, 2006, P. 81.
2. LAURAS, Matthieu, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institut
3. HAMADOUCHE A , Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD, thèse de doctorat, université d'Alger, Algérie, Tome 01, 1992, p136

Les annexes

BILAN CONSOLIDE (ACTIF)

2021

Imprimé le : 04/04/2022 15:36:17

Arrêté Au Mois : 12

Exercice Clos Le : 31/12/2021

LIBELLE des comptes	Note	2021 bruts	2021 AMORT+PROV	2021 Nets	2020 Nets
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart D'Acquisition					
Immobilisations Incorporelles		2 474 860,45	2 029 094,45	445 766,00	445 766,00
Immobilisations Corporelles		519 881 580,90	262 105 456,49	257 776 124,41	271 737 939,22
Terrains		157 259 512,35		157 259 512,35	157 259 512,35
Bâtiments		235 880 498,33	164 972 640,73	70 907 857,60	79 192 649,87
Installations techniques, matériel et outillage indust		78 794 880,71	57 267 669,00	21 527 211,71	23 138 733,95
Autres immobilisations corporelles		47 946 689,51	39 865 146,76	8 081 542,75	12 147 043,05
Immobilisations en concession					
Immobilisations En Cours					
Immobilisations Financières					
Titres de filiales					
Autres titres de participation					
Titres mis en équivalence (1) / entreprises associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres Titres Immobilisés					
Prêts Et Autres Actifs Financiers Non Courant		28 286 966,00		28 286 966,00	23 699 079,34
Impôts différés actif		9 075 333,66		9 075 333,66	4 276 331,56
TOTAL ACTIF NON COURANT		559 718 741,01	264 134 550,94	295 584 190,07	300 159 116,12
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		240 169 348,98	19 125 203,49	221 044 145,49	539 563 564,26
Stocks de marchandises, Matières et fournitures		44 827 755,44	3 962 159,89	40 865 595,55	73 172 639,68
Produits finis et encours		189 743 962,44	15 163 043,60	174 580 918,84	456 382 075,10
Autres stocks		5 597 631,10		5 597 631,10	10 008 849,48
Créances et emplois assimilés		9 075 552 122,84	526 721 890,88	8 548 830 231,96	7 100 864 441,26
Clients		751 299 174,35	524 961 768,98	226 337 405,37	424 667 904,19
Autres débiteurs		6 553 560,02	1 715 300,00	4 838 260,02	10 493 489,07
Créances inter-unités		8 315 053 985,17		8 315 053 985,17	6 665 425 557,69
Impôts et assimilés		2 600 581,40		2 600 581,40	277 490,31
Groupe et associés		44 821,90	44 821,90		
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		176 269 992,04		176 269 992,04	1 080 007 324,83
Placements autres actifs financiers courants					
Trésorerie		176 269 992,04		176 269 992,04	1 080 007 324,83
TOTAL ACTIF COURANT		9 491 991 463,86	545 847 094,37	8 946 144 369,49	8 720 435 330,35
TOTAL GENERAL DE L'ACTIF		10 051 710 204,87	809 981 645,31	9 241 728 559,56	9 020 594 446,47

Comptes à Comptabiliser période N-1

U01, U02, U03, U04, U05, U06, U07, U08, U13

Les Chiffres de : 2020 sont obtenus à partir de :

Des écritures de l'exercice : 2020

BILAN CONSOLIDE (ACTIF)**2021**

Imprimé le : 04/04/2022 15:36:17

Arrêté Au Mois : 12

Exercice Clos Le : 31/12/2021

LIBELLE des comptes	Note	2021 bruts	2021 AMORT+PROV	2021 Nets	2020 Nets
--------------------------------	-------------	-----------------------	----------------------------	----------------------	----------------------

BILAN CONSOLIDE (PASSIF)

2021

Imprimé le : 04/04/2022 15:36:44

Arrêté Au Mois : 12

Exercice Clos Le : 31/12/2021

LIBELLE des comptes	Note	2021 Nets	2020 Nets
CAPITAUX PROPRES			
Capital Emis			
Capital non appelé			
Primes d'émissions			
Reserves-Reserve consolidées(1)			
Ecarts De Réévaluation			
Ecarts D'Equivalence(1)			
Ecart d'évaluation			
Résultat net de l'exercice - Résultat net part du groupe(1)		1 342 150,03	-339 624 852,45
Report à Nouveau		-1 075 865 142,75	-1 048 562 955,06
Dont:			
Charges, pertes et produits non inscrits au compte de résultat		-1 075 865 142,75	-1 048 562 955,06
Resultats non affectes			
Part De La Société Consolidante (1)			
Part Des Minoritaires(1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES		-1 074 522 992,72	-1 388 187 807,51
PASSIF NON COURANT			
Emprunts et dettes financières			
Impôts différés et provisionnés			197 346,63
Autres dettes non courantes			
Provisions a long terme		47 764 914,02	22 507 008,23
produits constatés d'avance a long terme			
TOTAL PASSIF NON COURANT		47 764 914,02	22 704 354,86
PASSIF COURANT			
Fournisseurs et comptes rattachés		80 131 659,80	90 360 777,21
Autres créditeurs		61 877 238,97	72 002 561,77
dettes inter-unites		10 121 305 361,60	10 202 260 811,83
Impot et autres Dettes para-fiscales			10 171 260,30
Groupe et assiciés		5 172 377,89	5 172 377,89
Autres dettes courantes			
Trésorerie passif			6 110 110,12
TOTAL PASSIF COURANT		10 268 486 638,26	10 386 077 899,12
TOTAL GENERAL DU PASSIF		9 241 728 559,56	9 020 594 446,47

Comptes Consolidés période N-1

U01, U02, U03, U04, U05, U06, U07, U08, U13

Les Chiffres de : 2020 sont obtenus à partir de :

Des écritures de l'exercice : 2020

BILAN CONSOLIDE (PASSIF)**2021**

Imprimé le : 04/04/2022 15:36:44

Arrêté Au Mois : 12

Exercice Clos Le : 31/12/2021

LIBELLE des comptes	Note	2021 Nets	2020 Nets
--------------------------------	-------------	----------------------	----------------------

COMPTES DE RESULTAT (CONSOLIDE)

(Par Nature)

2021

Imprimé le : 04/04/2022 15:38:42

Période Du Mois : 01 Au Mois : 12

Exercice Clos Le : 31/12/2021

RUBRIQUES	Note	2021	2020
Chiffre d'affaire		2 336 790 994,58	2 937 342 787,41
Vente de marchandises		281 902 817,43	54 588 431,37
Vente de produits finis		2 051 793 777,15	2 877 266 931,04
Vente de travaux			
Prestations de services		3 094 400,00	5 487 425,00
Autres ventes			
Variation stock produits finis et encours		-1 760 420 294,06	-2 429 874 938,45
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I- Production De L'Exercice		576 370 700,52	507 467 848,96
Achats consommés		216 848 515,70	51 444 855,62
Services extérieurs et autres consommations		55 922 135,17	48 076 998,77
II- Consommation de L'exercice		272 770 650,87	99 521 854,39
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		303 600 049,65	407 945 994,57
Charges de personnel		148 257 545,29	140 111 826,96
Impôts, taxes et versements assimilés		24 578 062,93	29 637 052,41
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		130 764 441,43	238 197 115,20
Autres produits opérationnels		45 804 930,21	5 669 646,08
Autres charges opérationnelles		76 319 544,65	7 983 823,21
Dotation aux amortissements et aux provisions		99 755 958,29	146 672 724,44
Reprise sur perte de valeur et provision		67 733 032,30	4 402 025,73
V- RESULTAT OPERATIONNEL		68 226 901,00	93 612 239,36
Produits financiers			
Charges financières		68,82	366,49
VI- RESULTAT FINANCIER		-68,82	-366,49
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		68 226 832,18	93 611 872,87
Impôts exigibles sur résultat ordinaires			
Impot différé (Variations) sur résultat ordinaire		-4 996 348,73	-1 515 965,04
VIII- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		73 223 180,91	95 127 837,91
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDES (1)			

Table des matières

Table des matières

Remerciement.....**I**

Dédicace **II**

Liste des Abréviations.....**III**

Liste des figures, Tableaux et graphes **IV**

Sommaire..... **V**

Introduction générale..... **01**

Chapitre I : le contrôle budgétaire comme outil de contrôle de gestion

Introduction du chapitre..... **04**

Section 01: Le contrôle de gestion **04**

I Le contrôle de gestion.....04

 1.1 Définitions du contrôle de gestion04

 1.2 Les objectifs et le processus du contrôle de gestion05

 1.2.1 Les objectifs du contrôle de gestion.....05

 1.2.2 Le processus du contrôle de gestion06

 1.2.2.1 Phase de prévision.....06

 1.2.2.2 Phase d'exécution06

 1.2.2.3 Phase d'évaluation06

 1.2.2.4 Phase d'apprentissage07

 1.3 Les outils du contrôle de gestion.....07

 1.3.1 Le tableau de bord.....07

 1.3.2 La comptabilité générale07

 1.3.3 La comptabilité analytique07

 1.3.4 Le reporting07

Table des matières

1.3.5 1La gestion budgétaire	08
1.4 Les limites du contrôle de gestion.....	08
2 Le contrôleur de gestion.....	08
2.1Définition du contrôleur de gestion.....	08
2.2 Le profil du contrôleur de gestion.....	09
2.3 Les missions du contrôleur de gestion	09
2.4 Le rôle du contrôleur de gestion	10
2.4.1 Le rôle novateur du contrôleur de gestion	10
2.4.2 Le rôle classique du contrôleur de gestion	11
3 La gestion budgétaire	11
3.1 Définitions et le rôle de la gestion budgétaire	12
3.1.1 Définitions de la gestion budgétaire.....	12
3.1.2Rôle de la gestion budgétaire.....	12
3.1.3 Le processus de la gestion budgétaire	13
3.1.4Les principes de la gestion budgétaire.....	14
3.1.4.1 le principe de totalité de système budgétaire	14
3.1.4.2 Le principe de contrôlabilité des éléments du budget	15
3.1.4.3 Le principe de couplage de système budgétaire avec le système de décision	15
3.1.4.4 Le principe du non remise en cause des politiques et des stratégies de l'entreprise .	15
3.1.4.5 Le principe de couplage du système budgétaire avec le style du management et la politique personnel	15
3.1.4.6 le principe de contrôle par exécution.....	16
Section 2 : le contrôle budgétaire.....	16
1 Le budget.....	16
1.1 Définition du budget.....	16
1.2 Le rôle du budget	18

Table des matières

1.3 Présentation des techniques de prévision budgétaire.....	19
1.3.1 Analyse historique.....	19
1.3.2 Méthode du pourcentage des ventes.....	19
1.3.3 Méthode des indices économiques.....	19
1.3.4 Méthode du budget de base zéro :.....	20
1.3.5 Modélisation prédictive	20
1.4 Les méthodes de budgétisation.....	20
1.4.1 Budget à base zéro	20
1.4.2 La budgétisation à base d'activités (ABB).....	21
1.4.3 Les prévisions glissantes « Rolling forecast.....	22
1.5 Typologie des budgets.....	22
1.5.1 Le budget des ventes	24
1.5.2 Le budget de production	24
1.5.3 Le budget d'approvisionnement	25
1.5.4 Le budget d'investissement	25
1.5.5 Le budget de trésorerie	26
1.6 Les objectifs des budgets.....	26
1.6.1 La planification	26
1.6.2 Allocation des ressources	26
1.6.3 Contrôle financier.....	26
1.6.4 Prise de décisions	26
1.6.5 Communication et motivation	26
1.6.6 Anticipation des besoins de financement	27
1.7 les conditions d'élaboration d'un budget:.....	27
1.8 Les principes d'un budget	29
1.9 Processus d'élaboration budgétaire.....	30

Table des matières

1.9.1 Transmission des objectifs et des directives.....	30
1.9.2 Établissement des prés budgets.....	30
1.9.3 Consolidation et synthèse	30
1.9.4 Révision et négociation	30
1.9.5 Actualisation périodique.....	31
1.9.6 Révisions et négociations	31
1.9.7 Actualisation périodique.....	31
1.10 Le calendrier budgétaire	31
1.11 L'exécution du budget	32
1.11.1 Saisie en termes monétaires.....	32
1.11.2 Règles de gestion financière	32
1.11.3 Procédures internes et comptabilisation des réalisations budgétaires.....	33
1.11.4 Adaptation du budget et étapes à suivre	33
1.11.5 Document financier obligatoire	33
2 Le contrôle budgétaire	33
2.1 Historique du contrôle budgétaire.....	34
2.2 Définition du contrôle budgétaire	35
2.3 Les objectifs du contrôle budgétaire	36
2.3.1 Planification financière.....	36
2.3.2 Suivi des performances.....	36
2.3.3 Prise de décision.....	36
2.3.4 Gestion des coûts	36
2.3.5 Responsabilisation.....	36
2.3.6 Communication et transparence.....	37
2.4 Les principes de contrôle budgétaire.....	37
2.4.1 Fixation des objectifs	37
2.4.2 Établissement de budgets	37
2.4.3 Surveillance régulière.....	37
2.4.4 Responsabilité et reddition de comptes	37
2.4.5 Communication et collaboration.....	37
2.4.6 Révision et ajustement :	38

Table des matières

2.4.7 Apprentissage et amélioration continue	38
2.5 Processus du contrôle budgétaire.....	38
2.5.1La prévision	38
2.5.2 La planification	38
2.5.3L'articulation des budgets.....	39
2.6 Ajustement des budgets.....	40
2.7 Les étapes du contrôle budgétaire.....	40
2.7.1 contrôle avant l'action (contrôle a priori)	40
2.7.2Le contrôle pendant l'action (contrôle par alerte).....	40
2.7.3 Le contrôle après l'action (à posteriori).....	40
Section 03: analyse des écarts	41
1. les écarts.....	41
1.1 Définitions d'un écart	41
1.2Typologie des écarts.....	41
1.2.1L'écart sur les ventes	42
1.2.1.1 L'écart sur le chiffre d'affaire	42
1.2.1.2L'écart sur la marge	43
1.2.1.3 L'écart sur le résultat	44
1.2.2 L'écart sur les charges de production.....	44
1.2.2.1L'écart sur la matière première	44
1.2.2.2L'écart sur la main d'œuvre.....	45
1.2.2.3L'écart sur le budget	45
1.2.2.4L'écart sur activité	46
1.2.2.5L'écart sur rendement	46
1.3 L'interprétation des écarts.....	46
1.4Les causes des écarts.....	47

Table des matières

1.5 Principes d'élaboration des écarts	47
2 Les actions correctives	48
2.1 Définition des actions correctives	48
2.2 Les propriétés de l'action correctives	48
Conclusion	48
 <i>Chapitre II : la mesure de la performance</i>	
Introduction	50
Section 1 : La notion performance	50
1 Définitions de la performance	50
2 Les objectifs de la performance	52
3 .Typologie de la performance	53
3.1 Performances socio-économiques	54
3.1.1 performance économique	54
3.1.2 performances sociales	54
3.1.3 Performance organisationnelle :	54
3.2 performances stratégiques	55
3.3. Performance concurrentielle	55
3.4 La performance globale	56
4 Les niveaux de performance	57
4.1 Le niveau stratégique	58
4.2 Le niveau opérationnel	58
4.3 Le niveau tactique	58
Section 2 : L'évaluation de la performance au service du management.....	59
1. L'évaluation de la performance :	59
1.1 Définition de l'évaluation de la performance	60

Table des matières

1.2 L'importance d'évaluation de la performance	62
1.2.1 Identification des forces et des faiblesses	62
1.2.2 Alignement sur les objectifs	62
1.2.3 Prise de décisions éclairées.....	62
1.2.4 Motivation et développement des employés.....	63
1.2.5 Amélioration continue	63
1.3 Les critères d'évaluation de la performance.....	63
1.3.1 la rentabilité	63
1.3.2 la productivité	64
1.3.3 La compétitivité	64
1.4 Processus d'évaluation de la performance.....	65
1.4.1 Définir les domaines spécifiques de l'évaluation des performances à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise	65
1.4.2 Établir des critères de performance pertinents et mesurables	65
1.4.3 Mesurer les performances réelles de l'entreprise en utilisant les critères définis	66
1.4.4 Comparer les performances réelles aux critères établis.....	66
1.4.5 Prendre en compte les résultats de l'évaluation lors de la prise de décisions.....	66
1.5 Les méthodes d'évaluation de la performance d'une entreprise	67
1.5.1 Méthode de mesure numérique	67
1.5.2 Méthode de mesure d'attitude	68
1.5.3 Méthode de mesure symbolique	68
1.5.4 Mode de gestion selon les objectifs.....	68
2. Le pilotage de la performance.....	68
2.1 Définition de pilotage de la performance	68
2.2 La structure de pilotage	69
2.3 Les indicateurs de la performance.....	70

Table des matières

2.4 Les indicateurs de performance non financière	71
2.5 les indicateurs de performance économique.....	73
2.6 Les indicateurs de performance financière.....	75
3 Le Management de la performance.....	78
3.1 Définition du Management de la performance	78
3.2 Les éléments du management de la performance	79
3.2.1 Planification des performances, qui comprend les éléments suivants	79
3.2.2 Organisation de performances	97
3.2.3 Orientation de performance	80
3.2.4 Évaluation de performance	80
Section 3 : Le lien entre le contrôle budgétaire et la performance	81
1. comment le contrôle budgétaire est lié à la performance de l'entreprise	81
2. Les indicateurs de performance utilisés dans le cadre du contrôle budgétaire.....	83
3. L'impact du contrôle budgétaire sur la prise de décision et la gestion stratégique	83
Conclusion	84

Chapitre III : Le contrôle budgétaire et mesure de la performance au sein de l'entreprise ENIEM

Section 01: Présentation de l'entreprise ENIEM.....	85
1 Présentation générale de l'ENIEM	85
1.1 Historique	85
1.2 Zone géographique.....	85
1.3 L'organisation générale de l'ENIEM.....	86
1.4 Les unités de l'entreprise ENIEM.....	86
1.4.1 l'unité froid.....	86
1.4.2 L'unité cuisson	87
1.4.3 L'unité climatisation	87

Table des matières

1.4.4	L'unité de prestation et services	88
1.4.5	L'unité commerciale	88
2.	Les directions de l'entreprise ENIEM.....	89
2.1	La direction générale	89
2.2	La direction des ressources humaines:	89
2.3	La direction finance et comptabilité.....	89
2.4	La direction développement et partenariat	89
2.5	La direction marketing et communication.....	89
2.6	La direction planification et contrôle de gestion.....	89
2.7	La direction industrielle.....	89
3	Les objectifs et les missions de l'entreprise l'ENIEM	91
3.1	Les objectifs.....	91
3.2	Les missions de (ENIEM)	91
4.	L'unité commerciale :	92
4.1	Présentation de l'unité commerciale.....	92
4.2	Les objectifs spécifiques de l'unité commerciale :	94
4.3	la stratégie de marketing et de vente adoptée par l'unité commerciale l'entreprise ENIEM	95
4.4	les clients et les marchés cibles de l'unité commerciale de l'entreprise ENIEM	95
4.5	Évolution des préférences des consommateurs et des tendances du marché.....	95
Section 02: Pratique de contrôle budgétaire et mesure de la performance		
au sein de l'entreprise ENIEM.....		97
1.1.	La démarche du contrôle budgétaire et l'analyse des écarts	97
1.2	Analyse de chiffre d'affaire réalisé (2020-2021"	97
1.2.1	Analyse de l'évolution de chiffre d'affaire 2020-2021.	98
1.2.1.1	L'analyse des écarts sur le CA	99
1.2.1.2	Résultat d'analyse	103
1.2.2	Budget des approvisionnements (2020 - 2021)	104
1.2.2.1	L'analyse des évolutions du tableau:.....	105

Table des matières

1.2.2.2 Interprétation des Écarts	106
1.2.2.2.1 Pour les achats locaux	106
1.2.2.2.2 Pour les achats importés.....	106
1.2.3 Budget de trésorerie (2020-2021)	107
1.2.3.1 Evolution de la trésorerie (2020-2021)	107
1.2.3.2 Evolution de la trésorerie (2020-2022)	109
1.2.3.3 Analyse des Écarts	110
2 La mesure de la performance	110
2.1 Les indicateurs de performance économique	110
2.1.1 Production de l'exercice	110
2.1.4 Résultat d'exploitation	111
2.1.5 Résultat financier ;	111
2.1.6 résultat courant avant impôt (RCAI) RCAI	112
2.1.7 Le résultat des activités ordinaire	112
2.1.8 Le résultat net (RN).....	112
2.2 Les indicateurs de performance financière.....	115
2.2.1 Le taux de rendement des capitaux investis (ROI).....	113
2.2.2 La rentabilité (ROE).....	113
2.2.3 Le fond de roulement (FR).....	114
2.2.4 Le besoin de fond de roulement.....	115
2.2.5 Trésorerie nette (TN).....	115
2.3 Ratios de structure financière :	115
2.3.1 Taux d'endettement.....	116
2.3.2 Autonomie financière.....	116
2.3.3 Ratio de financement permanent	117
2.3.4 Ratio de financement propre.....	117

Table des matières

2.3.5	Ratios de liquidités (Trésorerie)	118
2.3.5.1	Ratio de liquidité générale.....	118
2.3.5.2	Ratio de liquidité réduite	118
2.3.5.3	Ratio de liquidité immédiate	119
3	L'analyse de la performance de cette entreprise.....	119
4	Le résultat de cette analyse.....	120
Section 3 : synthèse et perspectives		121
1.	Points forts.....	121
2.	Points faibles.....	122
3.	Opportunités	123
4.	Les menaces	125
Conclusion		126
Conclusion générale		127
 <i>Bibliograp</i>		
 <i>he. Annexe.</i>		
 <i>Table des</i>		
 <i>matières.</i>		
 <i>Résumé.</i>		

Résumé

Le contrôle de gestion est une discipline de gestion essentielle qui englobe un ensemble de processus, de méthodes et outils visant à assurer la planification, le suivi, la mesure et l'optimisation des performances d'une organisation. La gestion budgétaire est une méthode couramment utilisée dans le cadre du contrôle de gestion au sein des entreprises. Elle représente le processus par lequel une entreprise définit ses objectifs à court terme et les moyens nécessaires pour les atteindre. Cela se fait par la création; un ensemble de budgets pour chaque activité. Ce qui permet a; entreprise de comparer les résultats réalisés aux objectifs fixés et dégager ensuite les écarts et les analyser afin de mettre en place les actions correctives dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise.

Mots clés: contrôle de gestion. budget. performance. contrôle budgétaire.

Abstract

Management control is an essential management discipline that encompasses a set of processes, methods, and tools aimed at ensuring the planning, monitoring, measurement, and optimization of an organization's performance.

Budgetary management is a commonly used method within the framework of management control in businesses. It represents the process by which a company defines its short-term objectives and the means necessary to achieve them. This is done through the creation of a set of budgets for each activity. This allows the company to compare actual results to set objectives and subsequently identify variances and analyze them in order to implement corrective actions with the aim of improving the company's performance.

Keywords: management control. budget. performance. budget Control.