

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES  
DE GESTION

Filière : Sciences Financières et Comptabilité



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

En vue d'obtention du Diplôme du Master  
Spécialité : Finance d'Entreprise

## Thème

**Le rôle de la gestion budgétaire dans la mesure de  
la performance financière de l'entreprise.**

**Cas : ALGERIE TELECOM**

**Réalisé par :**

MEZRAG Lydia  
MESSAOUDI Imane

**Encadré par :**

Mme CHOUALI Naima

**Membres du Jury :**

Président : Mme HAMANI Malika, MAA, UMMTO

Rapporteur : Mme CHOUALI Naima, MAA, UMMTO

Examineur : Mme ABDENOURI Fatma, MAA, UMMTO

Promotion : 2024-2025



**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES  
DE GESTION**

**Filière : Sciences Financières et Comptabilité**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**En vue d'obtention du Diplôme du Master  
Spécialité : Finance d'Entreprise**

**Thème**

**Le rôle de la gestion budgétaire dans la mesure de  
la performance financière de l'entreprise.**

**Cas : ALGERIE TELECOM**

**Réalisé par :**

**MEZRAG Lydia  
MESSAOUDI Imane**

**Encadré par :**

**Mme CHOUALI Naima**

**Membres du Jury :**

**Président : Mme HAMANI Malika, MAA, UMMTO**

**Rapporteur : Mme CHOUALI Naima, MAA, UMMTO**

**Examineur : Mme ABDENOURI Fatma, MAA, UMMTO**

**Promotion : 2024-2025**

# Remerciements

Avant tout développement sur cette expérience il apparait opportun de commencer ce travail par des remerciements

Nous remercions Allah le Tout puissant et le bienveillant, de nous avoir accordés le succès, les bénédictions, la santé et surtout le courage d'accomplir ce travail et que sans lui nous ne serions pas là.

On souhaite adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

On tient à remercier tout particulièrement notre encadrante Mme CHOUALI Naima pour nous avoir suivis et conseillés tout au long de la réalisation de ce mémoire.

On tient à remercier Mme MANADI Dalila cheffe de département finance et comptabilité de renseignements qu'elle nous a offerts.

Ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour sans le soutien actif des membres de notre famille, surtout nos parents qu'ils nous ont toujours encouragé moralement et maternellement et à qui on tient à les remercier.

Aussi Nous remercions l'entreprise d'ALGERIE TELECOM pour nous avoir bien accepté d'effectuer notre stage de fin cycle Master et les employés de l'entreprise pour les conseils qu'ils ont pu nous prodiguer au cours de notre période de stage.

Enfin nous ne saurons pas terminer sans mentionner ceux qui de près ou de loin ont contribué à notre réussite ainsi qu'envers l'ensemble du Jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail. Trouvez en ces mots notre profonde gratitude.

2025



# *Dédicaces*

À tous ceux qui sont chers, ceux à qui je dois mon succès:

À notre « Seigneur, Dieu tout puissant », merci dieu de m'avoir donné la vie, la foi, les prières exaucées pour m'y arriver.

À celui qui voyait dans mon plus simple succès la plus grande réalisation, à l'homme qui a fait de moi ce que je suis aujourd'hui car il est mon Père, celui dans les yeux duquel je vois la fierté de moi, mon modèle de respect et d'amour d'un père, de la compréhension et de la générosité. Grâce à toi j'ai appris à être la fille qui ne cesse pas de faire tout pour te rendre heureux et fier.

À celle dont ses paroles m'accompagnent depuis que j'étais petite, la première Femme Forte, courageuse qui a souffert sans nous laisser souffrir, celle qui m'a appris à être une fille forte et qui cherche toujours à achever ses objectifs à tout prix celle qui m'a encouragé à poursuivre mes rêves même les obstacles semblaient insurmontables. Mon ange gardien ton amour et ta présence dans ma vie et le fait d'être ma Mère continueront d'éclairer mon chemin.

A mon frère Hocine ainsi qu'à mes sœurs adorées Kahina, Fatiha et Amel qui sont aussi mes meilleures amies, merci pour votre soutien constant, votre humour contagieux et votre présence réconfortante. Vous êtes ma source de joie et de bonheur, et je suis fière de vous avoir dans ma vie.

A mes neveux et nièce Adem, Islem, Khalil, Amine, Yani, Abde El Malek, Imad, Samy et Dania qui ont rempli ma vie de tant de bonheur et de joie.

À mes chères amies: Ryma, Mellissa et Leïticia votre amitié inestimable a illuminé mon parcours et enrichi cette expérience celles qui m'ont apporté le véritable sens de fraternité et les moments de bonheur,

À mon Binôme Lydia merci d'être la meilleure version de toi-même, ta contribution a été essentielle à cette réussite

À toute personne formidable que je connaisse, Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux allégués, et le fruit de votre soutien infallible

Enfin je dédie ce travail à moi-même, c'est le temps D'y être !

*Imane*

# *Dédicaces*

Tout d'abord, je tiens à remercier DIEU de m'avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

Je dédie ce travail :

À mon père, tu as toujours cru en moi, ton soutien, ton amour et tes conseils m'ont toujours motivée à donner le meilleur. Ce mémoire est bien plus qu'un aboutissement persiste, c'est une façon de te dire merci pour tous. Je t'aime.

À la mémoire de ma mère, Partie tôt pour un monde meilleur, je l'espère. Aucun dédicace ne saurait exprimer mon amour et mon attachement .A toi qui a souffert sans jamais me laisse souffrir, a toi qui a toujours satisfait mes exigences, à toi qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse, ce travail est un hommage particulier pour toi maman. J'espère que, du monde qui est à présent le tien, tu apprécies cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part de ta fille qui a toujours prié pour ton salut. Tu me manqueras toujours maman, ta mémoire vivra en moi pour toujours .je t'aime tellement .Puisse dieu le tout puissant t'accorder sa miséricorde.

À toi, Wissam, ma petite sœur de cœur, Merci pour ta tendresse, ta présence et ton soutien inestimable. Ce mémoire est aussi le reflet de tout ce que tu m'as apporté.

À mes amies karima, djouher et Nora, Vous êtes pour moi plus que des amies vous êtes des sœurs .tous les mots ne sauraient exprimer ma gratitude et ma profonde reconnaissance pour votre présence dans les moments difficiles de ma vie. Sans votre soutien inconditionnel, ce travail n'aurait pas pu voir le jour.

À Nawel, Chanez, Tinhinane, Amel et Lysa, qui m'ont aidée et soutenu tout au long de mon parcours .votre présence à mes côtés à été un grand réconfort.je vous souhaite une longue et heureuse vie

À mes cousins, cousines, oncles et tantes, Merci pour votre bienveillance et votre présence. Je vous suis reconnaissante pour la chaleur familiale que vous m'avez procurée.

À Said et Massi, Qui m'ont toujours aidée de mieux qu'ils peuvent .joyeuse vie à vous.

À ma chère binôme Imane, Qui a contribué à ce travail, merci pour ton dévouement, pour tes encouragements incessants, ton soutien moral et ta patience tout au long de ce projet.

Merci à tous ceux que le cœur récite mais la plume oublie.

*Lydia*

## Liste des tableaux

<b>Tableau n° 01:</b> Les fonctions du système budgétaire .....	7
<b>Tableau n° 02:</b> Les principales dimensions de mesure de la performance .....	40
<b>Tableau n° 03 :</b> Distinction de la performance externe et interne .....	41
<b>Tableau n° 04 :</b> État récapitulatif des réalisations d'investissements pour le mois de juillet 2020 «Algérie Telecom» .....	67
<b>Tableau n° 05 :</b> État comparatif des prévisions et réalisations des investissements d'ALGERIE TÉLÉCOM pour le mois de juillet et octobre 2020 .....	70

## Liste des figures

<b>Figure n° 01</b> : Les étapes du processus budgétaire .....	12
<b>Figure n°02</b> : Les étapes de gestion budgétaire d'avant l'action .....	15
<b>Figure n° 03</b> : Les étapes du processus de planification et de la gestion budgétaire .....	16
<b>Figure n ° 04</b> : La démarche du budget de vente .....	20
<b>Figure n° 05</b> : La démarche de détermination du budget de production .....	21
<b>Figure n° 06</b> : La démarche d'un budget opérationnel.....	22
<b>Figure n° 07</b> : La démarche d'un budget d'investissements .....	23
<b>Figure n° 08</b> : Cycle de budgétisation a base zéro.....	26
<b>Figure n° 09</b> : Budget ABC ressources et satisfaction clients .....	27
<b>Figure n° 10</b> : Avantages et inconvénients de la budgétisation axée sur la performance .....	28
<b>Figure n° 11</b> : Processus de Prévision Glissante.....	29
<b>Figure n° 12</b> : La distinction entre les points positifs et négatifs de la technologie dans la GB .....	29
<b>Figure n° 13</b> : Les conditions d'un niveau de performance élevé .....	34
<b>Figure n° 14</b> : La relation entre l'efficacité, d'efficience et la performance .....	36
<b>Figure n° 15</b> : La typologie des centres de responsabilités .....	44
<b>Figure n° 16</b> : Les étapes de construction d'in indicateur de performance .....	47
<b>Figure n° 17</b> : La relation entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise .....	53
<b>Figure n° 18</b> : L'organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications TIZI-OUZOU .....	58
<b>Figure n ° 19</b> : Structure organisationnelle de la division Finance et Comptabilité d'Algérie Télécom .....	59
<b>Figure n°14</b> : Etat comparatif des prévisions et réalisations des investissements d'Algérie Télécom pour le mois de juin et juillet 2018. ....	71

## Liste des abréviations

**GB** : Gestion Budgétaire

**BBZ** : Budget à Base Zéro

**ABC** : Activity-Based Costing

**ABM** : Activity-Based Management

**PBB** : Performancer-Based Budgeting

**AFGI** : Association Of Financial Guaranty Insurers

**EBE** : Excédent Brut d'Exploitation

**ROI** : Return On Investment (retour sur investissement)

**TDI** : Recherche ; Développement et Innovation

**EVA** : Valeur Ajoutée Economique

**ROE** : Return On Equity

**RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises

**SPA** : Société Par Actions

**ACTEL** : Agence Commerciale des Télécommunication

**CECLI** : Centre de Communication Local et d'Installation

**RH** : Ressource Humaine

**SI** : Système Information

**DOT** : Direction Opérationnelle des Télécommunications

**BNA** : Banque National d'Algérie

**CCP** : Compte Courant Postal

**FTTB** : Fiber To The Building

**FTTC** : Fiber To The Curb (Fibre jusqu'au trottoir)

**FTTX** : Fiber To The X (Fibre jusqu'à X)

**APS** : Avant-Projet Sommaire

# SOMMAIRE

---

<b>Introduction Générale .....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la Gestion Budgétaire .....</b>	<b>5</b>
Introduction.....	5
<b>Section 1 : Notions de base de la gestion budgétaire.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 : Le processus budgétaire.....</b>	<b>10</b>
<b>Section 3 : Les principes et typologie du budget.....</b>	<b>17</b>
<b>Section4 : Les approches modernes de la gestion budgétaire .....</b>	<b>25</b>
Conclusion .....	30
<b>Chapitre II : Mesure et indicateurs de la Performance de L'entreprise .....</b>	<b>32</b>
Introduction.....	32
<b>Section1 : Généralités sur la performance de l'entreprise .....</b>	<b>32</b>
<b>Section 2 : Les principaux indicateurs de la performance .....</b>	<b>45</b>
<b>Section3 : Lien entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise .....</b>	<b>52</b>
Conclusion .....	53
<b>Chapitre 3 : Contribution de la Gestion Budgétaire dans la Performance des Entreprises cas : d'Algérie Telecom .....</b>	<b>55</b>
Introduction.....	55
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise " Algérie Telecom".....</b>	<b>55</b>
<b>Section 02 : La démarche de la gestion budgétaire sur la performance de l'entreprise .....</b>	<b>58</b>
<b>Section 03 : Impact de la gestion budgétaire sur la performance d'Algérie Télécom.....</b>	<b>67</b>
Conclusion .....	73
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>78</b>



***INTRODUCTION***

# Introduction générale

---

## Introduction

Une entreprise est une entité complexe qui peut être définie et examinée sous divers aspects : son activité, sa dimension et sa forme juridique. C'est un système qui persiste dans un milieu économique turbulent et compétitif.

A spécificité des activités de l'entreprise, combinée à la complexité de sa structure et aux transformations exigées par l'environnement, impose à cette entreprise des contraintes qui la contraignent à gérer efficacement ses opérations en assurant un suivi vigilant de l'information grâce à un système mis en place pour maintenir son orientation déterminée et atteindre ses objectifs préétablis. Cela souligne l'importance d'avoir recours au rôle souvent désigné comme « Contrôle de gestion ». Ainsi, le contrôle de gestion peut être considéré comme un moyen d'améliorer les performances économiques de l'entreprise. C'est un instrument qui favorise l'efficacité, lorsqu'on atteint les buts fixés, et l'efficience, quand on obtient des quantités maximisées à partir d'une quantité limitée de ressources.

Piloter une organisation s'est transformé en une mission difficile dans un contexte d'incertitude croissante. Ainsi, pour assurer sa pérennité, une entreprise doit être constamment attentive aux changements dans son environnement interne et externe. Dans ce contexte, les dirigeants mettent l'accent sur la gestion, qui s'appuie sur une série de méthodes et d'outils.

L'approche budgétaire est liée à une perspective technique du contrôle de gestion, et se définit comme l'ensemble des méthodes employées pour établir des prévisions à court terme qui peuvent être mises en pratique dans la gestion d'une entreprise, et pour les mettre en comparaison avec les résultats réels obtenus. Dans la pratique, cette perspective quelque peu simpliste de la gestion financière correspond aux fonctions réellement exercées par les contrôleurs de gestion.

En tenant compte de tous ces éléments, il est clair qu'on doit prêter une attention spéciale à la gestion financière, étant donné son rôle crucial dans l'existence d'une entreprise. Dans ce contexte, la question centrale à laquelle nous chercherons à fournir quelques éléments de réponse est :

### **Comment la gestion budgétaire contribue-t-elle à la mesure et à l'amélioration de la performance de l'entreprise «ALGERIE TELECOM» ?**

Pour apporter des éléments de réponse à cette question centrale nous avons articulé notre travail autour des questions secondaires suivantes :

- ❖ Quels sont les principaux types de budgets et leurs rôles dans l'évaluation de la performance ?
- ❖ Comment le processus budgétaire influence-t-il la prise de décision et l'allocation des ressources ?
- ❖ Quels sont les indicateurs clés permettant de mesurer l'impact de la gestion budgétaire sur la performance ?
- ❖ Comment la gestion budgétaire est-elle appliquée dans le cas d'Algérie Télécom
- ❖ Quel est son impact sur sa performance ?

# Introduction générale

---

Pour répondre à cette problématique, nous allons essayer d'éclairer l'acheminement par les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** L'optimisation de la gestion financière au sein d'une entreprise pourrait aboutir à une utilisation plus efficace des ressources et à une amélioration de sa performance financière.

**Hypothèse 02 :** une gestion budgétaire inadéquate peut conduire à des pertes financières, une diminution de la rentabilité et des problèmes dans l'élaboration de décisions.

La démarche méthodologique adoptée pour ce travail repose sur deux axes principaux :

D'une part, une recherche documentaire approfondie a permis d'acquérir une compréhension des notions essentielles et des étapes clés de la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise. Cette recherche s'est appuyée sur diverses sources, notamment des ouvrages spécialisés, des articles et des mémoires ayant traités à notre thème.

D'autre part, une étude de terrain a été menée au sein de l'entreprise "Algérie Telecom". Cette enquête a permis d'observer et d'analyser le système de gestion budgétaire en place, tout en collectant les données et informations nécessaires à notre étude.

L'objectif de ce travail est d'apporter des réponses aux différentes problématiques soulevées, en veillant à assurer une cohérence et une progression logique dans notre démarche de recherche.

Afin de structurer au mieux cette étude, nous avons choisi d'organiser notre travail en trois chapitres.

Le premier chapitre, intitulé «Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire», est divisé en quatre sections ; la première sur les notions de base de la gestion budgétaire, tandis que la seconde portera sur le processus budgétaire, dans la troisième section nous abordons Les principes et typologie du budget et la dernière section va porter sur les approches modernes de la gestion budgétaire.

Dans le deuxième chapitre, il sera question de traiter la mesure et les indicateurs de la performance de l'entreprise. La première section définit la performance de l'entreprise. Ensuite, la deuxième section développe les principaux indicateurs de la performance. Enfin, la troisième section traite le lien entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise.

Enfin Le troisième chapitre conçoit une étude empirique basée sur un cas pratique auprès de l'entreprise Algérie Telecom. Cette étude permet de mettre en pratique les développements théoriques précédents et d'analyser les résultats de cette étude.



***CHAPITRE 01***

# Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

## Introduction

Le terme de « budget » c'est un mot anglais qui vient d'un mot de l'ancien français, la «bougette », ou « petite bouge». La « bouge » désignait au Moyen Âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels, avec à peu près le même sens que notre moderne « bagage ».<sup>1</sup>

Les latinistes auront reconnu dans notre bouge l'antique bulga (ae, f) romaine, le sac de cuir que les patriciens portaient au bras. « Avoir la bougette » signifiait s'équiper, se préparer pour partir en voyage, rassembler ce dont on allait avoir besoin pour faire face aux nécessités de la route. Le terme a ensuite été repris par les Anglais, à l'issue de la guerre de Cent Ans, à l'époque où naissaient les institutions parlementaires. Le « budget » devient une notion de droit public, pour désigner la somme d'argent allouée par un vote du Parlement à une entité administrative pour son fonctionnement : chaque ministre dispose ainsi d'une petite bouge abstraite une « enveloppe budgétaire » dans laquelle il peut puisé on parle aussi de «portefeuille » ministériel, ce qui renvoie à la même image.

Au début du 20eme siècle, nous assistons au développement de grandes entreprises qui, du fait de leur taille, connaissent des problèmes identiques de décentralisation, de coordination et de contrôle. Ces grandes entreprises vont tout naturellement transposer la procédure budgétaire pour leurs besoins internes de gestion. Le budget devient un instrument essentiel du contrôle de gestion naissant.<sup>2</sup>

Ce chapitre abordera les différentes fonctions de la budgétisation, son impact sur la gestion d'entreprise et les méthodes utilisées pour améliorer la performance budgétaire.

## Section 01 : Notions de base de la gestion budgétaire

Le système de gestion budgétaire vise à accroître la rentabilité par l'augmentation du profit tout en garantissant une certaine stabilité à court terme.

### 1.1. Définition de la gestion budgétaire

De nombreuses définitions ont été attribuées à la gestion budgétaire et qui diffèrent selon les auteurs :

---

<sup>1</sup> Didier .L, L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, France, 2012, p : 5

<sup>2</sup> Support de cours: Gestion Budgétaire finance, digitalisation financière Elaboré par Dr. BELGHAOUTI.N  
2020/2021 page 4

# Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

Selon **A. HAMINI**, la gestion budgétaire est « un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets) ». <sup>3</sup>

Selon **J. FORGET**, la gestion budgétaire est définie comme « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés ». <sup>4</sup> Pour **MYKITA et TUSZYNSKI**, la gestion budgétaire suppose « la participation des acteurs qui vont la faire vivre et l'animer, c'est un mode de gestion participative qui s'appuie sur le principe de décentralisation des décisions. Elle concerne tous les niveaux de l'entreprise ». <sup>5</sup>

En résumé, La gestion budgétaire devient l'une des techniques qui devra le plus se développer dans l'entreprise suite à l'économie de marché, la concurrence et la liberté d'activité qui s'en suivra. Elle a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter ses atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir, elle comporte une définition des objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre. Elle consiste également à établir les différents budgets de l'entreprise et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées afin de mettre en place des actions correctives si nécessaires.

## 1.2. Objectifs et rôle de la gestion budgétaire

Pour évaluer l'importance de la gestion budgétaire, il est nécessaire d'identifier ses objectifs et de comprendre son rôle au sein de l'organisation.

### 1.2.1. Les objectifs de la gestion budgétaire

- Garantir un certain niveau de sécurité, établir des projections à court terme et accroître la rentabilité en boostant le bénéfice par le biais du contrôle entre l'exécution et la prédiction.
- Avoir une ouverture d'esprit vers les dialogues, la négociation et la formation.
- Encourager et impliquer ses acteurs à assumer leurs responsabilités.

«L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise». <sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Hamini A, « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERT, Alger, Algérie, 2001, P.05.

<sup>4</sup> Forget J, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, France, 2005, P.09.

<sup>5</sup> Mykita P, Tuszynski J, « Contrôle de gestion, prévision et gestion budgétaire : mesure et analyse de la performance », édition Foucher, Paris, 2002, P.15.

<sup>6</sup> Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », P 03

# Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

## 1.2.2. Le rôle de la gestion budgétaire

Le budget joue un rôle central dans le contrôle de gestion, car il permet d'évaluer les performances réelles comparativement aux objectifs.

Prévisibles, détectant les divergences et guidant les mesures correctives. Il sert d'instrument de communication et de synchronisation, garantissant une compréhension partagée des objectifs financiers à travers l'organisation.

En définitive, le budget est un instrument polyvalent qui favorise l'efficacité opérationnelle, l'élaboration stratégique et la gestion rigoureuse des finances, contribuant de ce fait à l'amélioration des performances générales de la société. Berland (1999) offre un récapitulatif très exhaustif des diverses attributions du budget dans les écrits de la seconde moitié du XXe siècle. On peut noter les fonctions suivantes comme étant essentielles :

**Tableau n° 01: Les fonctions du système budgétaire**

Etudes	Fonctions
R. Baudet [1941]	<ul style="list-style-type: none"><li>• La prévision et l'établissement du programme d'activité.</li><li>• L'observation continue des événements capables de modifier les prévisions.</li><li>• La recherche des causes d'écarts et la fixation des responsabilités.</li><li>• La coordination entre les différents services.</li><li>• Le contrôle comptable des coûts de revient standards.</li></ul>
G.Hofstede [1967]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autorisation de dépenses.</li><li>• Planification.</li><li>• Prévision.</li><li>• Mesure des résultats.</li></ul>
A. Hopwood [1974]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordination.</li><li>• Délégation d'autorité.</li><li>• Planification.</li><li>• Motivation.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planifier.</li></ul>

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

<p>E.M. Barrett, L.B.Fraser [1977]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonner.</li> <li>• Motiver.</li> <li>• Éduquer.</li> <li>• Évaluer.</li> </ul>
<p>D.T. Otley [1977]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les budgets sont des objectifs, ils servent instruments de motivation.</li> <li>• Les budgets sont des prévisions.</li> <li>• Ils sont un moyen de communiquer.</li> <li>• Les budgets sont des standards pour évaluer la performance, Ils sont un moyen d'augmenter la satisfaction au travail grâce à la participation.</li> </ul>
<p>L.Samuelson [1986]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination.</li> <li>• Contrôle des résultats.</li> <li>• Détermination des objectifs financiers.</li> <li>• Comparaison des performances.</li> <li>• Motiver financièrement.</li> <li>• Aider à la décision.</li> <li>• Habituer à penser avec une logique financière.</li> </ul>
<p>P. Bunce et al. [1995]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévision financière.</li> <li>• Permet le contrôle des coûts d'exploitation et d'investissement.</li> <li>• Gestion des flux de trésorerie.</li> <li>• Fixation des objectifs pour l'entreprise mais aussi à titre personnel.</li> <li>• Planification des moyens et affectation des ressources.</li> <li>• Évaluation des performances.</li> <li>• Outil de communication qui accroît la visibilité.</li> <li>• Établissement des prix de cession.</li> <li>• Utile pour la détermination des coûts standards.</li> </ul>
<p>H.Bouquin [1997]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrument de coordination et de communication.</li> <li>• Outil essentiel de gestion prévisionnelle.</li> <li>• Outil de délégation et de motivation.</li> </ul>

**Source : Komar. E (2008).P 91**

## 1.3. L'importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire offre à l'entreprise un moyen de se projeter dans le futur en :

- Acquérant une meilleure compréhension de ses potentialités et de son écosystème ;
- Manifestant une intention de définir sa position envisagée pour les prochaines années en établissant des buts et divers moyens pour les réaliser ;
- Orchestrant et coordonnant les initiatives nécessaires pour atteindre ces buts. ;
- L'engagement de tous les responsables opérationnels qu'elle implique.

## 1.4. Les caractéristiques de la gestion budgétaire

Le système budgétaire regroupe les différents budgets et le contrôle budgétaire. Selon **M. GERVAIS**, six conditions sont requises afin que le système soit efficace.<sup>7</sup>

- Il doit couvrir, en principe, la totalité des activités (fonctionnelles et opérationnelles) de l'entreprise : la gestion budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation. En ce sens, elle est une discipline transversale et devient un outil de coordination des différentes fonctions;
- Le découpage et la présentation des budgets doivent se calquer sur le système d'autorité le contrôleur de gestion, dans la perception la plus étendue de sa mission, conçoit et pilote le système d'information de l'entreprise;
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires;
- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise;
- Il doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire. Le couplage du système budgétaire et la politique du personnel permet la responsabilisation des acteurs qui passe d'un simple discours à un système compris. Admis, équitable et éventuellement négocié de mesure de performance:
- Enfin, les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées lorsqu'apparaissent de nouvelles informations ou modifications majeures des paramètres de budgétisation (fiscalité, données de marché...).

## 1.5. Les limites de la gestion budgétaire

La budgétisation s'appuie principalement sur les modèles précédents.

---

<sup>7</sup> Gervais M, «contrôle de gestion par le système budgétaire » Vuibert Paris, 1987, P :275

# Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

- Il y a un risque de maintenir des programmes budgétaires qui ne sont pas efficaces. C'est particulièrement le cas pour tous les budgets de fonctionnalités ;
- Distribution des tâches, les vérifications peuvent être insuffisantes. Une formation axée sur l'importance de la gestion budgétaire devrait stimuler les employés ;
- En cas de décentralisation peu authentique, le budget peut se transformer en un cadre rigide de règles imposées aux gestionnaires. La gestion financière se transforme en un facteur d'inertie au lieu d'être un vecteur de créativité ;
- A l'inverse, attribuer une autonomie aux gestionnaires pourrait mener à une situation de féodalité », c'est-à-dire à l'émergence de centres de pouvoir qui pourraient porter atteinte à la stratégie et aux objectifs globaux de l'entreprise ;
- Des modifications de contexte peuvent rendre la planification budgétaire dépassée. Il est nécessaire d'assurer une surveillance constante pour prendre en compte les plans d'action et les prévisions.

## Section 2 : Le processus budgétaire

La définition des objectifs est la mission attribuée au contrôle de gestion. Sans la fixation de ces éléments, l'établissement du budget ne peut pas alors débuter. Ainsi, les compagnies sont incitées à établir des prévisions et à définir des objectifs dans le contexte d'une planification. Par la suite, des sous-objectifs locaux sont établis et quantifiés en termes de quantité dans des programmes et en valeur financière dans les budgets.

La procédure budgétaire, également connue sous le nom de processus budgétaire, désigne les étapes nécessaires à la mise en place du budget, à l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs dans divers centres de responsabilité et à l'identification d'éventuelles erreurs pour les rectifier. Ce processus budgétaire se divise en deux étapes essentielles qui incluent :

- La gestion prévisionnelle.
- Le processus de budgétisation.

### 2.1. La gestion prévisionnelle (plan stratégique et plan opérationnel)

La gestion budgétaire, en considérant l'expression annualisée des activités planifiées, représente donc une concrétisation à court terme d'un processus de planification lancé au niveau stratégique. D'autre part, la gestion prévisionnelle consiste à anticiper les objectifs sur le plan stratégique ainsi que sur le plan opérationnel :

## **2.1.1. Sur un plan stratégique**

C'est la formulation d'un plan stratégique qui s'étend sur une période de trois à cinq années. La planification stratégique implique l'anticipation du positionnement concurrentiel de l'entreprise et des caractéristiques inhérentes à son domaine d'activité dans le futur. La planification stratégique utilise divers outils, notamment :

### **2.1.1.1. La segmentation stratégique**

Il consiste à diviser le marché de l'entreprise en segments de clientèles distincts pour proposer des produits adaptés à leurs besoins.

### **2.1.1.2. La gestion du cycle de vie des produits**

Pour mesurer leur taux de vieillissement et prévoir la mise à jour du portefeuille d'activités.

### **2.1.1.3. Le phénomène d'expérience**

Qui favorise l'accumulation de gains de productivité au fil de l'expérience accumulée (grâce à des volumes de production en constante augmentation).

## **2.1.2. Sur un plan opérationnel**

C'est le lien entre les objectifs et les actions à court et à long terme. Ainsi, cette planification englobe des stratégies d'action et des objectifs d'activité quantitatifs à grande échelle. Il s'agit généralement d'établir des estimations pour les objectifs stratégiques sur une période de deux à trois ans, en déclinant ces derniers en sous-objectifs pour les différents secteurs d'activité de l'entreprise.

## **2.2. Le processus budgétaire**

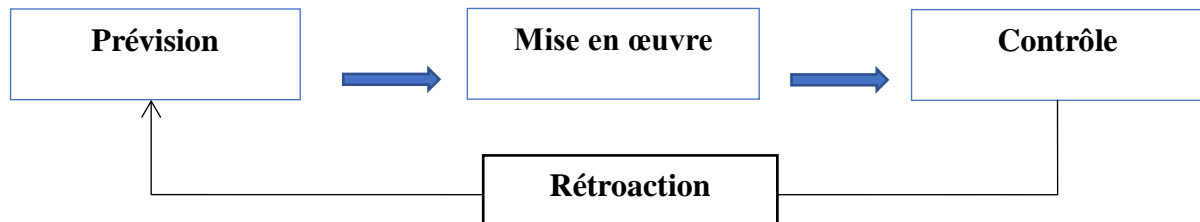
L'élaboration du budget : L'élaboration du budget est une méthode de gestion qui, à partir des stratégies (la planification), permet de concrétiser des objectifs à court terme en budgets sur la base de chiffres. L'élaboration des buts en budgets engage l'ensemble des gestionnaires de la société dans le processus budgétaire. En général, ce processus comprend trois phases principales :

- La prévision.
- La budgétisation.

- Le contrôle.

Ces trois étapes du processus budgétaire sont représentées par B. Doriath et Ch. Goujet (2007) dans le schéma suivant :

**Figure n°01 : Les étapes du processus budgétaire**



**Source :** Doriath.B, Goujet.C «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», DONUD, 3<sup>ème</sup> Edition, Paris, P : 198

Ce schéma montre que la rétroaction peut s'effectuer sur plusieurs niveaux :

- Au niveau de la mise en œuvre : quand surviennent des décalages dans le temps, dysfonctionnements au sein d'un atelier ;
- Au niveau de la prévision : quand il s'agit d'une remise en cause des références prévisionnelles suite par exemple à la hausse des prix des matières sur les marchés, ou du faible impact d'une action commerciale.

### 2.2.1. La prévision

La première étape du processus budgétaire est la prévision (à court terme) en vue d'établir des programmes d'actions en s'appuyant sur de nombreuses simulations. La simulation consiste en la définition des hypothèses de travail pour valider la stratégie en la chiffrant.<sup>8</sup>

Plusieurs auteurs ont défini la prévision comme :

**H. Fayol (1916)**, considère que «prévoir, c'est supporter l'avenir et le préparer ». L'auteur note que «prévoir c'est déjà agir».<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Norbert GUEDJ, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », P253

<sup>9</sup> Henri FAYOL, « Administration et industrielle générale », 1<sup>ère</sup> Edition, Dunod et E. Pinat Année : 1917 ,P 48

# Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

Pour **N. Guedj (2005)**, la prévision est le fait de collecter des informations permettant d'établir sur une période considérée un programme d'actions.<sup>10</sup>

La prévision repose donc sur des informations internes (comme la capacité de production et le rendement) ainsi que sur des informations externes (telles que le marché, les prix des matières premières, etc.). Cela implique l'analyse de données passées pour effectuer une extrapolation (c'est-à-dire utiliser les données passées pour anticiper l'avenir), ainsi que l'examen de nouvelles hypothèses (en recourant aux outils de la mathématique appliquée à la gestion).

La prévision aide les responsables à la prise de décisions, elle est donc une étude préalable et indispensable à la prise de décisions puisqu'elle leur permet d'anticiper les problèmes et donc d'échapper aux risques. Dans ce contexte **Ch. Horngren (2003)** conclue que « peu d'entreprises planifient leur faillite, mais beaucoup d'entreprises défailtantes ont omis de planifier »<sup>11</sup>

Dans une perspective de planification budgétaire, les questions suivantes se posent :

- **Pourquoi prévoir** : l'entreprise effectue des prévisions, non seulement pour anticiper l'avenir, mais aussi en vue d'atteindre les objectifs définis au préalable.
- **Comment prévoir** : la prévision ne doit pas être uniquement fondée sur l'expérience, elle doit aussi intégrer l'application des techniques statistiques et économiques.
- **Qui prévoit** : l'établissement des prévisions est la responsabilité de tous les gestionnaires, et non pas uniquement celle de la direction générale.

La phase de prévision en gestion budgétaire, grâce à l'élaboration de programmes d'action, facilite une meilleure préparation des décisions, ce qui conduit à une action plus efficace.

## 2.2.2. La budgétisation

La budgétisation consiste à élaborer des budgets en se basant sur les programmes d'action dérivés des prévisions.

Cette seconde phase implique la formulation d'un plan à court terme quantifié, incluant des ressources associées à une attribution de tâches pour réaliser les buts définis par la société.

---

<sup>10</sup> Norbert GUEDJ, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », op.cit. P252.

<sup>11</sup> Charles HORNGREN et Alnoor BHIMANI, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 2<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, France, 2003, P1

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

Les budgets sont exposés en tant que tableaux numériques et sont conçus en fonction de la structure organisationnelle de l'entreprise (centre de responsabilité). Ces budgets illustrent l'engagement de chaque responsable des différentes divisions envers la direction générale.

Lors de cette phase, il est habituellement réalisé une estimation anticipée des objectifs qui représente le budget initial ou temporaire. Ce dernier offre la possibilité de fournir des renseignements évalués pour chaque centre de responsabilité. Ce budget est conçu généralement autour d'avril ou mai de l'année N en vue du budget de l'année N+1.

La communication de ces données aux différents centres de responsabilités permet aussi d'instaurer une navette qui est un débat entre les responsables opérationnels et la hiérarchie. Ces débats portent à la fois sur les objectifs de volume et les moyens à mettre en œuvre. Dans ce cas, les responsables des divisions souhaitent disposer des moyens nécessaires à la réalisation des sous-objectifs et la direction générale, à son tour, recherche la réalisation de l'objectif global en respectant les critères d'efficacité et d'efficience. Ceci fait que des ajustements à ce niveau seront nécessaires<sup>12</sup>.

Ce n'est qu'après avoir vérifié la cohérence de l'ensemble des données que l'entreprise élabore le budget définitif vers les mois de septembre et octobre<sup>13</sup>.

La période budgétaire s'étend généralement de six mois jusqu'à un an au maximum. On procède fréquemment à une division en intervalles plus brefs.

La budgétisation est donc le processus qui consiste à :

- Détailler le programme d'actions pour la première année du plan opérationnel.
- Attribuer aux unités des services concernés les ressources requises pour mettre en œuvre le programme ou la portion de celui-ci qu'elles sont responsables de réaliser.

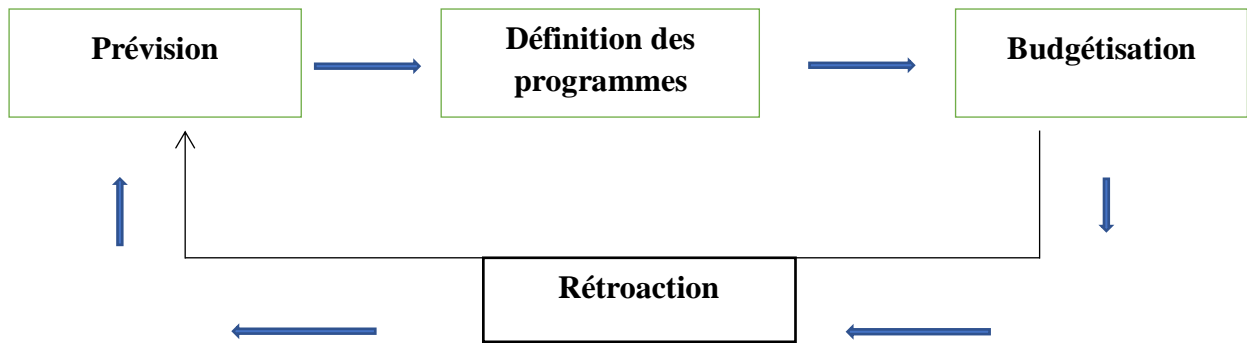
**Selon B. Doriath et Ch. Goujet (2007)**, la prévision et la budgétisation sont des processus qui se situent avant l'action, et qui visent à organiser à court terme les activités de l'entreprise de façon cohérente avec ses objectifs. Le schéma n°02 ci-après fait ressortir ces deux premières étapes du processus budgétaire.

---

<sup>12</sup> Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », op.cit. P 107.

<sup>13</sup> Toufik SAADA, Alain BURLAND et Claude SIMON, « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », P129.

**Figure n°02: Les étapes de gestion budgétaire d'avant l'action**



**Source :** Brigitte DORIATH Christian GOUJET «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance»...op cité, P : 02

### 2.2.3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une procédure qui intervient après l'exécution de l'action. L'objectif de cela est d'évaluer la performance, d'interpréter les raisons afin de favoriser une meilleure gestion des résultats obtenus.

Le contrôle budgétaire est défini comme « une branche du contrôle de gestion qui analyse la performance en comparant ce qui était prévu (les budgets) à ce qui s'est réellement produit (les coûts réels issus de la comptabilité de gestion). Il propose donc des analyses d'écart entre les réalisations et les prévisions dans le but de les expliquer et de permettre la décision d'actions correctives adaptées ». <sup>14</sup>

Cette phase inclut donc :

- L'examen des résultats par rapport aux prévisions à divers niveaux de l'entreprise ;
- L'identification des différences entre les prévisions et les résultats réels ;
- L'étude des écarts observés ;
- La définition et la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires, puis le réajustement éventuel des prévisions précédentes.

---

<sup>14</sup> Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », op.cit. P3

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

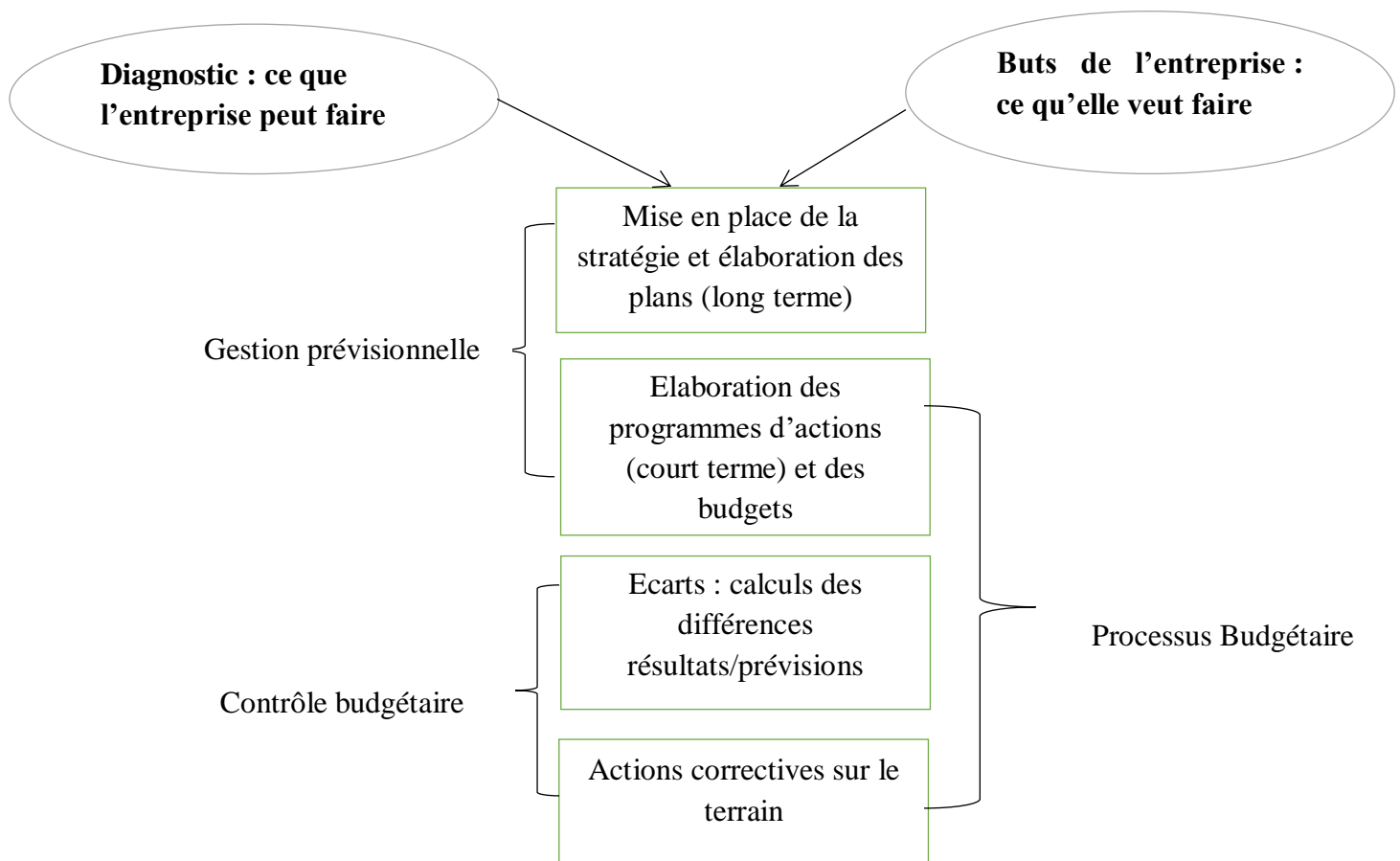
Il faut souligner que seules les divergences considérées comme significatives, qui requièrent une intervention de la direction générale, sont portées à son attention. C'est ce qu'on appelle «**la méthode d'exception ou gestion par exception**»<sup>15</sup>

Les autres divergences sont communiquées aux parties concernées (responsables) en fonction du niveau hiérarchique qu'elles occupent.

D'un point de vue humain, tous les auteurs actualistes soulignent la nécessité d'avoir une discussion objective concernant les écarts observés avec tous les responsables impliqués dans l'élaboration du budget.

On peut conclure ce deuxième point relatif au processus budgétaire par le schéma n°03 suivant :

**Figure n°03 : Les étapes du processus de planification et de la gestion budgétaire**



**Source :** « La gestion budgétaire, la prévision dans l'entreprise- AUNEGE », R cordier, Paris, page 2. [ressources.auneg.fr](http://ressources.auneg.fr)

<sup>15</sup> Pierre LAUZEL et Robert TELLER, « Contrôle de gestion et budget », P250.

## Section 3 : Les principes et typologie du budget

Dans cette partie, nous allons examiner les fondamentaux du budget ainsi que les indicateurs qui servent à évaluer son efficacité. Ces éléments sont essentiels pour la prise de décisions et l'amélioration de l'utilisation des ressources au sein de l'entreprise.

### 3.1. définition du budget

C'est un outil essentiel de la gestion budgétaire, il représente l'expression chiffrée du programme d'action suggéré par les dirigeants et s'apparente à une répartition anticipée et chiffrée des objectifs et des ressources parmi les différents responsables. Il participe à l'organisation et à la réalisation de ce programme. C'est la traduction comptable et financière des stratégies adoptées pour que les objectifs fixés et les ressources à court terme (en général, l'année) coïncident avec l'exécution des plans d'action. Dans ce contexte, le budget est envisagé non seulement comme un instrument de planification et de coordination, mais aussi comme un outil de surveillance et d'assistance à la prise de décision. Effectivement, élaborer un budget implique à la fois de planifier et de prendre des décisions.

**Selon PHILIPPE LORINO**, « le budget constitue le plan d'action à un an. il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et crée le cadre d'un bon retour d'expérience dans suivi de l'action (rétroaction de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique)». <sup>16</sup>

Ces définitions permettant d'aboutir à la conclusion suivante: un budget est la traduction en terme monétaire, des objectifs, des politiques et des moyens élaborés dans le cadre d'un plan, couvrant toutes les phases d'un processus.

### 3.2. Les caractéristiques du budget

Le budget doit être présenté sous forme de contrat négocié entre les opérationnels et leurs supérieurs hiérarchiques, en tenant compte de la réalité économique et des ambitions des objectifs. Ils servent d'outil pour la planification, la coordination, le contrôle et l'évaluation.

---

<sup>16</sup> BOUQUIN H. «Le contrôle de gestion »,5eme éd PUF, Paris, 2001, p312

### **3.2.1. Le budget en tant qu'instrument de planification**

Le budget sert d'instrument de planification et son élaboration nécessite une analyse approfondie de l'entreprise. Cette formation lui donne la possibilité de garantir que ses décisions sont logiques et appropriées à l'entreprise.

### **3.2.2. Le budget; en tant qu'instrument de coordination**

Il s'agit d'un feedback existant entre tous les départements d'une organisation et leurs supérieurs hiérarchiques afin de garantir des budgets cohérents. La conception d'un lot de budgets harmonisés est une stratégie pour garantir que les initiatives des différentes unités décentralisées seront en conformité les unes avec les autres.

### **3.2.3. Le budget ; en tant qu'instrument de contrôle et de mesure**

Il permet d'évaluer la performance de l'entreprise à travers l'étude des divergences entre les données effectives et les données budgétisées. Il facilite donc l'identification des anomalies et la mise en œuvre de mesures correctives.

## **3.3. Objectifs du budget**

La construction de budget répond à plusieurs objectifs<sup>17</sup>:

### **3.3.1. Les budgets ; en tant qu'outils de pilotage de l'entreprise**

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

---

<sup>17</sup> Doriath B et Goujet C «gestion prévisionnelle et mesure de la performance »,...op.cit. , P : 105

### **3.3.2. Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation**

- Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité.
- Ils installent la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyennes mises en œuvre.

### **3.3.3. Les budgets sont des outils de contrôle**

- Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisation et prévisions.

## **3.4. Typologie des budgets**

Il existe divers types de budgets, se distinguant par leurs objectifs spécifiques dans la gestion financière de l'entreprise.

### **3.4.1. Budgets opérationnels**

Ce sont des budgets liés au cycle d'exploitation de l'entreprise :

#### **3.4.1.1. Budget des ventes**

C'est le budget qui permet de répondre aux questions :

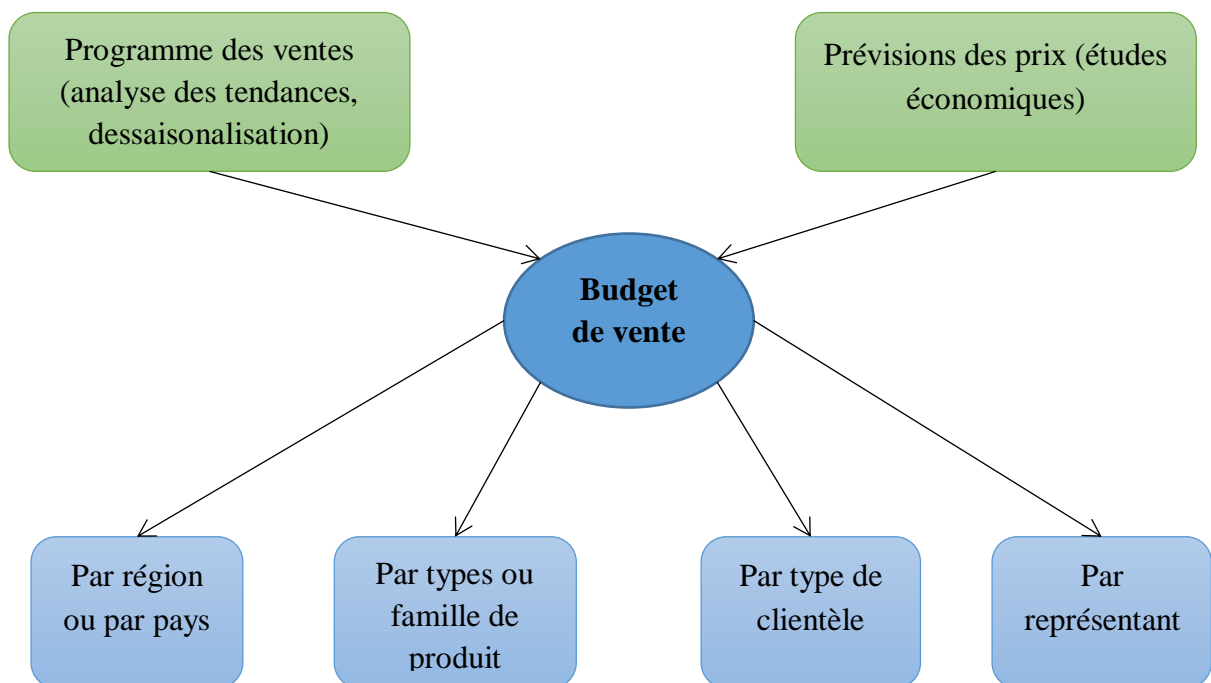
- quels produits vendre ?
- quelles quantités ?
- à quels prix ?
- dans quelles conditions d'écoulement ? (mode de distribution échelonnement dans le temps).

Les réponses à ces questions mettent en jeu, notamment :

- l'exploitation rationnelle des analyses faites en utilisant la comptabilité a posteriori, c'est-à-dire en examinant le mouvement des ventes, produit par produit, suivant les localisations géographiques, les modes de distribution, la nature des clients, etc.;
- l'utilisation des données statistiques concernant le marché actuel et potentiel: statistique démographique, répartition du revenu national, importance des crédits budgétaires de l'Etat ou des collectivités locales qui pourront être consacrées à des commandes, etc.;

- les échanges de vues qui doivent intervenir entre les chefs d'entreprises de la même branche et leur organisation syndicale ;
- nous reconnaissons l'importance de l'étude des marchés mais on sait aussi que l'entreprise petite ou moyenne peut difficilement pratiquer une telle étude si elle doit se limiter à ses propres ressources, d'où l'intérêt de la coopération dans ce domaine ;
- Enfin, n'omettons pas de signaler l'importance de la distinction entre ventes sur marché intérieur et ventes à l'exportation; il s'agit de deux marchés dont les caractéristiques sont très différentes et qui peuvent exiger des modes de prospection - donc des frais – spécifiques.<sup>18</sup>

**Figure n°04: la démarche du budget de vente**



**Source :** Doriath .B, Boujet.C «Gestion provisionnelle et mesure de la performance»...op cité, P : 109

### 3.4.1.2. Budget de production

Les prévisions de production sont élaborées sur la base des projections de vente, en tenant compte du niveau actuel des stocks de produits finis. Il est important d'effectuer ces calculs de manière à prévenir une trop grande accumulation de stocks. Sur la base des prévisions globales de production, on détermine l'ordre du jour des ateliers en veillant à équilibrer leur charge afin d'éviter tout goulet d'étranglement qui pourrait entraver le flux

<sup>18</sup> Lauzel.P «contrôle de gestion et budgétaire » 7<sup>ème</sup> Edition par Robert .T année 1994,...op.cit. .p : 245.

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

sortant. Ce détail est particulièrement crucial ; les ateliers dépendent les uns des autres et il faut éviter qu'un atelier fonctionne à 100 % de sa capacité normale tandis que l'autre n'exploite que 60 % par exemple.

L'évaluation équilibrée des charges de travail pourrait nécessiter une révision des suppositions concernant les prévisions de ventes.

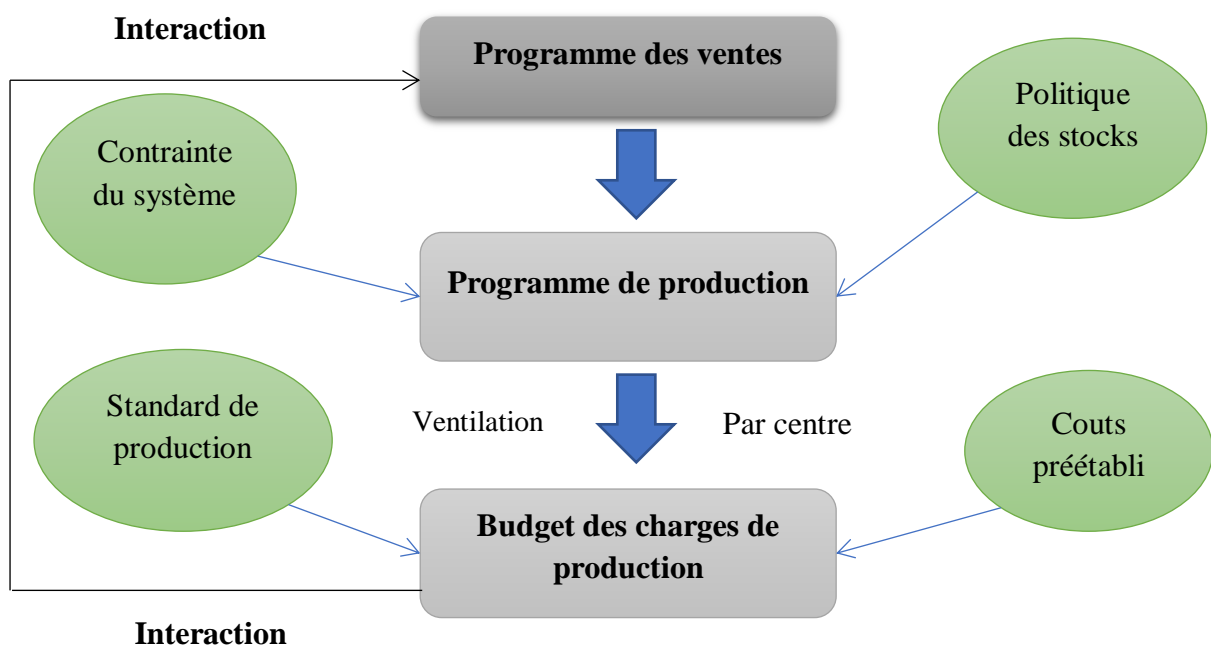
On prendra en considération l'impact des coûts fixes sur le coût de production par unité.

L'avantage de l'installation d'un équipement permettant d'éliminer les heures supplémentaires sera comparé au surplus de l'amortissement, en tenant compte du degré d'utilisation de la capacité de production.

On comparera les coûts engendrés par une équipe exerçant en double ou en triple avec ceux générés par une équipe travaillant en simple.

Les entreprises qui gèrent leur comptabilité par divisions homogènes examinent les coûts prévus par département (ou division regroupant plusieurs sections) une section à la fois. Il est conseillé de toujours faire la distinction entre les coûts qui fluctuent selon le niveau de production et ceux qui demeurent constants pendant la période en question.

**Figure n°05 : La démarche de détermination du budget de production**



**Source :** Doriath.B, Boujet.C «Gestion provisionnelle et mesure de la performance»....op cité,

**P : 111**

### 3.4.1.3. Budget des approvisionnements

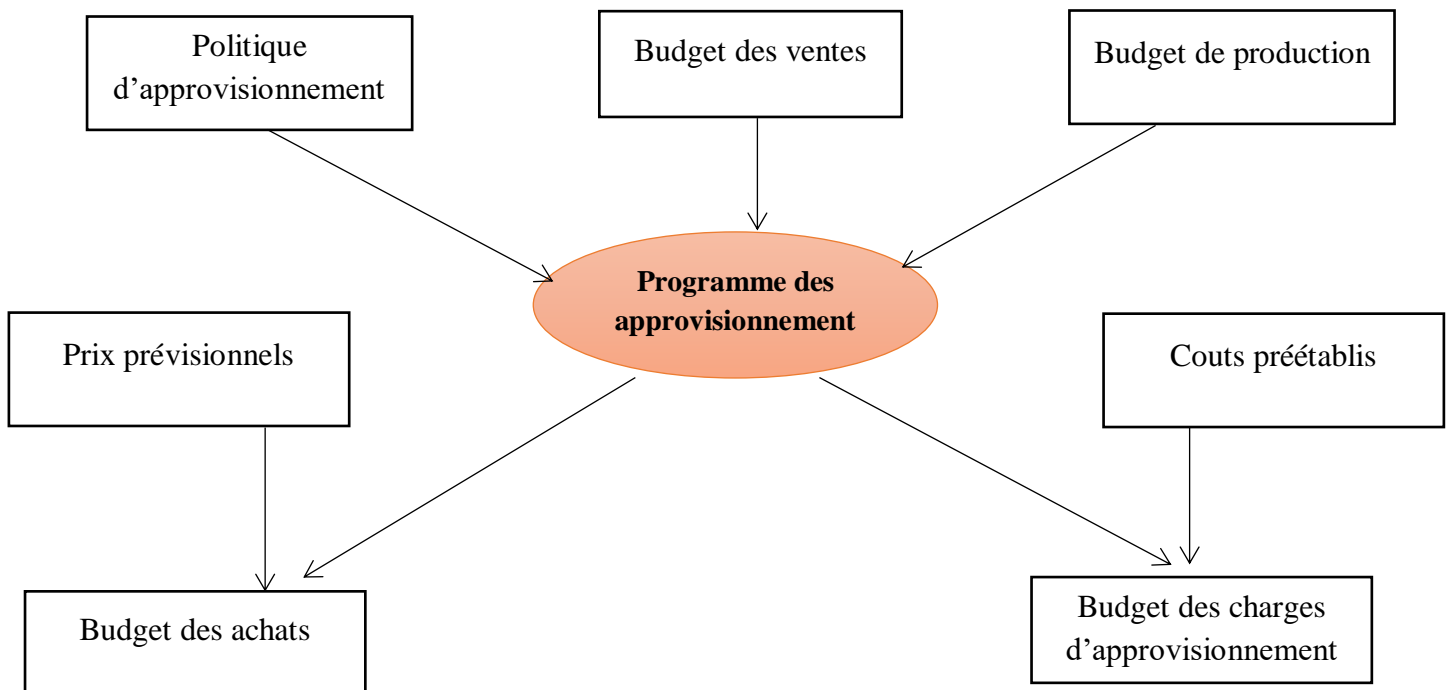
Disposer d'un inventaire est une stratégie pour équilibrer des buts opposés concernant :

- La production et la commercialisation en ce qui concerne les produits finis ;
- Les exigences des fournisseurs et celles de la fabrication en termes de matières premières et de composants.

La gestion des matières premières et des composants est sous la responsabilité des services d'approvisionnement et nécessite un ou plusieurs budgets spécifiques. Comme pour les ventes et la production, cette gestion budgétaire s'articule autour de deux phases interdépendantes :

- Une étape de projection des besoins en approvisionnements, tenant compte des stratégies de gestion des stocks adoptées par l'entreprise et des suppositions concernant le volume de consommation.
- Une phase d'évaluation qui mène à la création des budgets.

**Figure n°06 : La démarche d'un budget opérationnel**



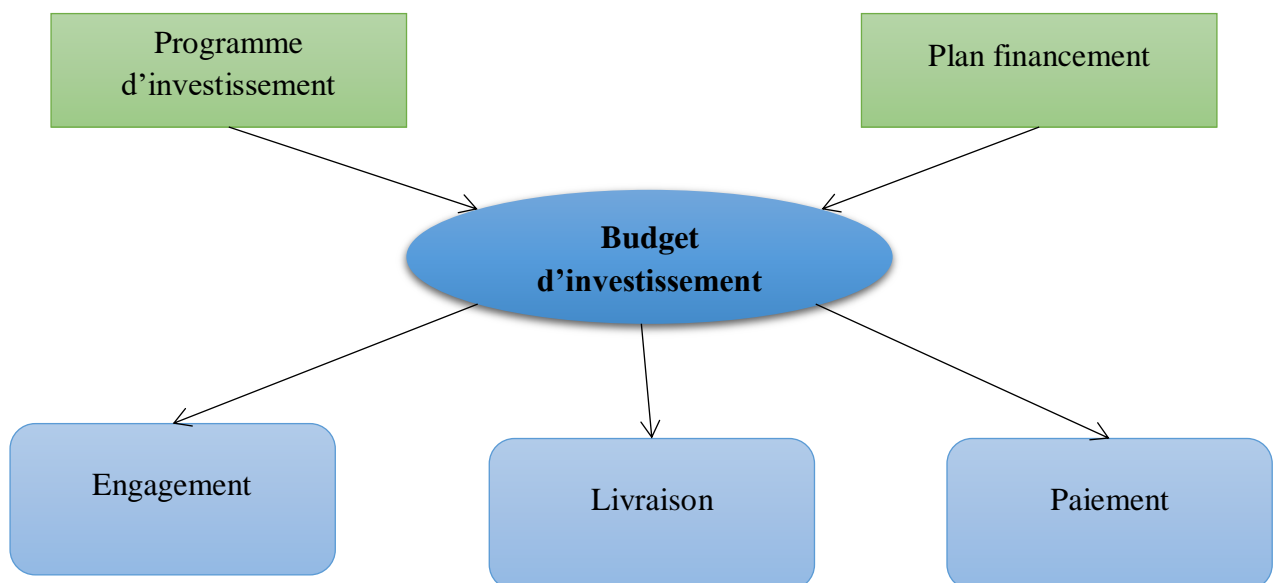
**Source :** Doriath. B, Goujet. C «Gestion provisionnelle et mesure de la performance »...op.cit.,

**P : 113**

### 3.4.2. Budget d'investissement

«Qui est un budget résultant du plan stratégique à long terme. Il permet d'acquérir les actifs incorporels, corporels et financiers qui sont nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques». <sup>19</sup>Le budget d'investissement envisage l'engagement à court terme dans des actions dont les impacts ne se manifestent qu'à moyen et long termes. Il n'a de conséquences à court terme que sur la liquidité et les états financiers prévus.

**Figure n°07: La démarche d'un budget d'investissements**



**Source :** Doriath. B, Goujet. C «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance»....op cité,  
**P : 114**

### 3.4.3. Les documents de synthèse prévisionnels

Les documents de synthèse sont constitués du budget de trésorerie et de budget de général.

#### 3.4.3.1. Budget de trésorerie

Toute entreprise sait bien qu'elle doit faire des prévisions de trésorerie pour assurer convenablement ses échéances, mais ces prévisions ne sont pas pour autant systématiquement organisées.

---

<sup>19</sup> L. Langlois, C. Bonnier et M. Bringer, « Contrôle de gestion », 1<sup>ère</sup> Edition DUNOD 2004, P 135

# Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

La bonne règle consiste à établir le budget de trésorerie en transposant dans le temps:

- le budget d'exploitation;
- le budget d'équipement.

Pour établir le budget de trésorerie-exploitation, nous partons du compte prévisionnel d'exploitation établi mensuellement; on note les décaissements correspondant aux charges prévues et les encaissements correspondant aux ventes prévues, compte tenu des crédits obtenus des fournisseurs ou des crédits accordés aux clients.

Pour établir le budget de trésorerie-équipement on part du programme d'équipement et on met en place dans le temps les dépenses qui seront couvertes par l'autofinancement ou par le recours au crédit.<sup>20</sup>

### **3.4.3.2. Le budget général**

Il s'agit de rapports prévisionnels basés sur les budgets antérieurs, conçus pour contrôler les équilibres essentiels de l'entreprise.

C'est une représentation complète des prévisions effectuées et la formalisation des objectifs de l'organisation ainsi que des méthodes pour les réaliser.

Cela inclut le tableau de compte de résultat estimé, le bilan prévisionnel ainsi que le tableau de financement prévisionnel

#### **- Le compte de résultat prévisionnel**

«c'est un document de synthèse essentiel, tant au niveau de la prévision puisque c'est par ce compte que l'on détermine le résultat prévisionnel qu'au stade du contrôle du fait qu'il permet d'avoir une vue synthétique des écarts d'exploitation »<sup>21</sup>

#### **- Le bilan prévisionnel**

Il permet de cerner l'influence des actions projetées au cours du prochain exercice sur la structure financière de l'entreprise. Il ne peut être établi qu'une fois connu le budget de trésorerie et le résultat prévisionnel.

---

<sup>20</sup> Lauzel.P «contrôle de gestion et budgétaire » 7<sup>e</sup>me Edition par Robert .T année 1994,...op.cit. p : 248

<sup>21</sup> GERVAIS M, «le contrôle de gestion par le système budgétaire», édition Vuibert, Paris, 1987,...op.cit. p126

### - Le tableau de financement prévisionnel

Ce tableau conduit à voir comment l'équilibre financier de la firme va évoluer.

### 3.5. Le rôle de budget

Le budget doit permettre <sup>22</sup> :

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

### Section 4 : les approches modernes de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire évolue pour satisfaire à un environnement en constante progression. Les méthodes actuelles visent à rendre le budget plus flexible, précis et en phase en fonction de la stratégie de l'entreprise. Voici quelques méthodes innovantes qui améliorent la gestion des ressources :

#### 4.1. Budget à base zéro (BBZ)

Cette méthode d'élaboration des budgets vise à éviter que les budgets successifs ne soient que la reconduction des budgets des années précédentes. Elle s'applique à la plupart des unités périphériques ou logistiques et vise à redéfinir les coûts de structure (ceux représentés par les services généraux). À partir d'une analyse coûts-services rendus, il est décidé si les budgets

---

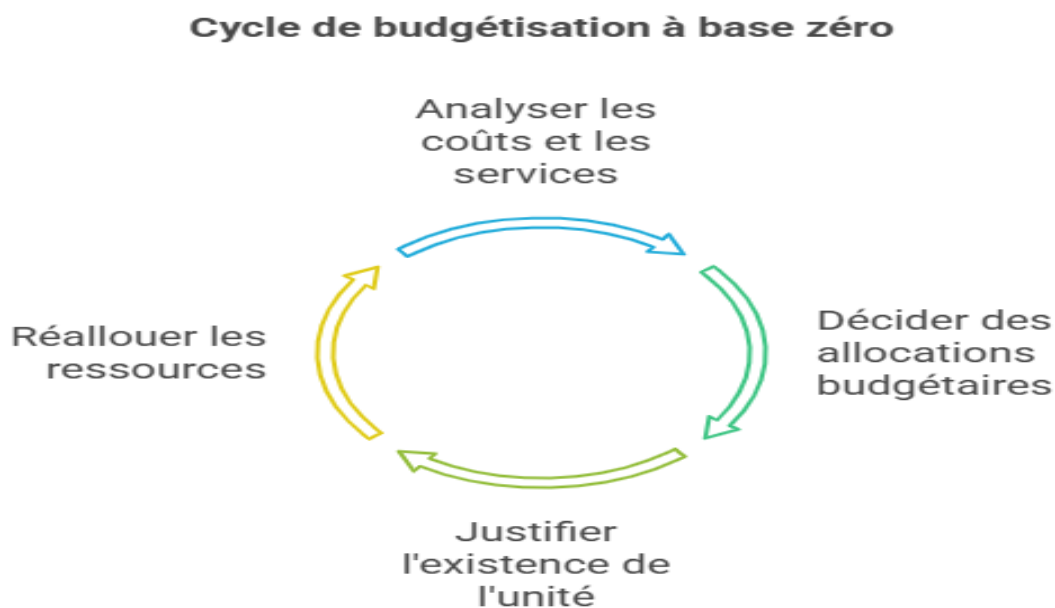
<sup>22</sup> <http://www.Wikimemoires.net> consulté : le 24 février 2025

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés. En fin de compte, chaque unité doit justifier son maintien au sein de l'organisation, son développement, son externalisation ou sa suppression. C'est certes une méthode lourde, mais particulièrement bien adaptée aux processus de fusions et de restructurations, car il permet une réallocation des ressources vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités.<sup>23</sup>

**Figure n° 08: Cycle de budgétisation à base zéro**



Source : réalisé par nous-mêmes.

### 4.2. Budget basé sur l'activité (ou comptabilité par activité)

Méthode budgétaire selon laquelle l'allocation des ressources ne se fait plus seulement en fonction d'indicateurs de volume, mais en fonction des caractéristiques des produits ou des services. Sa finalité est d'explicitier le processus de création de valeur au sein des centres de responsabilité de l'entreprise. Cette méthode vise à comprendre les activités et les relations qui les unissent à la stratégie globale de l'entreprise en ayant recours à une analyse en termes de processus. Elle peut être conçue pour analyser directement la satisfaction des demandes des clients, à savoir :

- Les ressources à mobiliser pour satisfaire les demandes normales des clients ;

---

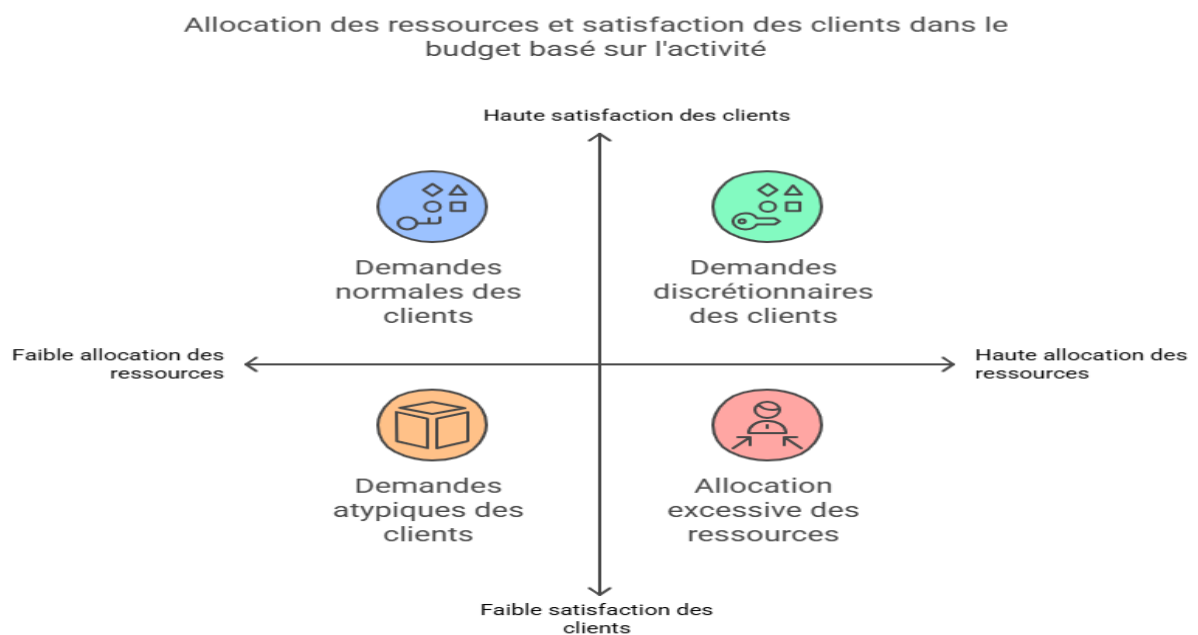
<sup>23</sup> Forget J «La gestion budgétaire» © Éditions d'Organisation, 2005...Op.cit. P : 14

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

- Les ressources spécifiques à mobiliser pour satisfaire les demandes discrétionnaires des clients ;
- Les possibilités de répondre à des demandes atypiques si les clients paient un supplément de prix.

Les ressources ne sont plus affectées aux activités (ou aux centres de responsabilité) sur la base de clés de répartition plus ou moins arbitraires, mais sont estimées sur la base du niveau d'activité réel des centres d'activité. Les budgets ne sont plus des instruments de mesure des coûts, mais des outils permettant de déterminer les causes et les effets des variations inattendues des paramètres. L'A.B.C. (« activity based costing ») est une méthode de calcul des coûts prenant appui sur la notion d'activité, et non sur la notion de produit ou de service. L'A.B.M. (« activity based management ») est la méthode de management prenant appui sur les outils développés par l'A.B.C.<sup>24</sup>

**Figure n° 09 : Budget ABC ressources et satisfaction client**



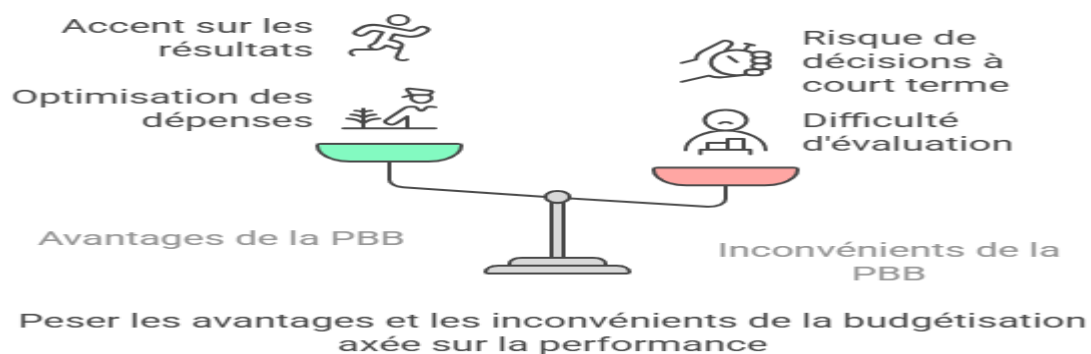
Source : réalisé par nous-mêmes

<sup>24</sup>Ibid. p : 15

### 4.3. La gestion budgétaire axée sur la performance (Performance-Based Budgeting - PBB) :

C'est d'associer directement les moyens financiers aux résultats obtenus. Cette approche, plutôt que de se focaliser exclusivement sur les dépenses, privilégie la mise en évidence des objectifs et des résultats escomptés liés à chaque article budgétaire. Cela simplifie l'optimisation des dépenses en favorisant les investissements les plus rentables et en éliminant ceux qui n'apportent aucune valeur ajoutée. Néanmoins, cette méthode comporte des contraintes, comme la difficulté d'évaluer certaines formes de performance et le risque d'encourager des décisions à court terme au détriment de l'approche stratégique sur le long terme.

#### Figure n°10 : Avantages et inconvénients de la budgétisation axée sur la performance

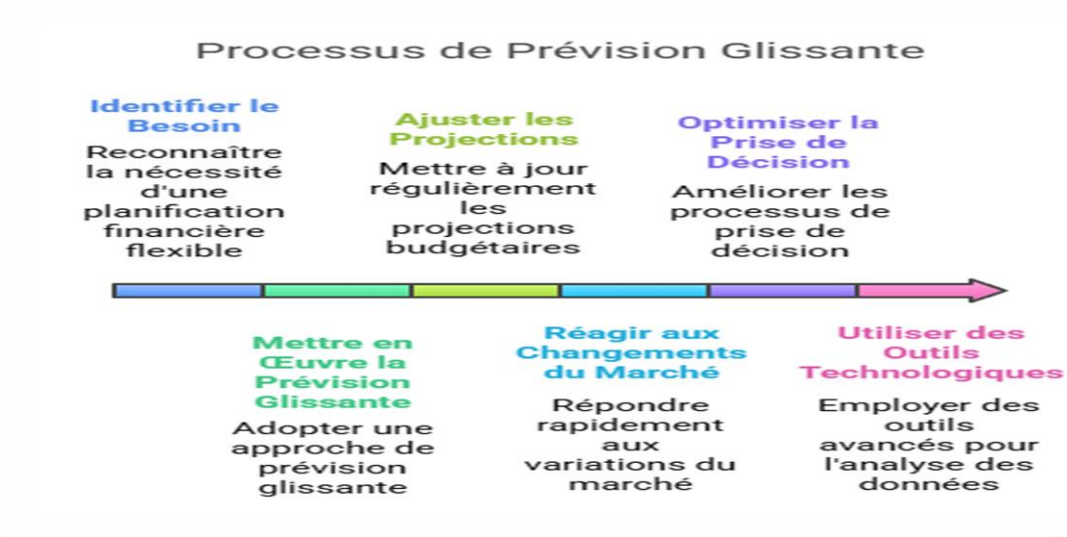


Source : réalisé par nous-mêmes

### 4.4. Rolling Forecasts (prévisions glissantes)

Une autre méthode moderne est l'utilisation de prévisions glissantes (rolling forecast), qui offre aux entreprises la possibilité d'ajuster constamment leurs projections budgétaires sur une durée flexible, généralement entre 12 et 18 mois. Cette approche offre une réactivité plus rapide aux variations du marché et aux imprévus, contrairement à un budget annuel rigide. Les entreprises réduisent les divergences entre les prévisions et la réalité en actualisant fréquemment leurs projections financières, ce qui optimise par conséquent leur processus décisionnel. Cependant, cette méthode nécessite un suivi précis et des outils technologiques avancés pour recueillir et examiner les données en direct.

#### Figure n° 11 : processus de Prévision Glissante



Source : réalisé par nous-mêmes

## 4.5. L'impact des nouvelles technologies

Ils ont un rôle de plus en plus important dans la gestion moderne des budgets. Avec l'aide de l'analyse prédictive et des procédures avancées, les entreprises sont en mesure d'automatiser leurs prévisions financières, d'identifier les irrégularités budgétaires et de maximiser l'attribution des ressources en temps réel. L'intelligence artificielle offre également la possibilité d'affiner la précision des prévisions en intégrant d'amples ensembles de données et en identifiant les tendances naissantes. Toutefois, ce passage à la technologie exige des dépenses substantielles en matière de logiciels et de formation du personnel, et peut provoquer une dépendance croissante aux systèmes informatiques.

**Figure n° 12 : la distinction entre les points positifs et négatifs de la technologie dans la GB**



Source : réalisé par nous-mêmes

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

Ces méthodes modernes transforment donc la gestion budgétaire en un instrument stratégique et dynamique, aidant les entreprises à optimiser leur performance financière tout en s'ajustant aux changements du marché. Le choix de la méthode sera limitée par la configuration, les buts et les moyens de l'entreprise, cependant, le recours à une démarche plus souple et axée sur les données devient essentiel dans un contexte économique toujours plus imprévu.

### **Conclusion**

En conclusion, La gestion budgétaire est un levier essentiel pour la planification et le contrôle financier des entreprises. Elle se base sur des concepts essentiels, un processus organisée et des instruments appropriés, tel que le budget, afin d'améliorer la répartition des ressources. Grâce à l'avènement de méthodes modernes, plus agiles et réactives, les entreprises sont en mesure de s'ajuster plus efficacement aux transformations économiques. Par conséquent, la gestion budgétaire demeure un élément stratégique essentiel pour garantir l'efficacité et la durabilité financière.

L'Objectif ultime dans le deuxième chapitre est de ressortir le lien entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise.



***CHAPITRE 02***

### Introduction

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès.<sup>25</sup>

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur la notion de performance de l'entreprise et les moyens de l'évaluer de manière précise et cohérente. Nous commencerons par définir ce qu'est la performance, avant de présenter les principaux indicateurs utilisés pour la mesurer. Enfin, nous examinerons l'importance de la gestion budgétaire dans l'amélioration continue de la performance de l'entreprise.

### Section 1 : définition et mesure de la performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise est un concept clé qui englobe plusieurs aspects, allant des résultats financiers aux éléments stratégiques et opérationnels qui influencent sa réussite à long terme.

#### 1.1. Définition de la performance

Dans le domaine de la gestion, la performance est un thème constant, stimulé par l'aspiration des dirigeants à assurer la continuité et la durabilité des structures qu'ils supervisent. Au sein de l'entreprise, elle est souvent considérée comme le niveau de réalisation des objectifs visés. Ainsi, la performance joue un rôle majeur dans l'appréciation des décisions prises. Généralement perçue uniquement sous l'angle financier, elle est également vue comme un outil de référence qui permet aux gestionnaires de réaliser des études préliminaires ou d'évaluer les projets en question. Cependant, la performance d'une entreprise est un concept aux multiples facettes, dont la définition universelle est complexe à établir, compte tenu de la diversité des perspectives. Dans ce contexte, de nombreux auteurs ont proposé des définitions pour mieux comprendre ce concept.

---

<sup>25</sup> Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT", May 2007, Poitiers, France. P3. Disponible sur : <https://shs.hal.science/halshs-00544875/document>

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

**Selon Brigitte DORIATH :** le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation.<sup>26</sup>

**Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI :** « La performance comprise comme l'efficacité et l'efficience peut être pilotée en essayant de construire des outils pour gérer les variables stratégiques et organisationnelles en intégrant mieux la valeur, le temps, les acteurs de l'organisation ».<sup>27</sup>

Claude ALAZARD et Sabine SEPARI ajoutent également : « La performance de l'entreprise est appréhendée aujourd'hui aussi sous l'angle social et concerne les salariés de l'organisation dans leurs compétences, leur apport à la création de valeur de l'entreprise leur qualité de management, leur comportement ».<sup>28</sup>

**Selon BOURGUIGNON Annick :** « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ».<sup>29</sup>

Par conséquent, même si la définition de la performance peut être complexe en raison de sa nature subjective et spécifique à chaque organisation, elle se réfère généralement à la réalisation des buts établis, à un coût réduit, tout en restant alignée avec la vision stratégique de l'entreprise.

Pour un niveau de performance élevé, nous avons trois conditions fondamentales :

- **Répondre aux attentes des parties prenantes :** cela implique pour les entreprises privées, leurs actionnaires, clients, fournisseurs et distributeurs. Il est donc nécessaire d'essayer de contenter chacun d'eux ;
- **Renforcer l'expertise :** une entreprise qui brille privilégie les compétences plutôt que les départements. On analyse les opérations entre différents départements en formant

---

<sup>26</sup> Brigitte DORIATH. Op.cit. p129.

<sup>27</sup> Lazard, C., & Sépari, S. (2010). DCG 11 – Contrôle de gestion : Manuel et applications 2<sup>ème</sup> Edition Paris : Dunod. P 379.

<sup>28</sup> Ibid... P129

<sup>29</sup> Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. Revue Française de Comptabilité, p : 60-65.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

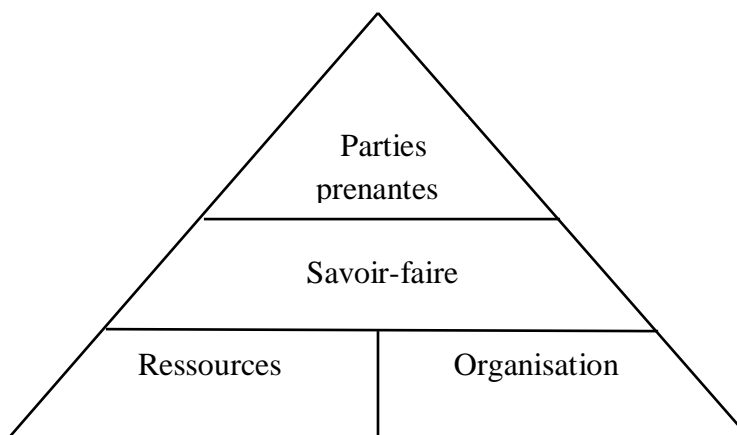
---

des équipes multidisciplinaires basées sur les compétences requises et les capacités déjà présentes ;

- **Meilleure gestion des ressources et de l'organisation** : pour mettre en œuvre le savoir-faire, l'entreprise a besoin des ressources en énergie, en matières, en hommes, en machines et en informations. Il ne suffit pas de les posséder mais de les bien gérer, l'entreprise a besoin d'une dimension organisationnelle (sa structure, sa politique, sa culture, etc.).

Le schéma n° ci-dessous montre les différentes conditions d'un niveau de performance élevé.

**Figure n°13: Les conditions d'un niveau de performance élevé**



Source : KOTTLER.P et DUBOIS.B, « Marketing management », 11<sup>ème</sup> édition, Publi-Union, Paris, 2000, P74

### 1.2. Concepts clés de la performance

Pour rester compétitive, une entreprise doit surpasser ses concurrents tant sur le plan stratégique qu'organisationnel.

Dans le domaine de la gestion, nous définissons la performance comme l'association de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie.

#### 1.2.1. l'efficacité

L'efficacité signifie « Le rapport entre les résultats atteints par les systèmes et les objectifs visés. De ce fait les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

Nous s'exprimerons donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système. »<sup>30</sup>

**Selon DORIATH**, « l'efficacité signifie l'aptitude à atteindre les objectifs »<sup>31</sup>, Elle décrit la capacité d'une entreprise à atteindre ses buts et objectifs. Pour une entreprise, être efficace signifie qu'elle est capable de générer les résultats attendus et d'atteindre les objectifs qu'elle a fixés, que ces derniers concernent des aspects tels que les quantités, la qualité, les délais, le coût ou même la rentabilité.

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

### 1.2.2. L'efficience

Correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités, en relation avec les résultats.

Nous pouvons définir l'efficience en se basant sur les deux concepts d'oisiveté et de gaspillage. L'oisiveté correspond à l'inutilisation des capacités de production, ce qui entraîne des coûts liés à la capacité. Le gaspillage représente l'exploitation inefficace des capacités bénéfiques susceptibles de générer plus et qui entraînent des dépenses opérationnelles.

Ainsi l'efficience peut être définie comme le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté) :

$$\text{Efficience} = \text{non-gaspillage} \times \text{non-oisiveté}$$

- **Efficience** : produire plus avec moins.
- **Non-gaspillage** : ne pas trop consommer.
- **Non-oisiveté** : ne pas rester sans rien faire.

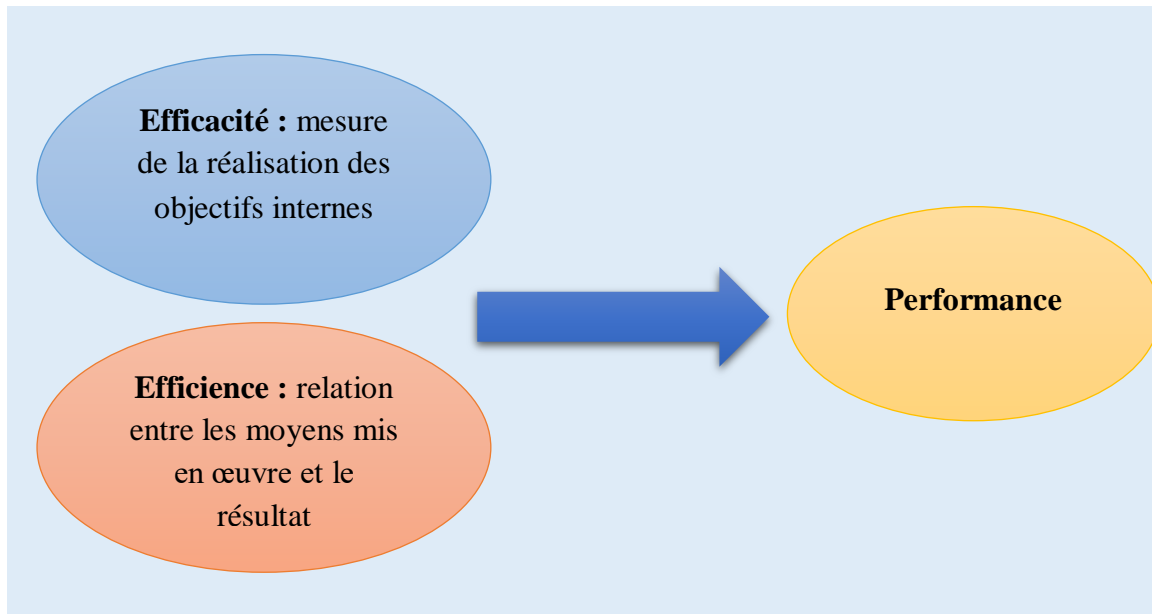
Nous pouvons dire que l'entreprise est performante lorsqu'elle utilise, d'une meilleure façon, les ressources dont elle dispose avec une allocation optimale des moyens.

---

<sup>30</sup> MAHÈ DE BOISLANDELLE (Henri), Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Édition Economica, Paris, 1998, P139.

<sup>31</sup> DORIATH (B) et autres, Op.cit., P313

Figure n°14: La relation entre l'efficacité, d'efficience et la performance.



Source : BESCOS Pierre-Laurent, «Contrôle de gestion et management », MONTCHRESTIEN, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, P42

### 1.2.3. L'économie

L'économie consiste à fournir les ressources nécessaires au moindre coût. C'est-à-dire, l'acquisition des ressources doit respecter le rapport qualité/prix.

Nous pouvons ajouter que, la performance oblige la vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation<sup>32</sup> :

Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût ;

Par économie, nous entendons les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources

<sup>32</sup> SAULQUIN, (J.Y) : Gestion des ressources humaines et performance des services, la revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, P20.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible. Bouquin a défini l'économie comme le fait de « se procurer les ressources nécessaires au moindre coût ».

### 1.2.4. La pertinence

**Selon TAHON :** la pertinence comme étant l'articulation entre les objectifs et les moyens. Pour évaluer la pertinence, il faudra répondre à la question suivante : « Les moyens mis en œuvre correspondent-il aux objectifs ? »

Pour qu'elle soit performante, l'entreprise doit être efficace et efficiente simultanément, à condition que les objectifs fixés soient pertinents avec les moyens alloués.<sup>33</sup>

### 1.3. Les caractéristiques de la performance

Les caractéristiques de la performance sont<sup>34</sup> :

- **La mesurabilité :** la performance se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser les indicateurs et les critères qualitatifs et quantitatifs adaptés.
- **La comparabilité :** la performance se compare, soit dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs exercices), soit dans l'espace (au secteur).
- **L'explication (ou l'interprétation) :** La performance s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

### 1.4. Les dimensions de la performance

La raison d'existence de divers types de performances s'inscrit d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, à savoir la satisfaction des clients. Bien que les priorités d'objectifs et d'actions varient en fonction du type de performance privilégiée, l'objectif principal de toute entreprise reste généralement la satisfaction des besoins des clients afin de générer des bénéfices. Les dirigeants doivent considérer la satisfaction comme une préoccupation constante, étant donné qu'elle est un élément fondamental de la stabilité financière de l'entreprise.

---

<sup>33</sup> TAHON. (Christian), Evaluation des performances des systèmes de production, Edition Hermès science publications, Paris, 2003, P31

<sup>34</sup> HAMDOUNE (A), « Une évaluation multidimensionnelle de la performance en termes de cout ; qualité et délai de construction, cas : Groupe Hasnaoui GSH », Les Cahiers du MECAS, 2021, P222

### 1.4.1. La performance stratégique

La performance stratégique, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise. Même si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie de succès pour les entreprises<sup>35</sup>.

### 1.4.2. La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.<sup>36</sup>

### 1.4.3. La performance socio-économique

Elle englobe la performance au niveau organisationnel, social, économique et financier, ainsi que commerciale.

---

<sup>35</sup> Zineb Issor. LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS. De Boeck Supérieur 2017/2 n°17 | pages 93 à 103. p99.

<sup>36</sup> Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique., (241), 117–124. <https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion?lang=fr>

### **1.4.3.1. La performance organisationnelle**

Elle fait référence à la façon dont l'entreprise est structurée pour réaliser ses buts et comment elle y réussit. Les éléments qui contribuent à évaluer cette efficacité organisationnelle incluent: l'observance de la structure formelle, les interactions entre les éléments de l'organisation, l'excellence du flux d'information, et la flexibilité de la structure.

### **1.4.3.2. La performance sociale**

La performance humaine et sociale, elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte pour J. M. Descarpentries du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires.<sup>37</sup>

### **1.4.3.3. La performance économique et financière**

On peut la définir comme étant la pérennité de l'entreprise ou sa capacité à réaliser ses buts. Concernant les aspects financiers, cette performance est évaluée à l'aide d'indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la rentabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, entre autres. Pendant une longue période, cet aspect économique et financier de la performance a été considéré comme le critère de référence pour juger la performance et l'évaluation d'une entreprise. Bien que cette perspective financière permette une compréhension simple de la gestion de l'entreprise, elle ne garantit plus à elle seule la compétitivité de celle-ci.

### **1.4.3.4. La performance commerciale**

Encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients, le service aux clients et les

---

<sup>37</sup> Zineb Issor. Op.cit. p101

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

conseils qui leur sont donnés, le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur, une orientation client totale et une innovation permanente. La commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs.<sup>38</sup>

**Tableau n°02: Les principales dimensions de mesure de la performance**

Dimensions	Critères
Performance commerciale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réussir à satisfaire des clients (sur la qualité et la disponibilité des produits)</li><li>• Bénéficier de la croissance des ventes</li><li>• Etre toujours sur le marché</li><li>• Etre capable d'innover Elargissement de la clientèle</li><li>• Etre le meilleur dans sa catégorie en termes de qualité des produits Parvenir à une grande notoriété dans le domaine par le «bouche à oreille»</li><li>• Assurer la disponibilité permanente du produit Recevoir peu de plaintes des clients.</li></ul>
Performance stratégique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atteindre ses objectifs sans gaspillage de ressources Atteindre ses objectifs et être capable d'en poursuivre d'autres pour accroître ses activités.</li></ul>
Performance concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etre capable de tenir face à la lutte concurrentielle</li></ul>
Performance financière	<ul style="list-style-type: none"><li>• Croissance des bénéfices d'année en année</li><li>• Parvenir à réaliser des Investissements non liés à l'activité</li><li>• Parvenir à satisfaire les besoins de la famille</li></ul>

Source : Bertrand Sogbossi Bocco. Op.cit. p121.

Selon DORIATH et GOUJET l'appréciation de la performance se diffère selon les clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents.

<sup>38</sup> Bertrand Sogbossi Bocco. Op.cit. p119.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

Cela nous permet de distinguer deux autres types de performance<sup>39</sup>:

**Performance externe** : Elle vise généralement les intervenants ayant un lien contractuel avec l'organisation, se concentre principalement sur les actionnaires et les institutions financières et traite du résultat actuel et à venir.

**Performance interne** : Elle se concentre principalement sur les intervenants internes de l'entreprise. Néanmoins, les dirigeants chargés de la performance se préoccupent davantage du processus qui permet d'obtenir des résultats. Ils ont la responsabilité de prendre, de structurer et d'exécuter toutes les décisions relatives à la valorisation des ressources internes et externes pour réaliser les buts de l'entreprise.

**Tableau n °03 : Distinction de la performance externe et interne**

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

Source : Brigitte DORIATH, Christian GOUJET. Op.cit. p170

---

<sup>39</sup> DORIATH (B), et GOUJET (C), Op.cit. P173

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

En résumé, grâce à cette section, nous avons acquis une compréhension approfondie des fondements théoriques de la performance.

### 1.5. La mesure de la performance

La mesure de la performance est un ensemble de méthodes de surveillance destinées à garantir que la performance de chaque centre de responsabilité au sein de l'entreprise se conforme aux normes qu'il a fixées. Elle permet également d'appliquer des sanctions, positives ou négatives, lors d'écarts significatifs par rapport aux critères choisis. Il est essentiel d'évaluer la performance d'une entreprise pour juger de sa réussite et de ses perspectives de développement à long terme.

L'évaluation de la performance revêt une grande importance, car elle offre aux entreprises l'opportunité de repérer les secteurs dans lesquels elles se distinguent et ceux qui requièrent des perfectionnements. Ceci leur fournit la possibilité de faire des choix judicieux concernant l'attribution des ressources, l'élaboration de nouvelles tactiques et l'établissement de plans d'action pour optimiser leurs performances.

#### 1.5.1. Définition de mesure de la performance

**Pour FERNANDEZ**, la mesure est : « L'action de déterminer la valeur de certaines grandeurs par comparaison avec une grandeur de même espèce prise comme terme de référence (étalon, unité) »<sup>40</sup>

**RAVIART David et THAON Christian** ont écrit sur le sujet de la mesure de la performance de l'entreprise que « la performance n'existe que si on peut la mesurer »<sup>41</sup>

**Pour KHEMAKHEM** : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise »<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> FERNANDEZ (Alain), Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition Eyrolles, 6<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2010, P33.

<sup>41</sup> RAVIART(David) et THAON (Christian), Comment piloter la performance, édition L'HARMATTAN, Paris, 1999, P78.

<sup>42</sup> Khemakhem & S. Ben Hassine (dir.), La performance dans tous ses états (p. 139). Éditions JFD.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

**Pour MAHE DE BOISLANDELLE**, la mesure de la performance « est une mesure ex-post des résultats obtenus ce qui signifie le degré d'accomplissement des objectifs par une entreprise. »<sup>43</sup>

Nous pouvons définir la performance d'une entreprise comme le niveau de réalisation d'un objectif, en mettant en relation le résultat obtenu avec l'objectif initialement prévu.

En effet, la mesure va permettre<sup>44</sup>:

- De « fixer » à intervalles réguliers les résultats obtenus, et donc d'appréhender le niveau de performance provisoirement atteint. Pour piloter la performance, il faut se donner des échéances, des occasions de « faire le point ». Ainsi par exemple, un responsable commercial, dont l'objectif est d'accroître ses ventes de façon significative à l'horizon d'un an, doit gérer la réalisation progressive de cet objectif en évaluant chaque mois ses réalisations ;
- De « chiffrer » avec précision le niveau de performance obtenu : notre commercial ne peut se contenter d'une idée intuitive de son volume de ventes mensuel, il doit la conforter par des informations plus objectives, par exemple sur le chiffre d'affaires facturé ;
- De « déclencher » des actions managériales : la mesure et l'analyse des résultats vont permettre au manager non seulement de connaître ses résultats, mais également de les « évaluer », c'est-à-dire de les comparer aux objectifs préalablement fixés, et donc d'identifier un besoin éventuel d'actions correctives. Les mesures produites jouent un rôle de signal d'alerte.

### 1.5.2. Définition des centres de responsabilité<sup>45</sup>

La gestion budgétaire s'appuie sur les centres de responsabilité qui, en fonction des choix organisationnels peuvent être un service, une unité productive, un groupe de projet, etc.... Et qui sont des éléments essentiels dans la mesure de la performance.

Un centre de responsabilité est un sous-ensemble de l'entreprise :

---

<sup>43</sup> MAHÈ DE BOISLANDELLE (H) «Gestion des ressources humaines dans les PME», 2<sup>ème</sup> Éditions Economica 1998, P319

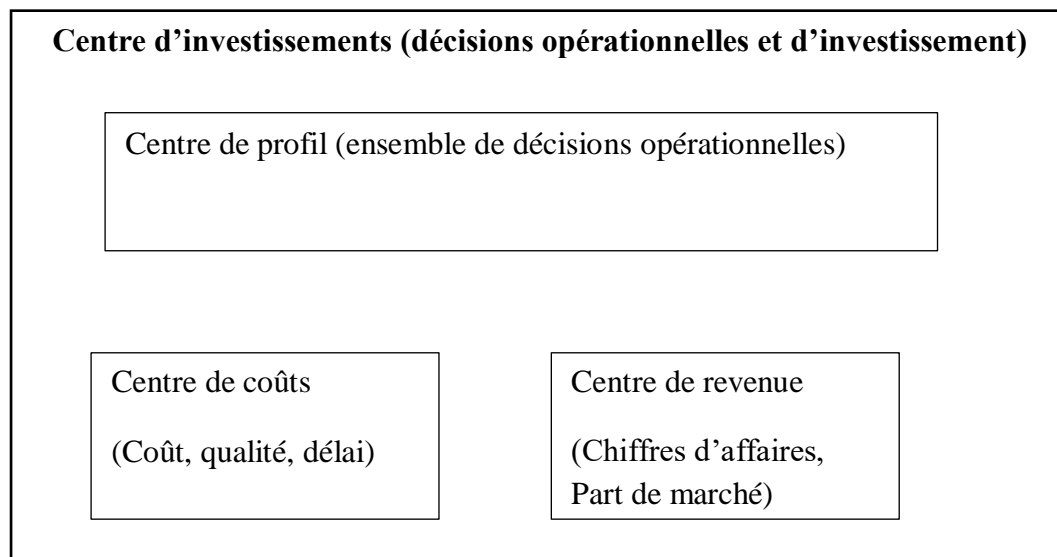
<sup>44</sup> GIRAUD (F) Et autres, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino, Paris, 2004, P30

<sup>45</sup> DORIATH (B), GOUJET (C) : Op.cit., P104

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

- Il est défini en fonction de la structure de l'entreprise ;
- Son responsable possède une délégation de pouvoirs et de responsabilités pour accomplir sa mission ;
- Il dispose d'un ensemble de ressources humaines, matérielles et financières, pour lui permettre d'atteindre les objectifs déterminés en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Ses performances sont anticipées par la prévision budgétaire et suivies par des outils du contrôle de gestion.

**Figure n° 15: La typologie des centres de responsabilités**



Source : GIRAUD (F) et autres, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2eme édition, édition GUALINO, Paris, 2005, P49.

### 1.5.3. Objectifs de mesure de la performance

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts. La mesure de performance doit permettre de<sup>46</sup>:

- **Piloter** : vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite.

<sup>46</sup> KAANIT (Abd El Ghafour), « élaboration d'un tableau de bord prospectif », magistère, université de Batna, 2002, P56

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

- **Animer** : c'est une bonne occasion pour développer une réflexion collective.
- **Organiser** : par son effet miroir, c'est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent sur les domaines problématiques.
- **Aider à la réflexion** : c'est un support d'information qui permet d'orienter l'action. Elle ne dit pas comment agir mais incite à se poser les bonnes questions.
- **Permet d'avoir un recul** : parce qu'elle offre les possibilités de se distancier des événements vécus. Elle développe au contraire une compréhension plus globale du fonctionnement du système.

### Section02 : les principaux indicateurs de la performance

Cette section présente les indicateurs clés permettant d'apprécier la performance de l'entreprise de manière globale.

#### 2.1. Définition des indicateurs de performance

Un service, un département, un processus seront qualifiés de « performants » si les objectifs de résultat qui leur ont été dévolus sont atteints. Pour qu'un responsable puisse suivre correctement ses objectifs, il devra donc identifier ses indicateurs de performance.<sup>47</sup>

Un indicateur est une mesure chiffrée prenant la forme d'une formule de calcul. C'est une information choisie, associée à un critère (caractéristique majeure permettant de juger de la réussite ou de l'échec), destinée à en observer les évolutions à intervalles réguliers. Aussi, les indicateurs de performance constituent un important dispositif de contrôle des objectifs à atteindre.<sup>48</sup>

**L'AFGI (ASSOCIATION OF FINANCIAL GUARANTY INSURERS)** propose la définition suivante<sup>49</sup> : « Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan, ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

---

<sup>47</sup> LAGODA (Jean-Marc), Fiches sur Les tableaux de bord : Rappels de cours et exercices corrigés, Éditeur Ellipses, 2022, P17

<sup>48</sup> AFGI, Indicateur de performance, Edition Hermès Science Europe Ltd, Paris, France, 2001, P150.

<sup>49</sup> LORINO (P), méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P130

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

Selon LORENO un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.<sup>50</sup>

### 2.2. Les qualités d'un indicateur de performance<sup>51</sup>

Un bon indicateur doit être :

- **Pertinent** : l'indicateur doit correspondre à un objectif, de plus il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte.
- **Accessible** : l'accès aux informations et leurs traitements doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable.
- **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible à temps.
- **Lisible** : il doit être facile que possible à comprendre et à interpréter.
- **Contrôlable** : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent.
- **Finalisé** : un objectif doit lui être attaché.

### 2.3. Construction d'un indicateur de performance

La construction d'un indicateur de performance comprend généralement les étapes suivantes <sup>52</sup>:

- **Etape 01:** choix des variables qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale. Est-ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaires, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une division?
- **Etape 02:** définition des paramètres des variables de l'étape 01. Par exemple, les actifs sont-ils représentés par l'actif total ou par l'actif net (actif total moins dettes)?
- **Etape 03:** choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables de l'étape 01. Par exemple, les actifs sont-ils évalués au coût historique, à la valeur de marché actuelle ou à la valeur actualisée ?

---

<sup>50</sup> MOTTIS. (N), Le Contrôle de gestion, 2ème édition EMS, Paris, 2006, P. 108.

<sup>51</sup> Ibid.....p :108

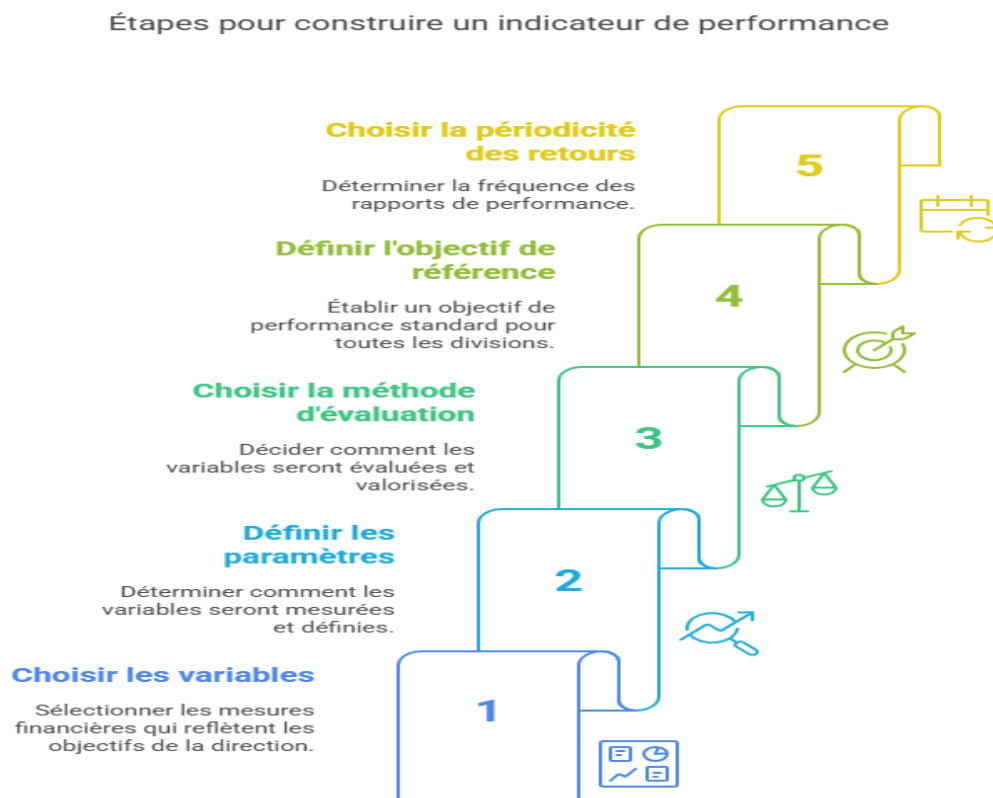
<sup>52</sup> Langlois. G, «< contrôle de gestion et gestion budgétaire », op. Cit, P 36.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

- **Etape 04:** définition d'un objectif de référence pour la performance. Par exemple, toutes les divisions doivent-elles avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs?
- **Etape 05:** choix de la périodicité des retours d'information. Par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois ?

Ces cinq étapes ne sont pas consécutives. Les problèmes qu'elles soulèvent sont liés et un décideur reviendra souvent plusieurs fois sur chacune d'entre elles avant d'arrêter la définition de l'indicateur. Les réponses aux questions posées lors de chaque étape dépendent de l'opinion de la direction sur le rapport avantage-coût de chaque option et sur la meilleure réponse apportée aux critères de convergence des intérêts, d'incitation à l'effort et d'autonomie des divisions.

Figure n° 16 : Les étapes de la construction d'un indicateur de performance



Source : réalisé par nous-même.

### 2.4. Typologie d'indicateurs

Les indicateurs de performance permettent de mesurer l'efficacité, l'efficience et la rentabilité des actions menées par l'entreprise. Ils sont essentiels pour suivre les objectifs, prendre des décisions éclairées et évaluer les résultats obtenus. Parmi les principaux indicateurs les plus couramment utilisés, on retrouve :

#### 2.4.1. Indicateurs économiques

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser l'évolution des différents postes dans le temps et de juger la performance de l'entreprise.

##### 2.4.1.1. La marge commerciale

La marge commerciale ou encore appelé marge brute, est la différence entre le montant des ventes de marchandises et le coût d'achat de ces derniers. Elle concerne les entreprises exerçant une activité commerciale.

**Marge commerciale = vente des marchandises - coût d'achat des marchandises**

##### 2.4.1.2. La production de l'exercice

La production de l'exercice est la valeur de tout ce qui a été utilisé (produit). Elle concerne les entreprises industrielles, artisanales et prestataires de services.

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

##### 2.4.1.3. La valeur ajoutée

La valeur ajoutée représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

**Valeur ajoutée = production - consommation en provenance des tiers**

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

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

L'excédent brut d'exploitation correspond au résultat brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise, il désigne la véritable rentabilité d'exploitation.

$$\text{EBE} = \text{valeur ajoutée} + \text{subvention d'exploitation} - \text{charges personnel} - \text{impôts et taxes}$$

### 2.4.1.5. Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance industrielle et commerciale d'une entreprise, on obtient donc un solde de gestion qui mesure la capacité pour une entreprise à dégager des ressources nettes du fait de son activité de production.

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{EBE} + \text{autres charges d'exploitation} - \text{autres charges d'exploitation} + \text{reprise sur amortissement et provisions} + \text{transfert de charges d'exploitation} - \text{dotations aux amortissements et provisions.}$$

### 2.4.1.6. Le résultat financier

Il exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison de sa situation financière et des choix qu'elle a effectué en matière de financement. Il ne prend en compte que les produits et charges financières.

$$\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

### 2.4.1.7. Le résultat courant avant impôt

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

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{résultat d'exploitation} + \text{résultat financier}$$

### 2.4.1.8. Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison des événements non récurrents qui ont pris naissance au cours de l'exercice considéré. Il ne prend en compte que les produits et charges exceptionnelles.

$$\text{Résultat exceptionnelle} = \text{produits exceptionnelle} - \text{charges exceptionnelle}$$

### 2.4.1.9. Le résultat net

Le résultat net donne une idée très approximative de la capacité d'une firme à réaliser des profits. Ce solde permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

**Résultat net résultat courant avant impôt = ou résultat exceptionnel - impôt sur le bénéfice sociale**

### 2.4.2. Indicateurs financière

La performance est mesurée grâce à des indicateurs financiers dans le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires Il est existe plusieurs indicateurs financiers, ils sont comme suit:

#### 2.4.2.1. Le taux de rendement des capitaux investis

Le taux de rendement des capitaux investis (ou rendement de l'investissement RDI, ou retour investissement ROI) est tout simplement le ratio du bénéfice divisé par la totalité des actifs. En conséquence devrait s'appeler la rentabilité des actifs. En effet, financièrement parlant, l'actif est égale au passif, et le passif correspond à l'ensemble des sources de financement d'une entreprise que ce financement provienne des capitaux propre ou de l'endettement.<sup>53</sup>

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

#### 2.4.2.2. La valeur ajoutée économique

Le concept original s'appelle le revenu résiduel, le but de l'EVA est similaire à celui du ROI, il s'agit de mesurer la création de richesse ou de valeur. Le ROI mesure la création de richesse en deux étapes, calcul du ROI, puis comparaison avec le coût du capital, l'EVA le fait en une seule étape. Dans sa formule la plus simple, l'EVA se calcule de la façon suivante <sup>54</sup>

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

---

<sup>53</sup> Hirsch. D. le grand livre du contrôle de gestion », édition eyrolles, Paris, 2013, P 174.

<sup>54</sup> Ibid. P 189

### 2.4.2.3. Le taux de rentabilité financière ROE (return on equity)

La rentabilité des actionnaires s'appelle le << return on equity >> et se définit par le ratio bénéfice divisé par les capitaux propres.<sup>55</sup>

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

### 2.4.2.4. Le résultat résiduel

Le résultat résiduel est le résultat diminué du rendement minimal exigé des capitaux.<sup>56</sup>

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

### 2.4.2.5. Le taux de marge bénéficiaire

Le taux de marge bénéficiaire est un indicateur financier très utilisé, il nous permet d'apprécier le rendement de chaque dinar de chiffre d'affaires engagé

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

En outre des indices financiers et économiques, il y a aussi un ensemble d'indicateurs non financiers importants pour évaluer la performance globale de l'entreprise. Ces mesures intègrent des éléments qualitatifs tels que la satisfaction du client, la conservation de clientèle, l'innovation, la qualité des produits ou prestations, et aussi l'ambiance sociale au sein de l'organisation. D'autres éléments tels que la gestion environnementale, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'efficacité des ressources humaines (y compris le taux de rotation, l'implication des employés et le perfectionnement des compétences) contribuent également de manière significative à l'évaluation de la performance sur le long terme. Ces indicateurs non financiers viennent compléter les mesures financières, en fournissant une perspective plus globale et pérenne de la situation de l'entreprise.

---

<sup>55</sup> Ibid. P 189

<sup>56</sup> Langlois. G, << contrôle de gestion et gestion budgétaire », op. Cit, P 41.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

### Section 3 : Lien entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise

La gestion budgétaire constitue un pilier stratégique de la performance financière des entreprises. Elle ne consiste pas uniquement à prévoir les revenus et les dépenses ; elle s'inscrit dans une approche de gestion globale, visant à guider les décisions en vue de générer de la valeur. En établissant une procédure budgétaire organisée, l'entreprise bénéficie d'un cadre de référence pour organiser, superviser et apprécier l'emploi de ses ressources financières. Elle est donc en mesure de définir des buts précis, d'allouer les ressources de manière efficace et d'assurer l'harmonie entre les moyens investis et les résultats escomptés.

L'un des avantages majeurs de la gestion budgétaire est qu'elle permet d'établir une discipline financière plus rigoureuse. Elle contraint les divers départements à prévoir leurs besoins, à expliquer leurs coûts et à faire état de leurs résultats. Cela engendre une culture axée sur la responsabilité et l'efficacité, où chaque intervenant est conscient de la répercussion de ses décisions sur la santé financière générale de l'entreprise. De plus, le contrôle périodique des différences entre les prévisions financières et la réalité offre une plus grande capacité de réaction. De cette façon, l'entreprise est en mesure de détecter rapidement les anomalies, d'étudier leurs origines et de mettre en place des actions correctives à temps pour minimiser les impacts défavorables sur sa profitabilité.

La gestion budgétaire est aussi indispensable dans le processus décisionnel stratégique, surtout en ce qui concerne les investissements et le financement. Elle offre une perspective claire sur les flux financiers à venir, ce qui permet aux décideurs d'analyser la viabilité et la profitabilité des projets prévus, tout en maintenant le contrôle des risques. Elle participe également à la gestion des liquidités pour prévenir les tensions de trésorerie, un aspect vital pour assurer la continuité des opérations.

Par ailleurs, la gestion budgétaire favorise l'optimisation des coûts. En identifiant les centres de coûts inefficaces ou trop grands, la société a la possibilité d'optimiser ses dépenses sans compromettre la qualité de ses produits ou services. Cette optimisation affecte directement la marge bénéficiaire et, de ce fait, la performance financière.

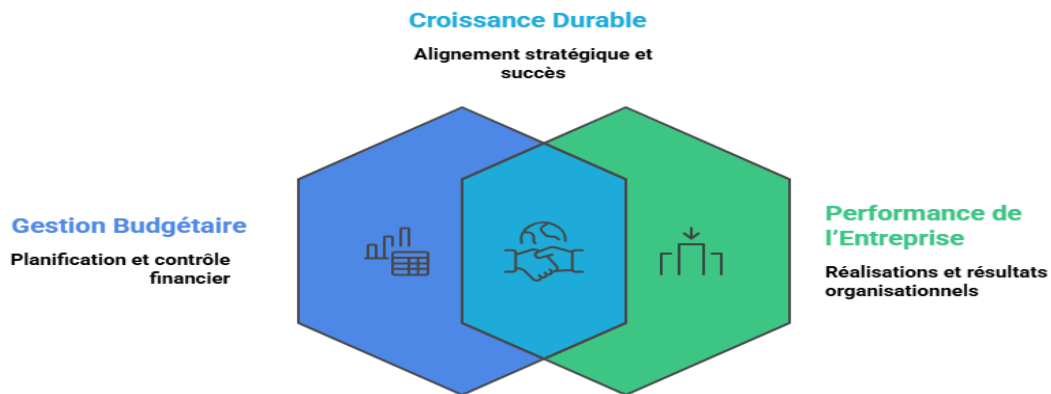
Finalement, la gestion budgétaire sert d'instrument de communication interne. Elle favorise la collaboration entre les diverses équipes, en harmonisant les buts opérationnels avec

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

la stratégie d'ensemble de l'entreprise. La cohérence organisationnelle est un élément essentiel pour un succès et une performance durables.

En définitive, une gestion budgétaire stricte et bien intégrée au processus décisionnel permet à l'entreprise de prévoir les tendances, de contrôler ses dépenses, d'améliorer ses investissements et d'accroître sa profitabilité. Elle se positionne donc comme un outil véritablement stimulant pour l'amélioration continue de la performance financière.

**Figure n° 12 : la relation entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise**



Source : réalisé par nous-mêmes

### Conclusion :

En somme, l'efficacité globale de l'entreprise est évaluée à travers un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, qui constituent la base de sa performance. La gestion du budget occupe une place essentielle dans cette démarche, en permettant un contrôle optimal des ressources et en facilitant la réalisation des buts fixés. Ces facteurs sont essentiels pour garantir une prise de décision informée et axée sur l'amélioration constante de la performance.

Afin de mieux appréhender l'évaluation de la performance de l'entreprise à travers l'un des outils de la gestion budgétaire, un troisième chapitre a été consacré à une étude de cas pratique au sein de l'entreprise Algérie Télécom.



***CHAPITRE 03***

# Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

## Introduction

Le stage constitue un élément indispensable de notre formation. C'est un contact qui nous permet à nous étudiants, de vivre la réalité socio-économique des entreprises et les défis qu'elles rencontrent, notamment en matière de gestion budgétaire et de performance organisationnelle. Dans le but de mieux comprendre les mécanismes de planification et de suivi budgétaire ainsi que leur impact sur la performance globale, nous avons effectué un stage de trois mois au sein de l'entreprise « Algérie Télécom ».

Notre travail se portera en premier lieu sur la présentation générale de l'entreprise « Algérie Télécom », en évoquant en premier son historique, son domaine d'activité et l'organigramme qui récapitulera tout les départements et service au sein de cette entreprise. Dans un second temps, nous nous intéresserons au système de gestion budgétaire mis en place par l'entreprise, et nous analyserons comment cette fonction contribue à l'amélioration de sa performance, en termes d'efficacité opérationnelle, de rentabilité et de capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.

## Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie télécom

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise ou nous avons fait notre stage pratique nous citons son historique, son domaine d'activité, son implantation géographique et l'organigramme qui nous résumera comment la direction d'Algérie télécom est structuré et enfin ses missions.et objectifs.

### 1.1. Historique de l'organisation d'accueil

Algérie Telecom, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications.

Algérie Telecom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.au capital social de 115.000.000.000,00 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

---

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs:

- Rentabilité
- Efficacité
- Qualité de service

Algérie Telecom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie<sup>57</sup>

### 1.2. Objectifs d’ALGERIE TELECOM

ALGERIE TELECOM est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services des télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

---

<sup>57</sup><https://www.linkedin.com/company/algerie-telecom> consulté le 22/04/2025.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

### 1.3. Missions d'ALGERIE TELECOM

L'activité majeure d'Algérie Telecom est :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles...etc. ;
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

### 1.4. Organisation d'Algérie Télécom. SPA – Direction Opérationnelle des Télécommunications de TIZI-OUZOU (DOT TO) :

Algérie Télécom SPA est organisée en Divisions, Directions Centrales, et Régionales et directions opérationnelles de wilaya autour de ses métiers .

Algérie Telecom s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.

En outre, Algérie Télécom met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

Le Marketing et l'action commerciale pour réhabiliter l'image de marque d'Algérie Telecom et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place du système informatique « GAIA » qui permet :

- Le client aura un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client, ses coordonnées, l'adresse, etc.
- La suppression de l'échange de papier entre les services techniques du CECLI et l'Actel "gestion zéro papier».
- Permettre aux clients de consulter leurs factures à travers l'Internet.
- Recrutement et formation.
- Partenariat Dans le cadre du partenariat, Algérie Télécom pourra profiter aussi bien du savoir-faire que de capitaux. S'agissant de diversification d'activités, la branche des services d'Algérie Télécom, contrairement à celle des infrastructures sera largement ouverte à la concurrence à travers des partenariats susceptibles

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

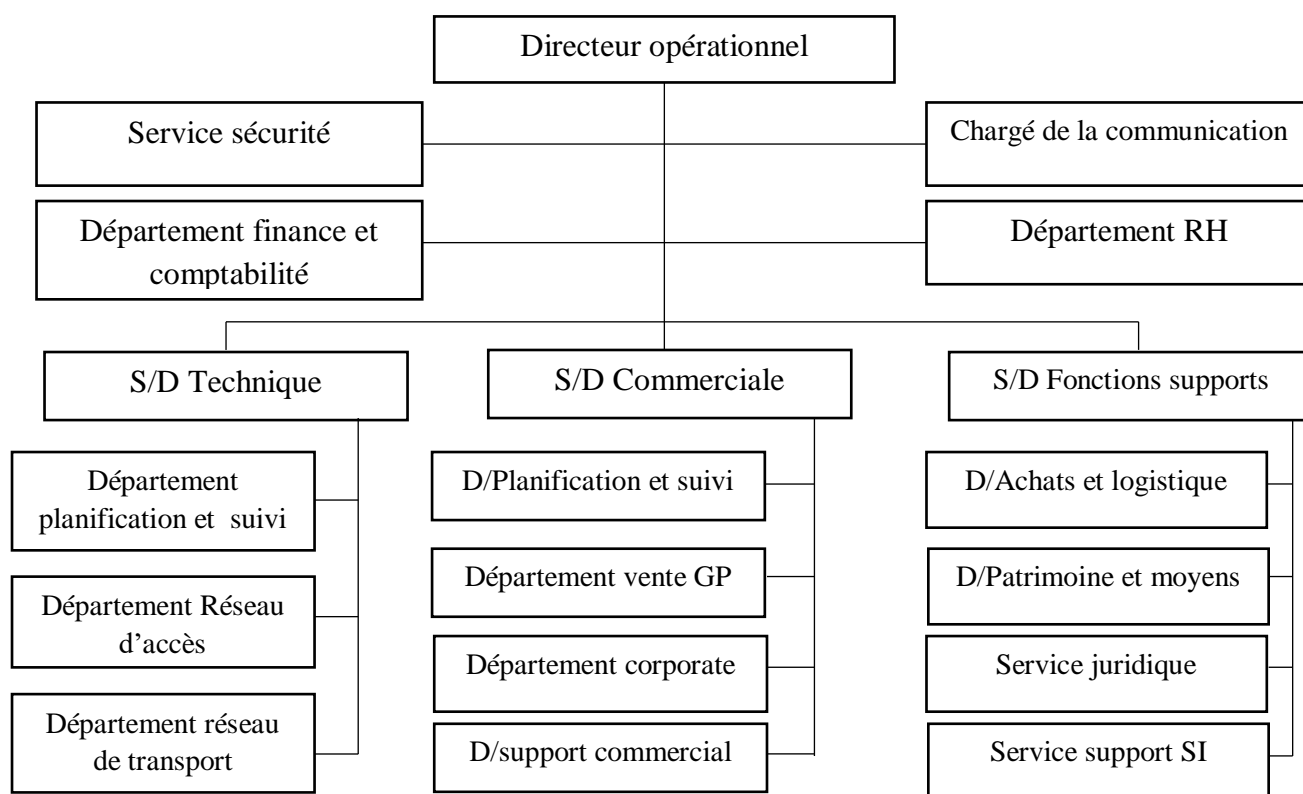
d'engendrer l'épanouissement de l'investissement pour obtenir des niveaux de rentabilité élevés avec des retours rapides sur investissements.

- Introduction massive des nouvelles technologies

### 1.5. Organigramme

L’organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications TIZI-OUZOU se présente comme suit :

**Figure n° 18 : L’organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications TIZI-OUZOU**



Source : document interne de l’entreprise Algérie Télécom

### Section 02 : la démarche de la gestion budgétaire sur la performance de l’entreprise

A travers cette section, nous examinerons les phases clés du processus budgétaire au sein de la Direction Opérationnelle de Tizi-Ouzou (DOT). Nous nous baserons sur les informations recueillies lors de notre stage, qui comprennent l'observation pratique, l'étude de documents internes et les discussions menées avec les responsables impliqués.

# Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

## 2.1. Présentation de la méthodologie de travail

Notre stage a été réalisé au département de finance et comptabilité de la DOT Algérie Télécom, étant donné que le service budget et contrôle de gestion est rattaché à ce département.

En effet, dans cette partie, nous allons explorer précisément plusieurs concepts clés qui jouent un rôle essentiel dans la procédure budgétaire de la DOT.

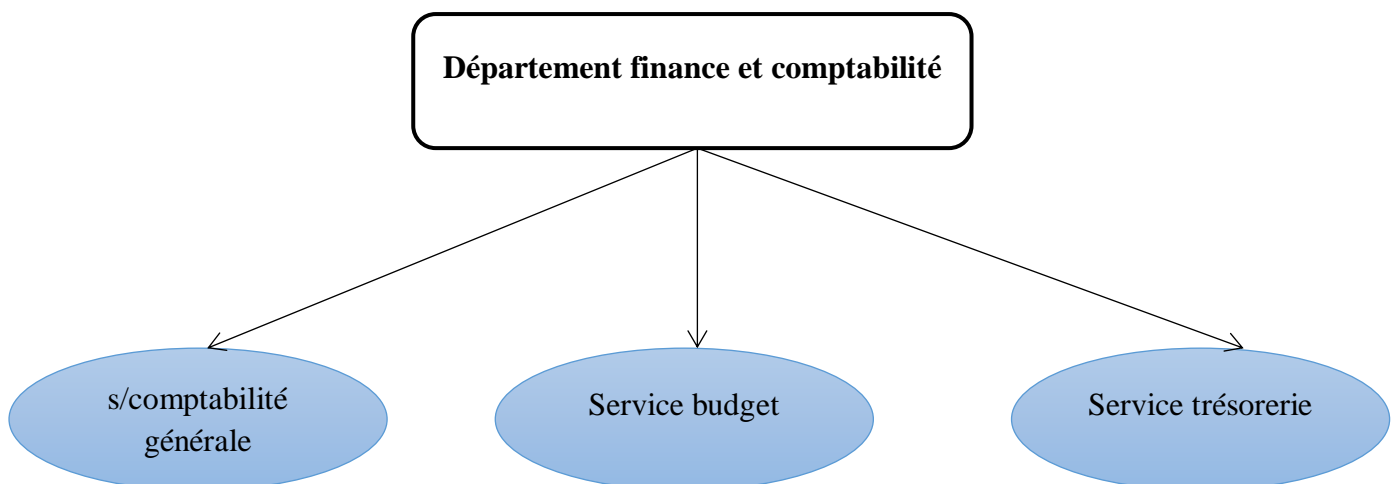
Avant d'entamer la description du processus budgétaire de la DOT Algérie Télécom, il est indispensable de définir la division finance et comptabilité.

### 2.1.1. Présentation de la division finance et comptabilité de la DOT

La division finance et comptabilité est pris en charge par le contrôleur de gestion a pour mission principale de gérer les aspects financiers et comptables de la DOT. Elle constitue de trois services à savoir :

- Service comptabilité générale.
- service trésorerie.
- Service budget.

**Figure n° 19 : Structure organisationnelle de la division Finance et Comptabilité d'Algérie Télécom**



Source : Documents interne de l’entreprise Algérie Télécom.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

En référence à l'organigramme ci-dessus, la division se compose des services suivants :

### **2.1.1.1. Service comptabilité générale**

Ce service a pour mission la tenue et le suivi de la comptabilité générale. Sa mission consiste à élaborer les documents comptables réglementaires, à effectuer les opérations de clôture comptable à l'issue de chaque exercice, et à générer les documents requis pour la clôture des comptes.

### **2.1.1.2. Service trésorerie**

La responsabilité du service de trésorerie comprend la révision des dossiers de paiement, la conception et le contrôle du plan de financement mensuel, ainsi que la gestion précise de tous les comptes de trésorerie de la DOT et des Actels (BNA et CCP).

### **2.1.1.3. Service budget**

Ce service a pour mission de surveiller et de valider les engagements budgétaires, ainsi que de contrôler les opérations par rapport au plan d'action approuvé par le conseil d'administration, tout en se conformant à la réglementation actuelle.

Au sein d'Algérie Télécom, Les responsabilités confiées au département des budgets comprennent les éléments suivants :

- Fixer les objectifs et établir les prévisions à court, moyen et long terme, tout en les justifiant et les rendant révisables.
- Collecter les informations des prévisions à long terme, de chaque département (technique, commercial...etc.).
- Analyser l'état d'avancement des réalisations par rapport aux prévisions pour mieux orienter l'entreprise.
- Coordonner la préparation des révisions éventuelles des budgets.

## **2.1.2. Déroulement du processus de budgétisation de la DOT**

Le processus budgétaire commence par la définition des objectifs globaux, suivie de la création des pré-budgets et le traitement des propositions budgétaires, menant finalement au budget final validé par le conseil d'administration. Il se termine par le suivi de l'exécution

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

---

### 2.1.2.1. Procédure d’élaboration des budgets de la DOT

Chaque année au mois octobre, Algérie Télécom exige à chaque sous-direction de concevoir son propre plan d'action budgétaire en se référant aux résultats de l'année précédente (N-1) et aux directives des structures hiérarchiques. Ces plans d'action doivent comporter les dépenses et les revenus prévus par la Direction Opérationnel (DOT) dans les délais établis au préalable.

Il est donc essentiel que ces plans d'action soient remis à la direction générale d'Alger dans les échéances préétablies.

Les services principaux responsables du suivi des plans d'actions inspectent et consolidant ensuite tous les plans transmis par la DOT. Après l'établissement du budget prévisionnel pour l'ensemble du groupe, celui-ci sera soumis à l'examen et à l'approbation du conseil d'administration.

Effectivement, la construction du budget prévisionnel d'Algérie Télécom se divise en deux parties majeures à savoir :

- La partie Fonctionnement.
- La partie Investissement.

#### 2.1.2.1.1. Le budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement correspond à la consolidation de l'ensemble des dépenses associées au fonctionnement, ou charges indirectes, de l'entité. Ainsi, ces dépenses seront distribuées sur le budget d'investissement.

En ce qui concerne, le budget de fonctionnement d'Algérie Télécom, il englobe les coûts indispensables pour assurer le bon déroulement des services de l'entreprise, en accord avec le système financier et comptable. Ces coûts sont distribués sur cinq (05) principaux comptes, à savoir :

##### 2.1.2.1.1.1. Achats Consommés (Compte 60)

Ce poste regroupe tous les achats destinés à être stockés et consommés par l'entreprise. Cela comprend les téléphones, les accessoires, les cartes, les modems, les sources d'énergie, les combustibles et autres biens comme l'électricité, l'eau et le gaz, etc.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

---

### **2.1.2.1.1.2. Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61-62)**

Ce poste comprend toutes les dépenses issues de sources autres que les acquisitions. Cela comprend les honoraires, les commissions, les coûts de location des constructions (commerciaux, administratifs, industriels, etc.), les frais d'abonnement au journal officiel, les frais d'assurance (habitation, bâtiments, véhicules), ainsi que les travaux d’entretien, etc.

### **2.1.2.1.1.3. Impôts, Taxes et Versements Assimilés (Compte 64)**

Ce poste comprend tous les paiements obligatoires effectués à l'État et aux collectivités locales, ainsi que les autres contributions mises en place par l'autorité publique pour le financement de certaines actions. Cela peut inclure des prélèvements pour la formation professionnelle, la taxe d'apprentissage, la taxe sur l'activité professionnelle, les droits de timbre, etc.

### **2.1.2.1.1.4. Autres Charges Opérationnelles (Compte 65)**

Ce poste englobe les coûts opérationnels qui fluctuent généralement selon le degré d'activité de l'entreprise ou de sa division, sans que cette variation soit nécessairement proportionnelle. Il englobe les pénalités, les amendes fiscales, les frais de conseils et d'assemblées, ainsi que d'autres dépenses exceptionnelles.

### **2.1.2.1.1.5. Charges Financières (Compte 66)**

Les frais financiers correspondent au coût des ressources d'emprunt obtenu de divers prêteurs bancaires et financiers. Le montant de ces frais financiers varie en fonction du degré d'endettement de l'entreprise ainsi que des taux d'intérêt. Il englobe les intérêts liés aux prêts bancaires ainsi que les intérêts bancaires.

Ainsi, ces coûts indirects ou frais de fonctionnement doivent être répartis entre les divers projets, activités et domaines au sein de la Division, en utilisant des critères de répartition. Ces clés de répartition facilitent la distribution des coûts indirects par domaine, ensuite par activité.

Le procédé de clé de répartition sert à définir la distribution des coûts indirects par nature entre les diverses activités et périmètres. Cette clé de répartition est déterminée en fonction du

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

poids d'investissement des périmètres et des activités. Cela permet donc une gestion plus efficace des charges au sein de la Division.

### **2.1.2.1.2. Le budget d'investissements**

Le budget d'investissement se réfère à une allocation de ressources dans le but d'accroître la richesse de la personne qui l'entreprend. Il s'agit d'une dépense immédiate effectuée dans le but de générer des avantages positifs mesurables à long terme.

Au sein d'Algérie Télécom, la catégorie d'investissement est répartie en trois grandes sections à savoir :

#### **2.1.2.1.2.1. Les investissements hors techniques**

Les investissements hors techniques se rapportent aux dépenses d'investissement qui ne sont pas directement associées aux équipements techniques de l'entreprise. On se concentre principalement sur les investissements dans :

- Les Bâtiments : cela concerne l'achat d'espaces et l'édification d'infrastructures de base. par exemple, les constructions bâties pour équipements FTTB, FTTC, FTTX.
- Acquérir des terrains : cela concerne l'acquisition de terrains nécessaires à la construction d'infrastructures de réseaux, facilitant ainsi l'expansion et le développement de leurs activités.

#### **2.1.2.1.2.2. Les investissements techniques**

Les investissements techniques englobent l'achat d'équipements et de matériel technique indispensable, se répartissant en trois catégories distinctes :

- Investissement techniques d'Environnement : incluant les systèmes de conditionnement d'air, d'énergie et de protection.
- Appareils de mesure : il s'agit des achats en outils et appareils propres à l'activité des Télécoms.
- Équipement passif : comprenant les éléments de canalisation, ainsi que le matériel technique tel que les chambres, dalles et installations de soutien.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

---

Plus globalement, les investissements techniques et hors techniques visent principalement l'acquisition d'équipements et de matériels essentiels afin d'assurer le bon déroulement des activités dans le domaine des télécommunications.

### **2.1.2.1.2.3. Autres investissements**

Cette catégorie regroupe représentent les projets en relations directes avec le métier d'Algérie Télécom comprenant notamment :

- Raccordement des abonnés: Ces initiatives ont pour objectif de garantir la connexion des abonnés aux services de télécommunication offerts par Algérie Télécom.
- Canalisation : Se réfère aux travaux de création ou d'élargissement des conduits souterrains et aériens destinés à accueillir les fils de télécommunication.
- Installations générales : Englobe l'achat de matériels, d'équipements et les travaux nécessaires pour assurer le fonctionnement et l'entretien des infrastructures et réseaux de télécommunication (centrales téléphoniques, stations relais, sites techniques, etc.)

En conclusion, il est évident que le budget prévisionnel revêt une importance stratégique au sein d'Algérie Télécom. L'objectif principal de son travail est d'organiser les projets de l'entreprise en leur associant des données quantifiables, ce qui permet de donner une dimension financière concrète aux idées et initiatives. Il établit un plan pluriannuel en termes de résultats escomptés. Ainsi, le budget estimatif facilite l'organisation des activités à moyen terme et la prévision des risques financiers potentiels.

### **2.1.2.2. Procédure de mise en œuvre d'un budget pour un projet d'investissement au sein d'Algérie Télécom (DOT)**

Après l'approbation du budget par la direction, le groupe responsable du projet d'investissement réalise une analyse technique pour déterminer les exigences techniques nécessaires à la mise en œuvre du projet. Cette étude se déroule par les trois phases suivantes :

#### **2.1.2.2.1. Identification du projet d'investissement**

L'étape d'identification cherche à définir clairement le titre du projet d'investissement, qu'il soit technique ou non, ainsi que les autres investissements associés.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

### **2.1.2.2.2. La conception du projet d'investissement**

L'étape de conception a pour but de déterminer les spécifications techniques du projet, ainsi que l'estimation du coût total des travaux et des équipements. Pour ce faire, Algérie Télécom conçoit en premier lieu un projet préliminaire sommaire (APS). Ce document sert de guide pour surveiller le travail du designer et approuver progressivement toutes les alternatives techniques proposées. Cela mène ensuite à la création d'un projet préliminaire détaillé qui définit précisément toutes les caractéristiques des travaux à réaliser.

Par la suite, la DOT élabore un estimé quantitatif et financier, en préparation pour la future rédaction d'un cahier des charges.

Pour mener à bien le projet d'investissement, la DOT publie une annonce sur le site internet d'Algérie Télécom et dans le quotidien national, afin de choisir les entreprises qui fourniront les services nécessaires dans ce cadre.

### **2.1.2.2.3. La réalisation du projet d'investissements**

La mise en œuvre du projet peut commencer une fois que toutes les études de conception ont été terminées. Cette phase signale l'activation et la réalisation pratique des concepts et des stratégies conçues pendant la phase de conception.

### **2.1.2.2.4. Le suivi- contrôle- budgétaire au sein d'Algérie télécom (DOT)**

La démarche budgétaire est considérée comme complète lorsqu'elle est suivie d'une phase de suivi-contrôle budgétaire. Cette phase donne à la direction l'opportunité de contrôler si les budgets attribués aux divers centres de responsabilités ont été réellement suivis.

Il est important de noter que le contrôle budgétaire consiste à comparer les résultats réels aux prévisions prévues, pour détecter les différences budgétaires, déterminer leurs origines et instaurer les actions correctives nécessaires.

A cet effet, Algérie Télécom réalise mensuellement un suivi budgétaire permettant de contrôler l'exécution du budget. Ce contrôle est effectué par le service budget, qui fait partie du département finance. La mission de ce service est de collecter les informations nécessaires auprès des services responsables des projets et chargés de l'exécution du plan d'action prévisionnel.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

Le chargé du budget a pour responsabilité de recueillir, vérifier et consolider les réalisations du mois précédent de l'année (N-1) en suivant les modèles préétablis. Ces informations sont ensuite transmises à la hiérarchie pour être exploitées au plus tard le 06 du mois en cours de l'année (N).

Toutefois, ce processus de contrôle budgétaire permet à Algérie Télécom la possibilité de superviser attentivement l'application de son plan d'action prévisionnel et d'intervenir si des différences significatives apparaissent entre les résultats réels et les prévisions budgétaire.

### **2.1.2.2.5. Les finalités du suivi-contrôle budgétaire au sein de la DOT**

Les finalités majeures du suivi budgétaire au sein d'une entreprise comme Algérie Télécom sont comme suit :

- Suivre l'exécution du budget: Le contrôle budgétaire permet de s'assurer que les dépenses et les revenus de l'entreprise correspondent aux prévisions budgétaires établies. Cela autorise l'identification des écarts et la mise en œuvre des actions appropriées pour les rectifier.
- Optimiser l'allocation des ressources: En contrôlant le budget, Algérie Télécom peut identifier les domaines où les ressources sont mal utilisées ou sous-utilisées. Cela permet de réallouer les ressources de manière plus efficace et d'optimiser les dépenses.
- Évaluation de la performance : Le contrôle budgétaire offre la possibilité d'apprécier la performance de la DOT en confrontant les résultats effectifs aux buts budgétaires. Ceci facilite la détection des secteurs nécessitant des améliorations et l'adoption de mesures rectificatives si requis.
- Favoriser la prise de décision éclairée : En ayant une vision claire de l'exécution du budget, Algérie Télécom peut prendre des décisions éclairées en matière d'investissement, de gestion des coûts et de planification financière. Le contrôle budgétaire fournit des informations précieuses pour évaluer la rentabilité des projets et prendre des décisions stratégiques.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

### Section 03 : Impact de la gestion budgétaire sur la performance de l’entreprise-étude de cas (titre de simulations) :

Cette section analyse l'impact de la gestion budgétaire sur la performance d'Algérie Télécom, soulignant les différences entre les budgets attribués et les réalisations concrètes dans les dépenses techniques, hors techniques et divers autres domaines. Elle examine comment ces différences témoignent de la rigueur dans le suivi, de la promptitude des décisions et de l'efficacité des processus internes. L'objectif est de comprendre comment une optimisation de la gestion financière peut consolider l'infrastructure, améliorer la satisfaction du client et la croissance financière de l'entreprise.

Nous avons choisi de présenter et d’analyser les réalisations budgétaires de la DO de Tizi- Ouzou du mois de juillet 2020. Les dites réalisations se présentent comme suit :

#### - Les investissements

**Tableau n°04 : état récapitulatif des réalisations d'investissements pour le mois de juillet 2020 «Algérie Telecom»**

Unité : KDA

<i>Code</i>	<i>DESIGNATION</i>	<i>BUDGET</i> <i>2020</i>	<i>CUMUL DES</i> <i>REALISATIONS</i>	<i>TEAUX DE</i> <i>REALISATION</i>
	<b>Investissements hors techniques</b>	<b>1 9013.00</b>	<b>8 231.00</b>	<b>43%</b>
	Bâtiment	3 430.00	<b>61.00</b>	1 ,77%
	Terrain	56.00	<b>0.00</b>	0%
	Mobilier	1 2497.00	<b>8 170.00</b>	65%
	Informatique	3 000.00	<b>0.00</b>	0%
	Social	30.00	<b>0.00</b>	0%
	Transport	0.00	<b>0.00</b>	0%
	<b>2-Investissements techniques</b>	<b>11 130.00</b>	<b>7 630.00</b>	<b>69%</b>
	RÉSEAU CORE	0.00	<b>0.00</b>	//

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

	Réseau d'accès	0.00	<b>0.00</b>	//
	Réseau de transport	0.00	<b>0.00</b>	//
	Environnement	630.00	<b>630.00</b>	100%
	Appareil de mesure	0.00	<b>0.00</b>	0%
	Equipements passif	10 500.00	<b>7 000.00</b>	67%
	<b>3-Autres investissements</b>	<b>163 186.00</b>	<b>11 547.00</b>	<b>7%</b>
	Installations générales	820.00	<b>0.00</b>	0%
	Agencement et aménagements	17 900.00	<b>1 913.00</b>	11%
	Travaux de canalisation et pose de câble	141 046.00	<b>6 157.00</b>	4%
	Raccordements des abonnés	3 420.00	<b>3 478.00</b>	102%
	<b>TOTAL</b>	<b>193 329.00</b>	<b>27 408.00</b>	<b>14%</b>

**Source : Document fournis par, département finance et compatibilité de l’entreprise Algérie Télécom à titre de stimulation.**

### - Interprétation

L’analyse des taux de réalisation budgétaire d’Algérie Télécom – Direction de Tizi Ouzou au titre de l’exercice juillet 2020, révèle une exécution hétérogène des projets selon les trois grandes catégories d’investissement : techniques, hors techniques, et autres investissements. Cette disparité d’exécution met en lumière le lien étroit entre gestion budgétaire, stratégie d’investissement et performance opérationnelle de l’entreprise.

- Investissements hors techniques (des priorités peu affirmées) : Avec un budget de 19 013 KDA et un taux de réalisation de 43 %, cette catégorie présente un niveau de consommation modéré, mais largement perfectible. L’essentiel des réalisations se concentre sur l’achat de mobilier (65 %), tandis que des postes comme l’informatique, les bâtiments ou les transports affichent des taux de réalisation nuls ou très faibles. Cette situation suggère une absence de priorisation claire ou des obstacles organisationnels ayant freiné la mise en œuvre. Or, ces investissements soutiennent les fonctions support (ressources humaines, logistique, environnement de travail) qui sont

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

essentielles à une performance durable. Une meilleure gestion budgétaire, à travers un suivi rigoureux et des arbitrages dynamiques, aurait permis de déclencher ces projets et d'améliorer la productivité des équipes internes.

- Investissements techniques (un levier de performance bien engagé) : Cette catégorie, avec un budget de 11 130 KDA et un taux de réalisation de (69%), constitue le segment le plus performant en termes d'exécution. L'essentiel des dépenses a été dirigé vers les équipements passifs (67%), contribuant directement à l'amélioration des capacités techniques du réseau. Toutefois, les postes liés aux réseaux (core, accès, transport) ou à l'environnement restent non exécutés, ce qui pourrait limiter les gains techniques à long terme. Cela dit, le niveau d'exécution relativement élevé montre que lorsque la gestion budgétaire est alignée sur les priorités techniques, elle permet d'accélérer le développement de l'infrastructure, garantissant ainsi une meilleure qualité de service et une croissance future du chiffre d'affaires.
- Autres investissements (un écart criant entre prévisions et réalisations) : Malgré un poids budgétaire majoritaire (163 186 KDA soit plus de 84 % du budget global), cette catégorie affiche un taux de réalisation très faible (7%). Les travaux de canalisation et de câblage, pourtant cruciaux pour l'extension du réseau, n'atteignent que 4 % de réalisation. Ce retard pèse lourdement sur les performances à venir, car il freine l'extension de la couverture et l'amélioration du service client. Néanmoins, un point positif émerge : le raccordement des abonnés dépasse même le budget initial (102%), signe d'une forte demande ou d'une priorité stratégique clairement assumée. Ce cas démontre qu'une gestion réactive et orientée vers les besoins réels du terrain peut améliorer la performance commerciale, à condition d'une capacité d'ajustement budgétaire en temps réel.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise " Algérie Telecom"

**Tableau n° 5: Etat comparatif des prévisions et réalisations des investissements d'Algérie Télécom pour le mois de juillet et octobre 2020 (A titre stimulé)**

Unité : KDA

Désignations	Prévision pour l'année 2020	Réalisation en mois de juillet	Réalisation en mois de juillet en %	Réalisation en mois d'octobre	Réalisation en mois d'octobre en %
investissement hors technique	19 013.00	8 231.00	43%	9 793.00	52%
investissement technique	11 130.00	7 630.00	69%	8 205.00	74%
Autres investissements	163 186.00	11 547.00	7%	92 007.00	56%
<b>Total</b>	<b>193 329.00</b>	<b>27 408.00</b>	<b>14%</b>	<b>110 005.00</b>	<b>57%</b>

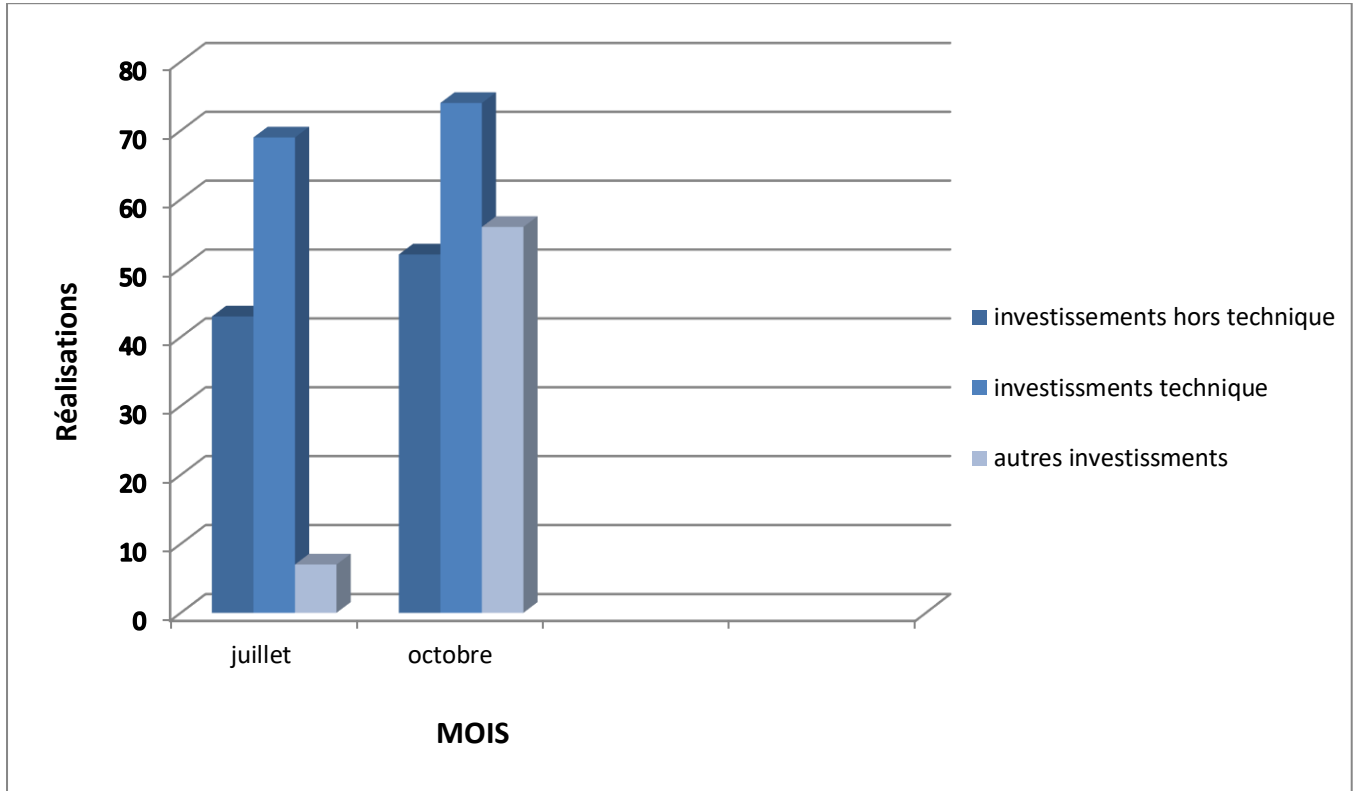
Source : établie par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise Algérie Télécom.

### - Interprétation

Durant l'année 2020, les réalisations d'investissements d'Algérie Télécom montrent une évolution notable entre les mois de juillet et octobre.

- Investissement hors technique : sur une prévision annuelle de 19 013.00 DA, 8 231.00 KDA ont été réalisés en juillet, contre 9 793.00 KDA en octobre. Cela indique une progression de 1 562.00 KDA entre les deux mois.
- Investissement technique : nous remarquons que les réalisations sont passées de 7 630.00 KDA à 8 205.00 KDA, sur un budget prévu de 11 130.00 KDA, soit un écart modéré de 575.00 KDA
- Autres investissements : affichent une différence remarquable avec 11 547.00 KDA en juillet contre 92 007.00 KDA en octobre sur une prévision de 163 186.00 KDA, soit un bond de 80 460.00 KDA.

Figure n°20 : Etat comparatif des prévisions et réalisations des investissements d’Algérie Télécom pour le mois de Juillet et octobre 2020



Source : établie par nos soins à partir des documents internes à l’entreprise Algérie Télécom.

- **Interprétation**

Durant l’année 2020, les réalisations d’investissements d’Algérie télécom ont connu une nette amélioration entre les mois de juillet et octobre .le taux global est passé de 14% à 57%, ce qui reflète une accélération significative dans la mise en œuvre des projets.

Les investissements hors technique ont légèrement progressé (43% à 52%), tandis que les investissements techniques déjà bien avancés en juillet (69%) ont atteint 74% en octobre. la progression la plus remarquable concerne les autres investissements, passant de 7%à56% ce qui indique un rattrapage important ou un lancement massif de projets.

Cela veut dire que l’entreprise est en amélioration et cela est dû au suivi des contraintes détectées pendant chaque mois par des actions correctives.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

---

### - Les remarques du contrôle de gestion pour piloter la performance

L'objectif du contrôle de gestion est d'assurer que les décisions stratégiques des dirigeants sont mises en œuvre de manière cohérente à tous les niveaux de l'entreprise par le personnel en charge.

Afin d'optimiser ses ressources et ses compétences, l'entreprise se doit de gérer son organisation comme un élément stratégique. Les budgets peuvent servir d'outil décisionnel pour gérer la performance d'une entreprise.

Les dirigeants d'Algérie Télécom organisent régulièrement des réunions, tant au niveau local qu'au niveau central, pour discuter des réalisations budgétaires. Ces discussions permettent d'évaluer les performances, les contre-performances et de décider des actions correctives et des plans de reprise éventuels.

#### **Au niveau local**

- Déterminer les chapitres ayant enregistré une performance, et les chapitres ayant enregistré une contre-performance.
- Identifier les actions qui enregistrent des difficultés de réalisations ; et chercher à comprendre la nature de la contrainte on a :
  - Contraintes en internes (études non encore réalisées, projet non lancés, rupture de stocks des matières premières, lenteurs dans les délais de réalisations...
  - Contraintes en externe : manque les autorisations de voirie, apposition de riverains, lenteurs dans les installations Sonelgaz, dotation en fourniture dans d'autres wilaya. Les intempéries, les oppositions...., et surtout l'impact de la pandémie de covid-19 , qui a provoqué des retards dans l'exécution des projets , des perturbations logistique , et une limitation des déplacements du personnel.

#### **Au niveau central**

Les réalisations budgétaires permettent à alimenter les indicateurs centraux et permettent aux structures centrales de dresser le bilan consolidé du groupe. Tous comme le niveau local, le niveau central recense l'ensemble des contraintes qui compromettent l'aboutissement du plan d'action, contraintes techniques, contraintes humaines, contraintes matériels, contraintes procédurales et contraintes sanitaires liées à la crise de la covid-19.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

Des actions correctives sont donc mises en œuvre au niveau central, certaines d'entre elles étant de nature opérationnelle (très à court terme). Certains relèvent de la tactique, c'est-à-dire du moyen terme, tandis que d'autres sont de nature stratégique (long terme).

- Début des acquisitions groupées de divers matériaux tels que les poteaux, les équipements techniques, les différentes sortes de câbles...
- Classement des directions opérationnelles.
- Mise en œuvre de mesures correctives à l'échelle nationale.
- mettre en œuvre des mesures correctives pour les directions qui ont connu des performances nettement inférieures.
- Substitution de certaines technologies par d'autres qui seront intégrées dans les futurs plans d'action.

### **Conclusion**

Au cours de notre stage, au sein de l'entreprise Algérie Télécom, nous a permis de mieux comprendre l'importance indispensable du contrôle de gestion, en particulier à travers les dispositifs budgétaires, dans le perfectionnement constant de la performance de l'entreprise.

En établissant un système structuré basé sur le budget prévisionnel, le contrôle budgétaire et les tableaux de bord, la société réussit à surveiller ses opérations de manière efficace, à prévoir les divergences et à adopter les mesures appropriées au moment opportun. Ces mécanismes améliorent non seulement la gestion des ressources, mais aussi la capacité à s'adapter aux contraintes. Par conséquent, la gestion budgétaire se positionne comme un outil stratégique essentiel dans la recherche constante de performance et d'efficacité d'Algérie Télécom.



***CONCLUSION***

# Conclusion générale

---

## Conclusion

Dans un environnement économique en constante évolution, l'efficacité des entreprises dépend de plus en plus de leur aptitude à prévoir, organiser et contrôler leurs ressources. Confrontés à ces exigences, les outils de pilotage s'avèrent essentiels pour garantir une gestion performante axée sur les résultats. Parmi ces outils de pilotage, la gestion budgétaire.

Le contrôle budgétaire constitue une dimension du contrôle de gestion, et s'apparente à une démarche par laquelle l'entreprise établit ses objectifs à court terme ainsi que les ressources nécessaires pour les réaliser. Sa mission est de réaliser des prévisions, d'effectuer la budgétisation et de superviser le budget. La gestion prévisionnelle aide à transformer les objectifs définis par l'entreprise en programmes grâce à diverses méthodes de prévision.

Ces programmes sont par la suite chiffrés et présentés sous forme de budgets qui constituent un moyen de délégation, d'encouragement, de coordination et de communication entre les dirigeants de l'entreprise. La gestion budgétaire se conclut par un contrôle budgétaire qui aide à anticiper et à gérer les écarts observés, à comprendre la façon dont sont produits les résultats, et à porter un jugement éclairé sur la performance de chaque responsable, en vue de la prise de décision.

Notre travail de recherche ayant pour objet de présenter les outils et la pratique de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise d'ALGERIE TELECOM de Tizi-Ouzou, nous a permis de comprendre comment fonctionne le processus budgétaire et analyser la contribution du contrôle budgétaire permis de comprendre comment fonctionne le processus budgétaire et analyser la contribution du contrôle budgétaire.

Pour pouvoir répondre à notre problématique qui est «Comment la gestion budgétaire contribue-t-elle à la mesure et à l'amélioration de la performance de l'entreprise ALGERIE TELECOM ? », et pour confirmer nos hypothèses, nous nous sommes servis des explications du personnel, de leurs réponses à nos questions ainsi que l'analyse et l'interprétation des données.

En premier lieu, il a été établi que la gestion budgétaire, si elle est soigneusement élaborée et strictement mise en œuvre, favorise une gestion efficace des ressources, une planification stratégique ordonnée et un suivi régulier des différences entre les prévisions et les résultats effectifs. Chez Algérie Télécom, le dispositif budgétaire instauré a une fonction structurante, aussi bien pour orienter les actions que pour coordonner les diverses entités.

Par la suite, notre recherche a confirmé que la gestion budgétaire participe significativement à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, en facilitant entre autres un meilleur contrôle des dépenses, une prévision des exigences financières et une distribution efficace des ressources. En outre, elle encourage la transparence et la responsabilité des gestionnaires, ce qui a un impact positif sur l'efficacité opérationnelle.

Enfin, les résultats de l'étude réalisée auprès des responsables financiers et budgétaires d'Algérie Télécom ont mis en évidence l'importance d'une culture budgétaire partagée, d'un

## Conclusion générale

---

suivi régulier des indicateurs de performance, ainsi que de l'implication de l'ensemble des parties prenantes dans le processus budgétaire.

Pour répondre à la problématique, nous avons formulé 2 hypothèses. En conclusion, ce mémoire a confirmé les hypothèses formulées et a mis en évidence le rôle essentiel de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. Les résultats obtenus dans le cadre pratique ont démontré l'importance des outils de la gestion budgétaire tels que : l'analyse des coûts, de la prévision budgétaire précise et le contrôle continu des écarts.

Au final, 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 comporte des limites, ne répond pas à toutes les questions sur la gestion budgétaire qui est un sujet vaste qui pourrait être exploré sous différentes perspectives.



# **Bibliographie**

## Bibliographie

### ❖ Ouvrage :

- AFGI, Indicateur de performance, Edition Hermès Science Europe Ltd, Paris, France, 2001, P150.
- Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3<sup>ème</sup> Edition DUNOD paris, Page : 03
- BOUQUIN H. «Le contrôle de gestion », 5<sup>eme</sup> éd PUF, Paris, 2001, p312
- BESCOS Pierre-Laurent, «Contrôle de gestion et management », MONTCHRESTIEN, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, P42
- Charles HORNGREN et Alnoor BHIMANI, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 2<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, France, 2003, P1
- Didier .L, L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, France, 2012, p : 5
- Forget J, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, France, 2005, P.09.
- FERNANDEZ (Alain), Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition Eyrolles, 6<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2010, P33.
- Gervais M, «contrôle de gestion par le système budgétaire » Vuibert Paris, 1987, P : 275
- GIRAUD (F) et autres, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2<sup>ème</sup> édition, édition GUALINO, Paris, 2005, P49.
- Hamini A, « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERT, Alger, Algérie, 2001, P.05.
- HAMDOUNE (A), « Une évaluation multidimensionnelle de la performance en termes de cout ; qualité et délai de construction, cas : Groupe Hasnaoui GSH », Les Cahiers du MECAS, 2021, P222
- Hirsch. D. le grand livre du contrôle de gestion », édition eyrolles, Paris, 2013, P 174
- Komar. E (2008).P 91
- Khemakhem & S. Ben Hassine (dir.), La performance dans tous ses états (p. 139). Éditions JFD.
- KOTTLER.P et DUBOIS.B, « Marketing management », 11<sup>ème</sup> édition, Publi-Union, Paris, 2000, P74
- L. Langlois, C. Bonnier et M. Bringer, « Contrôle de gestion », 1<sup>ère</sup> Edition DUNOD 2004, P 135
- Lazard, C., & Sépari, S. (2010). DCG 11 – Contrôle de gestion : Manuel et applications 2<sup>ème</sup> Edition Paris : Dunod. P 379.
- LAGODA (Jean-Marc), Fiches sur Les tableaux de bord : Rappels de cours et exercices corrigés, Éditeur Ellipses, 2022, P17
- LORINO (P), méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P130
- Mykita P, Tuszyński J, « Contrôle de gestion, prévision et gestion budgétaire : mesure et analyse de la performance », édition Foucher, Paris, 2002, P.15.
- MAHÈ DE BOISLANDELLE(Henri), Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Édition Economica, Paris, 1998, P139.
- MOTTIS. (N), Le Contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> édition EMS, Paris, 2006, P. 108

- MAHÈ DE BOISLANDELLE (H) «Gestion des ressources humaines dans les PME», 2<sup>ème</sup>Éditions Economica 1998, P319
- Norbert GUEDJ, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », P253 Henri FAYOL, « Administration et industrielle générale », 1<sup>ère</sup> Edition, Dunod et E. Pinat Année : 1917 P48
- Pierre LAUZEL et Robert TELLER, « Contrôle de gestion et budget » 7<sup>ème</sup>Édition par Robert .T année 1994, P250.
- RAVIART(David) et THAON (Christian), Comment piloter la performance, édition L'HARMATTAN, Paris, 1999, P78.
- TAHON. (Christian), Evaluation des performances des systèmes de production, Edition Hermès science publications, Paris, 2003, P31
- Toufik SAADA, Alain BURLAND et Claude SIMON, «Comptabilité analytique et contrôle de gestion », P129.
- Zineb Issor. LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS. De Boeck Supérieur 2017/2 n°17 | pages 93 à 103. p99.

#### ❖ Site internet :

- « La gestion budgétaire, la prévision dans l'entreprise- AUNEGE », R cordier, Paris, page 2. <http://ressources.aunege.fr/>
- <https://wikimemoires.net/> consulté : le 24 février 2025
- Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, Poitiers, France. P3. Disponible sur : <https://shs.hal.science/halshs-00544875/document>
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion, p 60-65 <https://revuefrancaisedecomptabilite.fr/>
- SAULQUIN, (J.Y) : Gestion des ressources humaines et performance des services, , n°36, juin 2000, P20. <https://shs.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines?lang=fr>
- Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La Revue des Sciences de Gestion, 2010/1 (n° 241), pp. 117-124. Disponible sur Cairn.info : <https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion?lang=fr>
- <https://www.linkedin.com/company/algerie-telecom> consulté le 22/04/2025.

# Table de matière

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale .....2

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

Introduction .....5

Section 01 : Notions de base de la gestion budgétaire .....5

1.1. Définition de la gestion budgétaire .....5

1.2. Objectifs et rôle de la gestion budgétaire .....6

1.2.1. Les objectifs de la gestion budgétaire .....6

1.2.2. Le rôle de la gestion budgétaire .....7

1.3. L'importance de la gestion budgétaire .....9

1.4. Les caractéristiques de la gestion budgétaire .....9

1.5. Les limites de la gestion budgétaire .....9

Section 2 : Le processus budgétaire ..... 10

2.1. La gestion prévisionnelle (plan stratégique et plan opérationnel) ..... 10

2.1.1. Sur un plan stratégique ..... 11

2.1.1.1. La segmentation stratégique ..... 11

2.1.1.2. La gestion du cycle de vie des produits ..... 11

2.1.1.3. Le phénomène d'expérience ..... 11

2.1.2. Sur un plan opérationnel ..... 11

2.2. Le processus budgétaire ..... 12

2.2.1. La prévision ..... 13

2.2.2. La budgétisation ..... 14

Section 3 : Les principes et typologie du budget ..... 17

3.1. Définition du budget ..... 17

3.2. Les caractéristiques du budget .....	17
3.2.1. Le budget en tant qu'instrument de planification .....	18
3.2.2. Le budget; en tant qu'instrument de coordination .....	18
3.2.3. Le budget ; en tant qu'instrument de contrôle et de mesure .....	18
3.3. Objectifs du budget .....	18
3.3.1. Les budgets ; en tant qu'outils de pilotage de l'entreprise .....	18
3.3.2. Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation .....	19
3.3.3. Les budgets sont des outils de contrôle .....	19
3.4. Typologie des budgets .....	19
3.4.1. Budgets opérationnels .....	19
3.4.1.1. Budget des ventes .....	19
3.4.1.2. Budget de production .....	20
3.4.1.3. Budget des approvisionnements .....	22
3.4.2. Budget d'investissement .....	23
3.4.3. Les documents de synthèse prévisionnels .....	23
3.4.3.1. Budget de trésorerie .....	23
3.4.3.2. Le budget général .....	24
3.5. Le rôle de budget .....	25
<b>Section 4 : les approches modernes de la gestion budgétaire.....</b>	<b>25</b>
4.1. Budget à base zéro (BBZ) .....	25
4.2. Budget basé sur l'activité (ou comptabilité par activité) .....	26
4.3. La gestion budgétaire axée sur la performance (Performance-Based Budgeting - PBB) .....	28
4.4 Rolling forecasts (prévisions glissantes) .....	28
4.5. L'impact des nouvelles technologies .....	29
<b>Conclusion .....</b>	<b>30</b>

## **Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise**

<b>Introduction .....</b>	<b>32</b>
<b>Section 1 : définition et mesure de la performance de l'entreprise.....</b>	<b>32</b>

1.1. Définition de la performance .....	32
1.2. Concepts clés de la performance .....	34
1.2.1. L'efficacité .....	34
1.2.2. L'efficience .....	35
1.2.3. L'économie .....	36
1.2.4. La pertinence .....	37
1.3. Les caractéristiques de la performance .....	37
1.4. Les dimensions de la performance .....	37
1.4.1. La performance stratégique .....	38
1.4.2. La performance concurrentielle .....	38
1.4.3. La performance socio-économique .....	38
1.4.3.1. La performance organisationnelle .....	39
1.4.3.2. La performance sociale .....	39
1.4.3.3. La performance économique et financière .....	39
1.4.3.4. La performance commerciale .....	39
1.5. La mesure de la performance .....	42
1.5.1. Définition de mesure de la performance .....	42
1.5.2. Définition des centres de responsabilité .....	43
1.5.3. Objectifs de mesure de la performance .....	44
<b>Section02 : les principaux indicateurs de la performance .....</b>	<b>45</b>
2.1. Définition des indicateurs de performance .....	45
2.2. Les qualités d'un indicateur de performance .....	46
2.3. Construction d'un indicateur de performance .....	46
2.4. Typologie d'indicateurs .....	48
2.4.1. Indicateurs économiques .....	48
2.4.1.1. La marge commerciale .....	48
2.4.1.2. La production de l'exercice .....	48
2.4.1.3. La valeur ajoutée .....	48
2.4.1.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE) .....	49
2.4.1.5. Le résultat d'exploitation .....	49

2.4.1.6.	Le résultat financier .....	49
2.4.1.7.	Le résultat courant avant impôt .....	49
2.4.1.8.	Le résultat exceptionnel .....	49
2.4.1.9.	Le résultat net.....	50
2.4.2.	Indicateurs financière .....	50
2.4.2.1.	Le taux de rendement des capitaux investis .....	50
2.4.2.2.	La valeur ajoutée économique .....	50
2.4.2.3.	Le taux de rentabilité financière ROE (return on equity) .....	51
2.4.2.4.	Le résultat résiduel .....	51
2.4.2.5.	Le taux de marge bénéficiaire .....	51
<b>Section 3 : Lien entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise.....</b>		<b>52</b>
<b>Conclusion .....</b>		<b>53</b>

### **Chapitre III: Contribution de la gestion budgétaire dans la performance des entreprises cas d'Algérie Telecom**

<b>Introduction .....</b>	<b>55</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie télécom .....</b>	<b>55</b>
1.1. Historique de l'organisation d'accueil .....	55
1.2. Objectifs d'ALGERIE TELECOM .....	56
1.3. Missions d'ALGERIE TELECOM .....	57
1.4. Organisation d'ALGERIE TELECOM. SPA-Direction opérationnelle des Télécommunications de TIZI-OUZOU (DOT TO ) .....	57
1.5. Organigramme .....	58
<b>Section 02 : la démarche de la gestion budgétaire au sein d'Algérie Télécoms .....</b>	<b>58</b>
2.1. Présentation de la méthodologie de travail .....	59
2.1.1. Présentation du Département Finance et Comptabilité de la DOT TO .....	59
2.1.1.1. Service comptabilité générale .....	60
2.1.1.2. Service trésorerie .....	60
2.1.1.3. Service budget .....	60
2.1.2. Déroulement du processus de budgétisation de la DOT TO: .....	60
2.1.2.1. Procédure d'élaboration des budgets de la DOT TO .....	61

2.1.2.1.1. Le budget de fonctionnement .....	61
2.1.2.1.1.1. Achats Consommés (Compte 60) .....	61
2.1.2.1.1.2. Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61-62) .....	62
2.1.2.1.1.3. Impôts, Taxes et Versements Assimilés (Compte 64) .....	62
2.1.2.1.1.4. Autres Charges Opérationnelles (Compte 65) .....	62
2.1.2.1.1.5. Charges Financières (Compte 66) .....	62
2.1.2.1.2. Le budget d'investissements.....	63
2.1.2.1.2.1. Les investissements hors techniques .....	63
2.1.2.1.2.2. Les investissements techniques .....	63
2.1.2.1.2.3. Autres investissements.....	64
2.1.2.2. Procédure de mise en œuvre d'un budget pour un projet d'investissement au sein d'Algérie Télécom (DOT) .....	64
2.1.2.2.1. Identification du projet d'investissement .....	64
2.1.2.2.2. La conception du projet d'investissement .....	65
2.1.2.2.3. La réalisation du projet d'investissements .....	65
2.1.2.3. Le suivi- contrôle- budgétaire au sein d'Algérie télécom (DOT) .....	65
2.1.2.3.1. Les finalités du suivi-contrôle budgétaire au sein de la DOT TO .....	66
<b>Section 03 : Impact de la gestion budgétaire sur la performance de l'entreprise-étude de cas .....</b>	<b>67</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>75</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	

# Résumé

La gestion budgétaire représente un outil essentiel du contrôle de gestion permettant de traduire les objectifs stratégiques en plans d'action à court terme à travers l'élaboration de différents budgets. Ces derniers servent non seulement de repères pour orienter les activités de l'entreprise, mais aussi d'outils de comparaison entre prévisions et réalisations afin de détecter les écarts, analyser leurs causes et mettre en place les actions correctives nécessaires. Ce processus vise à améliorer l'efficacité et la performance globale de l'organisation. Dans ce mémoire, nous avons focalisé notre étude sur le lien entre gestion budgétaire et performance en analysant son application concrète au sein de l'entreprise Algérie Télécom. L'objectif principal était de comprendre comment la gestion budgétaire, lorsqu'elle est bien structurée, contribue à une meilleure prise de décision, à l'optimisation des ressources et à l'atteinte des résultats.

**Mots clés :** Gestion Budgétaire, Budget, Contrôle Budgétaire, Performance, Algérie Télécom, Écart budgétaire.

# Abstract

This research focuses on the role of budgetary management in measuring and improving corporate performance, with a case study of Algérie Télécom. Budgetary management is a key tool in management control, enabling companies to translate strategic goals into short-term operational plans through budgeting. Budgets serve as benchmarks to guide actions and as tools for comparing forecasts with actual outcomes, identifying variances, and implementing corrective measures. The study is structured in two parts: a theoretical framework that presents the principles, processes, and modern approaches to budgetary management, and an empirical study that analyzes the practical application within Algérie Télécom. The findings highlight that a well-structured budgetary system contributes significantly to performance improvement by optimizing resource allocation, enhancing cost control, and supporting strategic decision-making.

**Keywords:** budgetary management, budgeting, performance, variance analysis, cost control, Algérie Télécom.

# Introduction générale

---

## Introduction

Une entreprise est une entité complexe qui peut être définie et examinée sous divers aspects : son activité, sa dimension et sa forme juridique. C'est un système qui persiste dans un milieu économique turbulent et compétitif.

A spécificité des activités de l'entreprise, combinée à la complexité de sa structure et aux transformations exigées par l'environnement, impose à cette entreprise des contraintes qui la contraignent à gérer efficacement ses opérations en assurant un suivi vigilant de l'information grâce à un système mis en place pour maintenir son orientation déterminée et atteindre ses objectifs préétablis. Cela souligne l'importance d'avoir recours au rôle souvent désigné comme « Contrôle de gestion ». Ainsi, le contrôle de gestion peut être considéré comme un moyen d'améliorer les performances économiques de l'entreprise. C'est un instrument qui favorise l'efficacité, lorsqu'on atteint les buts fixés, et l'efficience, quand on obtient des quantités maximisées à partir d'une quantité limitée de ressources.

Piloter une organisation s'est transformé en une mission difficile dans un contexte d'incertitude croissante. Ainsi, pour assurer sa pérennité, une entreprise doit être constamment attentive aux changements dans son environnement interne et externe. Dans ce contexte, les dirigeants mettent l'accent sur la gestion, qui s'appuie sur une série de méthodes et d'outils.

L'approche budgétaire est liée à une perspective technique du contrôle de gestion, et se définit comme l'ensemble des méthodes employées pour établir des prévisions à court terme qui peuvent être mises en pratique dans la gestion d'une entreprise, et pour les mettre en comparaison avec les résultats réels obtenus. Dans la pratique, cette perspective quelque peu simpliste de la gestion financière correspond aux fonctions réellement exercées par les contrôleurs de gestion.

En tenant compte de tous ces éléments, il est clair qu'on doit prêter une attention spéciale à la gestion financière, étant donné son rôle crucial dans l'existence d'une entreprise. Dans ce contexte, la question centrale à laquelle nous chercherons à fournir quelques éléments de réponse est :

### **Comment la gestion budgétaire contribue-t-elle à la mesure et à l'amélioration de la performance de l'entreprise «ALGERIE TELECOM» ?**

Pour apporter des éléments de réponse à cette question centrale nous avons articulé notre travail autour des questions secondaires suivantes :

- ❖ Quels sont les principaux types de budgets et leurs rôles dans l'évaluation de la performance ?
- ❖ Comment le processus budgétaire influence-t-il la prise de décision et l'allocation des ressources ?
- ❖ Quels sont les indicateurs clés permettant de mesurer l'impact de la gestion budgétaire sur la performance ?
- ❖ Comment la gestion budgétaire est-elle appliquée dans le cas d'Algérie Télécom
- ❖ Quel est son impact sur sa performance ?

# Introduction générale

---

Pour répondre à cette problématique, nous allons essayer d'éclairer l'acheminement par les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** L'optimisation de la gestion financière au sein d'une entreprise pourrait aboutir à une utilisation plus efficace des ressources et à une amélioration de sa performance financière.

**Hypothèse 02 :** une gestion budgétaire inadéquate peut conduire à des pertes financières, une diminution de la rentabilité et des problèmes dans l'élaboration de décisions.

La démarche méthodologique adoptée pour ce travail repose sur deux axes principaux :

D'une part, une recherche documentaire approfondie a permis d'acquérir une compréhension des notions essentielles et des étapes clés de la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise. Cette recherche s'est appuyée sur diverses sources, notamment des ouvrages spécialisés, des articles et des mémoires ayant traités à notre thème.

D'autre part, une étude de terrain a été menée au sein de l'entreprise "Algérie Telecom". Cette enquête a permis d'observer et d'analyser le système de gestion budgétaire en place, tout en collectant les données et informations nécessaires à notre étude.

L'objectif de ce travail est d'apporter des réponses aux différentes problématiques soulevées, en veillant à assurer une cohérence et une progression logique dans notre démarche de recherche.

Afin de structurer au mieux cette étude, nous avons choisi d'organiser notre travail en trois chapitres.

Le premier chapitre, intitulé «Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire», est divisé en quatre sections ; la première sur les notions de base de la gestion budgétaire, tandis que la seconde portera sur le processus budgétaire, dans la troisième section nous abordons Les principes et typologie du budget et la dernière section va porter sur les approches modernes de la gestion budgétaire.

Dans le deuxième chapitre, il sera question de traiter la mesure et les indicateurs de la performance de l'entreprise. La première section définit la performance de l'entreprise. Ensuite, la deuxième section développe les principaux indicateurs de la performance. Enfin, la troisième section traite le lien entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise.

Enfin Le troisième chapitre conçoit une étude empirique basée sur un cas pratique auprès de l'entreprise Algérie Telecom. Cette étude permet de mettre en pratique les développements théoriques précédents et d'analyser les résultats de cette étude.



***CHAPITRE 01***

# Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

## Introduction

Le terme de « budget » c'est un mot anglais qui vient d'un mot de l'ancien français, la «bougette », ou « petite bouge». La « bouge » désignait au Moyen Âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels, avec à peu près le même sens que notre moderne « bagage ».<sup>1</sup>

Les latinistes auront reconnu dans notre bouge l'antique bulga (ae, f) romaine, le sac de cuir que les patriciens portaient au bras. « Avoir la bougette » signifiait s'équiper, se préparer pour partir en voyage, rassembler ce dont on allait avoir besoin pour faire face aux nécessités de la route. Le terme a ensuite été repris par les Anglais, à l'issue de la guerre de Cent Ans, à l'époque où naissaient les institutions parlementaires. Le « budget » devient une notion de droit public, pour désigner la somme d'argent allouée par un vote du Parlement à une entité administrative pour son fonctionnement : chaque ministre dispose ainsi d'une petite bouge abstraite une « enveloppe budgétaire » dans laquelle il peut puisé on parle aussi de «portefeuille » ministériel, ce qui renvoie à la même image.

Au début du 20eme siècle, nous assistons au développement de grandes entreprises qui, du fait de leur taille, connaissent des problèmes identiques de décentralisation, de coordination et de contrôle. Ces grandes entreprises vont tout naturellement transposer la procédure budgétaire pour leurs besoins internes de gestion. Le budget devient un instrument essentiel du contrôle de gestion naissant.<sup>2</sup>

Ce chapitre abordera les différentes fonctions de la budgétisation, son impact sur la gestion d'entreprise et les méthodes utilisées pour améliorer la performance budgétaire.

## Section 01 : Notions de base de la gestion budgétaire

Le système de gestion budgétaire vise à accroître la rentabilité par l'augmentation du profit tout en garantissant une certaine stabilité à court terme.

### 1.1. Définition de la gestion budgétaire

De nombreuses définitions ont été attribuées à la gestion budgétaire et qui diffèrent selon les auteurs :

---

<sup>1</sup> Didier .L, L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, France, 2012, p : 5

<sup>2</sup> Support de cours: Gestion Budgétaire finance, digitalisation financière Elaboré par Dr. BELGHAOUTI.N  
2020/2021 page 4

# Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

Selon **A. HAMINI**, la gestion budgétaire est « un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets) ». <sup>3</sup>

Selon **J. FORGET**, la gestion budgétaire est définie comme « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés ». <sup>4</sup> Pour **MYKITA et TUSZYNSKI**, la gestion budgétaire suppose « la participation des acteurs qui vont la faire vivre et l'animer, c'est un mode de gestion participative qui s'appuie sur le principe de décentralisation des décisions. Elle concerne tous les niveaux de l'entreprise ». <sup>5</sup>

En résumé, La gestion budgétaire devient l'une des techniques qui devra le plus se développer dans l'entreprise suite à l'économie de marché, la concurrence et la liberté d'activité qui s'en suivra. Elle a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter ses atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir, elle comporte une définition des objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre. Elle consiste également à établir les différents budgets de l'entreprise et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées afin de mettre en place des actions correctives si nécessaires.

## 1.2. Objectifs et rôle de la gestion budgétaire

Pour évaluer l'importance de la gestion budgétaire, il est nécessaire d'identifier ses objectifs et de comprendre son rôle au sein de l'organisation.

### 1.2.1. Les objectifs de la gestion budgétaire

- Garantir un certain niveau de sécurité, établir des projections à court terme et accroître la rentabilité en boostant le bénéfice par le biais du contrôle entre l'exécution et la prédiction.
- Avoir une ouverture d'esprit vers les dialogues, la négociation et la formation.
- Encourager et impliquer ses acteurs à assumer leurs responsabilités.

«L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise». <sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Hamini A, « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERT, Alger, Algérie, 2001, P.05.

<sup>4</sup> Forget J, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, France, 2005, P.09.

<sup>5</sup> Mykita P, Tuszynski J, « Contrôle de gestion, prévision et gestion budgétaire : mesure et analyse de la performance », édition Foucher, Paris, 2002, P.15.

<sup>6</sup> Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », P 03

# Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

## 1.2.2. Le rôle de la gestion budgétaire

Le budget joue un rôle central dans le contrôle de gestion, car il permet d'évaluer les performances réelles comparativement aux objectifs.

Prévisibles, détectant les divergences et guidant les mesures correctives. Il sert d'instrument de communication et de synchronisation, garantissant une compréhension partagée des objectifs financiers à travers l'organisation.

En définitive, le budget est un instrument polyvalent qui favorise l'efficacité opérationnelle, l'élaboration stratégique et la gestion rigoureuse des finances, contribuant de ce fait à l'amélioration des performances générales de la société. Berland (1999) offre un récapitulatif très exhaustif des diverses attributions du budget dans les écrits de la seconde moitié du XXe siècle. On peut noter les fonctions suivantes comme étant essentielles :

**Tableau n° 01: Les fonctions du système budgétaire**

Etudes	Fonctions
R. Baudet [1941]	<ul style="list-style-type: none"><li>• La prévision et l'établissement du programme d'activité.</li><li>• L'observation continue des événements capables de modifier les prévisions.</li><li>• La recherche des causes d'écarts et la fixation des responsabilités.</li><li>• La coordination entre les différents services.</li><li>• Le contrôle comptable des coûts de revient standards.</li></ul>
G.Hofstede [1967]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autorisation de dépenses.</li><li>• Planification.</li><li>• Prévision.</li><li>• Mesure des résultats.</li></ul>
A. Hopwood [1974]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordination.</li><li>• Délégation d'autorité.</li><li>• Planification.</li><li>• Motivation.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planifier.</li></ul>

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

<p>E.M. Barrett, L.B.Fraser [1977]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonner.</li> <li>• Motiver.</li> <li>• Éduquer.</li> <li>• Évaluer.</li> </ul>
<p>D.T. Otley [1977]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les budgets sont des objectifs, ils servent instruments de motivation.</li> <li>• Les budgets sont des prévisions.</li> <li>• Ils sont un moyen de communiquer.</li> <li>• Les budgets sont des standards pour évaluer la performance, Ils sont un moyen d'augmenter la satisfaction au travail grâce à la participation.</li> </ul>
<p>L.Samuelson [1986]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination.</li> <li>• Contrôle des résultats.</li> <li>• Détermination des objectifs financiers.</li> <li>• Comparaison des performances.</li> <li>• Motiver financièrement.</li> <li>• Aider à la décision.</li> <li>• Habituer à penser avec une logique financière.</li> </ul>
<p>P. Bunce et al. [1995]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévision financière.</li> <li>• Permet le contrôle des coûts d'exploitation et d'investissement.</li> <li>• Gestion des flux de trésorerie.</li> <li>• Fixation des objectifs pour l'entreprise mais aussi à titre personnel.</li> <li>• Planification des moyens et affectation des ressources.</li> <li>• Évaluation des performances.</li> <li>• Outil de communication qui accroît la visibilité.</li> <li>• Établissement des prix de cession.</li> <li>• Utile pour la détermination des coûts standards.</li> </ul>
<p>H.Bouquin [1997]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrument de coordination et de communication.</li> <li>• Outil essentiel de gestion prévisionnelle.</li> <li>• Outil de délégation et de motivation.</li> </ul>

**Source : Komar. E (2008).P 91**

## 1.3. L'importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire offre à l'entreprise un moyen de se projeter dans le futur en :

- Acquérant une meilleure compréhension de ses potentialités et de son écosystème ;
- Manifestant une intention de définir sa position envisagée pour les prochaines années en établissant des buts et divers moyens pour les réaliser ;
- Orchestrant et coordonnant les initiatives nécessaires pour atteindre ces buts. ;
- L'engagement de tous les responsables opérationnels qu'elle implique.

## 1.4. Les caractéristiques de la gestion budgétaire

Le système budgétaire regroupe les différents budgets et le contrôle budgétaire. Selon **M. GERVAIS**, six conditions sont requises afin que le système soit efficace.<sup>7</sup>

- Il doit couvrir, en principe, la totalité des activités (fonctionnelles et opérationnelles) de l'entreprise : la gestion budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation. En ce sens, elle est une discipline transversale et devient un outil de coordination des différentes fonctions;
- Le découpage et la présentation des budgets doivent se calquer sur le système d'autorité le contrôleur de gestion, dans la perception la plus étendue de sa mission, conçoit et pilote le système d'information de l'entreprise;
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires;
- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise;
- Il doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire. Le couplage du système budgétaire et la politique du personnel permet la responsabilisation des acteurs qui passe d'un simple discours à un système compris. Admis, équitable et éventuellement négocié de mesure de performance:
- Enfin, les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées lorsqu'apparaissent de nouvelles informations ou modifications majeures des paramètres de budgétisation (fiscalité, données de marché...).

## 1.5. Les limites de la gestion budgétaire

La budgétisation s'appuie principalement sur les modèles précédents.

---

<sup>7</sup> Gervais M, «contrôle de gestion par le système budgétaire » Vuibert Paris, 1987, P :275

# Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

- Il y a un risque de maintenir des programmes budgétaires qui ne sont pas efficaces. C'est particulièrement le cas pour tous les budgets de fonctionnalités ;
- Distribution des tâches, les vérifications peuvent être insuffisantes. Une formation axée sur l'importance de la gestion budgétaire devrait stimuler les employés ;
- En cas de décentralisation peu authentique, le budget peut se transformer en un cadre rigide de règles imposées aux gestionnaires. La gestion financière se transforme en un facteur d'inertie au lieu d'être un vecteur de créativité ;
- A l'inverse, attribuer une autonomie aux gestionnaires pourrait mener à une situation de féodalité », c'est-à-dire à l'émergence de centres de pouvoir qui pourraient porter atteinte à la stratégie et aux objectifs globaux de l'entreprise ;
- Des modifications de contexte peuvent rendre la planification budgétaire dépassée. Il est nécessaire d'assurer une surveillance constante pour prendre en compte les plans d'action et les prévisions.

## Section 2 : Le processus budgétaire

La définition des objectifs est la mission attribuée au contrôle de gestion. Sans la fixation de ces éléments, l'établissement du budget ne peut pas alors débuter. Ainsi, les compagnies sont incitées à établir des prévisions et à définir des objectifs dans le contexte d'une planification. Par la suite, des sous-objectifs locaux sont établis et quantifiés en termes de quantité dans des programmes et en valeur financière dans les budgets.

La procédure budgétaire, également connue sous le nom de processus budgétaire, désigne les étapes nécessaires à la mise en place du budget, à l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs dans divers centres de responsabilité et à l'identification d'éventuelles erreurs pour les rectifier. Ce processus budgétaire se divise en deux étapes essentielles qui incluent :

- La gestion prévisionnelle.
- Le processus de budgétisation.

### 2.1. La gestion prévisionnelle (plan stratégique et plan opérationnel)

La gestion budgétaire, en considérant l'expression annualisée des activités planifiées, représente donc une concrétisation à court terme d'un processus de planification lancé au niveau stratégique. D'autre part, la gestion prévisionnelle consiste à anticiper les objectifs sur le plan stratégique ainsi que sur le plan opérationnel :

## **2.1.1. Sur un plan stratégique**

C'est la formulation d'un plan stratégique qui s'étend sur une période de trois à cinq années. La planification stratégique implique l'anticipation du positionnement concurrentiel de l'entreprise et des caractéristiques inhérentes à son domaine d'activité dans le futur. La planification stratégique utilise divers outils, notamment :

### **2.1.1.1. La segmentation stratégique**

Il consiste à diviser le marché de l'entreprise en segments de clientèles distincts pour proposer des produits adaptés à leurs besoins.

### **2.1.1.2. La gestion du cycle de vie des produits**

Pour mesurer leur taux de vieillissement et prévoir la mise à jour du portefeuille d'activités.

### **2.1.1.3. Le phénomène d'expérience**

Qui favorise l'accumulation de gains de productivité au fil de l'expérience accumulée (grâce à des volumes de production en constante augmentation).

## **2.1.2. Sur un plan opérationnel**

C'est le lien entre les objectifs et les actions à court et à long terme. Ainsi, cette planification englobe des stratégies d'action et des objectifs d'activité quantitatifs à grande échelle. Il s'agit généralement d'établir des estimations pour les objectifs stratégiques sur une période de deux à trois ans, en déclinant ces derniers en sous-objectifs pour les différents secteurs d'activité de l'entreprise.

## **2.2. Le processus budgétaire**

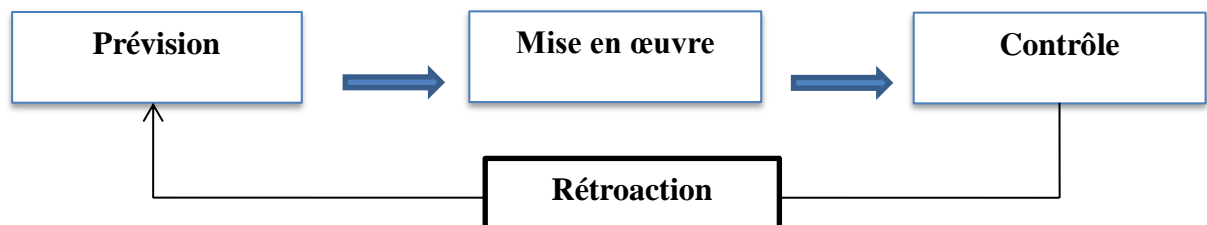
L'élaboration du budget : L'élaboration du budget est une méthode de gestion qui, à partir des stratégies (la planification), permet de concrétiser des objectifs à court terme en budgets sur la base de chiffres. L'élaboration des buts en budgets engage l'ensemble des gestionnaires de la société dans le processus budgétaire. En général, ce processus comprend trois phases principales :

- La prévision.
- La budgétisation.

- Le contrôle.

Ces trois étapes du processus budgétaire sont représentées par B. Doriath et Ch. Goujet (2007) dans le schéma suivant :

**Figure n°01 : Les étapes du processus budgétaire**



**Source :** Doriath.B, Goujet.C «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», DONUD, 3<sup>ème</sup> Edition, Paris, P : 198

Ce schéma montre que la rétroaction peut s'effectuer sur plusieurs niveaux :

- Au niveau de la mise en œuvre : quand surviennent des décalages dans le temps, dysfonctionnements au sein d'un atelier ;
- Au niveau de la prévision : quand il s'agit d'une remise en cause des références prévisionnelles suite par exemple à la hausse des prix des matières sur les marchés, ou du faible impact d'une action commerciale.

### 2.2.1. La prévision

La première étape du processus budgétaire est la prévision (à court terme) en vue d'établir des programmes d'actions en s'appuyant sur de nombreuses simulations. La simulation consiste en la définition des hypothèses de travail pour valider la stratégie en la chiffrant.<sup>8</sup>

Plusieurs auteurs ont défini la prévision comme :

**H. Fayol (1916)**, considère que «prévoir, c'est supporter l'avenir et le préparer ». L'auteur note que «prévoir c'est déjà agir».<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Norbert GUEDJ, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », P253

<sup>9</sup> Henri FAYOL, « Administration et industrielle générale », 1<sup>ère</sup> Edition, Dunod et E. Pinat Année : 1917 ,P 48

# Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

Pour **N. Guedj (2005)**, la prévision est le fait de collecter des informations permettant d'établir sur une période considérée un programme d'actions.<sup>10</sup>

La prévision repose donc sur des informations internes (comme la capacité de production et le rendement) ainsi que sur des informations externes (telles que le marché, les prix des matières premières, etc.). Cela implique l'analyse de données passées pour effectuer une extrapolation (c'est-à-dire utiliser les données passées pour anticiper l'avenir), ainsi que l'examen de nouvelles hypothèses (en recourant aux outils de la mathématique appliquée à la gestion).

La prévision aide les responsables à la prise de décisions, elle est donc une étude préalable et indispensable à la prise de décisions puisqu'elle leur permet d'anticiper les problèmes et donc d'échapper aux risques. Dans ce contexte **Ch. Horngren (2003)** conclue que « peu d'entreprises planifient leur faillite, mais beaucoup d'entreprises défailtantes ont omis de planifier »<sup>11</sup>

Dans une perspective de planification budgétaire, les questions suivantes se posent :

- **Pourquoi prévoir** : l'entreprise effectue des prévisions, non seulement pour anticiper l'avenir, mais aussi en vue d'atteindre les objectifs définis au préalable.
- **Comment prévoir** : la prévision ne doit pas être uniquement fondée sur l'expérience, elle doit aussi intégrer l'application des techniques statistiques et économiques.
- **Qui prévoit** : l'établissement des prévisions est la responsabilité de tous les gestionnaires, et non pas uniquement celle de la direction générale.

La phase de prévision en gestion budgétaire, grâce à l'élaboration de programmes d'action, facilite une meilleure préparation des décisions, ce qui conduit à une action plus efficace.

## 2.2.2. La budgétisation

La budgétisation consiste à élaborer des budgets en se basant sur les programmes d'action dérivés des prévisions.

Cette seconde phase implique la formulation d'un plan à court terme quantifié, incluant des ressources associées à une attribution de tâches pour réaliser les buts définis par la société.

---

<sup>10</sup> Norbert GUEDJ, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », op.cit. P252.

<sup>11</sup> Charles HORNGREN et Alnoor BHIMANI, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 2<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, France, 2003, P1

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

Les budgets sont exposés en tant que tableaux numériques et sont conçus en fonction de la structure organisationnelle de l'entreprise (centre de responsabilité). Ces budgets illustrent l'engagement de chaque responsable des différentes divisions envers la direction générale.

Lors de cette phase, il est habituellement réalisé une estimation anticipée des objectifs qui représente le budget initial ou temporaire. Ce dernier offre la possibilité de fournir des renseignements évalués pour chaque centre de responsabilité. Ce budget est conçu généralement autour d'avril ou mai de l'année N en vue du budget de l'année N+1.

La communication de ces données aux différents centres de responsabilités permet aussi d'instaurer une navette qui est un débat entre les responsables opérationnels et la hiérarchie. Ces débats portent à la fois sur les objectifs de volume et les moyens à mettre en œuvre. Dans ce cas, les responsables des divisions souhaitent disposer des moyens nécessaires à la réalisation des sous-objectifs et la direction générale, à son tour, recherche la réalisation de l'objectif global en respectant les critères d'efficacité et d'efficience. Ceci fait que des ajustements à ce niveau seront nécessaires<sup>12</sup>.

Ce n'est qu'après avoir vérifié la cohérence de l'ensemble des données que l'entreprise élabore le budget définitif vers les mois de septembre et octobre<sup>13</sup>.

La période budgétaire s'étend généralement de six mois jusqu'à un an au maximum. On procède fréquemment à une division en intervalles plus brefs.

La budgétisation est donc le processus qui consiste à :

- Détailler le programme d'actions pour la première année du plan opérationnel.
- Attribuer aux unités des services concernés les ressources requises pour mettre en œuvre le programme ou la portion de celui-ci qu'elles sont responsables de réaliser.

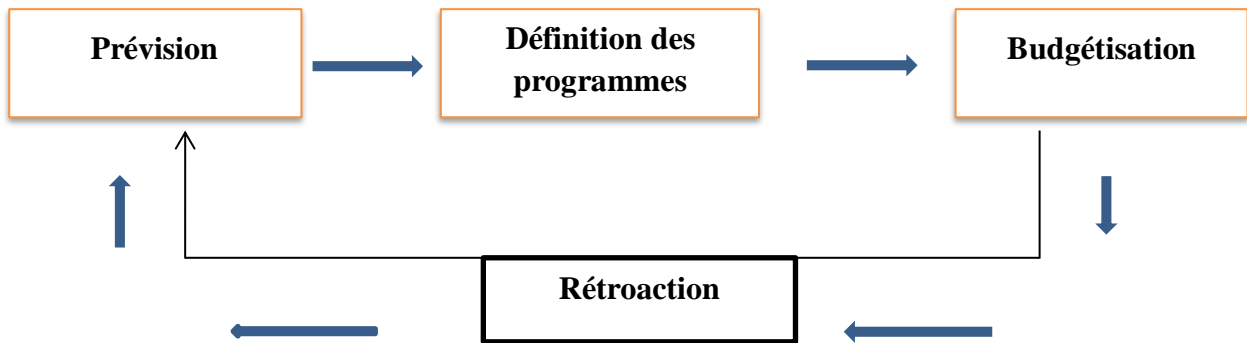
**Selon B. Doriath et Ch. Goujet (2007)**, la prévision et la budgétisation sont des processus qui se situent avant l'action, et qui visent à organiser à court terme les activités de l'entreprise de façon cohérente avec ses objectifs. Le schéma n°02 ci-après fait ressortir ces deux premières étapes du processus budgétaire.

---

<sup>12</sup> Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », op.cit. P 107.

<sup>13</sup> Toufik SAADA, Alain BURLAND et Claude SIMON, « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », P129.

Figure n°02: Les étapes de gestion budgétaire d'avant l'action



**Source :** Brigitte DORIATH Christian GOUJET «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance»...op cité, P : 02

### 2.2.3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une procédure qui intervient après l'exécution de l'action. L'objectif de cela est d'évaluer la performance, d'interpréter les raisons afin de favoriser une meilleure gestion des résultats obtenus.

Le contrôle budgétaire est défini comme « une branche du contrôle de gestion qui analyse la performance en comparant ce qui était prévu (les budgets) à ce qui s'est réellement produit (les coûts réels issus de la comptabilité de gestion). Il propose donc des analyses d'écart entre les réalisations et les prévisions dans le but de les expliquer et de permettre la décision d'actions correctives adaptées ». <sup>14</sup>

Cette phase inclut donc :

- L'examen des résultats par rapport aux prévisions à divers niveaux de l'entreprise ;
- L'identification des différences entre les prévisions et les résultats réels ;
- L'étude des écarts observés ;
- La définition et la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires, puis le réajustement éventuel des prévisions précédentes.

---

<sup>14</sup> Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », op.cit. P3

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

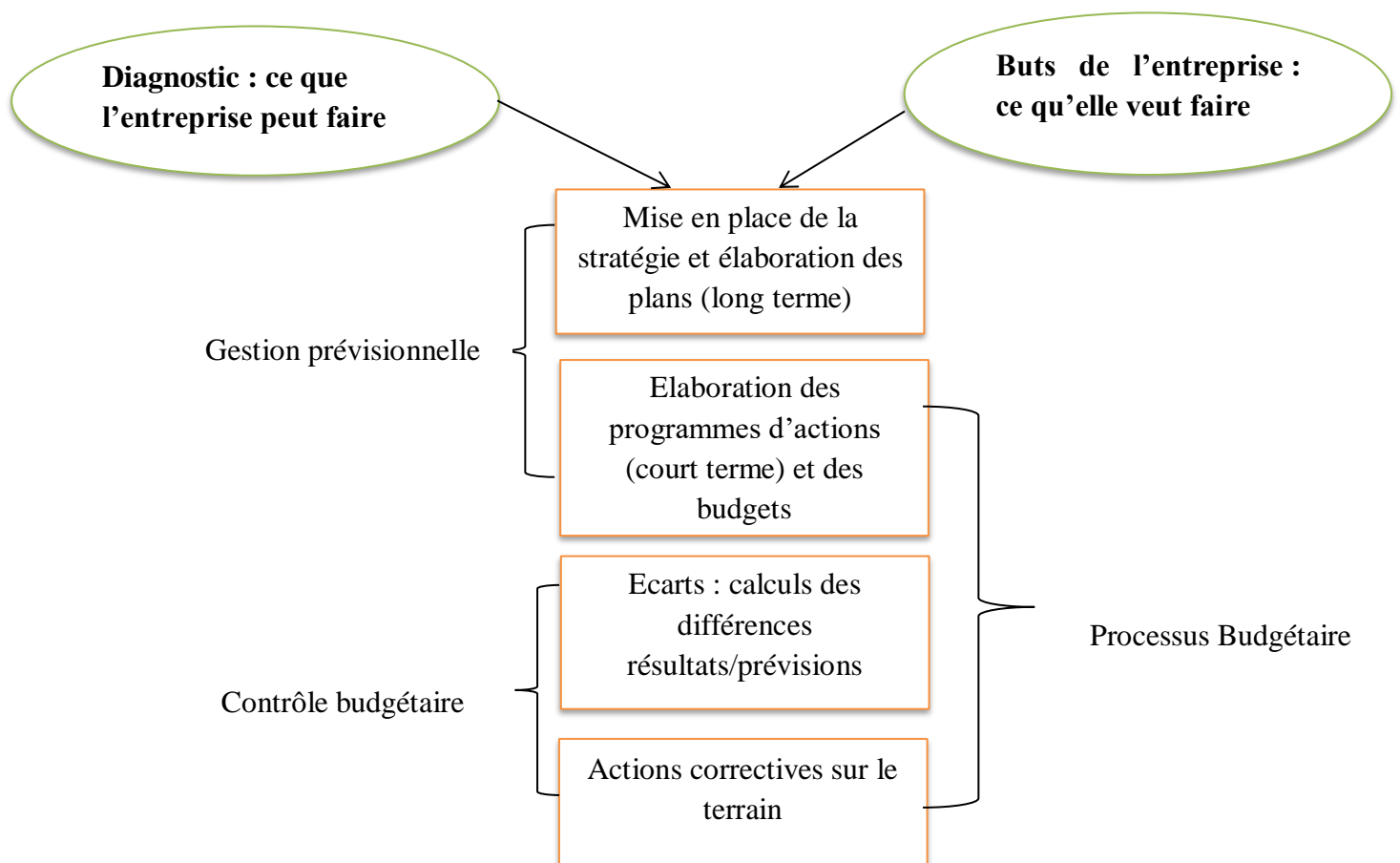
Il faut souligner que seules les divergences considérées comme significatives, qui requièrent une intervention de la direction générale, sont portées à son attention. C'est ce qu'on appelle «**la méthode d'exception ou gestion par exception**»<sup>15</sup>

Les autres divergences sont communiquées aux parties concernées (responsables) en fonction du niveau hiérarchique qu'elles occupent.

D'un point de vue humain, tous les auteurs actualistes soulignent la nécessité d'avoir une discussion objective concernant les écarts observés avec tous les responsables impliqués dans l'élaboration du budget.

On peut conclure ce deuxième point relatif au processus budgétaire par le schéma n°03 suivant :

**Figure n°03 : Les étapes du processus de planification et de la gestion budgétaire**



**Source :** « La gestion budgétaire, la prévision dans l'entreprise- AUNEGE », R cordier, Paris, page 2. [ressources.auneg.fr](http://ressources.auneg.fr)

<sup>15</sup> Pierre LAUZEL et Robert TELLER, « Contrôle de gestion et budget », P250.

## Section 3 : Les principes et typologie du budget

Dans cette partie, nous allons examiner les fondamentaux du budget ainsi que les indicateurs qui servent à évaluer son efficacité. Ces éléments sont essentiels pour la prise de décisions et l'amélioration de l'utilisation des ressources au sein de l'entreprise.

### 3.1. définition du budget

C'est un outil essentiel de la gestion budgétaire, il représente l'expression chiffrée du programme d'action suggéré par les dirigeants et s'apparente à une répartition anticipée et chiffrée des objectifs et des ressources parmi les différents responsables. Il participe à l'organisation et à la réalisation de ce programme. C'est la traduction comptable et financière des stratégies adoptées pour que les objectifs fixés et les ressources à court terme (en général, l'année) coïncident avec l'exécution des plans d'action. Dans ce contexte, le budget est envisagé non seulement comme un instrument de planification et de coordination, mais aussi comme un outil de surveillance et d'assistance à la prise de décision. Effectivement, élaborer un budget implique à la fois de planifier et de prendre des décisions.

**Selon PHILIPPE LORINO**, « le budget constitue le plan d'action à un an. il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et crée le cadre d'un bon retour d'expérience dans suivi de l'action (rétroaction de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique)». <sup>16</sup>

Ces définitions permettant d'aboutir à la conclusion suivante: un budget est la traduction en terme monétaire, des objectifs, des politiques et des moyens élaborés dans le cadre d'un plan, couvrant toutes les phases d'un processus.

### 3.2. Les caractéristiques du budget

Le budget doit être présenté sous forme de contrat négocié entre les opérationnels et leurs supérieurs hiérarchiques, en tenant compte de la réalité économique et des ambitions des objectifs. Ils servent d'outil pour la planification, la coordination, le contrôle et l'évaluation.

---

<sup>16</sup> BOUQUIN H. «Le contrôle de gestion »,5eme éd PUF, Paris, 2001, p312

### **3.2.1. Le budget en tant qu'instrument de planification**

Le budget sert d'instrument de planification et son élaboration nécessite une analyse approfondie de l'entreprise. Cette formation lui donne la possibilité de garantir que ses décisions sont logiques et appropriées à l'entreprise.

### **3.2.2. Le budget; en tant qu'instrument de coordination**

Il s'agit d'un feedback existant entre tous les départements d'une organisation et leurs supérieurs hiérarchiques afin de garantir des budgets cohérents. La conception d'un lot de budgets harmonisés est une stratégie pour garantir que les initiatives des différentes unités décentralisées seront en conformité les unes avec les autres.

### **3.2.3. Le budget ; en tant qu'instrument de contrôle et de mesure**

Il permet d'évaluer la performance de l'entreprise à travers l'étude des divergences entre les données effectives et les données budgétisées. Il facilite donc l'identification des anomalies et la mise en œuvre de mesures correctives.

## **3.3. Objectifs du budget**

La construction de budget répond à plusieurs objectifs<sup>17</sup>:

### **3.3.1. Les budgets ; en tant qu'outils de pilotage de l'entreprise**

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

---

<sup>17</sup> Doriath B et Goujet C «gestion prévisionnelle et mesure de la performance »,...op.cit. , P : 105

### **3.3.2. Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation**

- Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité.
- Ils installent la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyennes mises en œuvre.

### **3.3.3. Les budgets sont des outils de contrôle**

- Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisation et prévisions.

## **3.4. Typologie des budgets**

Il existe divers types de budgets, se distinguant par leurs objectifs spécifiques dans la gestion financière de l'entreprise.

### **3.4.1. Budgets opérationnels**

Ce sont des budgets liés au cycle d'exploitation de l'entreprise :

#### **3.4.1.1. Budget des ventes**

C'est le budget qui permet de répondre aux questions :

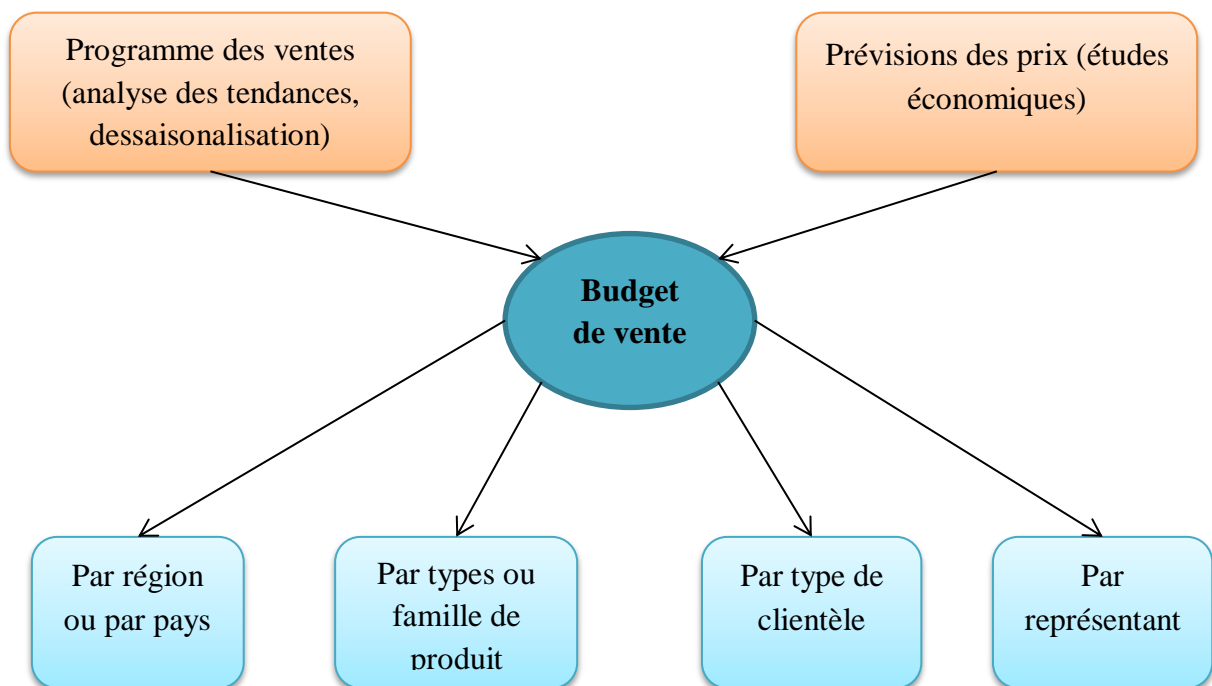
- quels produits vendre ?
- quelles quantités ?
- à quels prix ?
- dans quelles conditions d'écoulement ? (mode de distribution échelonnement dans le temps).

Les réponses à ces questions mettent en jeu, notamment :

- l'exploitation rationnelle des analyses faites en utilisant la comptabilité a posteriori, c'est-à-dire en examinant le mouvement des ventes, produit par produit, suivant les localisations géographiques, les modes de distribution, la nature des clients, etc.;
- l'utilisation des données statistiques concernant le marché actuel et potentiel: statistique démographique, répartition du revenu national, importance des crédits budgétaires de l'Etat ou des collectivités locales qui pourront être consacrées à des commandes, etc.;

- les échanges de vues qui doivent intervenir entre les chefs d'entreprises de la même branche et leur organisation syndicale ;
- nous reconnaissons l'importance de l'étude des marchés mais on sait aussi que l'entreprise petite ou moyenne peut difficilement pratiquer une telle étude si elle doit se limiter à ses propres ressources, d'où l'intérêt de la coopération dans ce domaine ;
- Enfin, n'omettons pas de signaler l'importance de la distinction entre ventes sur marché intérieur et ventes à l'exportation; il s'agit de deux marchés dont les caractéristiques sont très différentes et qui peuvent exiger des modes de prospection - donc des frais – spécifiques.<sup>18</sup>

**Figure n°04: la démarche du budget de vente**



**Source :** Doriath .B, Boujet.C «Gestion provisionnelle et mesure de la performance»...op cité, P : 109

### 3.4.1.2. Budget de production

Les prévisions de production sont élaborées sur la base des projections de vente, en tenant compte du niveau actuel des stocks de produits finis. Il est important d'effectuer ces calculs de manière à prévenir une trop grande accumulation de stocks. Sur la base des prévisions globales de production, on détermine l'ordre du jour des ateliers en veillant à équilibrer leur charge afin d'éviter tout goulet d'étranglement qui pourrait entraver le flux

<sup>18</sup> Lauzel.P «contrôle de gestion et budgétaire » 7<sup>ème</sup> Edition par Robert .T année 1994,....op.cit. .p : 245.

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

sortant. Ce détail est particulièrement crucial ; les ateliers dépendent les uns des autres et il faut éviter qu'un atelier fonctionne à 100 % de sa capacité normale tandis que l'autre n'exploite que 60 % par exemple.

L'évaluation équilibrée des charges de travail pourrait nécessiter une révision des suppositions concernant les prévisions de ventes.

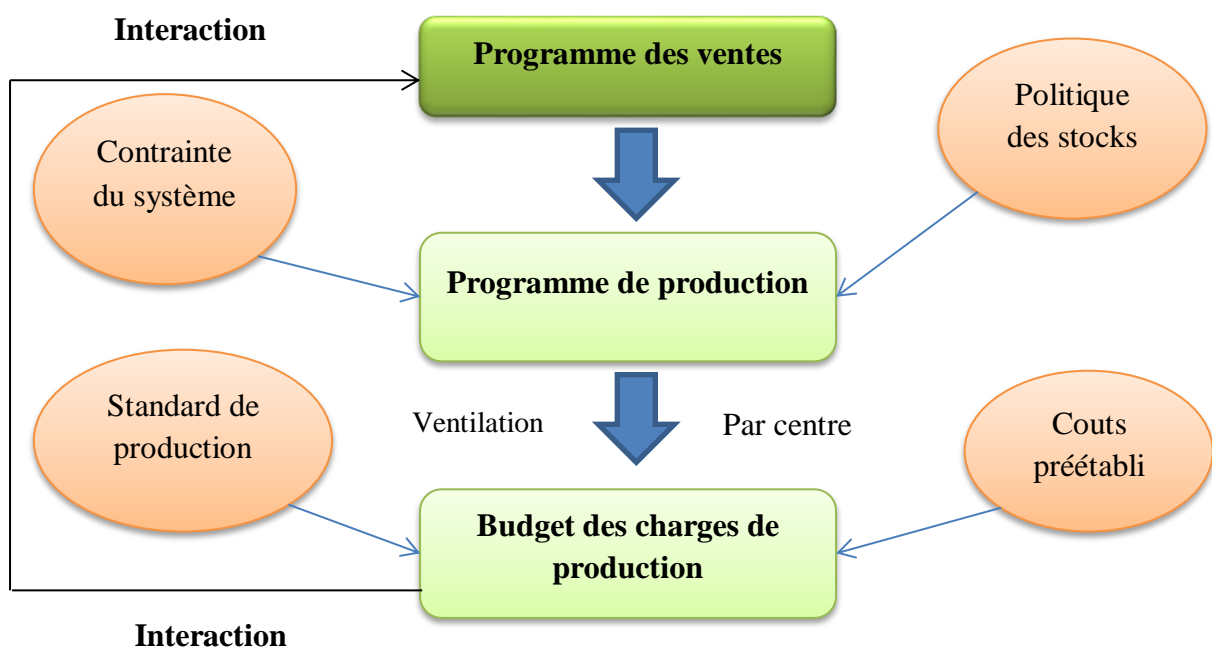
On prendra en considération l'impact des coûts fixes sur le coût de production par unité.

L'avantage de l'installation d'un équipement permettant d'éliminer les heures supplémentaires sera comparé au surplus de l'amortissement, en tenant compte du degré d'utilisation de la capacité de production.

On comparera les coûts engendrés par une équipe exerçant en double ou en triple avec ceux générés par une équipe travaillant en simple.

Les entreprises qui gèrent leur comptabilité par divisions homogènes examinent les coûts prévus par département (ou division regroupant plusieurs sections) une section à la fois. Il est conseillé de toujours faire la distinction entre les coûts qui fluctuent selon le niveau de production et ceux qui demeurent constants pendant la période en question.

**Figure n°05 : La démarche de détermination du budget de production**



**Source :** Doriath.B, Boujet.C «Gestion provisionnelle et mesure de la performance»....op cité,

**P : 111**

### 3.4.1.3. Budget des approvisionnements

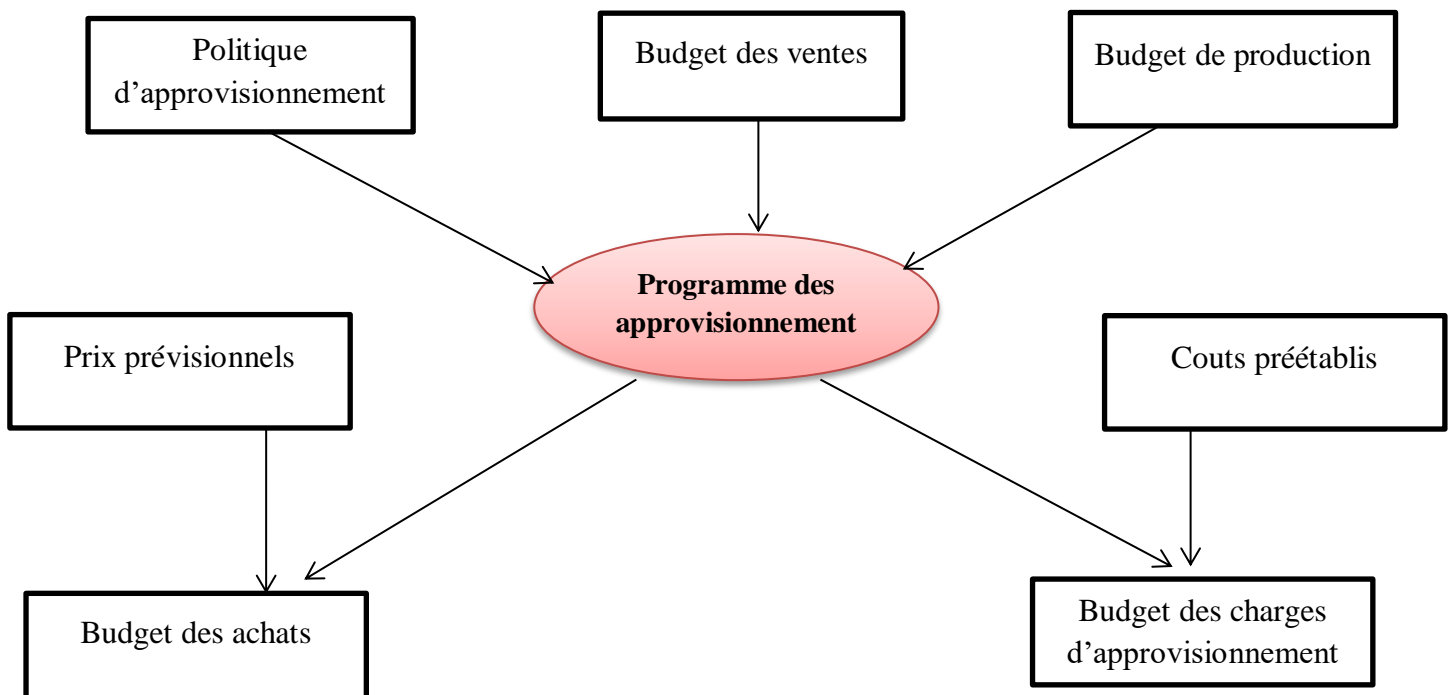
Disposer d'un inventaire est une stratégie pour équilibrer des buts opposés concernant :

- La production et la commercialisation en ce qui concerne les produits finis ;
- Les exigences des fournisseurs et celles de la fabrication en termes de matières premières et de composants.

La gestion des matières premières et des composants est sous la responsabilité des services d'approvisionnement et nécessite un ou plusieurs budgets spécifiques. Comme pour les ventes et la production, cette gestion budgétaire s'articule autour de deux phases interdépendantes :

- Une étape de projection des besoins en approvisionnements, tenant compte des stratégies de gestion des stocks adoptées par l'entreprise et des suppositions concernant le volume de consommation.
- Une phase d'évaluation qui mène à la création des budgets.

**Figure n°06 : La démarche d'un budget opérationnel**



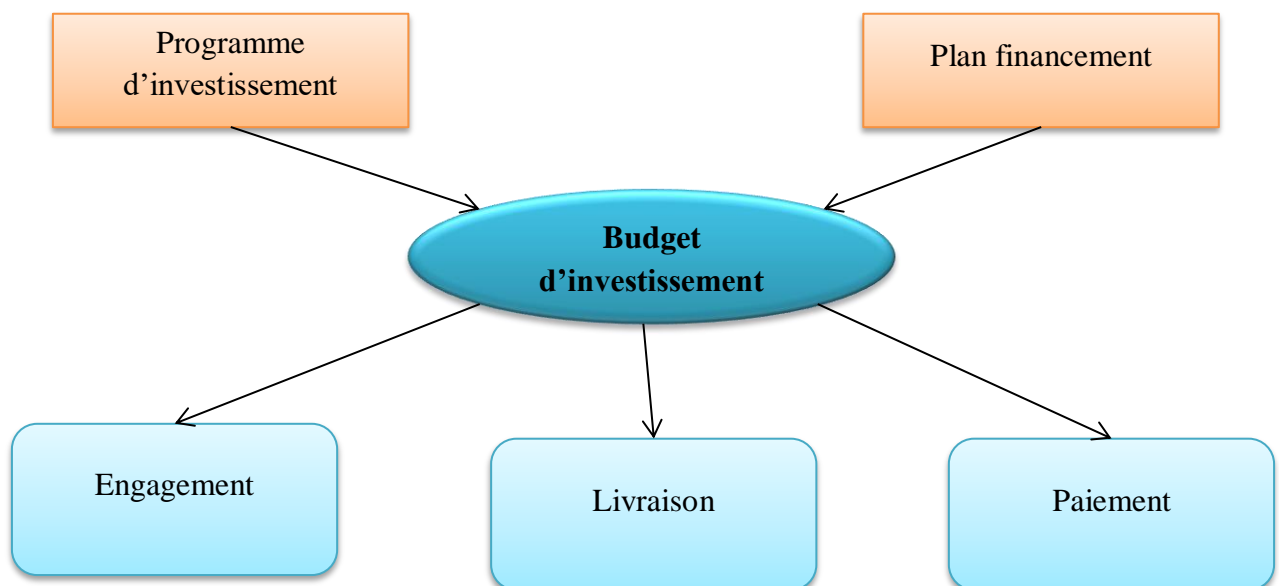
**Source :** Doriath. B, Goujet. C «Gestion provisionnelle et mesure de la performance »...op.cit.,

**P : 113**

### 3.4.2. Budget d'investissement

«Qui est un budget résultant du plan stratégique à long terme. Il permet d'acquérir les actifs incorporels, corporels et financiers qui sont nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques». <sup>19</sup>Le budget d'investissement envisage l'engagement à court terme dans des actions dont les impacts ne se manifestent qu'à moyen et long termes. Il n'a de conséquences à court terme que sur la liquidité et les états financiers prévus.

**Figure n°07: La démarche d'un budget d'investissements**



**Source :** Doriath. B, Goujet. C «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance»....op cité,  
**P : 114**

### 3.4.3. Les documents de synthèse prévisionnels

Les documents de synthèse sont constitués du budget de trésorerie et de budget de général.

#### 3.4.3.1. Budget de trésorerie

Toute entreprise sait bien qu'elle doit faire des prévisions de trésorerie pour assurer convenablement ses échéances, mais ces prévisions ne sont pas pour autant systématiquement organisées.

---

<sup>19</sup> L. Langlois, C. Bonnier et M. Bringer, « Contrôle de gestion », 1<sup>ère</sup> Edition DUNOD 2004, P 135

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

La bonne règle consiste à établir le budget de trésorerie en transposant dans le temps:

- le budget d'exploitation;
- le budget d'équipement.

Pour établir le budget de trésorerie-exploitation, nous partons du compte prévisionnel d'exploitation établi mensuellement; on note les décaissements correspondant aux charges prévues et les encaissements correspondant aux ventes prévues, compte tenu des crédits obtenus des fournisseurs ou des crédits accordés aux clients.

Pour établir le budget de trésorerie-équipement on part du programme d'équipement et on met en place dans le temps les dépenses qui seront couvertes par l'autofinancement ou par le recours au crédit.<sup>20</sup>

### **3.4.3.2. Le budget général**

Il s'agit de rapports prévisionnels basés sur les budgets antérieurs, conçus pour contrôler les équilibres essentiels de l'entreprise.

C'est une représentation complète des prévisions effectuées et la formalisation des objectifs de l'organisation ainsi que des méthodes pour les réaliser.

Cela inclut le tableau de compte de résultat estimé, le bilan prévisionnel ainsi que le tableau de financement prévisionnel

#### **- Le compte de résultat prévisionnel**

«c'est un document de synthèse essentiel, tant au niveau de la prévision puisque c'est par ce compte que l'on détermine le résultat prévisionnel qu'au stade du contrôle du fait qu'il permet d'avoir une vue synthétique des écarts d'exploitation »<sup>21</sup>

#### **- Le bilan prévisionnel**

Il permet de cerner l'influence des actions projetées au cours du prochain exercice sur la structure financière de l'entreprise. Il ne peut être établi qu'une fois connu le budget de trésorerie et le résultat prévisionnel.

---

<sup>20</sup> Lauzel.P «contrôle de gestion et budgétaire » 7<sup>e</sup>ème Edition par Robert .T année 1994,...op.cit. p : 248

<sup>21</sup> GERVAIS M, «le contrôle de gestion par le système budgétaire», édition Vuibert, Paris, 1987,...op.cit. p126

### - Le tableau de financement prévisionnel

Ce tableau conduit à voir comment l'équilibre financier de la firme va évoluer.

### 3.5. Le rôle de budget

Le budget doit permettre <sup>22</sup> :

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

### Section 4 : les approches modernes de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire évolue pour satisfaire à un environnement en constante progression. Les méthodes actuelles visent à rendre le budget plus flexible, précis et en phase en fonction de la stratégie de l'entreprise. Voici quelques méthodes innovantes qui améliorent la gestion des ressources :

#### 4.1. Budget à base zéro (BBZ)

Cette méthode d'élaboration des budgets vise à éviter que les budgets successifs ne soient que la reconduction des budgets des années précédentes. Elle s'applique à la plupart des unités périphériques ou logistiques et vise à redéfinir les coûts de structure (ceux représentés par les services généraux). À partir d'une analyse coûts-services rendus, il est décidé si les budgets

---

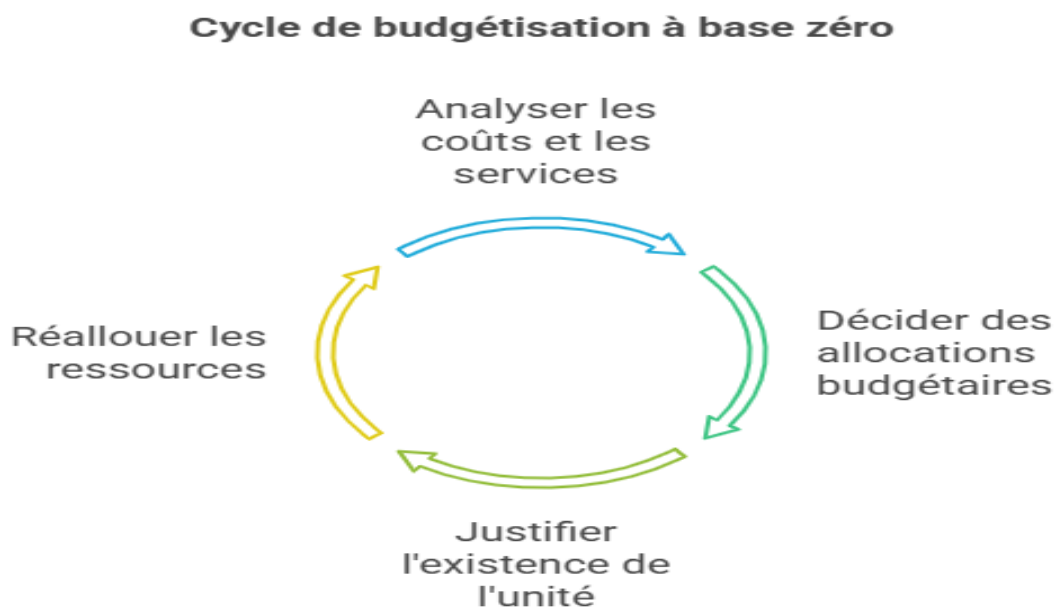
<sup>22</sup> <http://www.Wikimemoires.net> consulté : le 24 février 2025

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés. En fin de compte, chaque unité doit justifier son maintien au sein de l'organisation, son développement, son externalisation ou sa suppression. C'est certes une méthode lourde, mais particulièrement bien adaptée aux processus de fusions et de restructurations, car il permet une réallocation des ressources vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités.<sup>23</sup>

**Figure n° 08: Cycle de budgétisation à base zéro**



Source : réalisé par nous-mêmes.

### 4.2. Budget basé sur l'activité (ou comptabilité par activité)

Méthode budgétaire selon laquelle l'allocation des ressources ne se fait plus seulement en fonction d'indicateurs de volume, mais en fonction des caractéristiques des produits ou des services. Sa finalité est d'explicitier le processus de création de valeur au sein des centres de responsabilité de l'entreprise. Cette méthode vise à comprendre les activités et les relations qui les unissent à la stratégie globale de l'entreprise en ayant recours à une analyse en termes de processus. Elle peut être conçue pour analyser directement la satisfaction des demandes des clients, à savoir :

- Les ressources à mobiliser pour satisfaire les demandes normales des clients ;

---

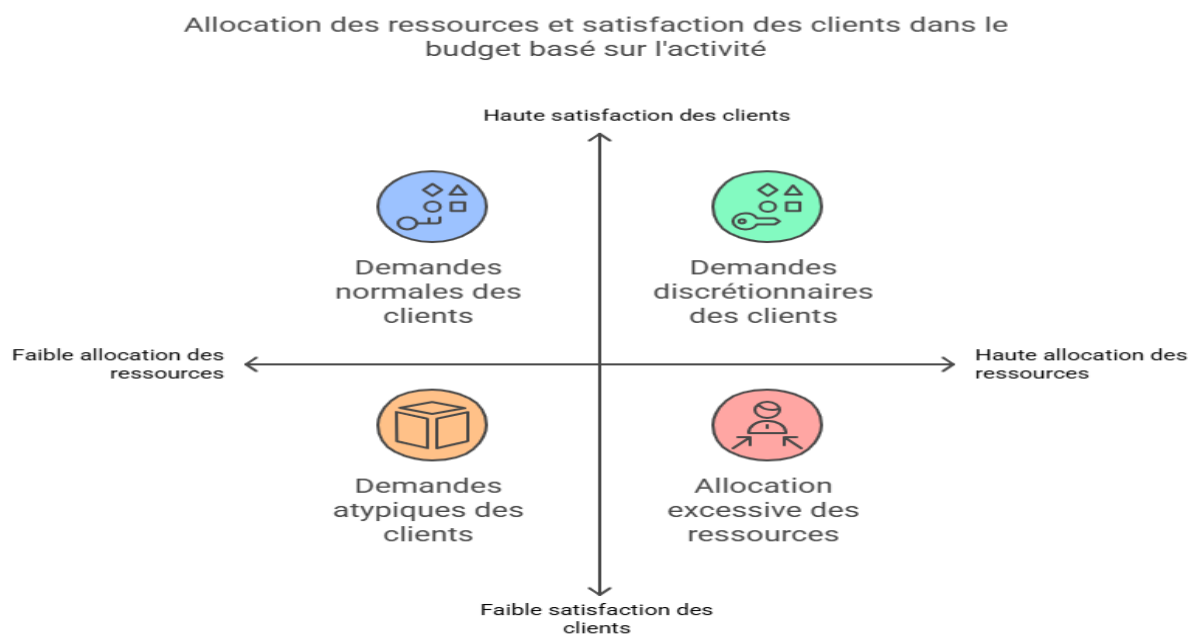
<sup>23</sup> Forget J «La gestion budgétaire» © Éditions d'Organisation, 2005...Op.cit. P : 14

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

- Les ressources spécifiques à mobiliser pour satisfaire les demandes discrétionnaires des clients ;
- Les possibilités de répondre à des demandes atypiques si les clients paient un supplément de prix.

Les ressources ne sont plus affectées aux activités (ou aux centres de responsabilité) sur la base de clés de répartition plus ou moins arbitraires, mais sont estimées sur la base du niveau d'activité réel des centres d'activité. Les budgets ne sont plus des instruments de mesure des coûts, mais des outils permettant de déterminer les causes et les effets des variations inattendues des paramètres. L'A.B.C. (« activity based costing ») est une méthode de calcul des coûts prenant appui sur la notion d'activité, et non sur la notion de produit ou de service. L'A.B.M. (« activity based management ») est la méthode de management prenant appui sur les outils développés par l'A.B.C.<sup>24</sup>

**Figure n° 09 : Budget ABC ressources et satisfaction client**



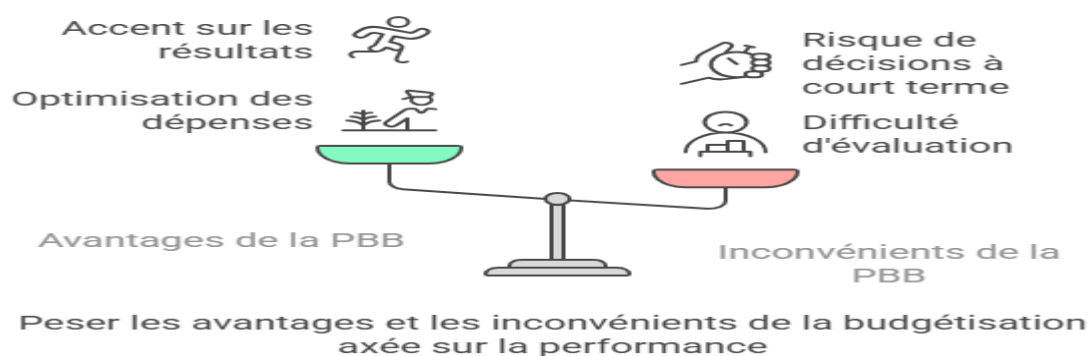
Source : réalisé par nous-mêmes

<sup>24</sup>Ibid. p : 15

### 4.3. La gestion budgétaire axée sur la performance (Performance-Based Budgeting - PBB) :

C'est d'associer directement les moyens financiers aux résultats obtenus. Cette approche, plutôt que de se focaliser exclusivement sur les dépenses, privilégie la mise en évidence des objectifs et des résultats escomptés liés à chaque article budgétaire. Cela simplifie l'optimisation des dépenses en favorisant les investissements les plus rentables et en éliminant ceux qui n'apportent aucune valeur ajoutée. Néanmoins, cette méthode comporte des contraintes, comme la difficulté d'évaluer certaines formes de performance et le risque d'encourager des décisions à court terme au détriment de l'approche stratégique sur le long terme.

**Figure n°10 : Avantages et inconvénients de la budgétisation axée sur la performance**

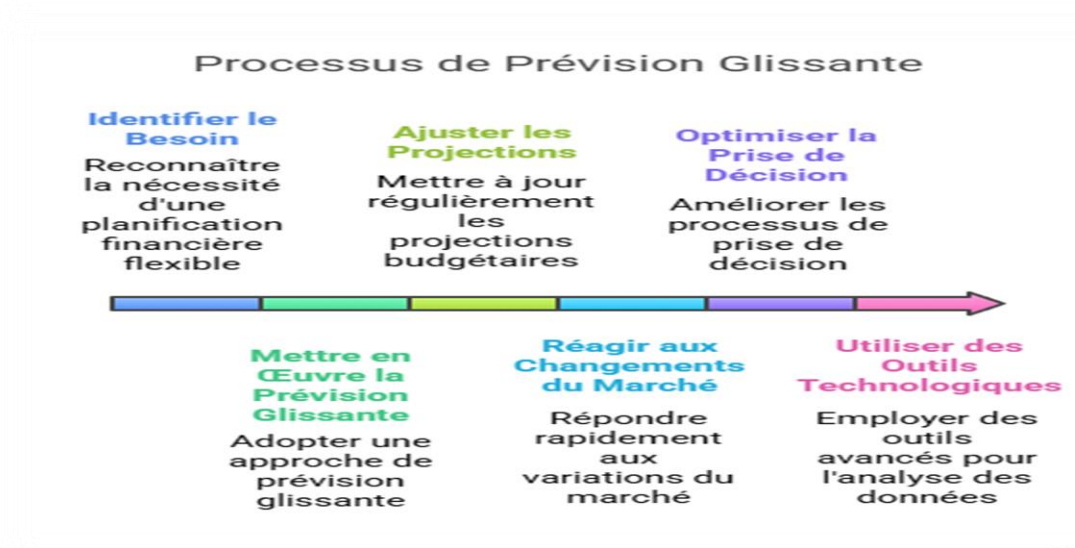


Source : réalisé par nous-mêmes

### 4.4. Rolling Forecasts (prévisions glissantes)

Une autre méthode moderne est l'utilisation de prévisions glissantes (rolling forecast), qui offre aux entreprises la possibilité d'ajuster constamment leurs projections budgétaires sur une durée flexible, généralement entre 12 et 18 mois. Cette approche offre une réactivité plus rapide aux variations du marché et aux imprévus, contrairement à un budget annuel rigide. Les entreprises réduisent les divergences entre les prévisions et la réalité en actualisant fréquemment leurs projections financières, ce qui optimise par conséquent leur processus décisionnel. Cependant, cette méthode nécessite un suivi précis et des outils technologiques avancés pour recueillir et examiner les données en direct.

**Figure n° 11 : processus de Prévion Glissante**



Source : réalisé par nous-mêmes

## 4.5. L'impact des nouvelles technologies

Ils ont un rôle de plus en plus important dans la gestion moderne des budgets. Avec l'aide de l'analyse prédictive et des procédures avancés, les entreprises sont en mesure d'automatiser leurs prévisions financières, d'identifier les irrégularités budgétaires et de maximiser l'attribution des ressources en temps réel. L'intelligence artificielle offre également la possibilité d'affiner la précision des prévisions en intégrant d'ampleurs ensembles de données et en identifiant les tendances naissantes. Toutefois, ce passage à la technologie exige des dépenses substantielles en matière de logiciels et de formation du personnel, et peut provoquer une dépendance croissante aux systèmes informatiques.

**Figure n° 12 : la distinction entre les points positifs et négatifs de la technologie dans la GB**



Source : réalisé par nous-mêmes

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

---

Ces méthodes modernes transforment donc la gestion budgétaire en un instrument stratégique et dynamique, aidant les entreprises à optimiser leur performance financière tout en s'ajustant aux changements du marché. Le choix de la méthode sera limitée par la configuration, les buts et les moyens de l'entreprise, cependant, le recours à une démarche plus souple et axée sur les données devient essentiel dans un contexte économique toujours plus imprévu.

### **Conclusion :**

En conclusion, La gestion budgétaire est un levier essentiel pour la planification et le contrôle financier des entreprises. Elle se base sur des concepts essentiels, un processus organisée et des instruments appropriés, tel que le budget, afin d'améliorer la répartition des ressources. Grâce à l'avènement de méthodes modernes, plus agiles et réactives, les entreprises sont en mesure de s'ajuster plus efficacement aux transformations économiques. Par conséquent, la gestion budgétaire demeure un élément stratégique essentiel pour garantir l'efficacité et la durabilité financière.

L'Objectif ultime dans le deuxième chapitre est de ressortir le lien entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise.



***CHAPITRE 02***

### Introduction

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès.<sup>25</sup>

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur la notion de performance de l'entreprise et les moyens de l'évaluer de manière précise et cohérente. Nous commencerons par définir ce qu'est la performance, avant de présenter les principaux indicateurs utilisés pour la mesurer. Enfin, nous examinerons l'importance de la gestion budgétaire dans l'amélioration continue de la performance de l'entreprise.

### Section 1 : définition et mesure de la performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise est un concept clé qui englobe plusieurs aspects, allant des résultats financiers aux éléments stratégiques et opérationnels qui influencent sa réussite à long terme.

#### 1.1. Définition de la performance

Dans le domaine de la gestion, la performance est un thème constant, stimulé par l'aspiration des dirigeants à assurer la continuité et la durabilité des structures qu'ils supervisent. Au sein de l'entreprise, elle est souvent considérée comme le niveau de réalisation des objectifs visés. Ainsi, la performance joue un rôle majeur dans l'appréciation des décisions prises. Généralement perçue uniquement sous l'angle financier, elle est également vue comme un outil de référence qui permet aux gestionnaires de réaliser des études préliminaires ou d'évaluer les projets en question. Cependant, la performance d'une entreprise est un concept aux multiples facettes, dont la définition universelle est complexe à établir, compte tenu de la diversité des perspectives. Dans ce contexte, de nombreux auteurs ont proposé des définitions pour mieux comprendre ce concept.

---

<sup>25</sup> Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT", May 2007, Poitiers, France. P3. Disponible sur : <https://shs.hal.science/halshs-00544875/document>

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

**Selon Brigitte DORIATH :** le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation.<sup>26</sup>

**Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI :** « La performance comprise comme l'efficacité et l'efficience peut être pilotée en essayant de construire des outils pour gérer les variables stratégiques et organisationnelles en intégrant mieux la valeur, le temps, les acteurs de l'organisation ».<sup>27</sup>

Claude ALAZARD et Sabine SEPARI ajoutent également : « La performance de l'entreprise est appréhendée aujourd'hui aussi sous l'angle social et concerne les salariés de l'organisation dans leurs compétences, leur apport à la création de valeur de l'entreprise leur qualité de management, leur comportement ».<sup>28</sup>

**Selon BOURGUIGNON Annick :** « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ».<sup>29</sup>

Par conséquent, même si la définition de la performance peut être complexe en raison de sa nature subjective et spécifique à chaque organisation, elle se réfère généralement à la réalisation des buts établis, à un coût réduit, tout en restant alignée avec la vision stratégique de l'entreprise.

Pour un niveau de performance élevé, nous avons trois conditions fondamentales :

- **Répondre aux attentes des parties prenantes :** cela implique pour les entreprises privées, leurs actionnaires, clients, fournisseurs et distributeurs. Il est donc nécessaire d'essayer de contenter chacun d'eux ;
- **Renforcer l'expertise :** une entreprise qui brille privilégie les compétences plutôt que les départements. On analyse les opérations entre différents départements en formant

---

<sup>26</sup> Brigitte DORIATH. Op.cit. p129.

<sup>27</sup> Lazard, C., & Sépari, S. (2010). DCG 11 – Contrôle de gestion : Manuel et applications 2<sup>ème</sup> Edition Paris : Dunod. P 379.

<sup>28</sup> Ibid... P129

<sup>29</sup> Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. Revue Française de Comptabilité, p : 60-65.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

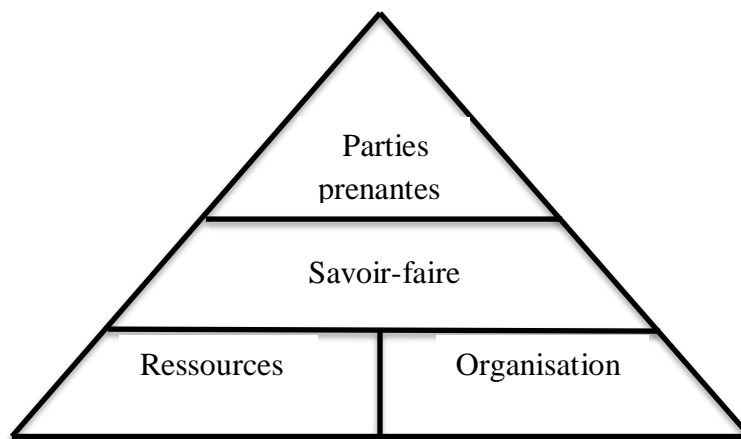
---

des équipes multidisciplinaires basées sur les compétences requises et les capacités déjà présentes ;

- **Meilleure gestion des ressources et de l'organisation** : pour mettre en œuvre le savoir-faire, l'entreprise a besoin des ressources en énergie, en matières, en hommes, en machines et en informations. Il ne suffit pas de les posséder mais de les bien gérer, l'entreprise a besoin d'une dimension organisationnelle (sa structure, sa politique, sa culture, etc.).

Le schéma n° ci-dessous montre les différentes conditions d'un niveau de performance élevé.

**Figure n°13: Les conditions d'un niveau de performance élevé**



Source : KOTTLER.P et DUBOIS.B, « Marketing management », 11<sup>ème</sup> édition, Publi-Union, Paris, 2000, P74

### 1.2. Concepts clés de la performance

Pour rester compétitive, une entreprise doit surpasser ses concurrents tant sur le plan stratégique qu'organisationnel.

Dans le domaine de la gestion, nous définissons la performance comme l'association de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie.

#### 1.2.1. L'efficacité

L'efficacité signifie « Le rapport entre les résultats atteints par les systèmes et les objectifs visés. De ce fait les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

Nous s'exprimerons donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système. »<sup>30</sup>

**Selon DORIATH**, « l'efficacité signifie l'aptitude à atteindre les objectifs »<sup>31</sup>, Elle décrit la capacité d'une entreprise à atteindre ses buts et objectifs. Pour une entreprise, être efficace signifie qu'elle est capable de générer les résultats attendus et d'atteindre les objectifs qu'elle a fixés, que ces derniers concernent des aspects tels que les quantités, la qualité, les délais, le coût ou même la rentabilité.

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

### 1.2.2. L'efficience

Correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités, en relation avec les résultats.

Nous pouvons définir l'efficience en se basant sur les deux concepts d'oisiveté et de gaspillage. L'oisiveté correspond à l'inutilisation des capacités de production, ce qui entraîne des coûts liés à la capacité. Le gaspillage représente l'exploitation inefficace des capacités bénéfiques susceptibles de générer plus et qui entraînent des dépenses opérationnelles.

Ainsi l'efficience peut être définie comme le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté) :

$$\text{Efficience} = \text{non-gaspillage} \times \text{non-oisiveté}$$

- **Efficience** : produire plus avec moins.
- **Non-gaspillage** : ne pas trop consommer.
- **Non-oisiveté** : ne pas rester sans rien faire.

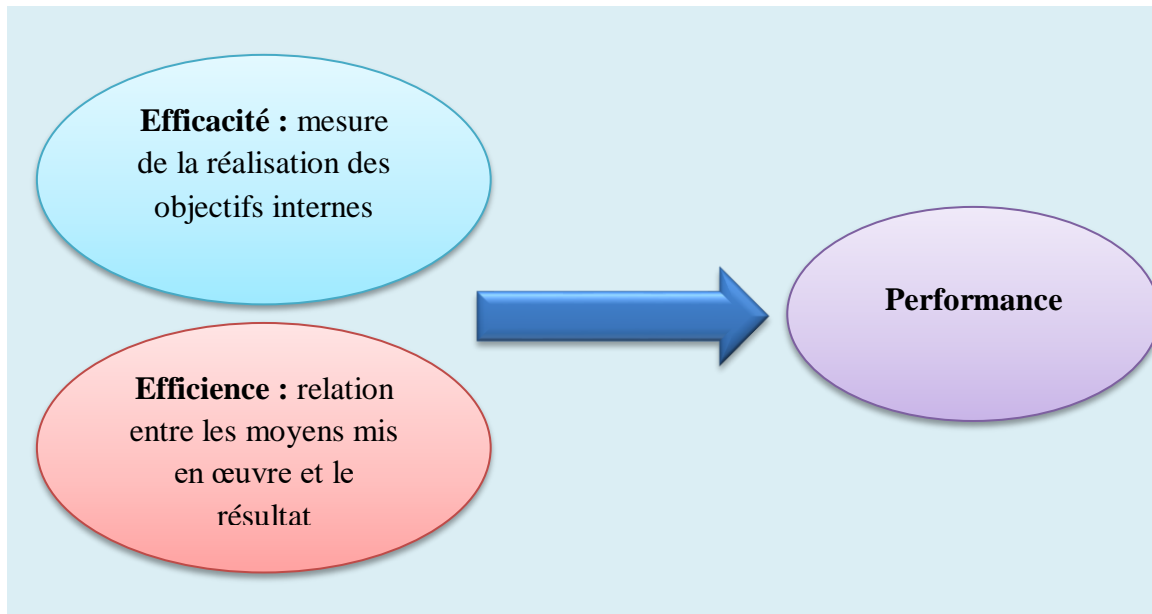
Nous pouvons dire que l'entreprise est performante lorsqu'elle utilise, d'une meilleure façon, les ressources dont elle dispose avec une allocation optimale des moyens.

---

<sup>30</sup> MAHÈ DE BOISLANDELLE (Henri), Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Édition Economica, Paris, 1998, P139.

<sup>31</sup> DORIATH (B) et autres, Op.cit., P313

Figure n°14: La relation entre l'efficacité, d'efficience et la performance.



Source : BESCOS Pierre-Laurent, «Contrôle de gestion et management », MONTCHRESTIEN, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, P42

### 1.2.3. L'économie

L'économie consiste à fournir les ressources nécessaires au moindre coût. C'est-à-dire, l'acquisition des ressources doit respecter le rapport qualité/prix.

Nous pouvons ajouter que, la performance oblige la vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation<sup>32</sup> :

Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût ;

Par économie, nous entendons les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources

<sup>32</sup> SAULQUIN, (J.Y) : Gestion des ressources humaines et performance des services, la revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, P20.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible. Bouquin a défini l'économie comme le fait de « se procurer les ressources nécessaires au moindre coût ».

### 1.2.4. La pertinence

**Selon TAHON :** la pertinence comme étant l'articulation entre les objectifs et les moyens. Pour évaluer la pertinence, il faudra répondre à la question suivante : « Les moyens mis en œuvre correspondent-il aux objectifs ? »

Pour qu'elle soit performante, l'entreprise doit être efficace et efficiente simultanément, à condition que les objectifs fixés soient pertinents avec les moyens alloués.<sup>33</sup>

### 1.3. Les caractéristiques de la performance

Les caractéristiques de la performance sont<sup>34</sup> :

- **La mesurabilité :** la performance se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser les indicateurs et les critères qualitatifs et quantitatifs adaptés.
- **La comparabilité :** la performance se compare, soit dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs exercices), soit dans l'espace (au secteur).
- **L'explication (ou l'interprétation) :** La performance s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

### 1.4. Les dimensions de la performance

La raison d'existence de divers types de performances s'inscrit d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, à savoir la satisfaction des clients. Bien que les priorités d'objectifs et d'actions varient en fonction du type de performance privilégiée, l'objectif principal de toute entreprise reste généralement la satisfaction des besoins des clients afin de générer des bénéfices. Les dirigeants doivent considérer la satisfaction comme une préoccupation constante, étant donné qu'elle est un élément fondamental de la stabilité financière de l'entreprise.

---

<sup>33</sup> TAHON. (Christian), Evaluation des performances des systèmes de production, Edition Hermès science publications, Paris, 2003, P31

<sup>34</sup> HAMDOUNE (A), « Une évaluation multidimensionnelle de la performance en termes de cout ; qualité et délai de construction, cas : Groupe Hasnaoui GSH », Les Cahiers du MECAS, 2021, P222

### 1.4.1. La performance stratégique

La performance stratégique, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise. Même si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie de succès pour les entreprises<sup>35</sup>.

### 1.4.2. La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.<sup>36</sup>

### 1.4.3. La performance socio-économique

Elle englobe la performance au niveau organisationnel, social, économique et financier, ainsi que commerciale.

---

<sup>35</sup> Zineb Issor. LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS. De Boeck Supérieur 2017/2 n°17 | pages 93 à 103. p99.

<sup>36</sup> Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique., (241), 117–124. <https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion?lang=fr>

### **1.4.3.1. La performance organisationnelle**

Elle fait référence à la façon dont l'entreprise est structurée pour réaliser ses buts et comment elle y réussit. Les éléments qui contribuent à évaluer cette efficacité organisationnelle incluent: l'observance de la structure formelle, les interactions entre les éléments de l'organisation, l'excellence du flux d'information, et la flexibilité de la structure.

### **1.4.3.2. La performance sociale**

La performance humaine et sociale, elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte pour J. M. Descarpentries du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires.<sup>37</sup>

### **1.4.3.3. La performance économique et financière**

On peut la définir comme étant la pérennité de l'entreprise ou sa capacité à réaliser ses buts. Concernant les aspects financiers, cette performance est évaluée à l'aide d'indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la rentabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, entre autres. Pendant une longue période, cet aspect économique et financier de la performance a été considéré comme le critère de référence pour juger la performance et l'évaluation d'une entreprise. Bien que cette perspective financière permette une compréhension simple de la gestion de l'entreprise, elle ne garantit plus à elle seule la compétitivité de celle-ci.

### **1.4.3.4. La performance commerciale**

Encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients, le service aux clients et les

---

<sup>37</sup> Zineb Issor. Op.cit. p101

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

conseils qui leur sont donnés, le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur, une orientation client totale et une innovation permanente. La commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs.<sup>38</sup>

**Tableau n°02: Les principales dimensions de mesure de la performance**

Dimensions	Critères
Performance commerciale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réussir à satisfaire des clients (sur la qualité et la disponibilité des produits)</li><li>• Bénéficier de la croissance des ventes</li><li>• Etre toujours sur le marché</li><li>• Etre capable d'innover Elargissement de la clientèle</li><li>• Etre le meilleur dans sa catégorie en termes de qualité des produits Parvenir à une grande notoriété dans le domaine par le «bouche à oreille»</li><li>• Assurer la disponibilité permanente du produit Recevoir peu de plaintes des clients.</li></ul>
Performance stratégique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atteindre ses objectifs sans gaspillage de ressources Atteindre ses objectifs et être capable d'en poursuivre d'autres pour accroître ses activités.</li></ul>
Performance concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etre capable de tenir face à la lutte concurrentielle</li></ul>
Performance financière	<ul style="list-style-type: none"><li>• Croissance des bénéfices d'année en année</li><li>• Parvenir à réaliser des Investissements non liés à l'activité</li><li>• Parvenir à satisfaire les besoins de la famille</li></ul>

Source : Bertrand Sogbossi Bocco. Op.cit. p121.

Selon DORIATH et GOUJET l'appréciation de la performance se diffère selon les clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents.

<sup>38</sup> Bertrand Sogbossi Bocco. Op.cit. p119.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

Cela nous permet de distinguer deux autres types de performance<sup>39</sup>:

**Performance externe** : Elle vise généralement les intervenants ayant un lien contractuel avec l'organisation, se concentre principalement sur les actionnaires et les institutions financières et traite du résultat actuel et à venir.

**Performance interne** : Elle se concentre principalement sur les intervenants internes de l'entreprise. Néanmoins, les dirigeants chargés de la performance se préoccupent davantage du processus qui permet d'obtenir des résultats. Ils ont la responsabilité de prendre, de structurer et d'exécuter toutes les décisions relatives à la valorisation des ressources internes et externes pour réaliser les buts de l'entreprise.

**Tableau n °03 : Distinction de la performance externe et interne**

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

Source : Brigitte DORIATH, Christian GOUJET. Op.cit. p170

---

<sup>39</sup> DORIATH (B), et GOUJET (C), Op.cit. P173

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

En résumé, grâce à cette section, nous avons acquis une compréhension approfondie des fondements théoriques de la performance.

### 1.5. La mesure de la performance

La mesure de la performance est un ensemble de méthodes de surveillance destinées à garantir que la performance de chaque centre de responsabilité au sein de l'entreprise se conforme aux normes qu'il a fixées. Elle permet également d'appliquer des sanctions, positives ou négatives, lors d'écarts significatifs par rapport aux critères choisis. Il est essentiel d'évaluer la performance d'une entreprise pour juger de sa réussite et de ses perspectives de développement à long terme.

L'évaluation de la performance revêt une grande importance, car elle offre aux entreprises l'opportunité de repérer les secteurs dans lesquels elles se distinguent et ceux qui requièrent des perfectionnements. Ceci leur fournit la possibilité de faire des choix judicieux concernant l'attribution des ressources, l'élaboration de nouvelles tactiques et l'établissement de plans d'action pour optimiser leurs performances.

#### 1.5.1. Définition de mesure de la performance

**Pour FERNANDEZ**, la mesure est : « L'action de déterminer la valeur de certaines grandeurs par comparaison avec une grandeur de même espèce prise comme terme de référence (étalon, unité) »<sup>40</sup>

**RAVIART David et THAON Christian** ont écrit sur le sujet de la mesure de la performance de l'entreprise que « la performance n'existe que si on peut la mesurer »<sup>41</sup>

**Pour KHEMAKHEM** : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise »<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> FERNANDEZ (Alain), Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition Eyrolles, 6<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2010, P33.

<sup>41</sup> RAVIART(David) et THAON (Christian), Comment piloter la performance, édition L'HARMATTAN, Paris, 1999, P78.

<sup>42</sup> Khemakhem & S. Ben Hassine (dir.), La performance dans tous ses états (p. 139). Éditions JFD.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

**Pour MAHE DE BOISLANDELLE**, la mesure de la performance « est une mesure ex-post des résultats obtenus ce qui signifie le degré d'accomplissement des objectifs par une entreprise. »<sup>43</sup>

Nous pouvons définir la performance d'une entreprise comme le niveau de réalisation d'un objectif, en mettant en relation le résultat obtenu avec l'objectif initialement prévu.

En effet, la mesure va permettre<sup>44</sup>:

- De « fixer » à intervalles réguliers les résultats obtenus, et donc d'appréhender le niveau de performance provisoirement atteint. Pour piloter la performance, il faut se donner des échéances, des occasions de « faire le point ». Ainsi par exemple, un responsable commercial, dont l'objectif est d'accroître ses ventes de façon significative à l'horizon d'un an, doit gérer la réalisation progressive de cet objectif en évaluant chaque mois ses réalisations ;
- De « chiffrer » avec précision le niveau de performance obtenu : notre commercial ne peut se contenter d'une idée intuitive de son volume de ventes mensuel, il doit la conforter par des informations plus objectives, par exemple sur le chiffre d'affaires facturé ;
- De « déclencher » des actions managériales : la mesure et l'analyse des résultats vont permettre au manager non seulement de connaître ses résultats, mais également de les « évaluer », c'est-à-dire de les comparer aux objectifs préalablement fixés, et donc d'identifier un besoin éventuel d'actions correctives. Les mesures produites jouent un rôle de signal d'alerte.

### 1.5.2. Définition des centres de responsabilité<sup>45</sup>

La gestion budgétaire s'appuie sur les centres de responsabilité qui, en fonction des choix organisationnels peuvent être un service, une unité productive, un groupe de projet, etc.... Et qui sont des éléments essentiels dans la mesure de la performance.

Un centre de responsabilité est un sous-ensemble de l'entreprise :

---

<sup>43</sup> MAHÈ DE BOISLANDELLE (H) «Gestion des ressources humaines dans les PME», 2<sup>ème</sup> Éditions Economica 1998, P319

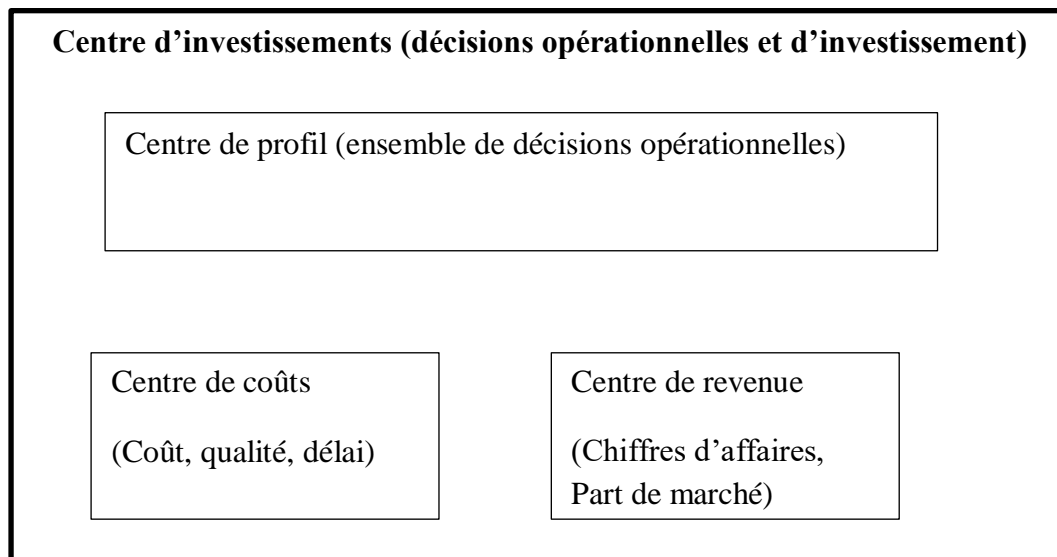
<sup>44</sup> GIRAUD (F) Et autres, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino, Paris, 2004, P30

<sup>45</sup> DORIATH (B), GOUJET (C) : Op.cit., P104

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

- Il est défini en fonction de la structure de l'entreprise ;
- Son responsable possède une délégation de pouvoirs et de responsabilités pour accomplir sa mission ;
- Il dispose d'un ensemble de ressources humaines, matérielles et financières, pour lui permettre d'atteindre les objectifs déterminés en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Ses performances sont anticipées par la prévision budgétaire et suivies par des outils du contrôle de gestion.

**Figure n° 15: La typologie des centres de responsabilités**



Source : GIRAUD (F) et autres, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2eme édition, édition GUALINO, Paris, 2005, P49.

### 1.5.3. Objectifs de mesure de la performance

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts. La mesure de performance doit permettre de<sup>46</sup>:

- **Piloter** : vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite.

<sup>46</sup> KAANIT (Abd El Ghafour), « élaboration d'un tableau de bord prospectif », magistère, université de Batna, 2002, P56

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

- **Animer** : c'est une bonne occasion pour développer une réflexion collective.
- **Organiser** : par son effet miroir, c'est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent sur les domaines problématiques.
- **Aider à la réflexion** : c'est un support d'information qui permet d'orienter l'action. Elle ne dit pas comment agir mais incite à se poser les bonnes questions.
- **Permet d'avoir un recul** : parce qu'elle offre les possibilités de se distancier des événements vécus. Elle développe au contraire une compréhension plus globale du fonctionnement du système.

### Section02 : les principaux indicateurs de la performance

Cette section présente les indicateurs clés permettant d'apprécier la performance de l'entreprise de manière globale.

#### 2.1. Définition des indicateurs de performance

Un service, un département, un processus seront qualifiés de « performants » si les objectifs de résultat qui leur ont été dévolus sont atteints. Pour qu'un responsable puisse suivre correctement ses objectifs, il devra donc identifier ses indicateurs de performance.<sup>47</sup>

Un indicateur est une mesure chiffrée prenant la forme d'une formule de calcul. C'est une information choisie, associée à un critère (caractéristique majeure permettant de juger de la réussite ou de l'échec), destinée à en observer les évolutions à intervalles réguliers. Aussi, les indicateurs de performance constituent un important dispositif de contrôle des objectifs à atteindre.<sup>48</sup>

**L'AFGI (ASSOCIATION OF FINANCIAL GUARANTY INSURERS)** propose la définition suivante<sup>49</sup> : « Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan, ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

---

<sup>47</sup> LAGODA (Jean-Marc), Fiches sur Les tableaux de bord : Rappels de cours et exercices corrigés, Éditeur Ellipses, 2022, P17

<sup>48</sup> AFGI, Indicateur de performance, Edition Hermès Science Europe Ltd, Paris, France, 2001, P150.

<sup>49</sup> LORINO (P), méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P130

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

Selon LORENO un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.<sup>50</sup>

### 2.2. Les qualités d'un indicateur de performance<sup>51</sup>

Un bon indicateur doit être :

- **Pertinent** : l'indicateur doit correspondre à un objectif, de plus il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte.
- **Accessible** : l'accès aux informations et leurs traitements doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable.
- **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible à temps.
- **Lisible** : il doit être facile que possible à comprendre et à interpréter.
- **Contrôlable** : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent.
- **Finalisé** : un objectif doit lui être attaché.

### 2.3. Construction d'un indicateur de performance

La construction d'un indicateur de performance comprend généralement les étapes suivantes <sup>52</sup>:

- **Etape 01:** choix des variables qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale. Est-ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaires, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une division?
- **Etape 02:** définition des paramètres des variables de l'étape 01. Par exemple, les actifs sont-ils représentés par l'actif total ou par l'actif net (actif total moins dettes)?
- **Etape 03:** choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables de l'étape 01. Par exemple, les actifs sont-ils évalués au cout historique, à la valeur de marché actuelle ou à la valeur actualisée ?

---

<sup>50</sup> MOTTIS. (N), Le Contrôle de gestion, 2ème édition EMS, Paris, 2006, P. 108.

<sup>51</sup> Ibid.....p :108

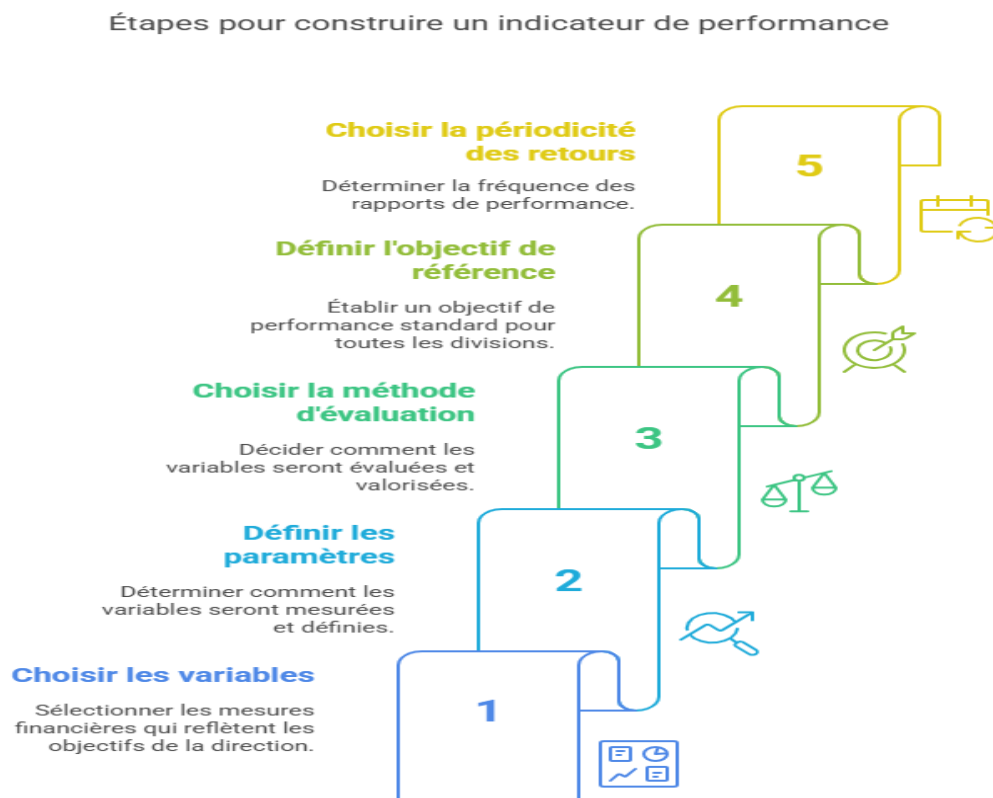
<sup>52</sup> Langlois. G, << contrôle de gestion et gestion budgétaire », op. Cit, P 36.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

- **Etape 04:** définition d'un objectif de référence pour la performance. Par exemple, toutes les divisions doivent-elles avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs?
- **Etape 05:** choix de la périodicité des retours d'information. Par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois ?

Ces cinq étapes ne sont pas consécutives. Les problèmes qu'elles soulèvent sont liés et un décideur reviendra souvent plusieurs fois sur chacune d'entre elles avant d'arrêter la définition de l'indicateur. Les réponses aux questions posées lors de chaque étape dépendent de l'opinion de la direction sur le rapport avantage-coût de chaque option et sur la meilleure réponse apportée aux critères de convergence des intérêts, d'incitation à l'effort et d'autonomie des divisions.

Figure n° 16 : Les étapes de la construction d'un indicateur de performance



Source : réalisé par nous-même.

### 2.4. Typologie d'indicateurs

Les indicateurs de performance permettent de mesurer l'efficacité, l'efficience et la rentabilité des actions menées par l'entreprise. Ils sont essentiels pour suivre les objectifs, prendre des décisions éclairées et évaluer les résultats obtenus. Parmi les principaux indicateurs les plus couramment utilisés, on retrouve :

#### 2.4.1. Indicateurs économiques

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser l'évolution des différents postes dans le temps et de juger la performance de l'entreprise.

##### 2.4.1.1. La marge commerciale

La marge commerciale ou encore appelé marge brute, est la différence entre le montant des ventes de marchandises et le coût d'achat de ces derniers. Elle concerne les entreprises exerçant une activité commerciale.

**Marge commerciale = vente des marchandises - coût d'achat des marchandises**

##### 2.4.1.2. La production de l'exercice

La production de l'exercice est la valeur de tout ce qui a été utilisé (produit). Elle concerne les entreprises industrielles, artisanales et prestataires de services.

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

##### 2.4.1.3. La valeur ajoutée

La valeur ajoutée représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

**Valeur ajoutée = production - consommation en provenance des tiers**

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

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

L'excédent brut d'exploitation correspond au résultat brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise, il désigne la véritable rentabilité d'exploitation.

$$\text{EBE} = \text{valeur ajoutée} + \text{subvention d'exploitation} - \text{charges personnel} - \text{impôts et taxes}$$

### 2.4.1.5. Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance industrielle et commerciale d'une entreprise, on obtient donc un solde de gestion qui mesure la capacité pour une entreprise à dégager des ressources nettes du fait de son activité de production.

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{EBE} + \text{autres charges d'exploitation} - \text{autres charges d'exploitation} + \text{reprise sur amortissement et provisions} + \text{transfert de charges d'exploitation} - \text{dotations aux amortissements et provisions.}$$

### 2.4.1.6. Le résultat financier

Il exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison de sa situation financière et des choix qu'elle a effectué en matière de financement. Il ne prend en compte que les produits et charges financières.

$$\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

### 2.4.1.7. Le résultat courant avant impôt

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

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{résultat d'exploitation} + \text{résultat financier}$$

### 2.4.1.8. Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison des événements non récurrents qui ont pris naissance au cours de l'exercice considéré. Il ne prend en compte que les produits et charges exceptionnelles.

$$\text{Résultat exceptionnelle} = \text{produits exceptionnelle} - \text{charges exceptionnelle}$$

### 2.4.1.9. Le résultat net

Le résultat net donne une idée très approximative de la capacité d'une firme à réaliser des profits. Ce solde permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

**Résultat net résultat courant avant impôt = ou résultat exceptionnel - impôt sur le bénéfice sociale**

### 2.4.2. Indicateurs financière

La performance est mesurée grâce à des indicateurs financiers dans le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires Il est existe plusieurs indicateurs financiers, ils sont comme suit:

#### 2.4.2.1. Le taux de rendement des capitaux investis

Le taux de rendement des capitaux investis (ou rendement de l'investissement RDI, ou retour investissement ROI) est tout simplement le ratio du bénéfice divisé par la totalité des actifs. En conséquence devrait s'appeler la rentabilité des actifs. En effet, financièrement parlant, l'actif est égale au passif, et le passif correspond à l'ensemble des sources de financement d'une entreprise que ce financement provienne des capitaux propre ou de l'endettement.<sup>53</sup>

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

#### 2.4.2.2. La valeur ajoutée économique

Le concept original s'appelle le revenu résiduel, le but de l'EVA est similaire à celui du ROI, il s'agit de mesurer la création de richesse ou de valeur. Le ROI mesure la création de richesse en deux étapes, calcul du ROI, puis comparaison avec le coût du capital, l'EVA le fait en une seule étape. Dans sa formule la plus simple, l'EVA se calcule de la façon suivante <sup>54</sup>

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

---

<sup>53</sup> Hirsch. D. le grand livre du contrôle de gestion », édition eyrolles, Paris, 2013, P 174.

<sup>54</sup> Ibid. P 189

### 2.4.2.3. Le taux de rentabilité financière ROE (return on equity)

La rentabilité des actionnaires s'appelle le << return on equity >> et se définit par le ratio bénéfice divisé par les capitaux propres.<sup>55</sup>

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

### 2.4.2.4. Le résultat résiduel

Le résultat résiduel est le résultat diminué du rendement minimal exigé des capitaux.<sup>56</sup>

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

### 2.4.2.5. Le taux de marge bénéficiaire

Le taux de marge bénéficiaire est un indicateur financier très utilisé, il nous permet d'apprécier le rendement de chaque dinar de chiffre d'affaires engagé

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

En outre des indices financiers et économiques, il y a aussi un ensemble d'indicateurs non financiers importants pour évaluer la performance globale de l'entreprise. Ces mesures intègrent des éléments qualitatifs tels que la satisfaction du client, la conservation de clientèle, l'innovation, la qualité des produits ou prestations, et aussi l'ambiance sociale au sein de l'organisation. D'autres éléments tels que la gestion environnementale, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'efficacité des ressources humaines (y compris le taux de rotation, l'implication des employés et le perfectionnement des compétences) contribuent également de manière significative à l'évaluation de la performance sur le long terme. Ces indicateurs non financiers viennent compléter les mesures financières, en fournissant une perspective plus globale et pérenne de la situation de l'entreprise.

---

<sup>55</sup> Ibid. P 189

<sup>56</sup> Langlois. G, << contrôle de gestion et gestion budgétaire », op. Cit, P 41.

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

---

### Section 3 : Lien entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise

La gestion budgétaire constitue un pilier stratégique de la performance financière des entreprises. Elle ne consiste pas uniquement à prévoir les revenus et les dépenses ; elle s'inscrit dans une approche de gestion globale, visant à guider les décisions en vue de générer de la valeur. En établissant une procédure budgétaire organisée, l'entreprise bénéficie d'un cadre de référence pour organiser, superviser et apprécier l'emploi de ses ressources financières. Elle est donc en mesure de définir des buts précis, d'allouer les ressources de manière efficace et d'assurer l'harmonie entre les moyens investis et les résultats escomptés.

L'un des avantages majeurs de la gestion budgétaire est qu'elle permet d'établir une discipline financière plus rigoureuse. Elle contraint les divers départements à prévoir leurs besoins, à expliquer leurs coûts et à faire état de leurs résultats. Cela engendre une culture axée sur la responsabilité et l'efficacité, où chaque intervenant est conscient de la répercussion de ses décisions sur la santé financière générale de l'entreprise. De plus, le contrôle périodique des différences entre les prévisions financières et la réalité offre une plus grande capacité de réaction. De cette façon, l'entreprise est en mesure de détecter rapidement les anomalies, d'étudier leurs origines et de mettre en place des actions correctives à temps pour minimiser les impacts défavorables sur sa profitabilité.

La gestion budgétaire est aussi indispensable dans le processus décisionnel stratégique, surtout en ce qui concerne les investissements et le financement. Elle offre une perspective claire sur les flux financiers à venir, ce qui permet aux décideurs d'analyser la viabilité et la profitabilité des projets prévus, tout en maintenant le contrôle des risques. Elle participe également à la gestion des liquidités pour prévenir les tensions de trésorerie, un aspect vital pour assurer la continuité des opérations.

Par ailleurs, la gestion budgétaire favorise l'optimisation des coûts. En identifiant les centres de coûts inefficaces ou trop grands, la société a la possibilité d'optimiser ses dépenses sans compromettre la qualité de ses produits ou services. Cette optimisation affecte directement la marge bénéficiaire et, de ce fait, la performance financière.

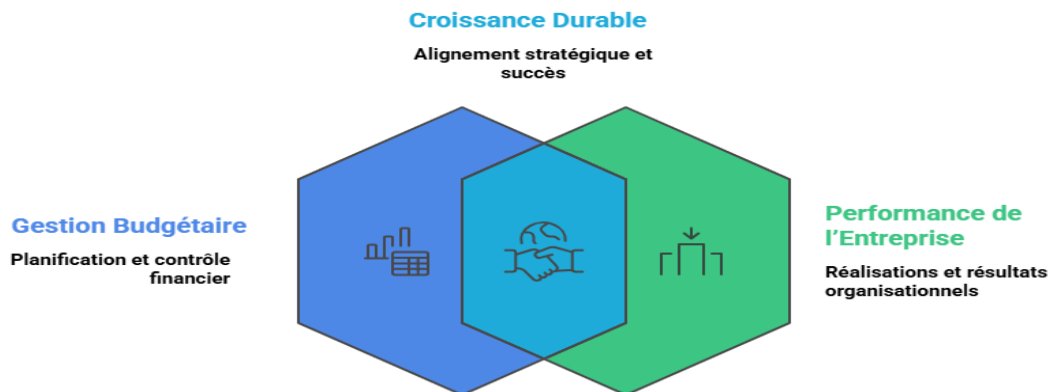
Finalement, la gestion budgétaire sert d'instrument de communication interne. Elle favorise la collaboration entre les diverses équipes, en harmonisant les buts opérationnels avec

## Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise

la stratégie d'ensemble de l'entreprise. La cohérence organisationnelle est un élément essentiel pour un succès et une performance durables.

En définitive, une gestion budgétaire stricte et bien intégrée au processus décisionnel permet à l'entreprise de prévoir les tendances, de contrôler ses dépenses, d'améliorer ses investissements et d'accroître sa profitabilité. Elle se positionne donc comme un outil véritablement stimulant pour l'amélioration continue de la performance financière.

**Figure n° 12 : la relation entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise**



Source : réalisé par nous-mêmes

### Conclusion :

En somme, l'efficacité globale de l'entreprise est évaluée à travers un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, qui constituent la base de sa performance. La gestion du budget occupe une place essentielle dans cette démarche, en permettant un contrôle optimal des ressources et en facilitant la réalisation des buts fixés. Ces facteurs sont essentiels pour garantir une prise de décision informée et axée sur l'amélioration constante de la performance.

Afin de mieux appréhender l'évaluation de la performance de l'entreprise à travers l'un des outils de la gestion budgétaire, un troisième chapitre a été consacré à une étude de cas pratique au sein de l'entreprise Algérie Télécom.



***CHAPITRE 03***

# Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

## Introduction

Le stage constitue un élément indispensable de notre formation. C'est un contact qui nous permet à nous étudiants, de vivre la réalité socio-économique des entreprises et les défis qu'elles rencontrent, notamment en matière de gestion budgétaire et de performance organisationnelle. Dans le but de mieux comprendre les mécanismes de planification et de suivi budgétaire ainsi que leur impact sur la performance globale, nous avons effectué un stage de trois mois au sein de l'entreprise « Algérie Télécom ».

Notre travail se portera en premier lieu sur la présentation générale de l'entreprise « Algérie Télécom », en évoquant en premier son historique, son domaine d'activité et l'organigramme qui récapitulera tout les départements et service au sein de cette entreprise. Dans un second temps, nous nous intéresserons au système de gestion budgétaire mis en place par l'entreprise, et nous analyserons comment cette fonction contribue à l'amélioration de sa performance, en termes d'efficacité opérationnelle, de rentabilité et de capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.

## Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie télécom

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise ou nous avons fait notre stage pratique nous citons son historique, son domaine d'activité, son implantation géographique et l'organigramme qui nous résumera comment la direction d'Algérie télécom est structurée et enfin ses missions et objectifs.

### 1.1. Historique de l'organisation d'accueil

Algérie Telecom, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications.

Algérie Telecom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA au capital social de 115.000.000.000,00 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

---

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs:

- Rentabilité
- Efficacité
- Qualité de service

Algérie Telecom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie<sup>57</sup>

### 1.2. Objectifs d’ALGERIE TELECOM

ALGERIE TELECOM est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services des télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

---

<sup>57</sup><https://www.linkedin.com/company/algerie-telecom> consulté le 22/04/2025.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

### 1.3. Missions d'ALGERIE TELECOM

L'activité majeure d'Algérie Telecom est :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles...etc. ;
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

### 1.4. Organisation d'Algérie Télécom. SPA – Direction Opérationnelle des Télécommunications de TIZI-OUZOU (DOT TO) :

Algérie Télécom SPA est organisée en Divisions, Directions Centrales, et Régionales et directions opérationnelles de wilaya autour de ses métiers .

Algérie Telecom s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.

En outre, Algérie Télécom met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

Le Marketing et l'action commerciale pour réhabiliter l'image de marque d'Algérie Telecom et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place du système informatique « GAIA » qui permet :

- Le client aura un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client, ses coordonnées, l'adresse, etc.
- La suppression de l'échange de papier entre les services techniques du CECLI et l'Actel "gestion zéro papier».
- Permettre aux clients de consulter leurs factures à travers l'Internet.
- Recrutement et formation.
- Partenariat Dans le cadre du partenariat, Algérie Télécom pourra profiter aussi bien du savoir-faire que de capitaux. S'agissant de diversification d'activités, la branche des services d'Algérie Télécom, contrairement à celle des infrastructures sera largement ouverte à la concurrence à travers des partenariats susceptibles

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

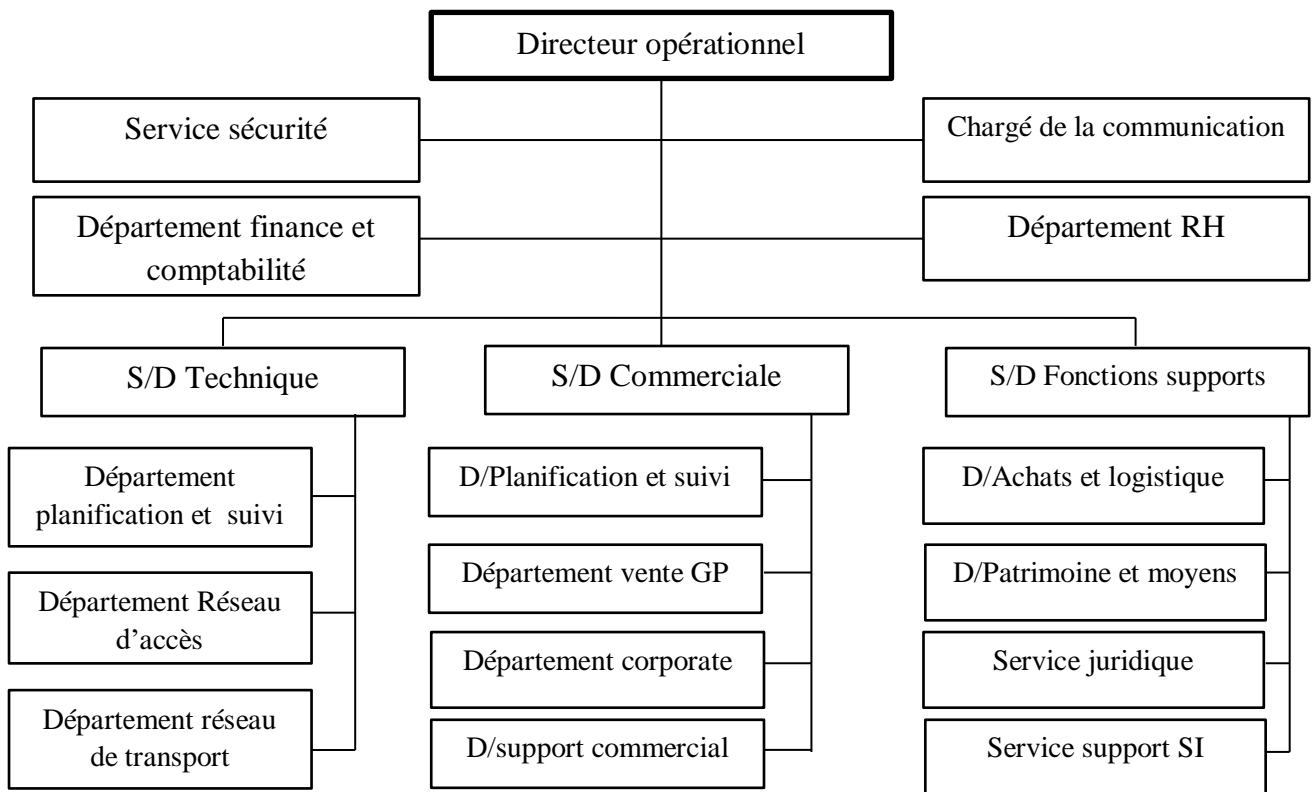
d'engendrer l'épanouissement de l'investissement pour obtenir des niveaux de rentabilité élevés avec des retours rapides sur investissements.

- Introduction massive des nouvelles technologies

### 1.5. Organigramme

L’organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications TIZI-OUZOU se présente comme suit :

**Figure n° 18 : L’organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications TIZI-OUZOU**



Source : document interne de l’entreprise Algérie Télécom

### Section 02 : la démarche de la gestion budgétaire sur la performance de l’entreprise

A travers cette section, nous examinerons les phases clés du processus budgétaire au sein de la Direction Opérationnelle de Tizi-Ouzou (DOT). Nous nous baserons sur les informations recueillies lors de notre stage, qui comprennent l'observation pratique, l'étude de documents internes et les discussions menées avec les responsables impliqués.

# Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

## 2.1. Présentation de la méthodologie de travail

Notre stage a été réalisé au département de finance et comptabilité de la DOT Algérie Télécom, étant donné que le service budget et contrôle de gestion est rattaché à ce département.

En effet, dans cette partie, nous allons explorer précisément plusieurs concepts clés qui jouent un rôle essentiel dans la procédure budgétaire de la DOT.

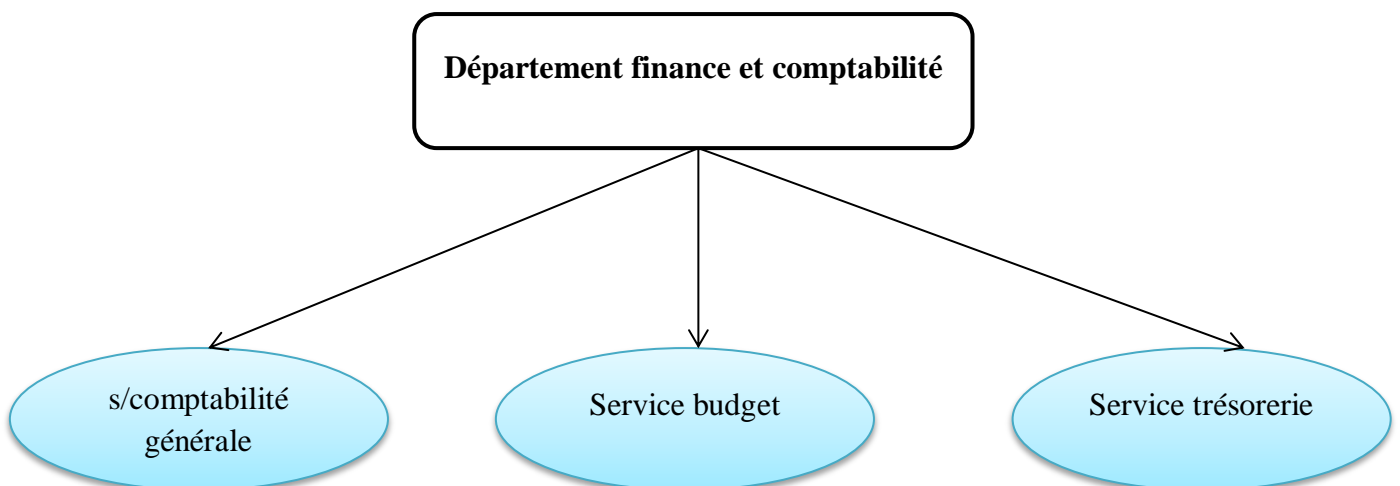
Avant d'entamer la description du processus budgétaire de la DOT Algérie Télécom, il est indispensable de définir la division finance et comptabilité.

### 2.1.1. Présentation du la division finance et comptabilité de la DOT

La division finance et comptabilité est pris en charge par le contrôleur de gestion a pour mission principale de gérer les aspects financiers et comptables de la DOT. Elle constitue de trois services à savoir :

- Service comptabilité générale.
- service trésorerie.
- Service budget.

**Figure n° 19 : Structure organisationnelle de la division Finance et Comptabilité d'Algérie Télécom**



Source : Documents interne de l’entreprise Algérie Télécom.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

En référence à l'organigramme ci-dessus, la division se compose des services suivants :

### **2.1.1.1. Service comptabilité générale**

Ce service a pour mission la tenue et le suivi de la comptabilité générale. Sa mission consiste à élaborer les documents comptables réglementaires, à effectuer les opérations de clôture comptable à l'issue de chaque exercice, et à générer les documents requis pour la clôture des comptes.

### **2.1.1.2. Service trésorerie**

La responsabilité du service de trésorerie comprend la révision des dossiers de paiement, la conception et le contrôle du plan de financement mensuel, ainsi que la gestion précise de tous les comptes de trésorerie de la DOT et des Actels (BNA et CCP).

### **2.1.1.3. Service budget**

Ce service a pour mission de surveiller et de valider les engagements budgétaires, ainsi que de contrôler les opérations par rapport au plan d'action approuvé par le conseil d'administration, tout en se conformant à la réglementation actuelle.

Au sein d'Algérie Télécom, Les responsabilités confiées au département des budgets comprennent les éléments suivants :

- Fixer les objectifs et établir les prévisions à court, moyen et long terme, tout en les justifiant et les rendant révisables.
- Collecter les informations des prévisions à long terme, de chaque département (technique, commercial...etc.).
- Analyser l'état d'avancement des réalisations par rapport aux prévisions pour mieux orienter l'entreprise.
- Coordonner la préparation des révisions éventuelles des budgets.

### **2.1.2. Déroulement du processus de budgétisation de la DOT**

Le processus budgétaire commence par la définition des objectifs globaux, suivie de la création des pré-budgets et le traitement des propositions budgétaires, menant finalement au budget final validé par le conseil d'administration. Il se termine par le suivi de l'exécution

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

---

### **2.1.2.1. Procédure d’élaboration des budgets de la DOT**

Chaque année au mois octobre, Algérie Télécom exige à chaque sous-direction de concevoir son propre plan d'action budgétaire en se référant aux résultats de l'année précédente (N-1) et aux directives des structures hiérarchiques. Ces plans d'action doivent comporter les dépenses et les revenus prévus par la Direction Opérationnel (DOT) dans les délais établis au préalable.

Il est donc essentiel que ces plans d'action soient remis à la direction générale d'Alger dans les échéances préétablies.

Les services principaux responsables du suivi des plans d'actions inspectent et consolidant ensuite tous les plans transmis par la DOT. Après l'établissement du budget prévisionnel pour l'ensemble du groupe, celui-ci sera soumis à l'examen et à l'approbation du conseil d'administration.

Effectivement, la construction du budget prévisionnel d'Algérie Télécom se divise en deux parties majeures à savoir :

- La partie Fonctionnement.
- La partie Investissement.

#### **2.1.2.1.1. Le budget de fonctionnement**

Le budget de fonctionnement correspond à la consolidation de l'ensemble des dépenses associées au fonctionnement, ou charges indirectes, de l'entité. Ainsi, ces dépenses seront distribuées sur le budget d'investissement.

En ce qui concerne, le budget de fonctionnement d'Algérie Télécom, il englobe les coûts indispensables pour assurer le bon déroulement des services de l'entreprise, en accord avec le système financier et comptable. Ces coûts sont distribués sur cinq (05) principaux comptes, à savoir :

##### **2.1.2.1.1.1. Achats Consommés (Compte 60)**

Ce poste regroupe tous les achats destinés à être stockés et consommés par l'entreprise. Cela comprend les téléphones, les accessoires, les cartes, les modems, les sources d'énergie, les combustibles et autres biens comme l'électricité, l'eau et le gaz, etc.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

---

### **2.1.2.1.1.2. Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61-62)**

Ce poste comprend toutes les dépenses issues de sources autres que les acquisitions. Cela comprend les honoraires, les commissions, les coûts de location des constructions (commerciaux, administratifs, industriels, etc.), les frais d'abonnement au journal officiel, les frais d'assurance (habitation, bâtiments, véhicules), ainsi que les travaux d’entretien, etc.

### **2.1.2.1.1.3. Impôts, Taxes et Versements Assimilés (Compte 64)**

Ce poste comprend tous les paiements obligatoires effectués à l'État et aux collectivités locales, ainsi que les autres contributions mises en place par l'autorité publique pour le financement de certaines actions. Cela peut inclure des prélèvements pour la formation professionnelle, la taxe d'apprentissage, la taxe sur l'activité professionnelle, les droits de timbre, etc.

### **2.1.2.1.1.4. Autres Charges Opérationnelles (Compte 65)**

Ce poste englobe les coûts opérationnels qui fluctuent généralement selon le degré d'activité de l'entreprise ou de sa division, sans que cette variation soit nécessairement proportionnelle. Il englobe les pénalités, les amendes fiscales, les frais de conseils et d'assemblées, ainsi que d'autres dépenses exceptionnelles.

### **2.1.2.1.1.5. Charges Financières (Compte 66)**

Les frais financiers correspondent au coût des ressources d'emprunt obtenu de divers prêteurs bancaires et financiers. Le montant de ces frais financiers varie en fonction du degré d'endettement de l'entreprise ainsi que des taux d'intérêt. Il englobe les intérêts liés aux prêts bancaires ainsi que les intérêts bancaires.

Ainsi, ces coûts indirects ou frais de fonctionnement doivent être répartis entre les divers projets, activités et domaines au sein de la Division, en utilisant des critères de répartition. Ces clés de répartition facilitent la distribution des coûts indirects par domaine, ensuite par activité.

Le procédé de clé de répartition sert à définir la distribution des coûts indirects par nature entre les diverses activités et périmètres. Cette clé de répartition est déterminée en fonction du

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

poids d'investissement des périmètres et des activités. Cela permet donc une gestion plus efficace des charges au sein de la Division.

### **2.1.2.1.2. Le budget d'investissements**

Le budget d'investissement se réfère à une allocation de ressources dans le but d'accroître la richesse de la personne qui l'entreprend. Il s'agit d'une dépense immédiate effectuée dans le but de générer des avantages positifs mesurables à long terme.

Au sein d'Algérie Télécom, la catégorie d'investissement est répartie en trois grandes sections à savoir :

#### **2.1.2.1.2.1. Les investissements hors techniques**

Les investissements hors techniques se rapportent aux dépenses d'investissement qui ne sont pas directement associées aux équipements techniques de l'entreprise. On se concentre principalement sur les investissements dans :

- Les Bâtiments : cela concerne l'achat d'espaces et l'édification d'infrastructures de base. par exemple, les constructions bâties pour équipements FTTB, FTTC, FTTX.
- Acquérir des terrains : cela concerne l'acquisition de terrains nécessaires à la construction d'infrastructures de réseaux, facilitant ainsi l'expansion et le développement de leurs activités.

#### **2.1.2.1.2.2. Les investissements techniques**

Les investissements techniques englobent l'achat d'équipements et de matériel technique indispensable, se répartissant en trois catégories distinctes :

- Investissement techniques d'Environnement : incluant les systèmes de conditionnement d'air, d'énergie et de protection.
- Appareils de mesure : il s'agit des achats en outils et appareils propres à l'activité des Télécoms.
- Équipement passif : comprenant les éléments de canalisation, ainsi que le matériel technique tel que les chambres, dalles et installations de soutien.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

---

Plus globalement, les investissements techniques et hors techniques visent principalement l'acquisition d'équipements et de matériels essentiels afin d'assurer le bon déroulement des activités dans le domaine des télécommunications.

### **2.1.2.1.2.3. Autres investissements**

Cette catégorie regroupe représentent les projets en relations directes avec le métier d'Algérie Télécom comprenant notamment :

- Raccordement des abonnés: Ces initiatives ont pour objectif de garantir la connexion des abonnés aux services de télécommunication offerts par Algérie Télécom.
- Canalisation : Se réfère aux travaux de création ou d'élargissement des conduits souterrains et aériens destinés à accueillir les fils de télécommunication.
- Installations générales : Englobe l'achat de matériels, d'équipements et les travaux nécessaires pour assurer le fonctionnement et l'entretien des infrastructures et réseaux de télécommunication (centrales téléphoniques, stations relais, sites techniques, etc.)

En conclusion, il est évident que le budget prévisionnel revêt une importance stratégique au sein d'Algérie Télécom. L'objectif principal de son travail est d'organiser les projets de l'entreprise en leur associant des données quantifiables, ce qui permet de donner une dimension financière concrète aux idées et initiatives. Il établit un plan pluriannuel en termes de résultats escomptés. Ainsi, le budget estimatif facilite l'organisation des activités à moyen terme et la prévision des risques financiers potentiels.

### **2.1.2.2. Procédure de mise en œuvre d'un budget pour un projet d'investissement au sein d'Algérie Télécom (DOT)**

Après l'approbation du budget par la direction, le groupe responsable du projet d'investissement réalise une analyse technique pour déterminer les exigences techniques nécessaires à la mise en œuvre du projet. Cette étude se déroule par les trois phases suivantes :

#### **2.1.2.2.1. Identification du projet d'investissement**

L'étape d'identification cherche à définir clairement le titre du projet d'investissement, qu'il soit technique ou non, ainsi que les autres investissements associés.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

### **2.1.2.2.2. La conception du projet d'investissement**

L'étape de conception a pour but de déterminer les spécifications techniques du projet, ainsi que l'estimation du coût total des travaux et des équipements. Pour ce faire, Algérie Télécom conçoit en premier lieu un projet préliminaire sommaire (APS). Ce document sert de guide pour surveiller le travail du designer et approuver progressivement toutes les alternatives techniques proposées. Cela mène ensuite à la création d'un projet préliminaire détaillé qui définit précisément toutes les caractéristiques des travaux à réaliser.

Par la suite, la DOT élabore un estimé quantitatif et financier, en préparation pour la future rédaction d'un cahier des charges.

Pour mener à bien le projet d'investissement, la DOT publie une annonce sur le site internet d'Algérie Télécom et dans le quotidien national, afin de choisir les entreprises qui fourniront les services nécessaires dans ce cadre.

### **2.1.2.2.3. La réalisation du projet d'investissements**

La mise en œuvre du projet peut commencer une fois que toutes les études de conception ont été terminées. Cette phase signale l'activation et la réalisation pratique des concepts et des stratégies conçues pendant la phase de conception.

### **2.1.2.2.4. Le suivi- contrôle- budgétaire au sein d'Algérie télécom (DOT)**

La démarche budgétaire est considérée comme complète lorsqu'elle est suivie d'une phase de suivi-contrôle budgétaire. Cette phase donne à la direction l'opportunité de contrôler si les budgets attribués aux divers centres de responsabilités ont été réellement suivis.

Il est important de noter que le contrôle budgétaire consiste à comparer les résultats réels aux prévisions prévues, pour détecter les différences budgétaires, déterminer leurs origines et instaurer les actions correctives nécessaires.

A cet effet, Algérie Télécom réalise mensuellement un suivi budgétaire permettant de contrôler l'exécution du budget. Ce contrôle est effectué par le service budget, qui fait partie du département finance. La mission de ce service est de collecter les informations nécessaires auprès des services responsables des projets et chargés de l'exécution du plan d'action prévisionnel.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

Le chargé du budget a pour responsabilité de recueillir, vérifier et consolider les réalisations du mois précédent de l'année (N-1) en suivant les modèles préétablis. Ces informations sont ensuite transmises à la hiérarchie pour être exploitées au plus tard le 06 du mois en cours de l'année (N).

Toutefois, ce processus de contrôle budgétaire permet à Algérie Télécom la possibilité de superviser attentivement l'application de son plan d'action prévisionnel et d'intervenir si des différences significatives apparaissent entre les résultats réels et les prévisions budgétaire.

### **2.1.2.2.5. Les finalités du suivi-contrôle budgétaire au sein de la DOT**

Les finalités majeures du suivi budgétaire au sein d'une entreprise comme Algérie Télécom sont comme suit :

- Suivre l'exécution du budget: Le contrôle budgétaire permet de s'assurer que les dépenses et les revenus de l'entreprise correspondent aux prévisions budgétaires établies. Cela autorise l'identification des écarts et la mise en œuvre des actions appropriées pour les rectifier.
- Optimiser l'allocation des ressources: En contrôlant le budget, Algérie Télécom peut identifier les domaines où les ressources sont mal utilisées ou sous-utilisées. Cela permet de réallouer les ressources de manière plus efficace et d'optimiser les dépenses.
- Évaluation de la performance : Le contrôle budgétaire offre la possibilité d'apprécier la performance de la DOT en confrontant les résultats effectifs aux buts budgétaires. Ceci facilite la détection des secteurs nécessitant des améliorations et l'adoption de mesures rectificatives si requis.
- Favoriser la prise de décision éclairée : En ayant une vision claire de l'exécution du budget, Algérie Télécom peut prendre des décisions éclairées en matière d'investissement, de gestion des coûts et de planification financière. Le contrôle budgétaire fournit des informations précieuses pour évaluer la rentabilité des projets et prendre des décisions stratégiques.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

### Section 03 : Impact de la gestion budgétaire sur la performance de l’entreprise-étude de cas (titre de simulations) :

Cette section analyse l'impact de la gestion budgétaire sur la performance d'Algérie Télécom, soulignant les différences entre les budgets attribués et les réalisations concrètes dans les dépenses techniques, hors techniques et divers autres domaines. Elle examine comment ces différences témoignent de la rigueur dans le suivi, de la promptitude des décisions et de l'efficacité des processus internes. L'objectif est de comprendre comment une optimisation de la gestion financière peut consolider l'infrastructure, améliorer la satisfaction du client et la croissance financière de l'entreprise.

Nous avons choisi de présenter et d’analyser les réalisations budgétaires de la DO de Tizi- Ouzou du mois de juillet 2020. Les dites réalisations se présentent comme suit :

#### - Les investissements

**Tableau n°04 : état récapitulatif des réalisations d'investissements pour le mois de juillet 2020 «Algérie Telecom»**

Unité : KDA

<i>Code</i>	<i>DESIGNATION</i>	<i>BUDGET</i> <i>2020</i>	<i>CUMUL DES</i> <i>REALISATIONS</i>	<i>TEAUX DE</i> <i>REALISATION</i>
	<b>Investissements hors techniques</b>	<b>1 9013.00</b>	<b>8 231.00</b>	<b>43%</b>
	Bâtiment	3 430.00	<b>61.00</b>	1 ,77%
	Terrain	56.00	<b>0.00</b>	0%
	Mobilier	1 2497.00	<b>8 170.00</b>	65%
	Informatique	3 000.00	<b>0.00</b>	0%
	Social	30.00	<b>0.00</b>	0%
	Transport	0.00	<b>0.00</b>	0%
	<b>2-Investissements techniques</b>	<b>11 130.00</b>	<b>7 630.00</b>	<b>69%</b>
	RÉSEAU CORE	0.00	<b>0.00</b>	//

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

	Réseau d'accès	0.00	<b>0.00</b>	//
	Réseau de transport	0.00	<b>0.00</b>	//
	Environnement	630.00	<b>630.00</b>	100%
	Appareil de mesure	0.00	<b>0.00</b>	0%
	Equipements passif	10 500.00	<b>7 000.00</b>	67%
	<b>3-Autres investissements</b>	<b>163 186.00</b>	<b>11 547.00</b>	<b>7%</b>
	Installations générales	820.00	<b>0.00</b>	0%
	Agencement et aménagements	17 900.00	<b>1 913.00</b>	11%
	Travaux de canalisation et pose de câble	141 046.00	<b>6 157.00</b>	4%
	Raccordements des abonnés	3 420.00	<b>3 478.00</b>	102%
	<b>TOTAL</b>	<b>193 329.00</b>	<b>27 408.00</b>	<b>14%</b>

**Source : Document fournis par, département finance et compatibilité de l’entreprise Algérie Télécom à titre de stimulation.**

### - **Interprétation**

L’analyse des taux de réalisation budgétaire d’Algérie Télécom – Direction de Tizi Ouzou au titre de l’exercice juillet 2020, révèle une exécution hétérogène des projets selon les trois grandes catégories d’investissement : techniques, hors techniques, et autres investissements. Cette disparité d’exécution met en lumière le lien étroit entre gestion budgétaire, stratégie d’investissement et performance opérationnelle de l’entreprise.

- Investissements hors techniques (des priorités peu affirmées) : Avec un budget de 19 013 KDA et un taux de réalisation de 43 %, cette catégorie présente un niveau de consommation modéré, mais largement perfectible. L’essentiel des réalisations se concentre sur l’achat de mobilier (65 %), tandis que des postes comme l’informatique, les bâtiments ou les transports affichent des taux de réalisation nuls ou très faibles. Cette situation suggère une absence de priorisation claire ou des obstacles organisationnels ayant freiné la mise en œuvre. Or, ces investissements soutiennent les fonctions support (ressources humaines, logistique, environnement de travail) qui sont

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l’entreprise “ Algérie Telecom”

---

essentielles à une performance durable. Une meilleure gestion budgétaire, à travers un suivi rigoureux et des arbitrages dynamiques, aurait permis de déclencher ces projets et d’améliorer la productivité des équipes internes.

- Investissements techniques (un levier de performance bien engagé) : Cette catégorie, avec un budget de 11 130 KDA et un taux de réalisation de (69%), constitue le segment le plus performant en termes d’exécution. L’essentiel des dépenses a été dirigé vers les équipements passifs (67%), contribuant directement à l’amélioration des capacités techniques du réseau. Toutefois, les postes liés aux réseaux (core, accès, transport) ou à l’environnement restent non exécutés, ce qui pourrait limiter les gains techniques à long terme. Cela dit, le niveau d’exécution relativement élevé montre que lorsque la gestion budgétaire est alignée sur les priorités techniques, elle permet d’accélérer le développement de l’infrastructure, garantissant ainsi une meilleure qualité de service et une croissance future du chiffre d’affaires.
- Autres investissements (un écart criant entre prévisions et réalisations) : Malgré un poids budgétaire majoritaire (163 186 KDA soit plus de 84 % du budget global), cette catégorie affiche un taux de réalisation très faible (7%). Les travaux de canalisation et de câblage, pourtant cruciaux pour l’extension du réseau, n’atteignent que 4 % de réalisation. Ce retard pèse lourdement sur les performances à venir, car il freine l’extension de la couverture et l’amélioration du service client. Néanmoins, un point positif émerge : le raccordement des abonnés dépasse même le budget initial (102%), signe d’une forte demande ou d’une priorité stratégique clairement assumée. Ce cas démontre qu’une gestion réactive et orientée vers les besoins réels du terrain peut améliorer la performance commerciale, à condition d’une capacité d’ajustement budgétaire en temps réel.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise " Algérie Telecom"

**Tableau n° 5: Etat comparatif des prévisions et réalisations des investissements d'Algérie Télécom pour le mois de juillet et octobre 2020 (A titre stimulé)**

Unité : KDA

Désignations	Prévision pour l'année 2020	Réalisation en mois de juillet	Réalisation en mois de juillet en %	Réalisation en mois d'octobre	Réalisation en mois d'octobre en %
investissement hors technique	19 013.00	8 231.00	43%	9 793.00	52%
investissement technique	11 130.00	7 630.00	69%	8 205.00	74%
Autres investissements	163 186.00	11 547.00	7%	92 007.00	56%
<b>Total</b>	<b>193 329.00</b>	<b>27 408.00</b>	<b>14%</b>	<b>110 005.00</b>	<b>57%</b>

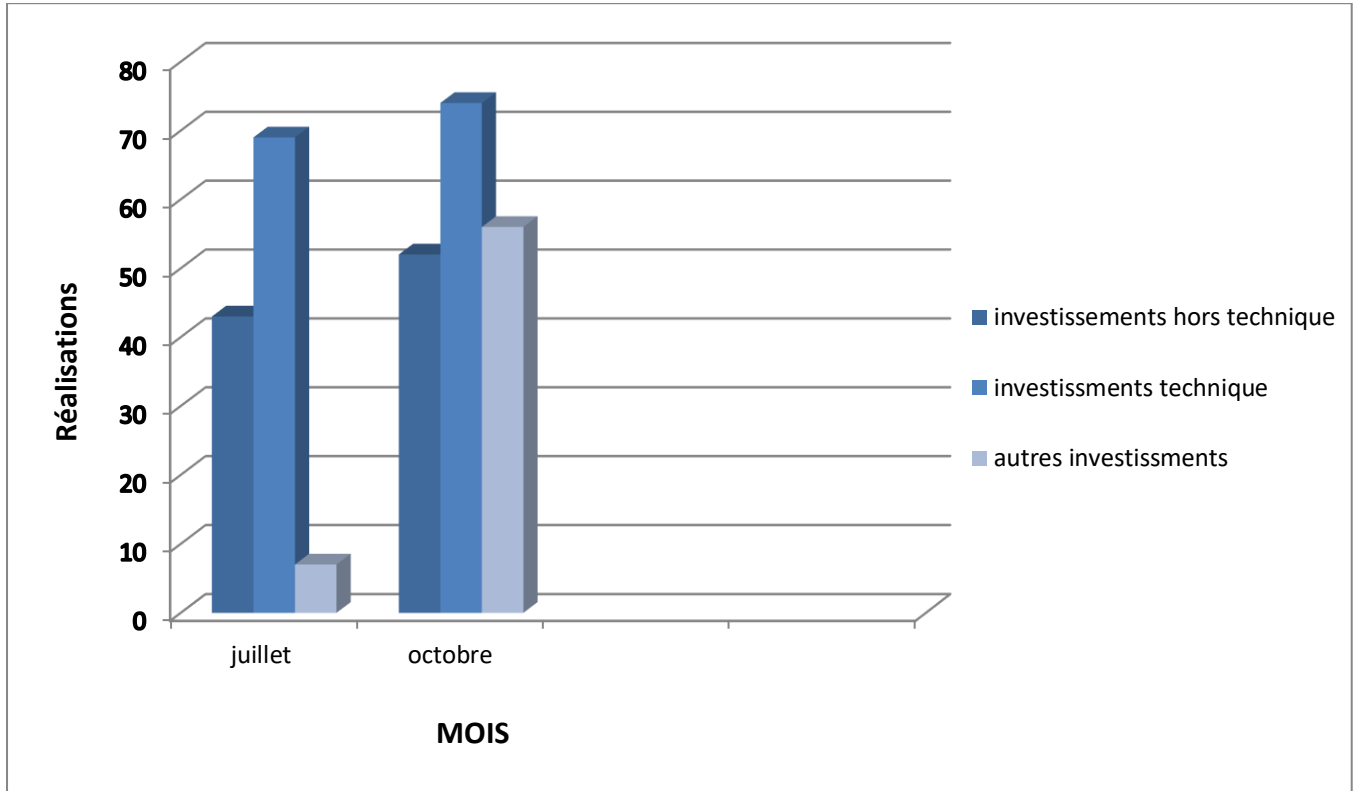
Source : établie par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise Algérie Télécom.

### - Interprétation

Durant l'année 2020, les réalisations d'investissements d'Algérie Télécom montrent une évolution notable entre les mois de juillet et octobre.

- Investissement hors technique : sur une prévision annuelle de 19 013.00 DA, 8 231.00 KDA ont été réalisés en juillet, contre 9 793.00 KDA en octobre. Cela indique une progression de 1 562.00 KDA entre les deux mois.
- Investissement technique : nous remarquons que les réalisations sont passées de 7 630.00 KDA à 8 205.00 KDA, sur un budget prévu de 11 130.00 KDA, soit un écart modéré de 575.00 KDA
- Autres investissements : affichent une différence remarquable avec 11 547.00 KDA en juillet contre 92 007.00 KDA en octobre sur une prévision de 163 186.00 KDA, soit un bond de 80 460.00 KDA.

Figure n°20 : Etat comparatif des prévisions et réalisations des investissements d’Algérie Télécom pour le mois de Juillet et octobre 2020



Source : établie par nos soins à partir des documents internes à l’entreprise Algérie Télécom.

#### - Interprétation

Durant l’année 2020, les réalisations d’investissements d’Algérie télécom ont connu une nette amélioration entre les mois de juillet et octobre .le taux global est passé de 14% à 57%, ce qui reflète une accélération significative dans la mise en œuvre des projets.

Les investissements hors technique ont légèrement progressé (43% à 52%), tandis que les investissements techniques déjà bien avancés en juillet (69%) ont atteint 74% en octobre. la progression la plus remarquable concerne les autres investissements, passant de 7%à56% ce qui indique un rattrapage important ou un lancement massif de projets.

Cela veut dire que l’entreprise est en amélioration et cela est dû au suivi des contraintes détectées pendant chaque mois par des actions correctives.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

### - Les remarques du contrôle de gestion pour piloter la performance

L'objectif du contrôle de gestion est d'assurer que les décisions stratégiques des dirigeants sont mises en œuvre de manière cohérente à tous les niveaux de l'entreprise par le personnel en charge.

Afin d'optimiser ses ressources et ses compétences, l'entreprise se doit de gérer son organisation comme un élément stratégique. Les budgets peuvent servir d'outil décisionnel pour gérer la performance d'une entreprise.

Les dirigeants d'Algérie Télécom organisent régulièrement des réunions, tant au niveau local qu'au niveau central, pour discuter des réalisations budgétaires. Ces discussions permettent d'évaluer les performances, les contre-performances et de décider des actions correctives et des plans de reprise éventuels.

#### **Au niveau local**

- Déterminer les chapitres ayant enregistré une performance, et les chapitres ayant enregistré une contre-performance.
- Identifier les actions qui enregistrent des difficultés de réalisations ; et chercher à comprendre la nature de la contrainte on a :
  - Contraintes en internes (études non encore réalisées, projet non lancés, rupture de stocks des matières premières, lenteurs dans les délais de réalisations...
  - Contraintes en externe : manque les autorisations de voirie, apposition de riverains, lenteurs dans les installations Sonelgaz, dotation en fourniture dans d'autres wilaya. Les intempéries, les oppositions...., et surtout l'impact de la pandémie de covid-19 , qui a provoqué des retards dans l'exécution des projets , des perturbations logistique , et une limitation des déplacements du personnel.

#### **Au niveau central**

Les réalisations budgétaires permettent à alimenter les indicateurs centraux et permettent aux structures centrales de dresser le bilan consolidé du groupe. Tous comme le niveau local, le niveau central recense l'ensemble des contraintes qui compromettent l'aboutissement du plan d'action, contraintes techniques, contraintes humaines, contraintes matériels, contraintes procédurales et contraintes sanitaires liées à la crise de la covid-19.

## Chapitre III: étude de cas – la contribution de la gestion budgétaire dans la performance au sein de l'entreprise "Algérie Telecom"

---

Des actions correctives sont donc mises en œuvre au niveau central, certaines d'entre elles étant de nature opérationnelle (très à court terme). Certains relèvent de la tactique, c'est-à-dire du moyen terme, tandis que d'autres sont de nature stratégique (long terme).

- Début des acquisitions groupées de divers matériaux tels que les poteaux, les équipements techniques, les différentes sortes de câbles...
- Classement des directions opérationnelles.
- Mise en œuvre de mesures correctives à l'échelle nationale.
- mettre en œuvre des mesures correctives pour les directions qui ont connu des performances nettement inférieures.
- Substitution de certaines technologies par d'autres qui seront intégrées dans les futurs plans d'action.

### **Conclusion**

Au cours de notre stage, au sein de l'entreprise Algérie Télécom, nous a permis de mieux comprendre l'importance indispensable du contrôle de gestion, en particulier à travers les dispositifs budgétaires, dans le perfectionnement constant de la performance de l'entreprise.

En établissant un système structuré basé sur le budget prévisionnel, le contrôle budgétaire et les tableaux de bord, la société réussit à surveiller ses opérations de manière efficace, à prévoir les divergences et à adopter les mesures appropriées au moment opportun. Ces mécanismes améliorent non seulement la gestion des ressources, mais aussi la capacité à s'adapter aux contraintes. Par conséquent, la gestion budgétaire se positionne comme un outil stratégique essentiel dans la recherche constante de performance et d'efficacité d'Algérie Télécom.



***CONCLUSION***

# Conclusion générale

---

## Conclusion

Dans un environnement économique en constante évolution, l'efficacité des entreprises dépend de plus en plus de leur aptitude à prévoir, organiser et contrôler leurs ressources. Confrontés à ces exigences, les outils de pilotage s'avèrent essentiels pour garantir une gestion performante axée sur les résultats. Parmi ces outils de pilotage, la gestion budgétaire.

Le contrôle budgétaire constitue une dimension du contrôle de gestion, et s'apparente à une démarche par laquelle l'entreprise établit ses objectifs à court terme ainsi que les ressources nécessaires pour les réaliser. Sa mission est de réaliser des prévisions, d'effectuer la budgétisation et de superviser le budget. La gestion prévisionnelle aide à transformer les objectifs définis par l'entreprise en programmes grâce à diverses méthodes de prévision.

Ces programmes sont par la suite chiffrés et présentés sous forme de budgets qui constituent un moyen de délégation, d'encouragement, de coordination et de communication entre les dirigeants de l'entreprise. La gestion budgétaire se conclut par un contrôle budgétaire qui aide à anticiper et à gérer les écarts observés, à comprendre la façon dont sont produits les résultats, et à porter un jugement éclairé sur la performance de chaque responsable, en vue de la prise de décision.

Notre travail de recherche ayant pour objet de présenter les outils et la pratique de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise d'ALGERIE TELECOM de Tizi-Ouzou, nous a permis de comprendre comment fonctionne le processus budgétaire et analyser la contribution du contrôle budgétaire permis de comprendre comment fonctionne le processus budgétaire et analyser la contribution du contrôle budgétaire.

Pour pouvoir répondre à notre problématique qui est «Comment la gestion budgétaire contribue-t-elle à la mesure et à l'amélioration de la performance de l'entreprise ALGERIE TELECOM ? », et pour confirmer nos hypothèses, nous nous sommes servis des explications du personnel, de leurs réponses à nos questions ainsi que l'analyse et l'interprétation des données.

En premier lieu, il a été établi que la gestion budgétaire, si elle est soigneusement élaborée et strictement mise en œuvre, favorise une gestion efficace des ressources, une planification stratégique ordonnée et un suivi régulier des différences entre les prévisions et les résultats effectifs. Chez Algérie Télécom, le dispositif budgétaire instauré a une fonction structurante, aussi bien pour orienter les actions que pour coordonner les diverses entités.

Par la suite, notre recherche a confirmé que la gestion budgétaire participe significativement à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, en facilitant entre autres un meilleur contrôle des dépenses, une prévision des exigences financières et une distribution efficace des ressources. En outre, elle encourage la transparence et la responsabilité des gestionnaires, ce qui a un impact positif sur l'efficacité opérationnelle.

Enfin, les résultats de l'étude réalisée auprès des responsables financiers et budgétaires d'Algérie Télécom ont mis en évidence l'importance d'une culture budgétaire partagée, d'un

## Conclusion générale

---

suivi régulier des indicateurs de performance, ainsi que de l'implication de l'ensemble des parties prenantes dans le processus budgétaire.

Pour répondre à la problématique, nous avons formulé 2 hypothèses. En conclusion, ce mémoire a confirmé les hypothèses formulées et a mis en évidence le rôle essentiel de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. Les résultats obtenus dans le cadre pratique ont démontré l'importance des outils de la gestion budgétaire tels que : l'analyse des coûts, de la prévision budgétaire précise et le contrôle continu des écarts.

Au final, 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 comporte des limites, ne répond pas à toutes les questions sur la gestion budgétaire qui est un sujet vaste qui pourrait être exploré sous différentes perspectives.



# **Bibliographie**

## Bibliographie

### ❖ Ouvrage :

- AFGI, Indicateur de performance, Edition Hermès Science Europe Ltd, Paris, France, 2001, P150.
- Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3<sup>ème</sup> Edition DUNOD paris, Page : 03
- BOUQUIN H. «Le contrôle de gestion », 5<sup>ème</sup> éd PUF, Paris, 2001, p312
- BESCOS Pierre-Laurent, «Contrôle de gestion et management », MONTCHRESTIEN, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, P42
- Charles HORNGREN et Alnoor BHIMANI, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 2<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, France, 2003, P1
- Didier .L, L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, France, 2012, p : 5
- Forget J, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, France, 2005, P.09.
- FERNANDEZ (Alain), Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition Eyrolles, 6<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2010, P33.
- Gervais M, «contrôle de gestion par le système budgétaire » Vuibert Paris, 1987, P : 275
- GIRAUD (F) et autres, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2<sup>ème</sup> édition, édition GUALINO, Paris, 2005, P49.
- Hamini A, « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERT, Alger, Algérie, 2001, P.05.
- HAMDOUNE (A), « Une évaluation multidimensionnelle de la performance en termes de cout ; qualité et délai de construction, cas : Groupe Hasnaoui GSH », Les Cahiers du MECAS, 2021, P222
- Hirsch. D. le grand livre du contrôle de gestion », édition eyrolles, Paris, 2013, P 174
- Komar. E (2008).P 91
- Khemakhem & S. Ben Hassine (dir.), La performance dans tous ses états (p. 139). Éditions JFD.
- KOTTLER.P et DUBOIS.B, « Marketing management », 11<sup>ème</sup> édition, Publi-Union, Paris, 2000, P74
- L. Langlois, C. Bonnier et M. Bringer, « Contrôle de gestion », 1<sup>ère</sup> Edition DUNOD 2004, P 135
- Lazard, C., & Sépari, S. (2010). DCG 11 – Contrôle de gestion : Manuel et applications 2<sup>ème</sup> Edition Paris : Dunod. P 379.
- LAGODA (Jean-Marc), Fiches sur Les tableaux de bord : Rappels de cours et exercices corrigés, Éditeur Ellipses, 2022, P17
- LORINO (P), méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P130
- Mykita P, Tuszyński J, « Contrôle de gestion, prévision et gestion budgétaire : mesure et analyse de la performance », édition Foucher, Paris, 2002, P.15.
- MAHÈ DE BOISLANDELLE(Henri), Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Édition Economica, Paris, 1998, P139.
- MOTTIS. (N), Le Contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> édition EMS, Paris, 2006, P. 108

- MAHÈ DE BOISLANDELLE (H) «Gestion des ressources humaines dans les PME», 2<sup>ème</sup>Éditions Economica 1998, P319
- Norbert GUEDJ, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », P253 Henri FAYOL, « Administration et industrielle générale », 1<sup>ère</sup> Edition, Dunod et E. Pinat Année : 1917 P48
- Pierre LAUZEL et Robert TELLER, « Contrôle de gestion et budget » 7<sup>ème</sup>Edition par Robert .T année 1994, P250.
- RAVIART(David) et THAON (Christian), Comment piloter la performance, édition L'HARMATTAN, Paris, 1999, P78.
- TAHON. (Christian), Evaluation des performances des systèmes de production, Edition Hermès science publications, Paris, 2003, P31
- Toufik SAADA, Alain BURLAND et Claude SIMON, «Comptabilité analytique et contrôle de gestion », P129.
- Zineb Issor. LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS. De Boeck Supérieur 2017/2 n°17 | pages 93 à 103. p99.

#### ❖ Site internet :

- « La gestion budgétaire, la prévision dans l'entreprise- AUNEGE », R cordier, Paris, page 2. <http://ressources.aunege.fr/>
- <https://wikimemoires.net/> consulté : le 24 février 2025
- Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, Poitiers, France. P3. Disponible sur : <https://shs.hal.science/halshs-00544875/document>
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion, p 60-65 <https://revuefrancaisedecomptabilite.fr/>
- SAULQUIN, (J.Y) : Gestion des ressources humaines et performance des services, , n°36, juin 2000, P20. <https://shs.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines?lang=fr>
- Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La Revue des Sciences de Gestion, 2010/1 (n° 241), pp. 117-124. Disponible sur Cairn.info : <https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion?lang=fr>
- <https://www.linkedin.com/company/algerie-telecom> consulté le 22/04/2025.

# Table de matière

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des schémas

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale .....2

## Chapitre I : Les Principes et Méthodes de la gestion budgétaire

Introduction .....5

Section 01 : Notions de base de la gestion budgétaire .....5

1.1. Définition de la gestion budgétaire .....5

1.2. Objectifs et rôle de la gestion budgétaire .....6

1.2.1. Les objectifs de la gestion budgétaire .....6

1.2.2. Le rôle de la gestion budgétaire .....7

1.3. L'importance de la gestion budgétaire .....9

1.4. Les caractéristiques de la gestion budgétaire .....9

1.5. Les limites de la gestion budgétaire .....9

Section 2 : Le processus budgétaire ..... 10

2.1. La gestion prévisionnelle (plan stratégique et plan opérationnel) ..... 10

2.1.1. Sur un plan stratégique ..... 11

2.1.1.1. La segmentation stratégique ..... 11

2.1.1.2. La gestion du cycle de vie des produits ..... 11

2.1.1.3. Le phénomène d'expérience ..... 11

2.1.2. Sur un plan opérationnel ..... 11

2.2. Le processus budgétaire ..... 12

2.2.1. La prévision ..... 13

2.2.2. La budgétisation ..... 14

Section 3 : Les principes et typologie du budget ..... 17

3.1. Définition du budget .....	17
3.2. Les caractéristiques du budget .....	17
3.2.1. Le budget en tant qu'instrument de planification .....	18
3.2.2. Le budget; en tant qu'instrument de coordination .....	18
3.2.3. Le budget ; en tant qu'instrument de contrôle et de mesure .....	18
3.3. Objectifs du budget .....	18
3.3.1. Les budgets ; en tant qu'outils de pilotage de l'entreprise .....	18
3.3.2. Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation .....	19
3.3.3. Les budgets sont des outils de contrôle .....	19
3.4. Typologie des budgets .....	19
3.4.1. Budgets opérationnels .....	19
3.4.1.1. Budget des ventes .....	19
3.4.1.2. Budget de production .....	20
3.4.1.3. Budget des approvisionnements .....	22
3.4.2. Budget d'investissement .....	23
3.4.3. Les documents de synthèse prévisionnels .....	23
3.4.3.1. Budget de trésorerie .....	23
3.4.3.2. Le budget général .....	24
3.5. Le rôle de budget .....	25
<b>Section 4 : les approches modernes de la gestion budgétaire.....</b>	<b>25</b>
4.1. Budget à base zéro (BBZ) .....	25
4.2. Budget basé sur l'activité (ou comptabilité par activité) .....	26
4.3. La gestion budgétaire axée sur la performance (Performance-Based Budgeting - PBB) .....	28
4.4 Rolling forecasts (prévisions glissantes) .....	28
4.5. L'impact des nouvelles technologies .....	29
<b>Conclusion .....</b>	<b>30</b>
<b>Chapitre II : Mesure et indicateurs de la performance de l'entreprise</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>32</b>

<b>Section 1 : définition et mesure de la performance</b> .....	<b>32</b>
1.1. Définition de la performance .....	32
1.2. Concepts clés de la performance .....	34
1.2.1. L'efficacité .....	34
1.2.2. L'efficience .....	35
1.2.3. L'économie .....	36
1.2.4. La pertinence .....	37
1.3. Les caractéristiques de la performance .....	37
1.4. Les dimensions de la performance .....	37
1.4.1. La performance stratégique .....	38
1.4.2. La performance concurrentielle .....	38
1.4.3. La performance socio-économique .....	38
1.4.3.1. La performance organisationnelle .....	39
1.4.3.2. La performance sociale .....	39
1.4.3.3. La performance économique et financière .....	39
1.4.3.4. La performance commerciale .....	39
1.5. La mesure de la performance .....	42
1.5.1. Définition de mesure de la performance .....	42
1.5.2. Définition des centres de responsabilité .....	43
1.5.3. Objectifs de mesure de la performance .....	44
<b>Section02 : les principaux indicateurs de la performance</b> .....	<b>45</b>
2.1. Définition des indicateurs de performance .....	45
2.2. Les qualités d'un indicateur de performance.....	46
2.3. Construction d'un indicateur de performance .....	46
2.4. Typologie d'indicateurs .....	48
2.4.1. Indicateurs économiques .....	48
2.4.1.1. La marge commerciale .....	48
2.4.1.2. La production de l'exercice .....	48
2.4.1.3. La valeur ajoutée .....	48
2.4.1.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE) .....	49

2.4.1.5.	Le résultat d'exploitation .....	49
2.4.1.6.	Le résultat financier .....	49
2.4.1.7.	Le résultat courant avant impôt .....	49
2.4.1.8.	Le résultat exceptionnel .....	49
2.4.1.9.	Le résultat net.....	50
2.4.2.	Indicateurs financière .....	50
2.4.2.1.	Le taux de rendement des capitaux investis .....	50
2.4.2.2.	La valeur ajoutée économique .....	50
2.4.2.3.	Le taux de rentabilité financière ROE (return on equity) .....	51
2.4.2.4.	Le résultat résiduel .....	51
2.4.2.5.	Le taux de marge bénéficiaire .....	51
<b>Section 3 : Lien entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise.....</b>		<b>52</b>
<b>Conclusion .....</b>		<b>53</b>

### **Chapitre III: Contribution de la gestion budgétaire dans la performance des entreprises cas d'Algérie Telecom**

<b>Introduction .....</b>	<b>55</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie télécom .....</b>	<b>55</b>
1.1. Historique de l'organisation d'accueil .....	55
1.2. Objectifs d'ALGERIE TELECOM .....	56
1.3. Missions d'ALGERIE TELECOM .....	57
1.4. Organisation d'ALGERIE TELECOM. SPA-Direction opérationnelle des Télécommunications de TIZI-OUZOU (DOT TO ) .....	57
1.5. Organigramme .....	58
<b>Section 02 : la démarche de la gestion budgétaire au sein d'Algérie Télécoms .....</b>	<b>58</b>
2.1. Présentation de la méthodologie de travail .....	59
2.1.1. Présentation du Département Finance et Comptabilité de la DOT TO .....	59
2.1.1.1. Service comptabilité générale .....	60
2.1.1.2. Service trésorerie .....	60
2.1.1.3. Service budget .....	60
2.1.2. Déroulement du processus de budgétisation de la DOT TO: .....	60

2.1.2.1.	Procédure d'élaboration des budgets de la DOT TO .....	61
2.1.2.1.1.	Le budget de fonctionnement .....	61
2.1.2.1.1.1.	Achats Consommés (Compte 60) .....	61
2.1.2.1.1.2.	Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61-62) .....	62
2.1.2.1.1.3.	Impôts, Taxes et Versements Assimilés (Compte 64) .....	62
2.1.2.1.1.4.	Autres Charges Opérationnelles (Compte 65) .....	62
2.1.2.1.1.5.	Charges Financières (Compte 66) .....	62
2.1.2.1.2.	Le budget d'investissements.....	63
2.1.2.1.2.1.	Les investissements hors techniques.....	63
2.1.2.1.2.2.	Les investissements techniques .....	63
2.1.2.1.2.3.	Autres investissements.....	64
2.1.2.2.	Procédure de mise en œuvre d'un budget pour un projet d'investissement au sein d'Algérie Télécom (DOT) .....	64
2.1.2.2.1.	Identification du projet d'investissement .....	64
2.1.2.2.2.	La conception du projet d'investissement .....	65
2.1.2.2.3.	La réalisation du projet d'investissements .....	65
2.1.2.3.	Le suivi- contrôle- budgétaire au sein d'Algérie télécom (DOT) .....	65
2.1.2.3.1.	Les finalités du suivi-contrôle budgétaire au sein de la DOT TO.....	66
<b>Section 03 : Impact de la gestion budgétaire sur la performance de l'entreprise-étude de cas .....</b>		<b>67</b>
<b>Conclusion .....</b>		<b>73</b>
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>75</b>
<b>Bibliographie</b>		
<b>Table des matières</b>		
<b>Résumé</b>		

# Résumé

La gestion budgétaire représente un outil essentiel du contrôle de gestion permettant de traduire les objectifs stratégiques en plans d'action à court terme à travers l'élaboration de différents budgets. Ces derniers servent non seulement de repères pour orienter les activités de l'entreprise, mais aussi d'outils de comparaison entre prévisions et réalisations afin de détecter les écarts, analyser leurs causes et mettre en place les actions correctives nécessaires. Ce processus vise à améliorer l'efficacité et la performance globale de l'organisation. Dans ce mémoire, nous avons focalisé notre étude sur le lien entre gestion budgétaire et performance en analysant son application concrète au sein de l'entreprise Algérie Télécom. L'objectif principal était de comprendre comment la gestion budgétaire, lorsqu'elle est bien structurée, contribue à une meilleure prise de décision, à l'optimisation des ressources et à l'atteinte des résultats.

**Mots clés :** Gestion Budgétaire, Budget, Contrôle Budgétaire, Performance, Algérie Télécom, Écart budgétaire.

# Abstract

This research focuses on the role of budgetary management in measuring and improving corporate performance, with a case study of Algérie Télécom. Budgetary management is a key tool in management control, enabling companies to translate strategic goals into short-term operational plans through budgeting. Budgets serve as benchmarks to guide actions and as tools for comparing forecasts with actual outcomes, identifying variances, and implementing corrective measures. The study is structured in two parts: a theoretical framework that presents the principles, processes, and modern approaches to budgetary management, and an empirical study that analyzes the practical application within Algérie Télécom. The findings highlight that a well-structured budgetary system contributes significantly to performance improvement by optimizing resource allocation, enhancing cost control, and supporting strategic decision-making.

**Keywords:** budgetary management, budgeting, performance, variance analysis, cost control, Algérie Télécom.