

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

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU



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

**Mémoire de fin d'études
En vue de l'obtention du Diplôme de Master
En Sciences Commerciales**

Option : Finance

Thème

La gestion budgétaire au sein de l'ENIEM

Présenté par :

M^f BELAIDI Younes

M^f CHRIKI Aziz

Dirigé par :

Mme LIMANI Ratiba

Devant les jurys composé de :

M^f ABIDI Mohamed, Maître de conférences à UMMTO.....Président.

M^f DEHAK Abdenour, Maître assistant à UMMTO....Examineur.

Mme LIMANI Ratiba, Maître assistant à UMMTO.....Rapporteur.

Promotion : 2015

Remerciement

On remercie le bon dieu de nous avoir mis sur le droit chemin et de nous avoir éclairé la voie du savoir.

Après une année de travail pour la réalisation de notre mémoire de fin d'étude, nous tenons à remercier toute personne qui nous a apporté son aide de près ou de loin, en particulier Mme LIMANI RATIBA d'avoir accepté sans hésitation de nous prendre en charge et diriger ce modeste travail.

Nos sincères remerciements s'adressent aussi :

- ✚ A notre encadreur au sein de l'ENIEM, Mr ABDELLEI Belkacem et Mme MOKRANI.*
- ✚ A tout le personnel de cette entreprise qui ont contribué à la réalisation de ce travail.*
- ✚ A tous les enseignants de l'UMMTO.*

Dédicaces

Je dédie ce mémoire de fin d'étude à :

✚ *Mon père et ma mère auxquels je dois beaucoup et auxquels je ne leur rendrai jamais assez et leur souhaite une longue vie ;*

✚ *Mes frères foudil, said, mokhtar ;*

✚ *Ma sœur ourdia et son mari ferhat ; ses fils : juba et leticia*

✚ *Mes belles soeurs*

✚ *Mon binôme aziz ;*

✚ *Mes copins de chambre : hamid, nabil, yazid, lounes, kader ; madjid ;*

✚ *Mes neveux : toufik ; walid ; fares : et en fin cousin (nadjib)*

Mes amis : amir, mouh, idir, sofiane, younes, abdenour, mimoun, lyes, tyeb, souhila, salwa, nacer, hakim, saadi ; khali mouhamed, khireldine, sidali, skitou, fatah, amar, lounes, samya, kahina, souad, hassina, slimane, ahmed, youcef, ahcene, yacine, et tous mes amis....etc.

Younes

Dédicaces

Je dédie ce mémoire de fin d'étude à :

✚ *Mes parents auxquels je dois beaucoup et auxquels je ne leur rendrai jamais assez et leur souhaite une longue vie ;*

✚ *Mes frères ; rafik et nouredine ;*

✚ *Ma soeur ;*

✚ *Mon binôme younes ;*

✚ *Mesamis ;kader ;hamid,nabil,lounes,yazid,fouad,slimane,ahmed,arezki,ahcene,skitou,lounes,khireldin,sidali,abdenour,omar,walid,mouh,abderahmane,amar, hemadi,mouh,amine djennadi,belaid , hicham,farid,yacine, nacer, amar hamoudi, laqamora,amir,rabah,samya,amel, salwa, farida, rachida, melysa,nadine,moniya,*

✚ *Et enfin à toute la section finance et à toutes les personnes de département, et de l'université de MOULOUD MAMMERI.*

AZIZ

Listes des abréviations

Liste des abréviations :

1. **ANDI** : Agence Nationale de Développement et d'Investissement ;
2. **BOAL** : Le Bulletin Officiel des Annonces Légales ;
3. **CA** : chiffre d'affaire ;
4. **CASNOS** : Caisse nationale de la sécurité sociale des non salariés ;
5. **CAM** : complexe d'appareils ménagers ;
6. **CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés ;
7. **CNRC** : Centre National du Registre de commerce ;
8. **Cons** : Conservateurs ;
9. **Cong** : Congélateurs ;
10. **ENIEM** : l'entreprise nationale de l'industrie électroménagère ;
11. **GM** : Grand modèle ;
12. **HT** : Hors taxe ;
13. **KDA** : Kilo Dinar Algérien ;
14. **MDA** : milliard de dinar ;
15. **OST** : l'organisation scientifique de travail ;
16. **PGA** : Le programme global d'approvisionnement ;
17. **PM** : Petit modèle ;
18. **PME** : les petites et moyenne entreprises ;
19. **RC** : Registre de commerce ;
20. **SARL, EURL** : société à responsabilité limitée ;
21. **SAV** : Services Apres Vente ;
22. **SONELEC** : la société nationale de fabrication et du montage électronique ;
23. **SF** : stock final ;
24. **SI** : Stock initial ;
25. **SNC** : société en nom collectif ;
26. **SPA** : société par action ;
27. **TIC** : technologie d'intermédiation et de communication ;
28. **TCR** : Tableau de compte résultat ;
29. **TPE** : Très petites entreprises ;

Sommaire

SOMMAIRE :

Introduction générale	1
CHAPITRE I : Présentation générale de l'entreprise	4
Section 1: Définition et classification de l'entreprise	5
Section 2 : Les structures et les fonctions de l'entreprise	10
Section : 3 Création de l'entreprise (cas de l'Algérie).....	20
CHAPITRE II : le contrôle de gestion et la gestion budgétaire	30
Section 1: Le budget et la gestion budgétaire dans les fonctions de l'entreprise ...	31
Section 2 : Le contrôle de gestion	40
Section 3 : La gestion budgétaire	47
CHAPITRE III : Etude de la gestion budgétaire au sein de ENIEM	63
Section 1 : Présentation de L'ENIEM	64
Section 2 : La gestion budgétaire au sein de l'unité « froid »	76
Conclusion générale	95

Introduction générale

Introduction générale:

La concurrence mondiale actuelle nécessite le développement et le renouvellement du tissu économique et de l'emploi. Durant la dernière décennie, la sphère économique mondiale a connu de profonds bouleversements. Ces derniers ont accélérés le rythme de l'internalisation du système économique, ont modifié la pensée et la pratique économique à travers le monde sous la poussée du phénomène de la mondialisation des marchés. Face à ce phénomène, les entreprises doivent être pilotées en temps réel et non pas après coup afin de créer des meilleures conditions de prise de décision et par conséquent, l'amélioration de leur rentabilité.

Cette préoccupation nécessite la mise en place d'un système appelé le contrôle de gestion, ayant comme principale tâche l'établissement des dispositifs permettant d'assurer un pilotage efficace des différentes activités et fonctions au sein de l'organisation, le contrôle de gestion est souvent confondu avec le contrôle budgétaire. Or, ce dernier n'est qu'une partie du contrôle de gestion dont l'objet est de s'assurer que les budgets sont respectés. Cependant, le contrôle de gestion est un ensemble intégré adapté aux hommes et destiné à les aider tout en utilisant le contrôle budgétaire dans une optique et d'une manière très différente. Il n'existe pas un système de contrôle de gestion qui soit universellement applicable à toute organisation, mais au contraire il doit s'adapter à un ensemble de variables contingentes, stratégie choisie, environnement économique et concurrentiel auquel elle fait face et aux technologies mises en œuvre.

La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un ensemble de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces budgets représentant des programmes d'actions chiffrés sont appelés à servir d'outils de pilotage, s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier. Ce système de contrôle a pour objectif de mettre en évidence des écarts pertinents qui doivent faire l'objet de réflexion sur les causes et initier des actions correctives.

La contribution que nous apportons par notre travail n'a pas ambition de répondre à toutes les questions posées, mais de réunir quelques éléments de réflexion sur la problématique de notre travail qui est la suivante :

« Quelle est l'importance de la gestion budgétaire dans le fonctionnement des entreprises ? »

Pour mieux comprendre ce qu'est la gestion budgétaire il y a lieu de répondre à un nombre considérable de questions :

- 1- Quel est le rôle du budget dans une entreprise ?
- 2- En quoi consiste la gestion budgétaire ?
- 3- La gestion budgétaire est-elle réellement indispensable pour une entreprise ?

Pour répondre à notre questionnement nous nous proposons les hypothèses suivantes :

- 1- La gestion budgétaire permet à l'ENIEM de faire une meilleur élaboration de budget ;
- 2- La gestion budgétaire permet à l'ENIEM d'analyser tous les écarts.

A cet égard, pour tester nos hypothèses et répondre à la problématique de notre travail de recherche nous adopterons une démarche adaptée. Notre étude portera d'une part sur la présentation du cadre théorique de la gestion budgétaire en se basant sur une documentation variée. D'autre part, nous allons effectuer une étude de cas au sein de l'Entreprise National des Industries Electroménagers (ENIEM) où nous allons élaborer puis analyser le budget prévisionnel de 2013.

Notre travail de recherche sera développé et structuré en trois chapitres :

Chapitre I :

Ce chapitre sera réalisé suivant un cadre théorique en présentant les différentes définitions de l'entreprise, ses fonctions, sa classification, ainsi que les différentes structures de l'entreprise.

Chapitre II :

Ce chapitre sera consacré à la définition de budget, le contrôle de gestion qui suit les différentes phases de l'élaboration de budget au sein d'une entreprise et enfin la gestion budgétaire.

Chapitre III :

Ce chapitre sera entièrement réservé à l'étude d'un cas pratique réalisé au niveau de l'ENIEM de OUED AISSI. Nous allons, en un premier temps, exposer la présentation générale de l'organisme d'accueil l'ENIEM. En un second temps, nous allons passer à l'élaboration de budget prévisionnel de l'année 2013 et en fin, nous allons analyser l'ensemble des écarts dégagées par « l'unité froid ».

CHAPITRE I :
Présentation générale de
L'entreprise

Introduction :

La notion de l'entreprise évoque en chacun de nous de nom d'entrepreneurs célèbres, des capitaines d'industries qui ont marqué l'histoire économique contemporaine et atteint les sommets et la notoriété.

Promouvoir la création des entreprises est une importante majeure pour la relance, la diversification et la croissance de l'économie Algérienne, sur le long terme.

L'émergence d'entreprises compétitives et créatrices d'emplois est toutefois dépendante de la nature des conditions propres au climat des investissements du pays.

Section1 : Définition et classification de l'entreprise :

Introduction :

Il existe aujourd'hui plusieurs entreprises de formes diverses et de toutes tailles, aux activités très variées. On reconnaît à ces entreprises un rôle fondamental dans nos économies de marché, notamment celui de produire, distribuer les revenus d'activités et de créer des emplois.

1-1- Définition:

Pierre LAUZEL (comptabilité analytique et gestion- Editions SIREY) donne deux définitions de l'entreprise.

La première présente l'entreprise comme un ensemble coordonné d'organes, agencé selon des finalités spécifiques pour remplir certaines fonctions, en exécutant des opérations plus au moins complexes et répétitives qui aboutissent à la livraison au marché d'objet ou prestations de services dont la vente est génératrice.

Dans la seconde, l'entreprise est considéré comme un regroupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques, financiers, pour extraire, transformer, transporter, distribuer des richesses ou produire des services, conformément à des objectifs définis par une direction, personnelle ou collégiale, en faisant intervenir, à des degrés divers, les motivations de profits d'utilité social¹.

Toute entreprise présente les caractères suivants :

- **C'est une organisation:** Répartition des tâches, hiérarchie....etc.
- **Une finalité économique:** pour satisfaire les besoins des marchés, elle crée une richesse sociale. Elle devient alors une organisation économique.
- **Une autonomie de décision:** Elle n'a en général qu'un seul centre de décision, cela permet une meilleure cohérence. Mais, elle n'exclut pas la possibilité d'organiser une certaine décentralisation.

1-2- L'entreprise et les flux économiques :

L'entreprise a un certain nombre de partenaires avec lesquels elle échange des marchandises.

- **Avec ses employés :** A qui elle donne un salaire en contrepartie de leur travail.

¹ Farouk BOUYACOUB, « l'entreprise et le financement bancaire », édition Casbah Alger 2003, P :37.

- **Avec ses fournisseurs :**Après desquels elle acquit ses matières premières, marchandises et fournitures moyennant paiement.
- **Avec ses clients :** A qui elle vend ses produits finis et perçoit des recettes.
- **Avec l'Etat:** A qui elle verse ses impôts et de qui elle peut bénéficier des différents services publics.
- **Avec l'banque :** Auprès desquelles elle pourrait solliciter des emprunts moyennant le paiement d'intérêts.
- **Les propriétaires de l'entreprise :**Qui lui procurent son capital et qui attendent de l'entreprise des revenus (dividendes).

1-3- Classification des entreprises :

Bien que les entreprises constituent chacune une entité originale, on peut les classer en catégories homogènes en fonction d'un ou plusieurs critères d'analyse : dimension, domaine d'activité, forme juridique. Cette classification permet de mieux comprendre le monde des entreprises.

1-3-1 Classification en comptabilité nationale :

Suivant la comptabilité nationale, les entreprises se regroupent dans quatre secteurs institutionnels² :

- **Les sociétés et quasi –sociétés :** non financières dont la fonction principale est la production de bien et services marchands non financiers ;
- **L'institution de crédit :**qui ont pour rôle le financement de l'économie par la collecte, la transformation et la répartition des disponibilités monétaires et financières.
- **Les entreprises d'assurances :** qui assurent les agents économiques par la garantie d'un paiement en cas de réalisation d'un risque ;
- **Les entreprises individuelles :**assimilées au secteur des ménages qui produisent également des bien et services marchande non financiers mais en possèdent pas de personnalité juridique de celle de leurs exploitations.

² T.D, de module comptabilité nationale M^f « DAHAK Abdenour » université Mouloud MAMMERIE, 2012

1-3-2 – Classification suivant le type d'activité :

1-3-2-1- Selon les secteurs :

Le secteur est un ensemble d'entreprises exerçant une même activité principale selon l'économiste COLIN CLARCK (économie de l'entreprise CHANTAL BUSSENAULT MARTINE PRETET, P 14) on a trois secteurs.

- **Le secteur primaire** : qui correspond aux activités agricoles et aux industries extractives ;
- **Le secteur secondaire** : regroupant les activités de production et de transformation ;
- **Le secteur tertiaire** : qui est celui des activités production de service (distribution, transport, tourisme, restauration, assurance, etc.).

Au sein du domaine des services, on isole parfois un secteur « Quaternaire », rassemblant les entreprises qui offrent des services aux autres entreprises « informatique, sécurité, conseil ».

Cette classification présente les avantages d'offrir une structure pour la répartition de la population avec et de correspondre avec le degré de développement des économies.

1-3-2-2- Selon les branches et les filières :

L'autre mode de regroupement est celui des branches d'activité :

Une branche englobe des unités de production qui fournissent un même produit de la nomenclature des biens et services, que ce soit à titre principal ou accessoire.

Une filière intègre toutes les entreprises qui participent aux étapes du processus de production d'une famille de produits. Elle regroupe donc diverses branches dont la complémentarité des produits permet de fabriquer un produit final, industriel ou de consommation.

1-3-3- Classification suivant la structure juridique :

D'un point de vue plus formel, les entreprises peuvent être classées d'après le critère juridique de la propriété des moyens de production.

1-3-3-1- Les entreprises du secteur public :

Les entreprises à caractère public sont organisées selon des modalités très variées. Parfois constituées en sociétés anonymes dont l'Etat est le seul actionnaire (entreprises nationales), elles ont souvent des structures spécifiques :

Etablissement public industriel ou commercial, office, régie, concession, société d'économie mixte, etc.

1-3-3-2- Les entreprises du secteur privé :

Au sein du secteur privé coexistent des entreprises individuelles, agricoles, artisanales, commerciales qui appartiennent à une seule personne physique et des entreprises sociétaires. Ces dernières revêtent des formes juridiques diverses.

Société de personnes (société en nom collectif « SNC »), entreprise individuelle) ou société de capitaux (société anonyme, société par action « SPA »), avec une large gamme de structures à caractère intermédiaire (société à responsabilité limitée (SARL, EURL)

On classe parfois dans un troisième secteur-celui de l'économie sociale-les entreprises du secteur coopératif.

La classification juridique permet d'analyser la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise et les rapports avec les tiers.

1-3-4 : Classification suivant la dimension :

La dimension est sans doute le critère le plus pertinent pour expliquer les différences et les ressemblances entre firmes. Les indicateurs sont nombreux et dépendent de l'angle sous lequel on appréhende les entreprises .par exemple :

- Puissance commerciale (chiffre d'affaires) ;
- Puissance financière (importance du capital social, capitaux propres, bénéfice net, marge commerciale nette) ;
- Force de travail (effectif employé, qualification, rémunération).

Ces critères relatifs à la taille permettent des comparaisons interbranches et/ou internationales sur le degré de concentration des entreprises, les formes et/ou les modes de développement de l'appareil productif.

Les indicateurs quantitatifs ne permettent pas toujours de cerner la réalité de l'entreprise ; on leur préfèrera parfois des indicateurs qualitatifs, plus complexes à identifier et à mesurer mais plus significatifs, responsabilité du chef d'entreprise, autonomie de décision, nature des relations dans l'entreprise, structure, etc.

- **La classification selon la dimension conduit à distinguer ;**
 - **Les TPE** : Très petites entreprises (pas ou très peu de salariés) qui sont nombreuses et connaissent des problèmes de gestion spécifiques ; on a moins de 10 personnes ;
 - **Les PME** : catégorie particulièrement hétérogène qui regroupe les petites et moyennes entreprises allant de quelques salariés à 500 personnes,
 - **Les grandes entreprises** : plus de 500 personnes.

Section 2 : Les structures et les fonctions de l'entreprise :

La notion de structure est assez difficile à cerner. On serait tenté de dire que la structure de l'entreprise correspond à son organigramme.

En fait, évoquer cette notion revient également à évoquer la manière dont le travail est organisé et coordonné.

On distingue habituellement les structures traditionnelles de l'entreprise (c'est-à-dire les plus classiquement adoptées); des structures nouvelles dont l'objectif consiste à mieux adapter l'entreprise aux impératifs du marché.

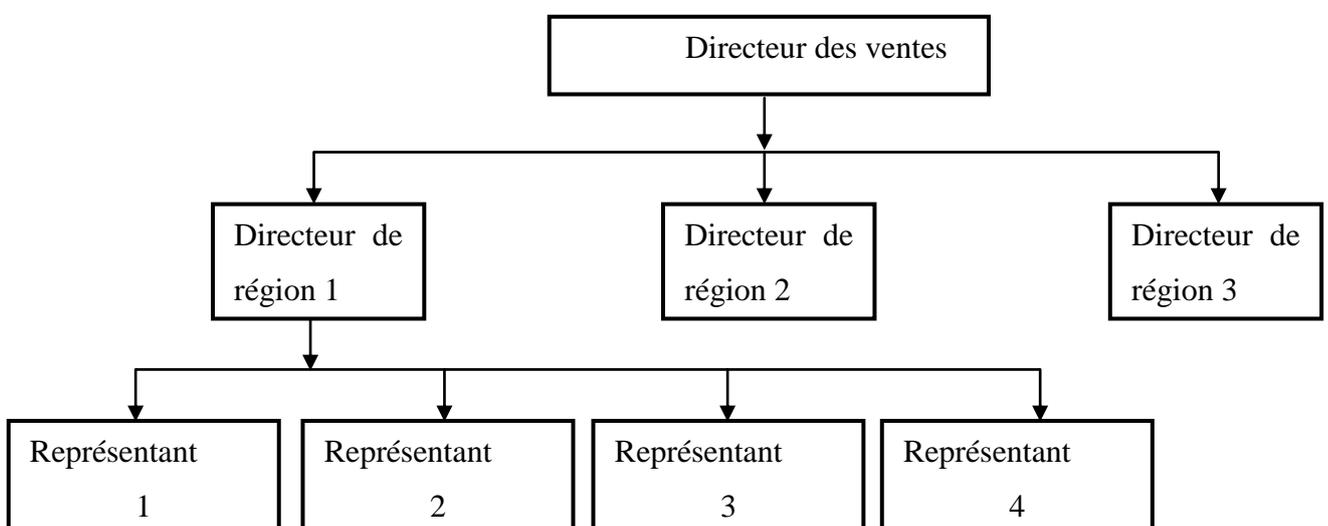
2-1- Les structures traditionnelles :

2-1-1- La structure hiérarchique ou pyramidale :

Historiquement, ce type de structure est le plus ancien. Elle a été préconisée par H.FAYOL en 1917. Il s'agit d'une organisation pyramidale de type militaire : tous les subordonnés n'ont qu'un chef qui a une délégation générale sur tous les aspects de leurs actions : c'est ce que l'on appelle l'unité de commandement ainsi que la voie hiérarchique qui est le chemin que suivent, en passant par tous les degrés de la hiérarchie, les communications qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées.

Le découpage des responsabilités peut se faire par fonctions, par unité de production, par zones géographiques ou par produits, dans la pratique, la structure hiérarchique combine la plupart du temps plusieurs types de découpages.

Figure n°1 : La structure hiérarchique dans un service de vente :



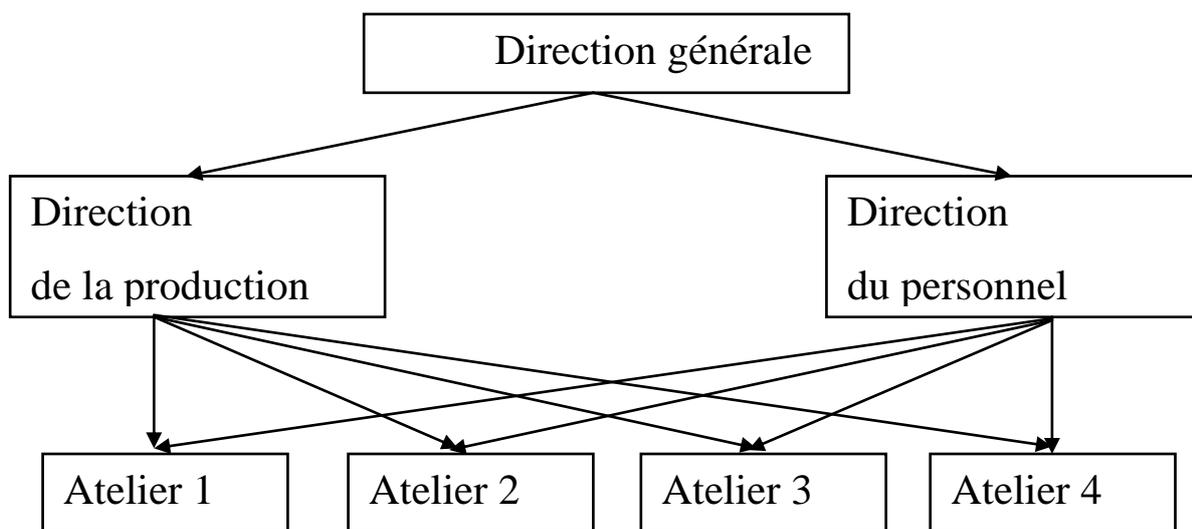
Source : [www.structure des entreprise.com](http://www.structure-des-entreprise.com)

2-1-2- La structure fonctionnelle :

W. TAYLOR en fut le défenseur en 1911. Elle découle très directement de la nécessité de spécialisation imposée par l'organisation scientifique de travail (OST). Pour être efficace, il convient d'être spécialisé.

Ce type d'organisation répond à l'obligation de diviser les tâches en raison de la croissance et de la complexification des entreprises.

Figure n°2 : La structure fonctionnelle :



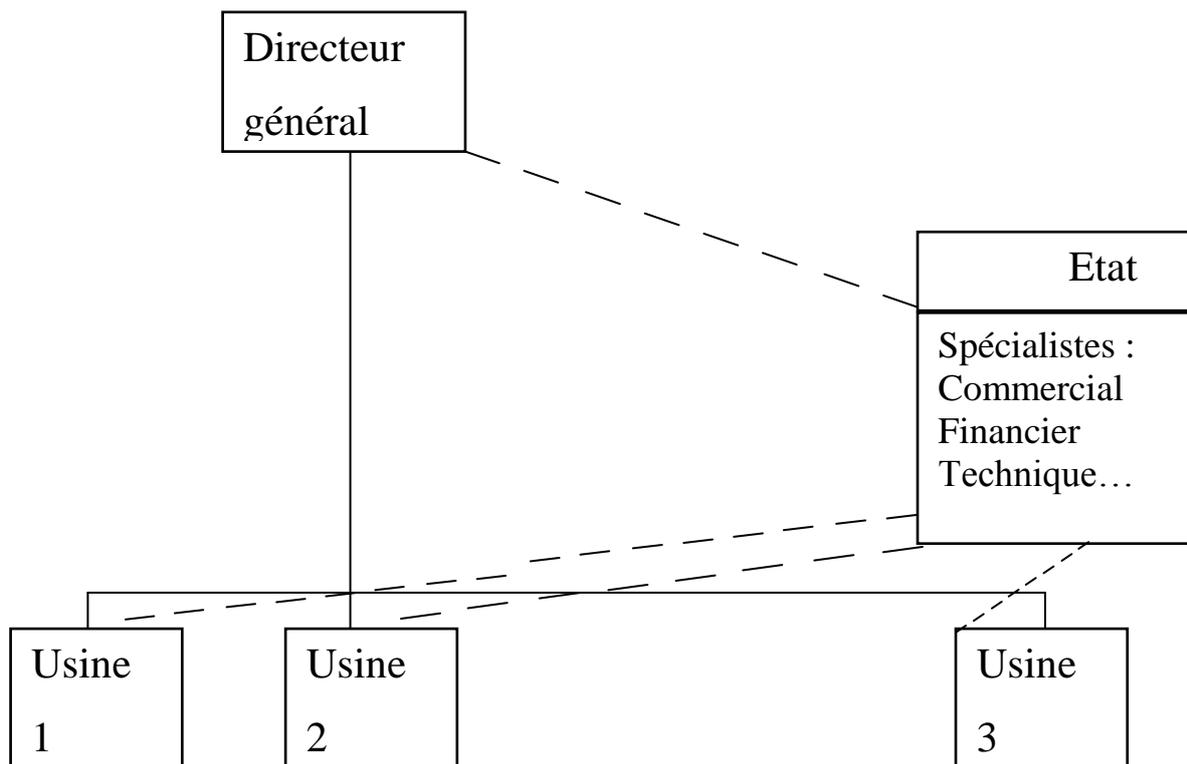
Source : www.structure-des-entreprises.com

Comme on peut le constater, chaque subordonné va recevoir des ordres non pas d'un seul mais de plusieurs supérieures hiérarchiques selon la compétence de ces derniers et les tâches que lui-même doit remplir.

2-1-3- La structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line) :

Il s'agit de concilier tout à la fois, la structure hiérarchique et la structure fonctionnelle, pour protéger l'unité de commandement de la spécialisation des tâches, on va créer deux types de relations.

- Une relation « line » : qui exprime le commandement direct d'un supérieur sur des subordonnés. Elle est l'apanage des opérationnels.
- Une relation « staff » ou d'état-major : qui traduit le besoin de connaissances spécialisées. Les conseillers ou encore les fonctionnels qui composent le staff fournissent les informations nécessaires aux décisions des chefs successifs de la hiérarchie.

Figure n°3 : la structure hiérarchico-fonctionnelle :

Liaisons Hiérarchiques : _____

Liaisons Fonctionnelle : _____

Source : www.structure-des-entreprises.com

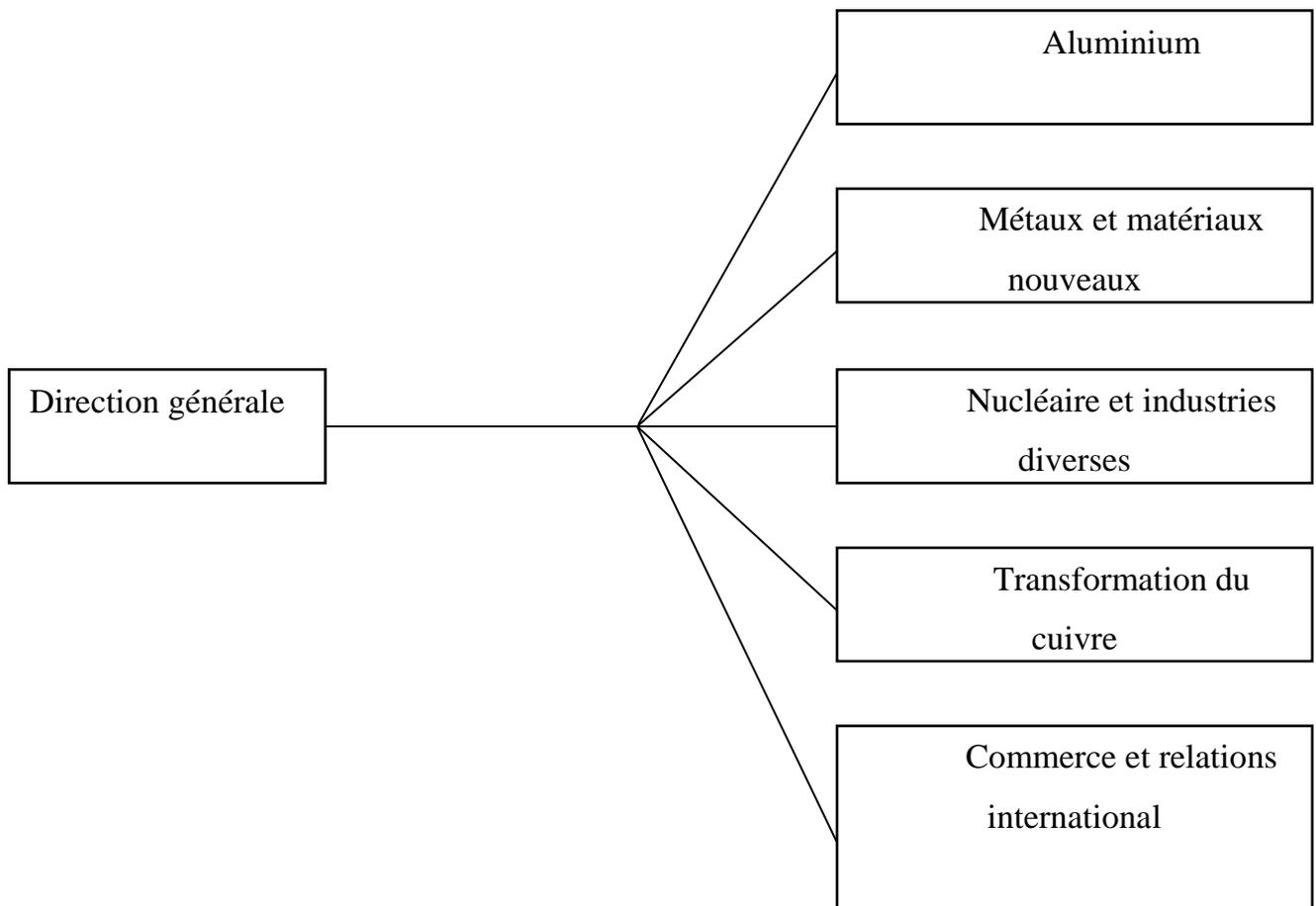
Chaque opérationnel est donc assisté de fonctionnel qui aident dans ses démarches techniques, mais les conseillers ne donnent jamais d'ordres c'est l'opérationnel et lui seul qui donne force exécutoire à leurs suggestions.

2-1-4- La structure divisionnelle (décentralisée) :

La décentralisation consiste à répartir les tâches de direction et de contrôle entre les niveaux hiérarchiques inférieurs. C'est une délégation et contrôle entre les niveaux hiérarchiques inférieurs.

P. DRUCKER distingue :

- La décentralisation fonctionnelle qui est une délégation d'autorité qui porte sur certaines fonctions précise de l'entreprise : production, achat, vente, etc.
- La décentralisation fédérative qui consiste à déléguer l'autorité pour toute une division ou toute une usine par exemple.

Figure n°4 : la structure divisionnelle :

Source : www.structure-des-entreprises.com

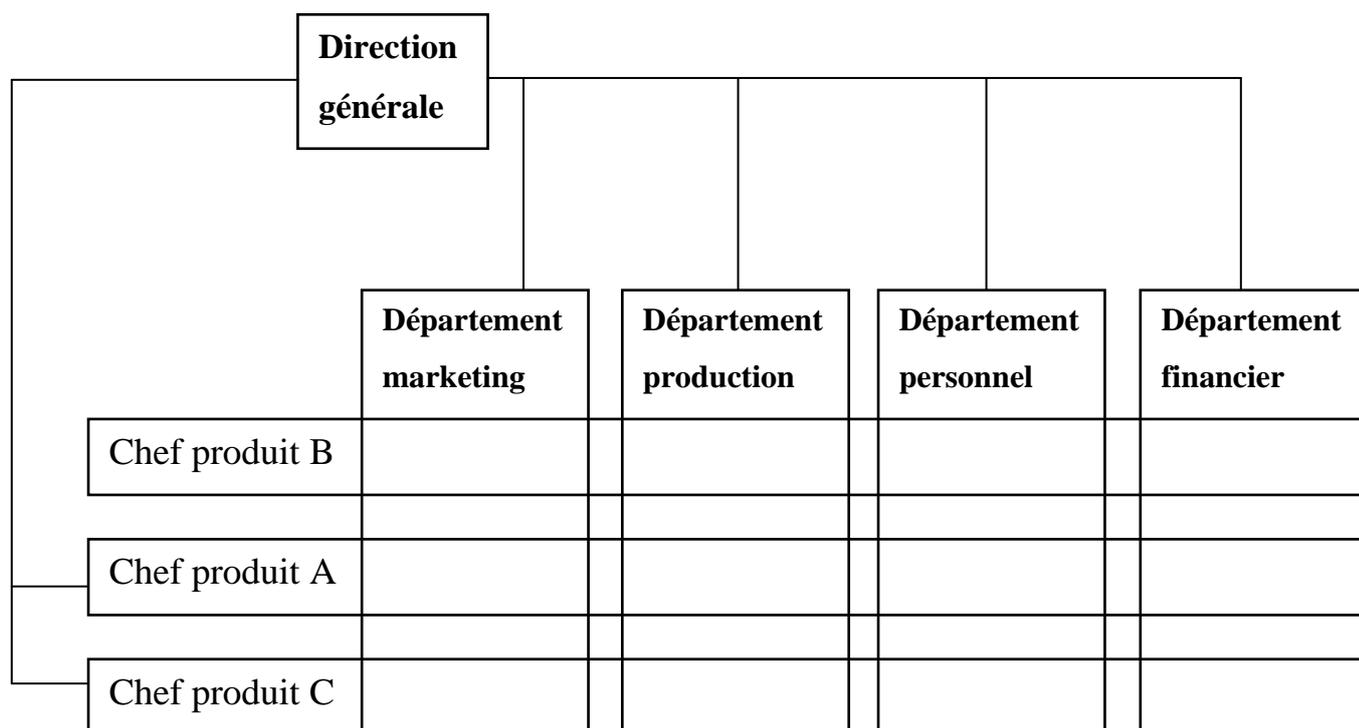
2-1-5- La structure matricielle :

Sa vocation est de remédier aux inconvénients des structures fonctionnelles et divisionnelles par la création d'une double structure d'autorité.

Le principe consiste à maintenir des départements par fonction et à y superposer des groupes opérationnels. Les membres de l'organisation sont donc rattachés à la fois :

De manière permanente à un département, en fonction de leurs spécialités

Et pour une durée variable, à une cellule opérationnelle, en fonction du produit de la région ou du projet sur lequel ils travaillent.

Figure n°5 : La structure moderne

Source : www.structure-des-entreprises.com

2-2- Les structures modernes :

2-2-1- La pyramide inversée :

Il ne s'agit pas bien entendue, de renverser les rôles, « pyramide inversée » ne signifie pas que les chefs vont obéir et les subordonnés commander, cela va de soi !!

Il s'agit plutôt d'une nouvelle manière de penser les relations de travail dans l'entreprise pour améliorer l'efficacité, la productivité et la flexibilité.

L'adoption de ce type de structure correspond souvent à la nécessité d'organiser l'entreprise dans un souci d'orientation des actions en fonction des impératifs du marché. Il s'agit donc pour la direction générale de se borner à définir une stratégie toute en laissant libre les cadres de définir les besoins de l'entreprise et les moyens pour réaliser cette stratégie. Aucune directive n'est donnée sur les actions individuelles à mener.

On cherche donc à stimuler la créativité de l'esprit de collaboration de l'ensemble du personnel. La pyramide inversée est une organisation fondamentalement anti-taylorienne.

2-2-2- La structure poly cellulaire :

On trouve ici le souci de flexibilité, le souci d'orienter les actions de l'entreprise en fonction des impératifs du marché. C'est la raison pour laquelle la structure poly cellulaire, tout comme la précédente, se caractérise (en principe) par souci de réduire les niveaux hiérarchiques et d'assurer une bonne mobilisation des ressources humaines. Sur le plan organisationnel, elle se présente toutefois d'une manière un peu différente.

L'entreprise est organisée en cellules qui sont fédérées par la cellule de direction. Chaque cellule est autonome et apparaît ou disparaît au gré des activités de l'entreprise donc au gré du marché.

En exagérant à peine, on cherche ici à calquer le fonctionnement de l'entreprise sur celui du corps humain.

La structure poly cellulaire correspond donc en principe à une structure censée d'assurer une progression horizontale et non verticale des carrières.

2-2-3- La pyramide ronde :

L'entreprise est ici organisée en pôle (exemple : pôle machine, pôle fabrication, pôle recherche-développement, etc.) chaque membre du personnel doit donc être polyvalent pour pouvoir changer de pôle. Par exemple, un directeur technique pourra intervenir au niveau des achats et de la réparation des matériels, de la maintenance préventive et de la recherche-développement ainsi que participer au comité stratégique.

Ce type d'organisation est beaucoup plus rare car il nécessite un personnel très polyvalent.

2-3- Les différentes fonctions de l'entreprise :

FAYOL, organisateur et industriel français du début du XX^e siècle eut, le premier, l'idée d'un découpage de l'activité d'ensemble d'une entreprise en fonction. Il distinguait les six fonctions :

- Technique ayant pour tâche de fabriquer ;
- Commerciales, ayant pour tâche d'acheter et vendre ;
- Financière, ayant pour tâche de financer ;
- De sécurité, ayant pour tâche de protéger les personnes et les biens ;
- Comptable, ayant pour tâche de compter ;

- Administrative, ayant pour tâche d'administrer, c'est-à-dire « prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler ».

2-3-1- La fonction de direction :

La fonction est un groupe de l'entreprise, constitué par un groupe d'individus distincts. C'est un élément dynamique de la firme et celui qui donne son unité car, par elle-même, l'entreprise n'a pas d'existence propre. Lorsqu'on déclare une telle entreprise a décidé de construire une nouvelle usine, de lancer un nouveau produit on fait référence à une décision prise par la direction.

Les tâches de la direction : FAYOL a précisé les tâches incombant à une direction : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

- ❖ **Prévoir** : c'est-à-dire prendre en compte l'évolution probable de l'environnement (marché, concurrence, conjoncture) afin de s'y adapter ; et fixer les objectifs à atteindre en fonction des caractéristiques externes des marchés et des contraintes internes à la firme (moyens, financiers, matériel, technique et humains disponibles).
- ❖ **Organiser** : c'est mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs. Il faut notamment déterminer la structure interne de la firme c'est-à-dire ses divers services et les relations entre eux. Puis il faut doter ces services des moyens matériels et humains nécessaires.
- ❖ **Commander** : c'est-à-dire donner des ordres ou des directives, établir des règlements de façon à susciter des actions orientées vers la réalisation des objectifs.
- ❖ **Contrôler** : de façon à ne pas dévier de l'objectif fixé. Le contrôle exige la mise en place de système de comptabilité perfectionnée (comptabilité analytique pour calculer les coûts et les revient ; gestion budgétaire pour contrôler les dépenses). Au niveau de la direction le contrôle, peut se réaliser par l'établissement d'un « tableau de bord », document de synthèse regroupant l'ensemble des informations chiffrées relatives au fonctionnement de l'entreprise.

2-3-2- La structure financière :

Son contrôle consiste à mettre en œuvre les capitaux c'est-à-dire :

- Collecter les fonds en les cherchant, puis en les réunissant après examen des divers moyens de financement possibles.

- Employer les fonds en les affectant aux divers emplois possibles (investissement, stocks, crédits accordés, placements) et aux différents services dans le cadre de dotations budgétaires.
- Gérer les fonds pas un ensemble de tâches, de décisions (par exemple le remplacement d'une source de financement par un autre moins onéreux) et de tâche d'exécution (rapport avec les prêteurs et emprunteurs. Remboursement et rémunération des titres émis).

En résumé, la fonction financière consiste à fournir à l'entreprise les capitaux dont elle a besoin, au moment où elle a besoin, avec le maximum de sécurité et au coût minimum.

2-3-3- La fonction sociale :

La fonction sociale doit s'intéresser au personnel, simultanément comme étant un facteur de production (point de vue économique) et aussi comme étant un homme (point de vue morale).

Le rôle de cette fonction est triple, car la définition d'une politique du personnel comporte au moins trois éléments :

- ✓ La recherche de procédé de gestion du personnel, c'est-à-dire la mise au point de technique de sélection, de méthodes de rémunération et de critères d'évaluation :
- ✓ L'utilisation de méthodes réduisant les tensions dans l'entreprise et facilitant l'intégration du personnel ; attitude en matière d'œuvres sociales ; politique d'information, de formation et de perfectionnement ; établissement de profils de carrières ;
- ✓ La définition d'une attitude, c'est-à-dire, des revendications et des organes représentatifs du personnel (délégués du personnel, délégués syndicaux, syndicats, comités d'entreprises), et conduite des négociations sociales.

2-3-4- La fonction approvisionnement (commercial-achat) :

Cette fonction a une double mission :

- Réaliser les achats
- Gérer les stocks

a- La réalisation des achats : c'est :

- La recherche des fournisseurs (nomenclature) et le choix des fournisseurs ;
- La détermination des produits à commander (normes de qualité et de prix)
- La passation des commandes et le suivi de leur exécution ;
- Réception des commandes et leur contrôle.

b- La gestion des stocks comprend :

- La gestion du magasin proprement dite : organisation, documents à utiliser, méthodes de conservation c'est-à-dire l'organisation sous trois formes, matérielle administrative et comptable ;
- La gestion économique des stocks c'est-à-dire la détermination optimale des dates de commandes et des quantités à commander.

2-3-5- La fonction technique :

La fonction technique n'existe pas dans toutes les entreprises (entreprises commerciales). Le terme technique doit d'ailleurs être retenu dans une large acception, ainsi dans une entreprise prestataire de services, la fonction technique consistera dans le service rendu : étude d'un dossier dans un cabinet d'expertise, élaboration d'un projet de réorganisation par un cabinet d'ingénieur conseil.

Elle est chargée :

- a) De la préparation du travail, c'est-à-dire, à la fois la préparation technique qui incombe au service des études et à celui des méthodes et la préparation administrative qui est le fait des services d'ordonnancement, de planning et de lancement.
- b) De l'exécution du travail mettant en œuvre simultanément le personnel, le matériel et les matières premières ou fournitures.
- c) Du contrôle (technique) c'est-à-dire contrôle de la progression de l'exécution par imprimés, graphiques ou appareils enregistreurs ; contrôle de quantité et de qualité.
- d) De l'entretien (maintenance) et de la sécurité.

2-3-6- La fonction commerciale (commercial-vente) :

Si les fonctions financières, d'approvisionnement et sociales relient déjà l'entreprise avec l'extérieur, la fonction commerciale la relie à la clientèle.

Jadis, limitée à l'existence d'un seul « service des ventes », elle c'est considérablement étoffée et diversifiée par l'apparition de services spécialisés dans les services techniques commerciaux. Ces services se rattachant à trois grandes tâches :

- a) La connaissance du marché est le fait des services d'études du marché et d'études de motivations, ainsi que des organes de prévision (service statistique).
- b) Le service du marché qui est confié :
 - Au service des ventes, souvent divisé en deux services pour le marché intérieur et pour l'exportation et organisé selon une structure.

- Au service d'administration des ventes qui accomplit les tâches administratives et techniques postérieures à la commande.
 - Au service techno-commercial chargé d'apporter aux vendeurs une assistance technique dans leurs rapports avec les clients.
 - Au service après vente qui se charge de l'entretien, de la répartition et des échanges. En outre, il transmet à la direction commerciale, les renseignements relatifs au produit émanant des utilisateurs et des intermédiaires.
 - Au service livraison, qui se charge de l'emballage, des expéditions et du transport ;
 - Au service de contrôle (inspection des ventes).
- c) L'action sur le marché. Cette action est réalisée par les services de :
- Publicité utilisant différents supports (radio, presse, télévision, affiche)
 - Promotion des ventes qui se caractérise par :
 - ✓ Un avantage spécial accordé au client ;
 - ✓ Une intervention humaine entre le produit et l'acheteur.

Section 3 : Création de l'entreprise (cas de l'Algérie) :

Introduction :

Depuis l'indépendance, l'Algérie a lancé de grands projets économiques pour mettre en place une assise industrielle dense. Cependant, en dépit des réalisations importantes (routes, métro, autoroutes, universités, usines, etc.), qui ont été réalisées l'économie algérienne, passant par divers stades de turbulences, n'arrive toujours pas à trouver ses repères et à tirer les leçons des échecs précédents.

La création d'entreprise est accompagnée en Algérie par de nombreux dispositifs, allant du projet jusqu'au suivi post création. Donc quels sont ces dispositifs ?

3-1-LA CREATION D'ENTREPRISE :

La création des entreprises passe par plusieurs étapes qu'il faut respecter, ces étapes sont les suivantes³ :

3-1-1 De l'idée au projet :

Transformer une idée en projet nécessite de définir son projet personnel.

3-1-2 Les grandes lignes du projet :

A ce niveau plusieurs éléments du projet d'entreprises doivent être définis, il faut :

-donner une définition précise du produit ou du service à réaliser ou à vendre : technicité, caractéristiques, prix...

-rechercher l'information sur ce produit ou ce service et sur l'environnement concurrentiel.

-recueillir l'avis et les conseils des spécialistes.

-tester l'idée auprès d'autres personnes.

-déterminer l'ordre de grandeur des ventes, c'est à dire évaluer le chiffre d'affaire.

Le positionnement du créateur par rapport au projet (son bilan personnel et professionnel), il faut qu'il détermine :

³Guide réalisé par l'entreprise AJ2 permanence emploi « guide de la création de micro entreprises en France avec activité en Algérie », Lyon juin 2007, P : 04.

- ses objectifs personnels (quel est le but poursuivi au travers de cette création).
- ses motivations (besoin d'autonomie, de se réaliser, de statut social, créer son emploi, goût du risque ...).
- ses ressources (apport personnel).
- ses compétences (dans le domaine technique, gestion, marketing...).
- le temps qu'il peut consacrer à son projet

Au terme de cette première approche, si des impossibilités apparaissent, il est nécessaire de modifier le projet ou de le différer.

3-1-3 La construction du projet :

La première phase a permis de passer d'une idée à un projet réaliste. Cette seconde phase permettra de passer d'un projet réaliste à un projet réalisable.

3-2 l'étude du projet :

Il existe trois études à mener, à savoir, l'étude commerciale, l'étude financière, l'étude juridique.

3-2-1 L'étude commerciale :

Elle se compose de l'étude de marché et des actions commerciales.

-l'étude de marché est une véritable enquête sur les concurrents et les futurs clients afin de bien les connaître.

-l'étude commerciale permettra de vérifier si le marché existe réellement et quelle est son évolution.

-la connaissance du marché permettra d'avoir une idée de ses potentialités chiffrées et donc d'éclairer le choix des hypothèses de chiffre d'affaire en montant et en délai.

-l'observation du marché en fera comprendre le fonctionnement et pourra ainsi déterminer avec le maximum de précision le ou les produits ou services à vendre, l'offre à la clientèle et son positionnement par rapport aux autres produits existants : les similarités, et surtout les éléments de

différenciations sur le marché (la future entreprise commence à déterminer son positionnement stratégique).

-définir avec précision le ou les produits ou services à vendre, leurs caractéristiques, les avantages qu'ils apportent, la gamme, le catalogue ou l'achalandage qu'ils constituent, les services qui les complètent, leur présentation, leur finition, leurs conditions d'emploi.

-fixer le niveau et la gamme de prix, et les conditions de paiements qui permettront d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaires et de rentabilité.

-choisir le mode de vente, les conditions dans lesquelles les produits ou services seront mis à la disposition de la clientèle, les réseaux de distribution, la localisation qui permettra de satisfaire au mieux les habitudes de lieux et de temps des clients et leurs attentes.

-préparer les moyens de négociation directe, de techniques de vente, d'argumentaire de vente, élaborer le mode de prospection et éventuellement la mise en place d'une force de vente.

-déterminer les différents moyens de votre communication, les relations publiques, les relations avec la presse, la publicité, le nom, le slogan, l'image.

-sélectionner tous les moyens qui permettront d'arriver à faire acheter le produit ou le service par les clients. Tous ces moyens sont des actions commerciales qui constituent le plan d'actions commerciales.

3-2-2 L'étude financière :

L'étude financière permettra de répondre à trois principales questions :

La première étant de savoir si l'activité sera rentable ?, à cette question, le compte de résultat permet d'apporter des réponses. Le plan de financement permet de répondre à la deuxième question suivante : combien doit-on apporter pour faire démarrer puis vivre l'entreprise ?

Enfin, la 3^{ème} question est de savoir : Est-ce que les sorties de fonds seront composées au même moment par des entrées de fonds de façon à ne jamais avoir des problèmes avec la banque ? à ce niveau de questionnement, le plan de trésorerie apportant des éléments de réponse.

• Calcul de la rentabilité par le compte de résultat :

Pour vérifier que l'activité sera rentable, il faut estimer les ventes (chiffre d'affaire) et les frais (charges), puis en calculant la différence, on obtiendra le résultat (bénéfices ou perte).

Mais deux cas correspondant à deux approches différentes peuvent se présenter :

-Lorsque l'objectif de chiffre d'affaire (CA) n'est pas facile à déterminer, on peut procéder par l'approche du seuil de rentabilité ; c'est à dire déterminer un CA minimum pour couvrir les charges.

-Lorsque l'objectif de chiffre d'affaire (CA) a été déterminé, on part du CA qu'on peut réaliser et l'on détermine les moyens qui permettent de l'atteindre.

- **le coût du projet par le plan de financement :**

Pour calculer l'apport financier pour créer et faire vivre l'entreprise.

Il n'est pas certain que les recettes vont compenser les dépenses mois par mois, et qu'ainsi le compte en banque sera régulièrement positif (créditeur). C'est une situation à éviter ou bien à prévoir, afin de pouvoir prévenir le banquier et non pas le mettre devant le fait accompli.

Pour vérifier cela, on construit un plan de trésorerie avec les crédits et les débits en fonction du temps avec vérification du solde (c'est sensiblement la même chose que faire ses comptes sauf qu'ici tout est prévisionnel).

3-2-3- L'étude juridique :

L'étude juridique consiste à préparer le choix de l'encadrement « légal » de l'activité économique (commerciale ou financière) qui vient d'être définie. Elle s'effectue en trois étapes :

-le choix de la structure juridique.

-la préparation du dossier administratif de constitution d'entreprise (entreprise individuelle ou société).

-le dépôt du dossier qui donne une naissance juridique et administrative effective de l'entreprise, en même temps que l'inscription au registre du commerce et des métiers.

Le choix d'une structure juridique s'impose presque de lui-même. Il dépend à la fois d'obligations et d'un certain nombre d'options personnelles :

-le niveau de responsabilité à assumer ;

-le degré de contrôle à exercer ;

- la capacité financière ;
- le type d'activité exercé ;
- le statut fiscal ou social du chef d'entreprise ;
- la volonté ou non d'association.

3-3- Les démarches administratives à suivre en Algérie :

Il s'agit de l'accomplissement d'une série de formalités qui, même si elles varient selon la nature de l'activité, et, ou du statut juridique de l'entreprise, demeurent, d'une manière générale plus lourde⁴.

3-3-1- Le local :

- Identification du local commercial.
- Constat de l'existence du local par l'huissier territorialement compétent.
- Obtention de l'extrait de rôle apuré des impôts fonciers (document qui prouve que le propriétaire de ce local s'est bien acquitté de ses obligations fiscales en la matière).

Dans le cas d'un bail de location, ce document est à exiger du propriétaire du local avant la signature de ce bail.

- Etablissement ou vérification et authentification du contrat de location ou d'achat du terrain ou du local servant de siège à l'entreprise.
- Authentification du constat de l'huissier concernant l'existence du local commercial.
- Vérification de l'état apuré du rôle des impôts fonciers.
- Enregistrement et certification du titre de propriété ou du bail de location.

3-3-2- La protection de la propriété industrielle et/ou intellectuelle :

- Recherche de l'antériorité de la dénomination sociale, du nom commercial et de l'enseigne (vérifier qu'ils n'ont pas fait l'objet préalablement d'une demande de protection par autrui).

⁴ Guide réalisé par l'entreprise AJ2 permanence emploi, a, p, cite, P : 10.

- Obtention du certificat de non-inscription au registre de commerce (retrait par le notaire auprès du BOAL d'un imprimé à remplir par le notaire ou par l'investisseur en y indiquant trois propositions par ordre de souhait du nom de la future société et du sigle ou de l'enseigne commerciale).

3-3-3- Les statuts :

- Rédaction du projet de statuts (et sa présentation à l'assemblée Générale Constitutive quand il s'agit de la création d'une société).

- Authentification par acte notarié.

3-3-4- Le capital :

Dans le cas où la forme juridique choisie pour l'entreprise serait la "société" et qu'il existe des apports en espèces provenant des associés, il est nécessaire de procéder à :

A. L'évaluation des apports par un commissaire aux apports.

B. La rédaction des bulletins de souscription (individuellement rédigé pour chaque souscripteur le cas échéant). Qui constatent les apports en numéraire et qui doivent être signés et déposés auprès du notaire chargé de l'instrumentation de l'entreprise en cours de création.

C. Dépôt des fonds provenant des souscriptions, avec la liste des souscripteurs et de leurs apports, dans un compte bancaire « d'attente » auprès du notaire.

D. Déclaration de souscription et de versement qui est une déclaration globale faite par le ou les créateurs de l'entreprise devant le notaire et dans certaines conditions concernant le fait que le capital a été entièrement souscrit et que les versements exigés ont été effectués.

E. Déblocage des souscriptions.

Le capital souscrit doit être libéré, selon la forme juridique de l'entreprise, entièrement ou partiellement, dès l'immatriculation au registre de commerce :

- Par la banque où se situe le compte « d'attente » sur présentation d'une demande à cet effet, et le cas échéant, du PV de nomination du Conseil d'Administration et du PV du CA autorisant le déblocage.

- Par le notaire (si le montant a été viré à son compte), et ce, dès l'inscription de l'entreprise au registre du commerce sur copie certifiée de l'extrait du registre de commerce.

3-3-5- L'agrément de l'ANDI (Agence Nationale de Développement et d'Investissement):

Les incitations de l'ANDI portent donc sur un dégrèvement d'impôts, une réduction des tarifs douaniers et une bonification des taux d'intérêts⁵.

Et pour en bénéficier, il faut obtenir l'agrément de l'ANDI en procédant à la déclaration de l'investissement et en présentant une demande d'avantages.

Cette déclaration doit être accompagnée de certains documents dans le cas des activités réglementées.

- La demande d'avantages doit être déposée en quatre exemplaires originaux assortie d'un plan d'exploitation d'affaires et d'une liste des équipements.

Il faudra par ailleurs apporter les éléments justificatifs et procéder aux paiements nécessaires (un versement pour le dépôt du dossier et les droits d'enregistrement de certains documents).

3-3-6- La déclaration d'existence aux impôts et immatriculation fiscale :

- Déclaration d'existence portant sur l'IBS ou l'IRG et la TVA (au fichier de l'inspection des impôts territorialement compétente et ce dans les 30 jours qui suivent la création).

- Vérification de la situation fiscale (par l'administration fiscale).

- Obtention de l'attestation de position fiscale (immatriculation fiscale) en présentant le dossier suivant :

- Demande manuscrite.

- Copie certifiée et légalisée des statuts de l'entreprise.

- Copie légalisée de l'insertion de l'avis de création de l'entreprise au BOAL et dans un quotidien national.

- PV de l'huissier constatant l'existence effective du local qui abrite le siège de la société.

⁵ www.andi.dz

- Formulaire rempli et signé par le responsable de l'entreprise.
- Attestation ou accord préalable pour les activités réglementées.
- Décision d'octroi d'avantages de l'ANDI (le cas échéant).
- Acte de naissance du responsable (et des associés, dans le cas d'une société).
- Procuration enregistrée (quand il ne s'agit pas du responsable de l'entreprise).
- Copie légalisée, enregistrée et certifiée conforme du contrat de location ou le titre de propriété du siège social, enregistré.
- Extrait de rôle apuré des impôts fonciers.
- Obtention sur demande d'une inspection de la brigade fiscale et un PV à cet effet.
- Obtention de la copie de la quittance justifiant l'acquittement du droit de timbre (la quittance est délivrée par le receveur des impôts du siège de l'entreprise).

3-3-7- L'inscription au registre de commerce (Immatriculation au Centre National du Registre de commerce – CNRC) :

- Dépôt des actes constitutifs pour l'immatriculation auprès du RC dans les deux mois qui suivent leur établissement.
- Obtention sur le moment d'un récépissé de dépôt comme titre d'immatriculation provisoire avant l'obtention du titre définitif deux mois plus tard.

Pour l'inscription d'une dénomination, l'assujetti a la possibilité d'écrire ou de se présenter au siège du CNRC (Service Recherche d'Antériorité) en veillant à la communication des informations qui sont indispensables au traitement d'une telle opération.

- Remplir un formulaire sur lequel il ya la possibilité de préciser quatre dénominations dans l'ordre de préférence.
- Procéder au paiement des frais de recherches au niveau de la caisse du CNRC.
- Le service recherche d'antériorité effectue les vérifications et établit une attestation d'inscription de la dénomination.

3-3-8- La publicité légale :

L'inscription au registre du commerce donne obligatoirement lieu à une publication légale; cette inscription n'est valable, à l'égard des tiers, qu'un jour franc après sa publication.

Au moment de l'inscription au registre de commerce, les statuts rédigés et authentifiés doivent obligatoirement faire l'objet d'une publicité légale avec leur publication au BOAL et dans un quotidien national. Il est publié au BOAL un avis d'immatriculation de l'entreprise dans les vingt jours.

Le Bulletin Officiel des Annonces Légales (BOAL) est la publication de toutes les informations émanant des études notariales ainsi que des informations relatives aux diverses inscriptions portées au registre du commerce.

Cette publication est obligatoire conformément aux dispositions législatives en vigueur qui imposent à toute personne physique ou morale de procéder à la publication de tous les renseignements à caractère officiel et utile, lesquels sont mis à la disposition des opérations économiques et des tiers.

3-3-9- La déclaration d'installation aux organismes de sécurité sociale :

L'installation de l'investisseur ainsi que les éventuels employés doivent être nécessairement déclarés aux organismes de sécurité sociale concernés :

- Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés (CNAS).
- Caisse nationale de la sécurité sociale des non salariés (CASNOS).

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons constaté clairement, que l'entreprise n'est qu'une cellule de tissu économique. De plus, l'entreprise face à son environnement, a besoin d'objectifs précis pour assurer sa survie, c'est là qu'intervient le contrôle de gestion comme un outil de pilotage occupant une place particulière dans l'organisation.

CHAPIRE II :

Le contrôle de gestion et

La gestion budgétaire

Introduction :

Le contrôle de gestion joue un rôle central dans ce processus de construction budgétaire, il est responsable de la cohérence globale de celle-ci et sa position transversale lui permet d'accompagner l'ensemble des décideurs opérationnels dans la définition de leur objectif et le choix de leurs moyens.

Lorsqu'une organisation a mis en place un système budgétaire, la suite logique et indispensable, sans laquelle la démarche budgétaire perd tout son sens, est d'implanter un système de contrôle budgétaire. En effet, pour que la gestion budgétaire puisse réussir sa mission principale qui consiste en le pilotage de l'organisation et l'atteinte des objectifs fixés, il est important d'associer deux fonctions complémentaires.

Ceci dit, nous avons optés dans les lignes de ce présent chapitre de traiter les notions de « gestion budgétaire » qui permet de vérifier tout au long de la période budgétée que les objectifs sont tenus et le cas échéant apporter des mesures correctives.

La première section portera sur des notions fondamentales nécessaires à la compréhension de la signification de budget avant d'introduire dans la deuxième le contrôle de gestion et ces missions et à la fin en mis l'accent sur la gestion budgétaire (définition, rôle, et importance).

Section 1 : Le budget et la gestion budgétaire dans les fonctions de l'entreprise

Introduction :

Toute entreprise au début de son activité a besoin d'un budget pour réaliser ces différentes fonctions et atteindre ces objectifs. C'est pour cela que l'entreprise doit acquérir les meilleures méthodes de gestion et de contrôle.

1-1-le budget :

Le budget est un document prévisionnel qui porte sur les recettes et les dépenses à venir.

1-1-1-Définition : Il existe plusieurs définitions, d'où nous allons citer quelques unes :

➤ **Définition du budget :**

- ✓ « Un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à la l'exécution de ce programme »¹.

➤ **Définition du budget :**

La définition pourtant ancienne de J.L. Ardoin, D. Michel et J.Schmidt (1991) reste valable et cohérente avec les nécessités actuelles « un budget est la valorisation monétaire d'un plan d'action destiné à atteindre un objectif ».

Le budget est défini comme la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre des objectifs qu'il a négocié pour une période donnée et dans le cadre d'un plan.

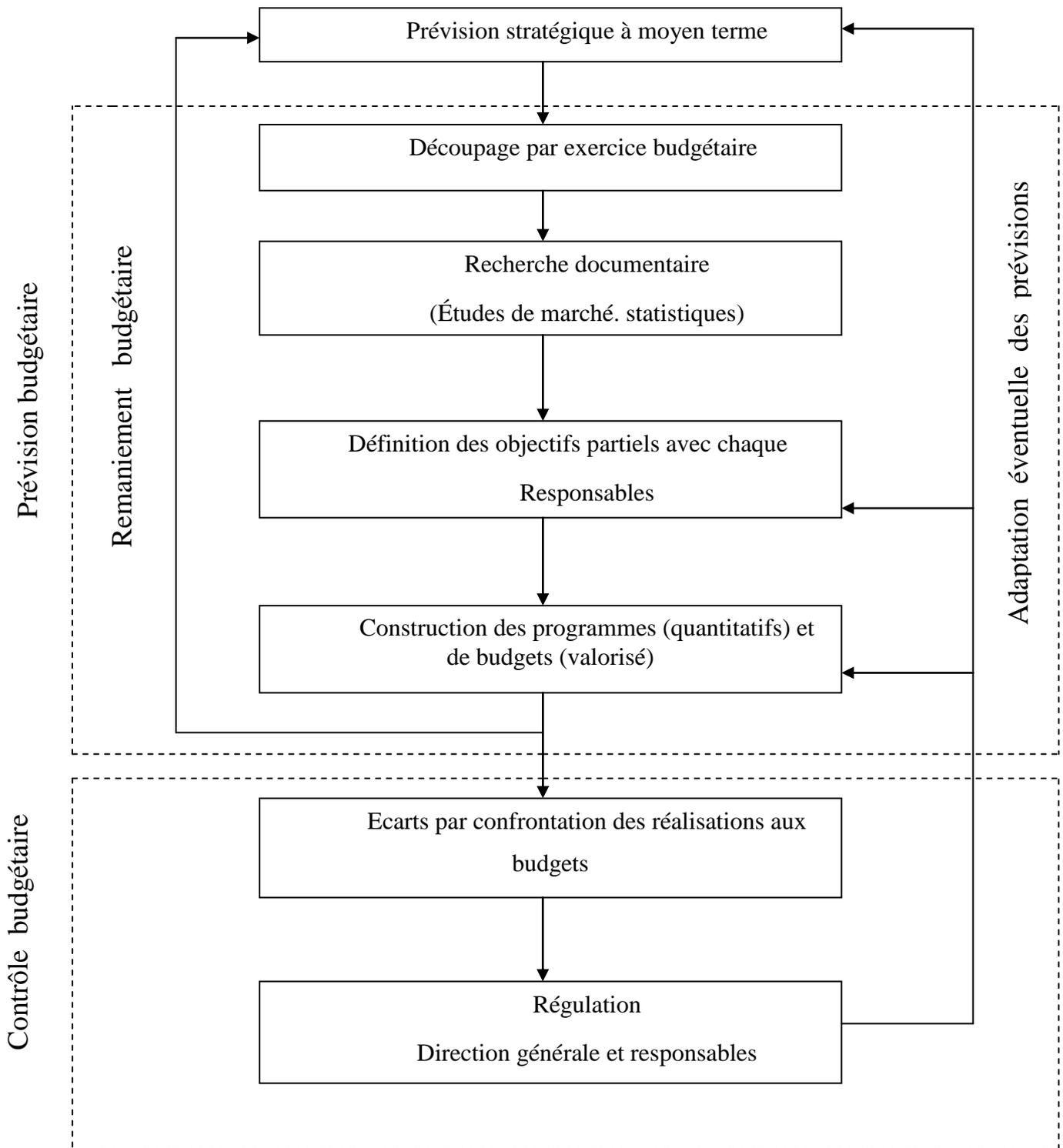
¹Eustache EBONDO, Cours : « **Contrôle de gestion** », Eustache EBONDO, ESAA, EUROMED – MANAGEMENT, Année 2009/2010, P : 25

1-2-procédure d'élaboration du budget :

Le budget, synthèse de ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire, requiert une procédure précise d'élaboration que l'on peut résumer ainsi :

- Fixation de la période budgétaire, un an au plus, à l'intérieur des périodes courtes est convenues : par exemple mois ou trimestre calendaire en production de série à cycle court, périodes adaptées à des phases d'avancement de travaux en production à l'unité à cycle long ;
- Rassemblement de la documentation nécessaire pour définir avec et pour chaque responsable de vente, de production d'approvisionnement des objectifs individuelles, exprimés en valeurs de produits et des charges appelés « budget » ;
- Sommation des budgets élémentaires qui permette d'établir :
 - Les comptes d'exploitation ;
 - Les budgets de trésorerie ;
 - Le plan de financement
- Remaniement de tous ces budgets en fonctions des contraintes rencontrées au cours de leur élaboration ;
- Confrontation par période courte, des réalisations avec les budgets, mise en évidence des écarts ;
- Discussion de ces écarts entre et avec les responsables, étude en commun des actions de redressements à entreprendre pour rapprocher des objectifs dont on s'est provisoirement écarté, adaptation éventuelle du budget des périodes suivantes.

Figure N° 6 : Procédure d'élaboration de budget :



Source : DORIATH Brigitte « contrôle de gestion en 20 fiches, P 2 ».

1-3-les conditions d'élaboration du budget :

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

- La participation de tout le service, chacun en ce qui le concerne, à l'élaboration du budget d'ensemble ;
- La définition à chaque niveau de responsabilité des objectifs à atteindre et l'approbation des normes proposées ;
- Le commentaire succinct de chaque hypothèse retenue et des raisons qui en ont motivé le choix
- La fixation des normes qui ne soient ni optimistes ni pessimistes qui tiennent compte de l'évolution que l'on devait normalement observer au cours de l'exercice ;
- La mise au point et le respect d'un calendrier qui fixe les étapes de la construction du budget et la nature des renseignements à fournir par chaque responsable ;
- L'existence d'une équipe de coordination chargée de rassembler les données, de les valoriser et de les présenter ;
- Le calcul de la répercussion des modifications éventuelles des normes par apport au budget précédent et la comparaison avec les écarts enregistrés en cours d'année
- Le budget élaboré en fonctions d'objectifs visant la meilleure rentabilité exclura tous les éléments non significatifs, susceptibles de fausser l'étal et de donner des écarts sans valeurs ;
- A l'expiration des périodes fixées par le calendrier, les écarts entre prévisions et réalisations devront faire l'objet d'analyse et d'explication ;
- Le calcul de la répercussion des modifications éventuelles de normes par rapport au budget précédent et la comparaison avec les écarts enregistrés en cours d'année. Cette analyse est faite à chaque étape ;
- L'analyse a pour but de connaître de façon progressive la variation des prix standards et aussi d'apprécier l'importance relative des modifications apportées.
- L'analyse des budgets sera concertée et préparée en commun : ceci suppose que la partie des budgets à étudier à l'échelle ne sera faite en liaison avec l'échelle N-1 qui apportera sa participation active et qui ne s'imposera pas son point de vue au regard

de la politique générale de l'entreprise. Il s'établira une discussion objective à l'échelle N entre le chef de service et son supérieur pour trouver le moyen de restreindre l'écart entre la prévision et l'objectif à atteindre s'il est négatif ;

- Le budget élaboré en fonction d'objectifs visant une meilleure rentabilité, exclura tous les éléments non significatifs, susceptibles de fausser l'étalon et de donner des écarts sans valeurs.

1-4-Les types de budget :

Le budget général d'une entreprise est subdivisé en budgets particuliers correspondant aux principales fonctions de l'entreprise : ventes, production, approvisionnement, équipement et trésorerie ² :

1-4-1-Budget des ventes :

Le budget des ventes permet de répondre aux questions suivantes : Quels produits vendre ? En quelles quantités ? À quels prix ? et dans quelles conditions d'écoulement ? (mode de distribution et échelonnement dans le temps).

Les réponses à ces questions mettent en jeu, plusieurs éléments, notamment :

- L'exploitation rationnelle des analyses faites en utilisant la comptabilité à 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.

On reconnaît l'importance de l'étude des marché 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.

² Pierre LAUZEL, Robert TELLER, o. p.cité. P : 245/248

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 caractéristiques sont très différentes et qui peuvent exiger des modes de prospection-donc des frais-spécifiques.

1-4-2-Budget de production :

Les prévisions de production sont faites en fonction des prévisions de vente et compte tenu de l'état des stocks de produits finis. Il importe de faire les calculs de manière à éviter l'accumulation de stocks excessifs. A partir des prévisions globales de production on établit le planning des ateliers en s'efforçant d'équilibrer leurs charges de telle sorte qu'il n'existe pas de goulots d'étranglement susceptibles de ralentir le flux des sorties. Ce point est particulièrement important ; les ateliers sont interdépendants, il faut éviter qu'un atelier suivant qu'à **100%** de sa capacité normale n'alimente l'atelier suivant qu'à concurrence de **60%** par exemple de sa capacité normale.

Le calcul de l'équilibrage rationnel de travail conduira peut-être à réviser les hypothèses de prévision de ventes. On tiendra compte de l'incidence des charges fixes sur le coût unitaire de production.

L'avantage de l'installation d'un matériel permettant de supprimer des heures supplémentaires sera mis en balance avec la charge d'amortissement, compte tenu du taux d'emploi de la capacité de production.

Les coûts résultants d'un travail à double ou triple équipe seront comparés aux coûts résultants d'un travail à simple équipe.

Les entreprises qui tiennent leur comptabilité par sections homogènes évaluent les frais budgétaires par département (ou division groupant un nombre variable de section) section par section. Il est recommandé de distinguer toujours les frais qui varient avec le volume de la production et ceux qui restent fixes durant la période considérée.

1-5-3-Budget des approvisionnements :

Ce budget est fait, en même temps que le budget de production. Après avoir chiffré le flux des quantités des matières utiles pour alimenter le flux de production il faudra prévoir la répartition des commandes dans le temps, de manière à ne pas entamer dangereusement le stock de sécurité tout en évitant des gonflements qui entament la rentabilité des capitaux.

1-5-4-Budget d'administration :

C'est pour ce budget que les évaluations sont les plus délicates, car, l'activité des services administratifs ne se mesure pas quantitativement comme celle des ateliers de productions.

Les entreprises très bien organisées peuvent pousser assez loin l'analyse des tâches administratives, des postes de secrétariat pour affecter des frais administratifs budgétés aux sections utilisatrices.

1-4-5-Budget d'équipement :

Ce budget est évidemment établi sur une période plus longue que celle qui sert de base au budget d'exploitation et tient compte de l'évolution prévisionnelle des ventes à long terme. De ce fait, il comporte une grande part d'aléas. Il est particulièrement incertain en cas de variation de la conjoncture ou de changement dans la politique du crédit.

La nécessité de faire des prévisions sur la durée de vie des produits explique que le chef d'entreprise doit faire appel à une documentation professionnelle soigneusement tenue à jour.

1-4-6-Budgets 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.

La bonne règle consiste à établir le budget de trésorerie en transportant dans le temps le budget d'exploitation, et budget d'équipement.

Pour établir le budget de trésorerie-exploitation, on part 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 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.

1-5-L'ajustement des budgets :

Deux séries de faits peuvent venir modifier sensiblement les prévisions de départ, qui sont : les variations de taux d'activité et les variations de prix.

Les premières peuvent avoir des causes d'origine interne (défiance du matériel constituant un goulot d'étranglement pour les autres postes de travaux) ou des causes d'origines externes (contraction du marché sous l'effet d'une crise)

Dans le premier cas, il appartient à la direction d'intervenir rapidement et l'incidence de l'à-coup constaté peut parfois être limité au budget de production car il existe des stocks suffisant de produits finis pour ne pas troubler le rythme des ventes.

Par contre, dans le second cas, le problème est plus complexe ; à l'hypothèse de base sur le flux de vente, il conviendra peut-être de substituer plusieurs hypothèses qui obligeront à recalculer tous les budgets. Généralement, on appelle budgets flexibles les budgets modifiés en fonction des paliers d'activité.

En cas de variation des prix en amont (achats aux fournisseurs) ou en aval (ventes aux clients) d'autres ajustements s'imposent. Pour qu'ils soient faits rapidement en ce qui concerne les charges d'exploitation et les dépenses correspondantes, il convient que ces charges soient classées selon leur nature spécifique : matière, fourniture extérieur, main-d'œuvre,etc. Dans chaque section ou contre de frais faisant l'objet d'un budget.

Le budget adapté aux variations de prix est généralement appelé budget variable. Il est également possible, dans certains cas, que l'on se trouve en présence de modifications importantes, exceptionnelles, de la situation. C'est le cas auquel peut s'appliquer l'expression de « situations bouleversées » employée par M. le fol. Il s'agit alors de faire face à des événements no prévu et non prévisibles lorsque la ligne générale d'action (le plan) a été définie.

La nécessité peut se présenter de modifier substantiellement ou l'activité de l'entreprise (conversion partielle) ou sa structure (équipement) ou son organisation, ou ses relations avec l'environnement qui entrent dans les choix alternatifs sont nombreuses et difficiles à appréhender dans leurs portée intrinsèque immédiate et dans leurs relations à terme plus au moins long. La référence aux situations antérieures est de peu d'utilité. Les tâtonnements sont inévitables.

Le problème relève de la stratégie de direction et sort du domaine habituel du contrôle budgétaire. Le recours à l'ordinateur est de plus en plus fréquent pour tenter, pour une simulation, de trouver une solution optimale.

Section 2 : Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une discipline récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise, ses origines ont été apparues avec l'implantation du système comptable qui est caractérisé par le développement du commerce international qui a nécessité la création d'une comptabilité en partie double inventée en Gènes au XIV^e siècle.

2-1-Définitions :

Dans ce qui suit, nous allons présenter quelques principales définitions :

2-1-1-Définition de contrôle : Il existe plusieurs définitions du contrôle nous allons proposer ces deux définitions :

- ✓ **Contrôle** « il s'agit de mettre sous contrôle une organisation humaine. IL faut entendre ici par « contrôle » non pas le sens de vérification que la langue française lui accorde souvent, mais plutôt l'acceptation anglaise du terme **control**, nettement plus positive : on parle alors d'accompagnement, de maîtrise et de pilotage. »³.
- ✓ Selon **P.DRUCKER** : « Le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre. »⁴.

2-1-2-Définitions de gestion : Parmi les définitions de gestion nous trouvons celles-ci :

- ✓ **La Gestion:** « est un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant »⁵.

Autrement dit :

- ✓ **La Gestion:** « Est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers ses objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficacité en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources »⁶.

³ Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHE, « **L'essentiel du contrôle de gestion** », éditions : Organisation, Paris, 2000, P : 77.

⁴ François GIRUD et alii, « **Contrôle de gestion et pilotage de la performance** », édition : Guliano, Paris, 2004, P : 21.

⁵ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « **Contrôle de gestion** », édition : Litec, Paris, 2005, P : 21.

⁶ Franck BAZUREA et alii, « **Dictionnaire d'Economie, et de Science Sociales** », éditions Berti, Paris, 2007, P : 465.

2-1-3- Définitions du contrôle de gestion :

Il existe plusieurs définitions de contrôle de gestion, on citera quelques unes :

- ✓ Selon **R.N.ANTHONY (1965)** cité par **H.BOUQUIN**: « Le contrôle de gestion (*management control*) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. »⁷.
- ✓ Selon le **Plan Comptable Général (PCG) de 1982**: « Le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées »⁸.
- ✓ Selon **R.N.ANTHONY (1988)**: « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. »⁹.
- ✓ Selon **R.SIMON (1995)**: « Le contrôle de gestion est les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »¹⁰.

Nous pouvons définir le contrôle de gestion d'une manière générale comme étant : un ensemble de techniques qui visent à maîtriser et à vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies définies par les dirigeants, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre coût.

2-2-Typologie de contrôle : Nous distinguons entre plusieurs types de contrôle :¹¹

2-2-1-Le contrôle stratégique :

Ce contrôle oriente les activités sur le long terme de l'entreprise : à ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe.

⁷ Nicolas BERLAND, « Mesurer et piloter la performance », édition : e-ebook, Paris, 2009, P : 15.

⁸ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion », édition : Dunod, Paris, 2010, P : 9.

⁹ Nicolas BERLAND, o, p, cit. P: 15.

¹⁰ Ibid. P: 15.

¹¹ Guy DUMAS, Daniel LARUE, o, p, cité, P : 15.

2-2-2-Le contrôle d'exécution :

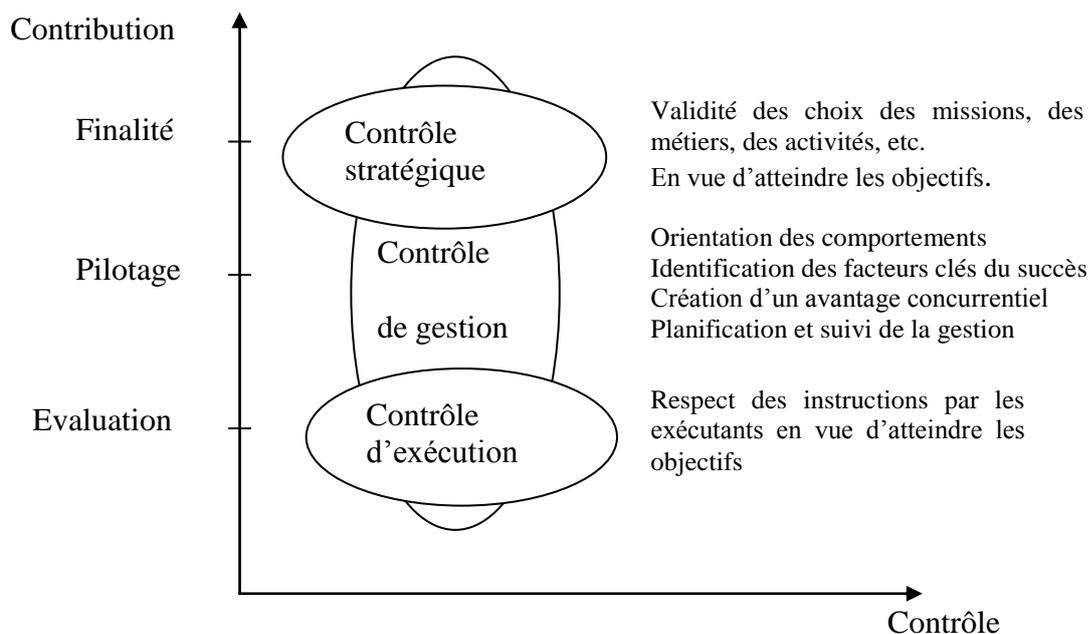
Ce type de contrôle suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an). C'est alors un contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées.

2-2-3 Le contrôle de gestion :

Il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès et de s'assurer de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les activités opérationnelles.

Le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel.

Figure N° 7- Le contrôle de gestion dans une organisation¹².



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

¹² Guy DUMAS, Daniel LARUE, o, p, cité, P15.

2-3-Objectifs et missions du contrôle de gestion :**2-3-1 Objectifs du contrôle de gestion :**

Les objectifs de contrôle de gestion est semblable pour toutes les entreprises quelque soit sa taille et sa structure, parmi ces objectifs nous trouvons¹³ :

➤ La performance de l'entreprise :

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

➤ L'amélioration permanente de l'organisation :

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

➤ La prise en compte des risques :

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

¹³ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, o, p, cité , P : 20.

2-3-2 -Missions de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est conçu pour être un processus permanent chargé d'intervenir avant, pendant et après l'action. Il est adapté aux orientations stratégiques et à l'établissement du cadre d'un système de mesure des performances. Les enjeux qu'il gère sont alors de¹⁴ :

- Comprendre et organiser les chaînes de causalité afin d'améliorer l'adéquation de la structure de l'organisation aux finalités ;

Exemple : Adapter la conception des systèmes d'information aux attentes des clients.

- Améliorer l'efficacité opérationnelle et les capacités de réaction et d'adaptation en évitant toute déstabilisation ou conflit, en faisant évoluer le modèle de fonctionnement et les outils de gestion ;

Exemple : Réduire les coûts et les délais, accroître la qualité, la cohérence et la coordination des actions.

- Faire évoluer la culture interne, anticiper pour satisfaire les nouvelles attentes exprimées en interne et en externe.

Exemple : Promouvoir une culture de coopération interservices et inter métiers en intégrant les nouvelles TIC.

En définitive, pour remplir sa mission, le contrôle de gestion doit Comprendre comment l'entreprise doit se comporter pour satisfaire au mieux les attentes de ses partenaires et devancer ses concurrents. Aussi, il est important de favoriser l'appréhension des performances financières et non financières de l'organisation, repérer les activités sur lesquelles doit impérativement s'appliquer la maîtrise des coûts, renforcer les synergies entre les différentes unités, piloter la relation rentabilité-risque. Enfin, le contrôle de gestion doit rendre compte très régulièrement (chaque année, chaque mois, chaque semaine voire chaque jour en cas de besoin) de ses observations et analyses à la direction générale.

2-4- Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est un élément très important dans le contrôle de gestion et parmi les définitions les plus connues sur cet élément en prends :

¹⁴ Guy DUMAS, Daniel LARUE, o, p, cité, P : 25,26.

2-4-1-Définition du contrôle budgétaire :

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

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

2-4-2-Les procédures du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire consiste à faire des comparaisons, parfois à établir des corrélations, faire des analyses et à prendre décisions. Il s'agit d'une fonction décentralisée au niveau de chaque responsable d'unité de gestion.

Il s'agit de :

- Comparer ce qu'on a prévu à la réalité (investissements, coûts et prix) c'est-à-dire à détecter les écarts par apports aux budgets et, de là, aux objectifs ;
- Analyser les évolutions et les écarts en valeurs absolues et en valeurs relatives sans trop s'attarder sur des chiffres et des écarts peu significatifs ;
- Décider ce qu'il y a lieu de faire pour parvenir à l'optimum en agissant vite que les actions correctives ne coûtent trop cher et qu'elles n'aient plus d'influencer sur le respect des objectifs.

La procédure se traduit par :

- La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- Une organisation permettant la prévision sous forme de budgets cohérent entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;

CHAPITRE II: le contrôle de gestion et la gestion budgétaire

- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique réalisation avec budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquable.

Section 3 : La gestion budgétaire.

La gestion budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions. Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctrices regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion, et malgré les critiques dont elle fait l'objet, la gestion budgétaire constitue toujours la méthode de contrôle de gestion la plus utilisée par les entreprises

3-1- Définition :

Il existe plusieurs définitions, nous allons citer quelques unes :

- **La gestion budgétaire** est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés **budgets**, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »¹⁵.
- **La gestion budgétaire** est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par :
 - la définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
 - une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
 - la participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
 - le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).
- **La gestion budgétaire** est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés¹⁶.

De manière générale: « **la gestion budgétaire** est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats

¹⁵ Brigitte DORIATH, « **Le contrôle de gestion en 20 fiches** », édition : Dunod, Paris, 2008, P : 1.

¹⁶ Jack FORGET, « **Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise** », édition : Organisation, Paris, France, 2005, P 9.

effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée »¹⁷.

3-2-Terminologie :

Vu l'importance des notions sur la gestion budgétaire il est indispensable d'éclairer quelques principes, notamment¹⁸:

- ✚ **Budget :** est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée au court terme.
- ✚ **Budgétisation :** définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre.
- ✚ **Prévision :** la prévision est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.
- ✚ **Ecart :** l'écart c'est la différence entre la réalisation et la prévision.
- ✚ **Contrôle :** une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.
- ✚ **Stratégie :** est l'ensemble des décisions permettant à l'entreprise d'atteindre et de maintenir ses objectifs à long terme.
- ✚ **Décentralisation :** le découpage de l'entreprise à des centres de responsabilité avec une délégation du pouvoir.

3-3-Rôles de la gestion budgétaire :

Les rôles de la gestion budgétaire peuvent être résumé come suit¹⁹:

- Établir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action ;
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour prise de décision ;
- Allocation de ressources et approbation des investissements ;
- Coordination inter services ;
- Gestion des coûts et des services centraux ;
- Prévision des résultats ;
- Mesure et contrôle des performances ;

¹⁷ Abdenacer KHERRI, Cours : « **Gestion budgétaire** », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, P : 2.

¹⁸ Ibid., P : 3.

¹⁹Jean-Pierre GRANDE, Cours : « **Processus d'élaboration des budgets** », ESCP EUROPE : Contrôle de gestion, 2014, P : 13.

- Incitations, évaluation et sanction des performances.

3-4- Importance de la gestion budgétaire²⁰ :

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :

- ✓ Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement ;
- ✓ Une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre ;
- ✓ Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ces objectifs ;
- ✓ L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.

3-5- Les limite de la gestion budgétaire :

La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels.

- La désignation des responsabilités, les contrôles peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel²¹ ; Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de réactivité ; À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

3-6- Le tableau de bord :

Le système d'information de gestion de l'entreprise traite un grand nombre de données dont seules quelques-unes sont pertinentes pour les dirigeants aux différents niveaux de la structure hiérarchique de l'entreprise. Celles qui les informent sur l'évolution des activités, qui contribuent à accroître leurs connaissances sur l'entreprise et son environnement et qui constituent une aide à la prise de décision.

²⁰ Hervé HUTIN, « **Toute la finance d'entreprise** », édition : Organisation, Paris, France, 2002, P 387.

²¹ Brigitte DORIATH, o, p, cité, P : 3.

Ces informations doivent être recherchées et mise à leur dispositions à l'aide des outils, spécialement, le tableau de bord, qui constitue un outil simplement et fascinant pour mettre en œuvre toutes les prévisions, les résultats et les comparaisons des écarts.

3-6-1-Définitions :

- **H.BOUQUIN (2008)** : définit : « Le tableau de bord comme un instrument qui donne une information sur le futur, une valeur ajoutée qui éclaire les zones non atteintes par la comptabilité traditionnelle ».

Autrement dit :

- Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance²².

3-6-2- Rôles du tableau de bord :

Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison. Mais grâce au système d'information, il devient un outil de communication ainsi qu'un outil d'aide à la décision²³.

A- Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison :

En tant que tel, le tableau de bord a pour mission de :

- ✓ Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- ✓ Il attire l'attention sur les points clés de la gestion ;
- ✓ Il permet de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et qui a une influence (répercussion) sur le résultat de l'entreprise.

B- Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord joue un rôle très important car

- ✓ Il permet un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- ✓ Il permet au subordonné de commenter les résultats de son action ;

²² Brigitte DORIATH, o, p, cité, P : 143.

²³ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, o, p, cité éditions : Dunod, Paris, 2010, P : 552.

- ✓ Il permet de déterminer rapidement où se situent les points forts et les points faibles de l'organisation ;
- ✓ Il permet une demande des moyens supplémentaires ou des recommandations plus précises ;
- ✓ Il permet d'identifier correctement les opportunités d'amélioration et opérer les actions correctives ;
- ✓ Il fournit aux différents utilisateurs les informations qui doivent être communiquées aux différents centres de responsabilités.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives de l'entreprise en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt des optimisations partielles.

C- Le tableau de bord, outil d'aide à la décision :

Le tableau de bord permet de

- ✓ Donner les informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages mais il doit être à la mesure de l'action ;
- ✓ La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complète afin de pouvoir opérer à temps les actions correctives au niveau de sa structure et de son fonctionnement ;
- ✓ Faciliter la prise de décision et d'élaborer des plans d'action ;
- ✓ Identifier des situations, ou des procédures sans risque d'erreur.

Grace à ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme un aide à la décision.

3-6-3 Objectifs du tableau de bord:

Le tableau de bord permet d'obtenir un constat d'ensemble de l'entreprise, il synthétise des points clés de l'activité réalisée et poursuit les objectifs suivants²⁴ :

- Il permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- C'est un support de communication entre responsables ;
- Il favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;

²⁴ Brigitte DORIATH, o, p, cité, P : 143.

- Il peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

3-6-4- Description du tableau de bord :

Le tableau de bord contient quatre zones essentielles qui sont²⁵ :

3-6-4-1-La zone « paramètres économiques » : qui contient et regroupe les indicateurs retenus comme essentiels lors de la conception de tableau de bord.

3-6-4-2-La zone « résultats réels » : elle est présentée sous forme de résultats périodiques ou cumulées.

Elle se base sur les informations qui concernent l'activité.

- ❖ **Exemple :** nombre d'article fabriqués, quantités de matières consommées, heures machines....

Elle concerne aussi des éléments de natures plus qualitatives.

- ❖ **Exemple :** taux de rebus, nombre de retours clients.

3-6-4-3-La zone « objectifs » : ils sont exprimés en valeurs absolus ou relatives, sont des écarts concernant seulement la différence entre les réalisations (résultats) et objectifs de chaque entreprise.

3-6-4-4- Périodicité de tableau de bord :

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit cependant pas être trop élevée, prenant en compte le temps de réaction (inertie) du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des mesures entreprises avant toute autre réaction.

- ❖ **Exemple**

- **Tableau de bord hebdomadaire :** établis le lundi (le montant de marge réalisé).

- **Tableau de bord mensuel :** établis dans les premiers jours du mois (répartition du chiffre d'affaires par le niveau de produits).

²⁵ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, 2010, o. p. cité, P : 143, et, P : 557.

3-7-La gestion budgétaire des fonctions de l'entreprise :

La gestion budgétaire joue un rôle très important dans l'entreprise, elle participe dans la prise des décisions et dans la continuité des activités des entreprises.

3-7-1- la gestion budgétaire des ventes**3-7-1-1- principes :**

Le budget des ventes est le premier de la construction budgétaire. Il détermine le volume d'activité de l'entreprise conditionnant ainsi les autres budgets. Il permet aussi de prévoir la principale ressource d'exploitation de l'exercice et son étalement dans le temps.

3-7-1-2-le programme des ventes :

Le programme des ventes définit les prévisions de ventes en quantités :

- selon les besoins et les destinataires de l'information par période, par produit, par région ou par commerciale;
- A partir de la politique commerciale de l'entreprise « lancement de produits nouveaux, publicité, promotion....etc.
- A la suite d'une étude documentaire et /ou une étude de marché ;
- En mettent en œuvre les outils statistique adaptés à la prévision à court terme ;
- Recherche de corrélation, par exemple entre le volume de ventes et le montant des frais de publicité ;
- Prévision en prolongeant les tendances passées par l'étude des séries chronologiques.

3-7-1-3- le budget des ventes :

Le budget des ventes est issu de la valorisation du programme grâce à une prévision des prix :

- Informations provenant des services comptables et commerciaux ;
- Etudes de la concurrence ;

- Analyse des prix, prix psychologique, élasticité de la demande par rapport aux prix ;
- Connaissance des coûts ;

Le budget des ventes peut prendre différentes formes : il peut être construit par exemple par produit, par région, ou par représentant.

3-7-1-4-le budget des charges de distribution :

Il regroupe l'ensemble des charges induites par la vente des produits :

- Charges variables : transport sur ventes, emballages ;
- Charges semi-variables : rémunération des commerciaux, publicité ;
- Charges fixes : coût des locaux, étude de marché.

3-7-1-5- Le contrôle des ventes :

Le contrôle des ventes peut être mené à partir d'une analyse d'écart sur chiffre d'affaire ou d'écart sur marge.

Ces analyses permettent de conforter l'entreprise dans ses actions commerciales ou de redresser certaines tendances :

- Développer l'action vers les produits qui participent le plus à la rentabilité de l'entreprise ou aux apports de trésorerie ;
- Freiner les tendances des commerciaux à négocier des prix bas risquant de compromettre la rentabilité de l'entreprise ;
- Développer des actions de promotion ou relancer des campagnes publicitaires.

Le contrôle des frais de distribution relève d'une analyse d'écart sur charges indirectes.

3-7-2- la gestion budgétaire de la production :**3-7-2-1- principes :**

Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans des conditions optimales, les rythmes de production, compte tenu des prévisions de ventes et des contraintes de gestion des stocks. Il prend aussi en compte les contraintes de gestion des stocks. Il prend aussi en compte les contraintes techniques du système productif, capacités productives, effectifs, qualification de la main-d'œuvre.

Le budget de production établit, dans le cadre de l'exercice budgétaire, la prévision valorisée des moyens mis en œuvre (matière première par exemple)

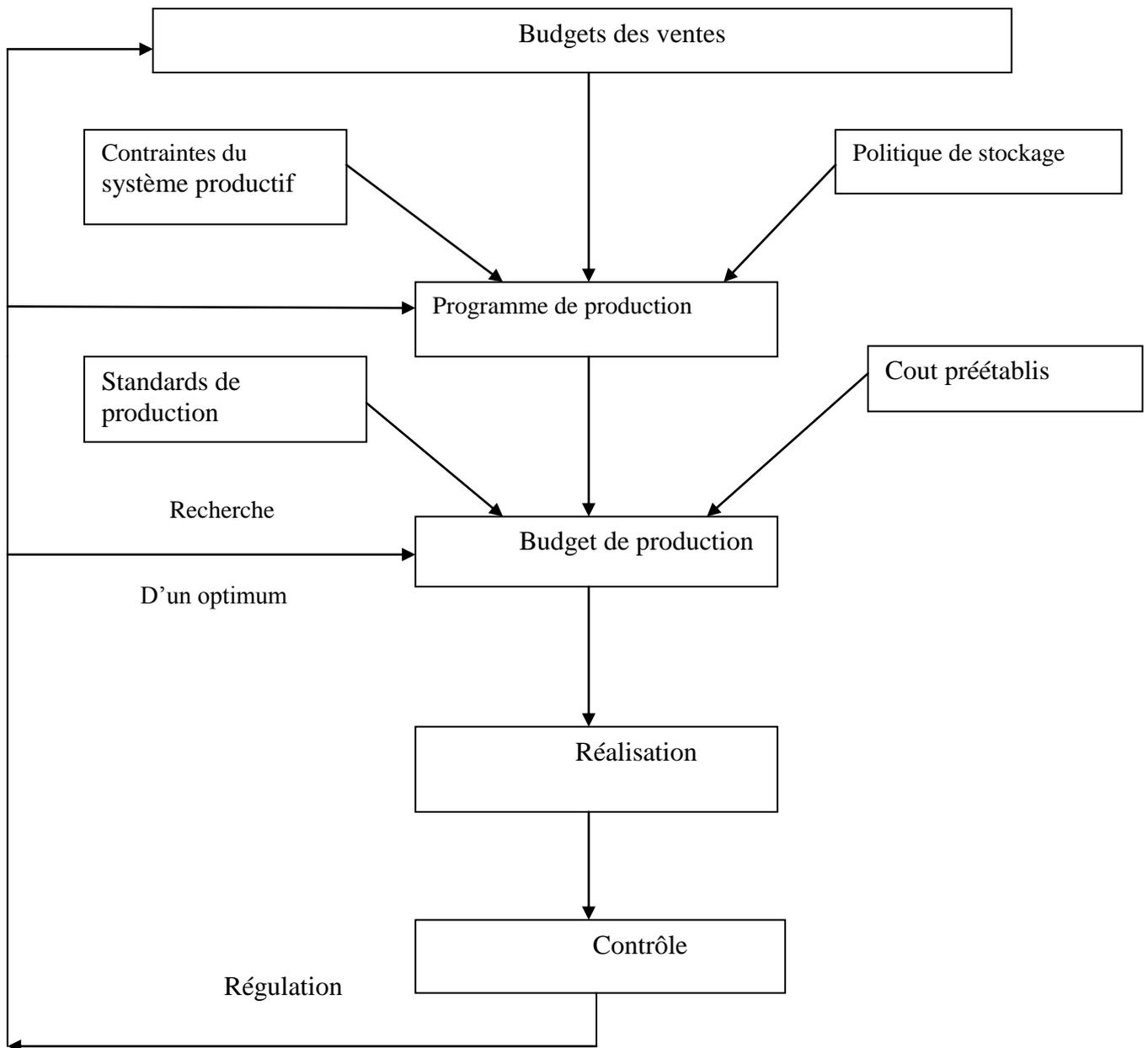
Le programme des ventes définit à priori le programme de production.

Cependant, l'étude de celui-ci peut faire apparaître des capacités productives inutilisées.

Les stocks permettent l'ajustement entre la production et les ventes, en particulier lorsque l'activité est saisonnière ou que le système productif impose une production par campagne.

La nécessaire adaptation de la production aux objectifs de ventes peut imposer des investissements supplémentaires.

Figure N°8 : Elaboration du budget :



Source : DORIATH Brigitte « contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, Paris, 2008, P 13.

3-7-2-2-programme, budget et contrôle de la production :

- Le programme de la production permet de vérifier la cohérence entre budget des ventes, de production et les stocks.
- Le budget de production traduit, en fonction du programme de production et de standards technique, les quantités de facteurs mis en œuvre. Il est ensuite valorisé par des coûts préétablis.
- Le contrôle budgétaire de la production est même par une analyse d'écart entre prévision et réalisations.

3-7-3- la gestion budgétaire des approvisionnements :**3-7-3-1-principes :**

La recherche d'un optimum induit des décisions quant au rythme des approvisionnements et aux quantités commandées. Ces décisions aboutissent à l'établissement de programme qui présente les dates de commande et de livraison et les lots commandés. La budgétisation comprend aussi bien le budget des achats que celui des frais d'approvisionnement.

Statistiquement, on montre que tous les éléments référencés en stock n'ont pas le même poids en valeur. Cette constatation conduit l'entreprise à adopter des méthodes différenciées de gestion de stock, réservent les outils les plus performant mais les plus coûteux aux références qui représentent les plus grands valeurs en consommation et en adoptant des méthodes plus empiriques pour les références qui représentent les valeurs les moindres.

3-7-3-2- le programme des approvisionnements :

L'objectif est :

- D'établir un calendrier des commandes et des livraisons.
 - Minimiser les coûts liés aux stocks et aux approvisionnements.
 - Assurer la sécurité des approvisionnements afin d'éviter la rupture c'est-à-dire la recherche d'un stock suffisant.

- Un modèle d'optimisation étudié est fondé sur l'hypothèse de consommation régulière, l'entreprise commande alors, à intervalles réguliers, des quantités constantes. Ce modèle est également applicable quand les consommations sont irrégulières, l'entreprise a alors le choix entre :
 - Une période constante avec des lots des commandes variables ;
 - Des lots de commande constants avec une périodicité variable.

3-7-3-3- le budget des approvisionnements :

La prévision aboutit à l'élaboration de plusieurs budgets dont la variété dépend de la structure organisationnelle de l'entreprise et du réseau d'analyse comptable.

Le budget des achats exprime, mois par mois, les achats prévisionnels à partir des prévisions des prix.

Le budget des charges d'approvisionnement et de stockage sont définis en fonction des centres d'analyse : magasin, centre d'approvisionnements, etc. Ces budgets sont établis en charges variables et charges fixes.

3-7-3-4- le contrôle des approvisionnements :

A- les analyses synthétiques :

Le contrôle des charges d'approvisionnement s'exerce par calcul d'écart. La détermination, en fin de période, d'écarts sur prix et sur quantités des matières, le plus souvent réalisées à la sortie des stocks, ne dispose pas d'un suivi régulier des quantités en stock.

La rotation des stocks traduit la dynamique de leur gestion. Elle peut être mesurée par le ratio (r) ou par une durée moyenne de stockage(d)

$$r = \frac{\text{valeurs des sorties de stocks de l'année}}{\text{valeurs du stock moyen}}$$

$$d \text{ (en jours)} = \frac{\text{valeur du stock moyen}}{\text{valeurs des sorties de stock moyen}} \times 365 = \frac{1}{r} \times 365$$

B- le suivi des stocks :

Le contrôle au jour le jour des stocks est indispensable au fonctionnement de l'entreprise : niveau en stock, respect des délais de commande, de livraison, qualité des éléments stockés. Il permet d'entreprendre les ajustements internes qu'externes qui garantissent le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

3-8-La gestion budgétaire des investissements :**3-8-1-principe :**

Le plan stratégique de l'entreprise et la nécessité de renouvellement d'immobilisation lui imposent de programmer des investissements. L'investissement, par sa nature, obligera une vision pluriannuelle²⁶ :

- Organisation des acquisitions et des travaux ainsi que de leur mise en œuvre grâce à des techniques de programmation.
- Equilibre global du financement des investissements au travers de l'élaboration du plan de financement.

Les prévisions sont détaillées, dans le cadre de l'exercice budgétaire, dans le budget des investissements.

3-8-2- la programmation des investissements :

Dès qu'un projet devient complexe par la multiplication des travaux acquisitions et intervenants, ceux-ci étant liés par des contraintes d'antériorité, l'entreprise recourt à des outils comme le montre le schéma suivant.

Ici le chemin critique est l'enchaînement des tâches pour lesquelles on ne dispose d'aucune marge de main d'œuvre. Les outils informatiques spécialisés dans la gestion des projets permettent facilement de mettre en œuvre ces méthodes et le suivi du projet.

²⁶ Mémoire de fin de formation pour l'obtention de diplôme de magister « **diagnostic de la gestion budgétaire ca du CESAG** », présenter par M^r: KOLLOM Simou, sous direction de : M^r: MOUSSA Yazid, centre AFRICAINS D'ETUDES SUPERIEUR EN GESTION, 2001-2003.

3-8-3- le plan de financement :

Le plan de financement permet, à moyen terme, de dégager, exercice par exercice, les emplois et les ressources liés aux investissements de l'entreprise.

C'est un document global, pluriannuel, établi en général en deux temps :

- Recensement des emplois et des ressources prévisionnelles ;
- Recherche d'équilibre, année par année, en dégagant les ressources complémentaires ou en révisant le plan d'investissement.

C'est un document-support de négociation avec les tiers (associés, banques).

3-8-4-le budget des investissements :

Le budget des investissements, dans le cadre de l'exercice budgétaire, détaille mois par mois.

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

3-8-5-le contrôle du budget :

Le contrôle des investissements s'articule sur deux axes :

- Le contrôle budgétaire : respect des engagements réciproques et mise en œuvre des ajustements. Ce contrôle porte sur les délais (suivi sur le planning, impact des retards sur la durée du projet, ajustement des calendriers), la qualité (respect du cahier des charges) et sur le financement (ressources rendues dispensables à temps).

- Le contrôle de la rentabilité, c'est-à-dire est ce que l'investissement procure des ressources escomptées ?

3-9-Les conditions préalables à la mise en œuvre des programmes opérationnelles :

Le processus budgétaire suppose rempli certaines conditions préalables d'efficacité. Les conditions sont essentiellement les suivantes :

- _ Mise en place d'une structure décentralisée,
- _ Délégation systématique du pouvoir,
- _ prise en compte des problèmes humains.

Dans une structure décentralisée, le système « entreprise » est constitué d'un ensemble de sous-systèmes autonomes dans leur évolution, dont les objectifs doivent être cohérent et harmonisés en permanence.

Pour remplir ces conditions, le contrôle budgétaire en tant que fonction complémentaire de la délégation de responsabilité, doit comprendre :

- _ Un ensemble de procédure de négociations horizontale et verticale pour l'ajustement des objectifs,
- _ Des outils de gestion qui apportent des informations sur la marche de chaque sous-système par rapport aux objectifs.

Ayant reçue de la direction générale délégation de pouvoir pour prendre toute décision nécessaire à l'accomplissement de sa mission, le responsable de l'unité de gestion recherche la combinaison optimale des moyens en fonction de ses besoins. Il prend alors, vis-à-vis des autres unités, soit la position d'un client privilégié, Soit la position de fournisseur de biens ou de services.

Outre les méthodes et le style de direction, l'efficacité d'une structure est directement liée à la qualité des relations humaines et aux possibilités d'épanouissement des hommes qui la composent. Il convient donc d'analyser avec soin les problèmes de communication, de motivation et de groupes qui peuvent se poser à l'intérieure de l'entreprise.

Conclusion :

La pratique de la gestion budgétaire doit céder à un certain nombre de principes qui la régissent afin de garantir son impact dans la gestion. Les principes budgétaires doivent donc s'appliquer à différentes phases du système budgétaire en l'occurrence celle de l'élaboration dont la pertinence dépend du dynamisme de la planification des activités et du contrôle lequel l'efficacité dépend de sa structuration et des procédures en son sein.

La mise en place du contrôle budgétaire, importante phase après celle de l'élaboration, consiste à l'organisation d'un système d'alerte permettant aux responsables des centres budgétaires d'être informés le plus rapidement possible d'un risque de dérapage par rapport aux prévisions, afin de pouvoir réagir par des mesures correctives nécessaires. Ainsi de l'efficacité du contrôle dépend celle de tout le système étant donné qu'il représente l'aboutissement de ce dernier.

Chapitre III :
Etude de la gestion budgétaire
Au sein de l'ENIEM

Introduction :

Suite à notre période d'immersion dans l'unité « froid » de l'entreprise nationale des industries électroménagers (**ENIEM**), nous tenterons dans le chapitre qui s'en suivra, après avoir présenté l'entreprise en générale et l'unité « froid » en particulier ainsi que leurs différentes activités, d'élaborer un compte rendu portant sur l'application de la gestion budgétaire au sein de l'unité, sa procédure ainsi que les chargés de la mission. Et cela en mettant à l'épreuve nos connaissances et en s'appuyant sur nos séances d'observation au sein du service « **gestion budgétaire** » de l'unité froid.

Section 1 : Présentation de L'ENIEM

Introduction :

Dans ce chapitre nous allons faire un historique sur l'entreprise, puis nous allons présenter la méthode et la stratégie d'élaboration du budget de l'ENIEM, ensuite en va essayer d'analyser l'écart de production réalisé par l'unité froid.

1-1-Historique de l'ENIEM :

Le contrat de réalisation du complexe d'appareils ménagers (CAM) a été signé le 21/08/1971 pour un montant de 400 millions de dinars, les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception définitive des bâtiments et des équipements en 1977. L'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restauration de la société nationale de fabrication et du montage électronique (SONELEC) par décret N° 83-19 du 02/01/1983.

En 1977 le CAM a débuté son activité par la fabrication de réfrigérateur petit modèle avec un effectif de 665 travailleurs et à réalisé un chiffre d'affaire de 236 millions de dinars à la fin de l'année.

Dans le cadre du développement économique et social, l'ENIEM a procédé à l'extension de son activité par l'acquisition de nouveaux équipements pour la fabrication des réfrigérateurs grands modèle set les cuisinières et son chiffre d'affaire passa à 500 millions de dinars.

Tableau n°1 : le développement et l'évolution du CAM.

Années	Faits marquants survenus
1977 à 1981	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèle en collaboration avec le partenaire allemand DIAG-BOCH en 1977. ➤ Démarrage de l'ancienne usine de cuisinière et de réchauds plats à deux feux en collaboration avec le partenaire allemand DIAG.SEPPEL-FRENCKE en 1977. ➤ Montage des premiers climatiseurs de type FRENCKE en 1978. ➤ Entrée en production des chauffe-eau/bain en collaboration avec le partenaire allemand BOCH-CHAUFFOTEAU, le partenaire français MAURY et le partenaire espagnole COUNTRA en 1979.
1982 à	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introduction de montage des petits appareils ménager MAC-SCen 1982. ➤ Entrée en exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles en collaboration avec le partenaire japonais MITSUI-TOSHIBA

1986	<p>en 1986.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elargissement de la gamme de climatiseurs au Split système 1986.
1987 à 1989	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abandon de la production de PAM cédé au secteur privé en 1987. ➤ Montage des comptoirs et armoires frigorifiques CAF en 1988. ➤ Arrêt de la production du réchaud plat à deux feux en 1992. ➤ Passage de l'ENIEM à l'autonomie conformément à la loi 88-01 portant orientation des EPE en Octobre 1989.
1990 à 1991	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arrêt de la production de l'ancienne cuisinière et vente des équipements en 1990. ➤ Entrée en production de la nouvelle usine de la cuisinière avec le partenaire italien INTECOOP-TECHNOGAS en 1991.
1992 à 1993	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en place l'usine des congélateurs horizontaux «BAHUT» avec le partenaire libanais LEMATIC en 1992. ➤ Reprise du montage des petits appareils ménagers de type MAC, SC, THV et mixeurs avec le partenaire espagnol TAUBEN-TAURUS en 1993. ➤ Réalisation du radiateur à gaz butane avec panneaux catalytiques, produit conçu par l'ENIEM en 1993.
1994 à 1997	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalisation des réchauds plats quatre feux en 1994. ➤ Abondant de la production CAF en 1994. ➤ Entrée en production de réfrigérateur 520L en 1995. ➤ Montage de petits appareils ménagers BLENDER et ventilateur en collaboration avec le partenaire italien ITALSEMAMP en 1995. ➤ Entrée en production des PAM (SC et MAC) avec le partenaire italien ITALSEMAMP en 1996. ➤ Reprise de la production des armoires et comptoirs frigorifiques CAF. ➤ Abandon de la production des réchauds plats à quatre feux en 1997. ➤ Reconversion du CFC en 1997.
1998 à 2000	<ul style="list-style-type: none"> ○ Compte tenu de l'importance de ces activités, la direction de l'ENIEM a procédé à la restructuration du CAM en sept unités à savoir : <ol style="list-style-type: none"> 1. L'unité siège ; 2. l'unité commerciale ; 3. trois unités production (froid, climatisation et cuisson)

	<p>4. deux unités de prestations (technique et services).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ certification ISO-9001 de l'ENIEM par l'organisme français AFAQ-ASSERT.
2002	<ul style="list-style-type: none"> ○ suppression de l'unité prestation se service.
1987 à 1989	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abandon de la production de PAM cédé au secteur prive en 1987. ➤ Montage des comptoirs et armoires frigorifiques CAF en 1988. ➤ Arrêt de la production du réchaud plat à deux feux en 1992. ➤ Passage de l'ENIEM à l'autonomie conformément à la loi 88-01 portant orientation des EPE en Octobre 1989.
1990 à 1991	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arrêt de la production de l'ancienne cuisinière et vente des équipements en 1990. ➤ Entrée en production de la nouvelle usine de la cuisinière avec le partenaire italien INTECOOP-TECHNOGAS en 1991.
1992 à 1993	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en place l'usine des congélateurs horizontaux «BAHUT» avec le partenaire libanais LEMATIC en 1992. ➤ Reprise du montage des petits appareils ménagers de type MAC, SC, THV et mixeurs avec le partenaire espagnol TAUBEN-TAURUS en 1993. ➤ Réalisation du radiateur à gaz butane avec panneaux catalytiques, produit conçu par l'ENIEM en 1993.
1994 à 1997	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalisation des réchauds plats quatre feux en 1994. ➤ Abondant de la production CAF en 1994. ➤ Entrée en production de réfrigérateur 520L en 1995. ➤ Montage de petits appareils ménagers BLENDER et ventilateur en collaboration avec le partenaire italien ITALSEMAMP en 1995. ➤ Entrée en production des PAM (SC et MAC) avec le partenaire italien ITALSEMAMP en 1996. ➤ Reprise de la production des armoires et comptoirs frigorifiques CAF. ➤ Abandon de la production des réchauds plats à quatre feux en 1997. ➤ Reconversion du CFC en 1997.
1998 à 2000	<ul style="list-style-type: none"> ○ Compte tenu de l'importance de ces activités, la direction de l'ENIEM a procédé à la restructuration du CAM en sept unités à savoir : <ul style="list-style-type: none"> 5. L'unité siège ; 6. l'unité commerciale ; 7. trois unités production (froid, climatisation et cuisson) 8. deux unités de prestations (technique et services).

	○ certification ISO-9001 de l'ENIEM par l'organisme français AFAQ-ASSERT.
2002	○ suppression de l'unité prestation se service.

Source : ENIEM

1-2-Situation géographique :

L'ENIEM est implantée dans la zone industrielle de Oued-Aissi, elle est située sur l'axe routier reliant la ville de Tizi-Ouzou et la commune tizi –Rached, elle s'étale sur une superficie de 55 hectares et relève administrativement de la commune tizi Rached, daïra Larbaa Nath Irathene.

1-3-Objet social :

Le champ d'activité de l'entreprise ENIEM consiste en la conception, la fabrication la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction après vente.

1-4-Composantes de l'ENIEM :

L'entreprise est actuellement constituée de :

- la direction générale (DG) ;
- l'unité froide (UF) ;
- l'unité cuisson (U CUI) ;
- l'unité climatisation (UCL) ;
- l'unité sanitaire (US) ;
- la filiale FILAMP.

L'effectif de l'ENIEM (hors ILAMP et l'unité sanitaire) au 31/12/05 est de 2700 agents.

1-5-Organisation de l'ENIEM :

1-5-1-Direction générale :

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

1-5-2-Unité Froid :

La mission de l'unité froide est de produire et développer les produits de froid domestique.

❖ Activités :

Transformation de la tôle, traitement et revêtement de surface (peinture, plastification,...), et injection plastique et polystyrène, fabrication de pièces métalliques (condenseurs ; évaporateurs..), isolation, thermoformage, et assemblage.

1-5-3-Unité cuisson :

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits de cuisson à gaz, électrique ou mixte et tout produit de technologie similaire.

❖ Activité :

Transformation de la tôle, traitement et revêtement de surface (émaillage, zingage, chromage), et assemblage.

1-5-4-Unité climatiseur :

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits de climatisation.

❖ Activité :

Transformation de la tôle, traitement et revêtement de surface (peinture), et assemblage.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson et climatisation) assurent en leur sein respectif les activités suivantes :

- Etudes/ méthode de fabrication.
- Achats.
- Contrôle (réception, en cours de fabrication, final).
- Stockage (magasin, atelier).
- Maintenance.
- sécurité industrielle.

1-5-5-Unité prestation technique :

L'unité est chargée de fournir des prestations techniques, et des services nécessaires aux unités de production.

❖ Activité :

- Conception et réalisation des outils moulent.
- Réalisation (usinage) de diverses pièces de rechange.

- Etalonnage/ vérification des instruments de mesure.
- Impression.
- Production d'énergie et des fluides.
- Entretien des bâtiments.
- Fabrication de palettes (menuiserie).
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued.
- Transport marchandises.
- Surveillance du site.
- Prestations sociales.

1-5-6-Unité commerciale :

Cette unité est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après vente.

❖ Activité :

Marketing, vente, service après vente, et gestion des stocks des produits finis.

1-5-7-Unités sanitaires :

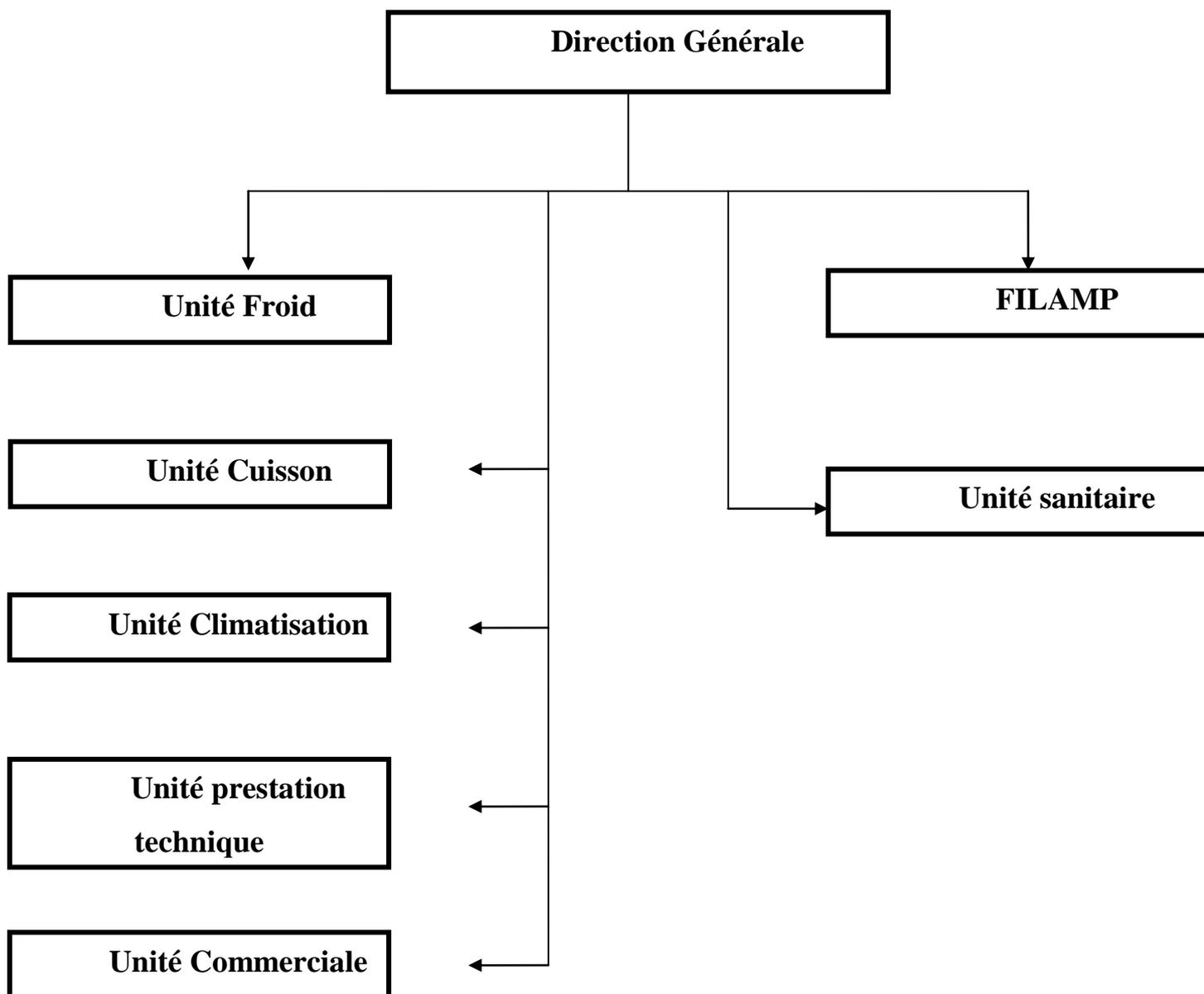
L'unité sanitaire de Miliana est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000.Elle n'entre pas dans le champ de certification de l'entreprise.

La mission globale de l'unité de produire et développer les produits sanitaires (baignoires, lavabos et éviers).

1-5-8-Filiales FILAMP :

L'unité lampes de Mohammedia (ULM) qui a démarré en février 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairage domestique ainsi que des lampes de réfrigérateurs est devenue filiale à 100% ENIEM le premier janvier 1997.Cette filiale est dénommée **FILAMP**

Figure N°9 : Organigramme de la structure de l'ENIEM :



SOURCE : ENIEM

1-6-Les objectifs de l'ENIEM :

Les objectifs de l'ENIEM sont nombreux à savoir :

- A. Mettre en place un système de management selon la norme ISO 1 4001 ;
- B. Maintenir l'effort de formation et de communication ;
- C. Améliorer le design des réfrigérateurs ;
- D. Veille à la réduction des coûts de non qualité par la maîtrise des processus ;
- E. Augmente la production ;

- F.** Accroître le chiffre d'affaire ;
- G.** Améliorer le niveau social de son personnel ;
- H.** Satisfaire le marché ;
- I.** Contribuer au développement social et économique.

1-7-Présentation de l'unité froid :

C'est une unité qui produit des réfrigérateurs et congélateurs différentiels modèles, elle dispose d'un potentiel matériel important et un effectif de 1348 travailleurs au 31/12/2003.

1-7-1-Composantes de l'unité Froid :

L'unité froid structure de sept départements qui sont sous tutelle de la direction de celle-ci à savoir, chaque département est en un certain nombre de service, chaque service est identifié par un numéro.

1-7-2-Composante du département finances et comptabilité :

Le département finances et comptabilité est composé de trois services.

1-7-2-1-Service comptabilité générale :

Ce service a pour tâche, la tenue des opérations d'achats et de stock et la centralisation des diverses opérations, il est composé en deux sections à savoir :

Section achats et stocks, et section centralisation.

a- Section centralisation :

Elle s'occupe essentiellement des opérations comptabilité de l'unité qui sont :

- Opérations de trésorerie ;
- Opérations de vente ;
- Opérations diverses ;

A base des opérations suscitées, elle établit les états de synthèses périodiques : les journaux, le grand livre le balance et le bilan.

b- Section achat et stocks :

Elle a pour tâche la comptabilisation des opérations d'achats et enregistre aussi les opérations à base de bons de réception et consommation que lui fournit la comptabilité, les différents journaux utilisés sont :

Journal de trésorerie, de banque, de caisse, de ventes, d'achats (importation et locaux), des opérations diverses, et des opérations inter unités.

1-7-2-2-Service comptabilité analytique :

L'activité de ce service est axée sur la détermination des coûts de production, le suivi de l'inventaire permanent des stocks et les suivi des matières et des investissements, il est composé de deux sections.

a- Section matières et investissement :

Les différentes tâches assurées par cette section sont :

- L'exploitation et la mise à jour des nomenclatures par produit et par pièce ;
- L'inventaire permanent des matières et pièces de rechange ;
- L'enregistrement des différentes consommations ;
- Calcul des coûts matières des produits finis à base de nomenclatures ;
- Suivi de l'investissement et leur amortissement, par centre de frais et par nature d'investissement.

b- Section calcul des coûts :

Les tâches principales de cette section sont les suivantes :

- L'exploitation et la mise à jour des gammes de fabrication ;
- La détermination des coûts de fabrication des pièces et produits par centres de frais suivant les temps de passage ;
- Le calcul des coûts de production des produits finis ;
- Evaluation des prestations internes et inter unités ;
- Valorisation de la pièce destinée au service après vente.

1-7-2-3-Le service finances :

Ce service est chargé de coordonner toutes les opérations financières relatives au bon fonctionnement de la structure à savoir :

- Gestion des ressources financières ;
- Suivi des dépenses et des recettes enregistrées par la banque ;
- Montage des dossiers de crédit ;
- Suivi des contrats financiers ;
- Ouverture et suivi de l'endettement interne et externe.

Ce suivi est subdivisé en deux sections à savoir :

Section gestion de la trésorerie, et section financement et contrôle des dépenses.

1-8-Les missions et les activités de l'ENIEM :**1-8-1-Les missions de l'ENIEM :**

Les missions de l'ENIEM consistent à assurer la production, le montage, la recherche, le développement et la commercialisation.

Ainsi que la prise en charge du Services Apres Vente(SAV).

L'ENIEM possède des capacités de production et une expérience de 30 ans dans la fabrication, le développement, et la commercialisation dans les différentes branches de l'électroménagère notamment :

- Les appareils ménagers domestiques ;
- Les appareils de collectivités ;
- Les petits appareils ménagers ;
- Les lampes d'éclairages ;
- Les produits sanitaires.

a/Unité froid:

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits de froid domestique et ses activités sont :

Transformation, Traitement et revêtement de surface (peinture, planification), Fabrication de pièces métallique (condensur, évaporation), et Assemblage.

b/ Unité de prestation technique (UPT) :

Est chargée de fournir des prestations techniques et services nécessaires aux unités de production, Elle a pour activités :

- Conception et réalisation des outils/moules ;
- Réalisation (usinage) de diverses pièces ;
- Etalonnage/vérification instruments de mesure ;
- Impression ;
- Gardiennage et sécurité ;
- Production d'énergie et des fluides
- Entretien des bâtiments ;
- Fabrication de palettes (menuiserie)
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued
- Transports marchandises;
- Prestation sociale ;
- Travaux de nettoyage.

c/Unité de prestation Services (UPS) :

Sa mission globale consiste à assurer les prestations suivantes :

- Moyen logique imprimerie, menuiserie, entretien ;
- Gardiennage et intervention ;
- Médecine.

d/ Unité cuisson (UCuis) :

La mission globale de l'unité est de produire et développer les cuissons à gaz, électrique ou mixte et tout produit de technologie similaire dont les activités sont :

Transformation de tôle, traitement et revêtement de surfaces (emballage, zingage, chromage), assemblage.

e/ Unité Commerciale (UC) :

Cette unité est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la gestion du réseau du Service Après Vente (SAV) et ses activités sont :

Marketing (MKG), vente ; services Après Vente (SAV) : Assure la maintenance sur tout les territoires National, et la gestion des stocks des produits finis.

f/ Unité Sanitaire (US) :

La mission globale de cette unité est de produire et développer les produits sanitaires (Baignoire, Lavabos, et éviers).

1-8-2-les activités de L'ENIEM :

L'activité de l'ENIEM sera concentrée sur la fabrication de climatiseurs, réfrigérateurs et cuisinières.

Cette activité sera assurée par 03 unités de production :

1-8-2-1-Unité froid :

Elle est composée de 03 lignes de production :

A. Une ligne de réfrigérateurs petits modèles :

Les capacités installées sont : 110.000 réfrigérateurs/an, dont les modèles fabriqués sous licences BOSCH –Allemagne-1977-sont :

1porte 160 à 240 litres.

B. Une ligne de réfrigérateurs grands modèles :

Les capacités installées sont 390.000 réfrigérateurs / an, dont les modèles fabriqués sous licences TOSHIBA – japan_1987-sont :

1 porte 350 S

2 portes 300à520 »

C. Une ligne de congélateurs Bahut et réfrigérateurs de 520litre :

Les capacités installées sont : 60.000 Appareils/an, dont les fabriqués sous licence Lematic/Liban -1993-sont :

- Congélateur Verticaux-1porte ;
- Réfrigérateurs 520litre -2porte.

1-8-2-2-Unité Cuisson :

Les capacités installées sont : 150 .000 Cuisinières/an, dont les modèles fabriqués sous licence TECHNO-Gaz-Italie-dont les modèles sont :

Cuisinières a Gaz de 4 et 5 feux.

1-8-2-3 Unité Climatisation :

Les capacités existantes sont de 60.000 climatisations/an, sous licence les modèles sont :

- Types Fenêtre (9000 à 15000) BTU/h.
- Split System [(S320—11250),(S430-14950),(S530-18000)]

Et Elle fabrique aussi:

- Chauffer eaux;
- Radiateurs bain;
- Moulin a café;
- Séches Chevaux;
- Comptoir et armoire frigorifiques.

Section 2 : La gestion budgétaire au sein de l'unité « froid ».**Introduction :**

A travers nos déplacements à l'entreprise ENIEM et suite à nos séances d'observation au sein du service contrôle de gestion de l'unité « froid », nous essayerons dans ce qui suit d'étudier dans le cas concret la mise en place des budgets au niveau de cette entreprise.

2-1-La procédure d'application :

Avant de traiter la procédure budgétaire de cette entreprise, il ya lieu de noter que l'unité « froid » ne s'occupe du suivi et du contrôle des budgets par le billet de son service contrôle de gestion qui est notre organisme d'accueil alors que le département de finance et comptabilité s'occupe de l'élaboration des budgets relatifs à toutes les unités et qui seront transmet à ces derniers afin qu'il soient exécutés tout au long de l'exercice correspondant.

Ainsi, la procédure d'application de la gestion budgétaire se présente comme suit :

- L'entreprise procède à un arrêt de situation à la fin du moi de juin ;
- Calcul des écarts entre les réalisations et les prévisions de ce premier semestre qui seront transmis au département de finance et comptabilités ;
- Le département des finances et comptabilités, s'en appuient sur les informations transmises par les unités qui procèdent à l'élaboration des budgets de clôture de l'année N. C'est-à-dire, le budget du deuxième semestre.
- Le 31/12/N ? suite à un arrêt de situation, l'unité dresse un état de situation et le met à la disposition de département des finances et comptabilités ;
- Le département des finances et comptabilités établi le programme de production de l'année N+1 ainsi que tous les budgets relatifs à ce programme à savoir :
 - Le programme global d'approvisionnement (PGA) ;
 - Ressources humaines (effectifs et salaires) ;
 - Tableau de financement (recette/dépenses).

2-2- Les phases du système budgétaire :

Pour présenter les phases du système budgétaire d'une manière à avoir l'intégralité des informations correspondantes, on à choisi de travailler sur un exercice achevé dont les informations sont complètes.

2-2-1 la prévision (budget) 2013 :

Le budget prévisionnel 2013 à été établi sur la base :

- Des données de clôture de l'exercice 2012 ;
- Du niveau des stocks de produits finis et des matières premières au 31/12/2012 ;
- Des tendances du marché des produits électroménagers ;
- Des capacités de production en une équipe de l'entreprise.

Voici dans ce qui suit un aperçu des différents budgets de l'année 2013 établit par le PDG :

2-2-1-1 Le budget de production :

Le programme de production prévisionnel arrêté pour 2013 et valorisé sur la base des prix de cession 2012.

Tableau n° 2 : programme de production prévisionnel

Production		Provision clôture 2012	Prévision 2013
Réf 160 L		1254	4000
Réf 240 L		20000	24855
Cons vitré GM PBFR 1400VB		2000	2500
Cons vitré PM PB		4000	3500
	Quantités	27254	34855
S/T PM	Valeurs(KDA)	483777	588883
Réf 350 S		20606	15000
Réf 320S		36937	3000
Réf 220 F PB		8000	8000
Réf NF TN 1800		972	0
Réf NT		41	8000
	Quantités	66556	61000
S/ T GM	Valeurs (KDA)	1408754	1417895
Cong FC 900 224 L		269	1000
Cong Bahut 1301		2000	3000
Cong Bahut 1686		4000	5600
Réf 520 L ADE		2000	1950
Réf 520 L SDE PB		2000	2050
Ref SBS		200	500
Armoire vitrée		3000	3000
	Quantités	13469	17100
S/ T CB	Valeurs	443857	581098
Total froid	Quantités	107279	112955
	Valeurs	2336388	2587876

Source : unité « froid ».

2-2-1-2-Le budget des approvisionnements :

Il est déterminé sur la base du niveau des stocks de matières premières et pièces de rechange de clôture 2012 et des appoints nécessaires à la réalisation du programme de production de 2013.

Tableau n° 3 : programme d'approvisionnement prévisionnel

Désignation	Importations			Achat	Total Ht
	Cash	finance	Total	Locaux	
Matières premières et composantes	1489097	0	1489097	134964	1624061
Autres auxiliaire et autres matières premières	0	0	0	3300	3300
Pièces de rechanges	10200	0	10200	0	10200
Electricité et gaz	0	0	0	0	0
Total HT en KDA	1499297	-	1499297	138264	1637561

Source : « unité froid ».

Tableau n° 4 : situation des stocks des matières premières et pièces de rechange

Désignation	Stock 31/12/20 12	CONSOMMATION 2013	APPOINT 2013	STOCK au31/12/2013	Déstockage	
					Montant	TAUX
Matières premières et composant	554582	1776722	1624061	401921	-152661	27,52
Autres auxiliaires	20875	2200	3300	21975	1100	5,27
Pièces de rechange	183476	11200	10200	182476	-1100	-0,54
Electricité et gaz	0	31218	0	0	0	0
Total HT en KDA	758933	1821340	1637561	606372		

Source : « unité froid ».

$$\text{SF} = \text{SI} + \text{Achats} - \text{Consommation}$$

$$\text{Déstockage} = \text{SF} - \text{SI}$$

$$\text{Taux de Déstockage} = \frac{\text{SF} - \text{SI}}{\text{SI}} \cdot 100$$

a. Vente de marchandises, prestation et cession d'actif :

La fonction de vente ne concerne pas l'unité « froid » considérée comme une unité de production seulement, mais l'unité peut prévoir des recettes provenant des activités secondaires tel que les recettes provenant de la sous-traitance.

- Cession d'actifs : l'entreprise ne prévoit aucune cession d'actifs pour l'exercice 2013 donc il n'aura aucun programme relatif.

Tableau n°5 : programme prévisionnel de vente de marchandises, prestation et cession d'actifs :

Désignation	Clôture	Prévision 2013
Vente de marchandises et pièces de rechange	140	0
Vente de stock mort	0	0
Prestation de services	1389	0
Total en valeur	1529	0

Source : unité « froid »

b. Ressources humaines :

- ❖ **Nombre d'effectifs :** l'entreprise prévoit une augmentation de l'effectif de deux agents au cours de l'exercice 2013. Cette augmentation est due au :
 - Recrutement de 18 agents temporaires ;
 - Départ de 09 personnes en retraite proportionnelle ;
 - Départ de 07 en retraite légale.

Tableau n°6 : programme prévisionnel d'effectifs :

Catégories socioprofessionnels	Clôture 2012	Prévision 2013
Cadre	120	121
Maitrise	237	234
Exécution	592	596
Total	949	951

Source : unité « froid ».

Tableau n°7 : programme prévisionnel de frais de personnel :

Catégories socioprofessionnels	Clôture 2012	Prévision 2013
Cadre	122461	12046
Maitrise	200693	187347
Exécution	349711	333730
Total	672865	644123

❖ Programme de formation :

L'entreprise a prévu la somme de 10000 DA concernant la formation de 175 agents de l'unité.

c. Finance :

❖ Le plan de financement :

Compte tenue des recettes et des dépenses à effectuer, l'entreprise a estimé le solde de la trésorerie attendu pour la fin de l'année N soit une augmentation ou diminution par rapport à la clôture de N-1.

Les principales rubriques du plan de financement de l'année 2013 soient comme suit :

○ Recette en MDA :

- Vente de produit finis 00
- Prestations de services 00
- Autre recettes 168

- **Dépenses en MDA :**

- Approvisionnements	1.916
- Frais d'approche	115
- Frais de personnel	644
- Frais financiers	22
- Remboursement	20
- Autre recette	141

- **Créances :**

Compte tenu de la vocation de l'unité (unité de production) il aura aucune créance à prévoir.

NB : Dans le même document (budget 2013), le département établit des programmes mensuel pour tous les programmes annuels élaborés à s'avoir le programme de production, d'approvisionnement, ventes et prestations de services, ressources humaines et finance.

- **Les comptes de résultats (TCR) prévisionnel de l'année 2013 seront présentés dans le tableau n° qui suit :**

Tableau n°7 : TCR prévisionnel :

N/C	Rubrique	Note	Total
70	chiffre d'affaires		
	-vente de marchandises		0
	- production vendue		0
	-prestation fournis		0
72	variation des stocks de produit finis		2587876
73	production immobilisée		0
74	subvention d'exploitation		0
	I-production de l'exercice		2587876
60	achat consommés		
	- marchandises consommées		0
	- matières et fourniture cons		1921440
61	service extérieurs et autres		24541
	Consommations		
	II-consommation de l'exercice		1946000
	III-valeur ajouté de l'exercice (I-II)		641876
63	charge de personnel		644123
64	impôt, taxes et versement assimilés		460
	IV-excédent brut d'exploitation		-2707
75	autres produits opérationnels		19873
65	autres charges opérationnels		48373
68	dotation aux amortissements		122414
	et provisions		
78	reprise sur perte de valeur et prévisions		49373
	V-résultat opérationnel		-104248
76	produits financiers		2304
66	charges financières		5198
	VI-résultat financier		-2894
	VII-résultat ordinaire avant impôt (V+VI)		-107142
695-698	impôts exigibles sur résultat ordinaires		0
692-693	impôts différés (variation) sur résultat ordinaire		0
	total produits des activités ordinaires		2659426
	VIII-total charges des activités ordinaires		2766568
	résultat net des activités ordinaires		-107142
77	éléments extraordinaires(PTS)		0
67	éléments extraordinaires (charge)		0
	IX-résultat extraordinaire		0
	X-résultat net de l'exercice		-107142

Source : unité « froid

2-2-2 Le contrôle au 31/12/2013 :

A la clôture de l'exercice, l'unité procède à l'élaboration du rapport annuelle qui sert à :

- Présenter une analyse exhaustive du volet « production » et des indicateurs de gestion permettant la mesure de la performance de toutes les structures ;
- Permettre de rendre compte par un recueil sélectif d'information du niveau d'atteint des objectifs ;
- Enfin, il contribue à l'élaboration des plans d'actions correctives et préventives aussi bien à court terme qu'à moyen terme.

Ce rapport porte sur :

- La production ;
- Les stocks de matières premières et fourniture ;
- La trésorerie (fiance) ;
- Ressources humaines.

2-2-2-1 La production :

Le rapport de production de l'année est présenté dans le tableau suivant :

Tableau n° 9 : rapport de production :

CHAPITRE III:

Etude de la gestion budgétaire au sein de l'ENIEM

Produits	prix de	Prévisions		réalizations		Ecart		TAUX
	Cession	QTES	VAL (KDA)	QTES	VAL (KDA)	QTES	VAL(KDA)	REAL/PREV
160 LPB	12 958,11	4000	51832,44	2 960	38 356,01	-1040	-13476,434	73,99
240 LPB	14 349,46	24 855	356 655,83	12 893	185 007,59	-11962	-171648,24	51,87
C Bahut 900 224 L	21844,40	0	0,00	0	0,00	0	0	0
Cons Vitré GM PP 1571	29 771,98	0	0	0	0	0	0	0
Cons Vitré PM PB (FR1400)	28 868,02	2500	72170,05	1310	37 817,11	-1190	-34352,943	52,39
Cons Vitré GM PB (FR1600)	30 921,26	3 500	108 224,41	2 447	75 664,32	-1053	-32560,086	69,91
TOTAL PM		34 855	588 883	19 619	337 105	-15236	-251778	57,24
350 S PB	18 601,12	15 000	279 016,80	11900	221 353,33	-3 100	-57 663,47	79,33
300 D PB	21932,56	0	0	0	0	0	0	0
320 L PB	23 705,86	30 000	711175,80	15 572	369 147,65	-14 428	-342 028,15	51,9
290 CPB	26197,36	0	0	0	0	0	0	0
SPM 9000 BTU	22 597,69	0	0,00	5 696	128 716,44	5696	326 039,47	0
SPM 12000 BTU	27 499,75	0	0	8 677	238 615,33	8677	238 615,33	0
CENT AUT CLIM 60000	90 325,01	0	0	24	2 167,80	24	2 167,80	0
SPM 18000 BTU	37 076,44	0	0	2 700	243 877,53	2700	243 877,53	0
SPM 24000 BTU	49 325,62	0	0	300	14 744,95	300	14 744,95	0
NO FROST TN 1800	29 149,83	0	0	0	0	0	0	0
220 F PB	20 149,98	8000	161199,48	4 707	94 845,96	-3 293	-66 353,88	58,83
REF NO FROST	33 312,85	8000	266 502,80	7 936	264 370,78	-64	-2 132,02	99,19
TOTAL GM		61000	1417 895	57 512	1434 121	-3 488	16 226	101,14
TOTAL PM+GM		95 855	2 006 778	77 131	1771 226	-18724	-235 552	88,26
C BAH UT 1301	30 161,74	3 000	90485,22	2 880	86 865,81	-120	-3 619,41	95,99
C BAH UT 900 224 L	21844,40	1000	21844,40	156	3 407,73	-844	-1 843,67	15,59
C B 1686 avec serrure	32 675,27	0	0	48	1 568,41	48	1 568,41	0
C B 1686	31844,86	5 600	178 331,22	5 712	181 897,84	112	3 566,62	101,99
REF SBS	77 678,96	500	38 839,48	499	38 761,80	-1	-77 678,96	99,79
520 L ADE	29 158,20	1950	56 858,49	298	8 689,14	-1 652	-4 816,93	15,28
520LSDE PB	30 817,61	2 050	63 176,10	721	22 219,49	-1329	-40 956,60	35,17
Armoire vitrée	43 854,34	3 000	131 563,02	1876	82 270,74	-1124	-49 292,28	62,53
TOTAL BAHUT + 520L		17 100	581 098	12190	425 681	-4 910	-155 417	73,25
TOTAL UNITE FROID (KDA)		112 955	2 587 876	89 321	2 196 907	-23 634	-390 969	84,89

a-Calcul des écarts de la production :

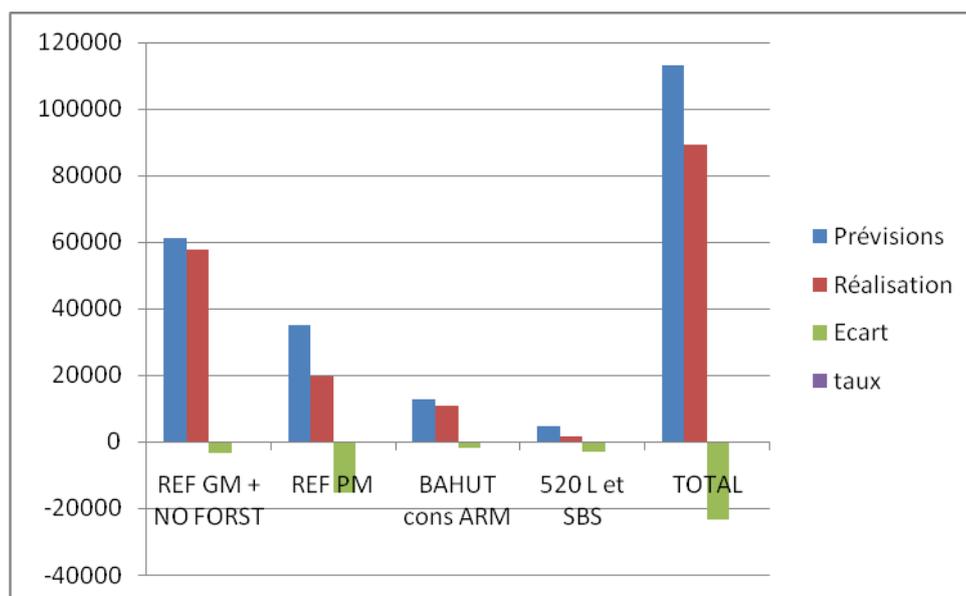
➤ Prévisions et réalisations (Quantités) :

Tableau n°10 : Ecart en quantités :

Production	Prévisions	Réalisation	Ecart	Taux
REF GM + NO FORST	61000	57512	-3488	94
REF PM	34855	19619	-15236	56,28
BAHUT cons ARM	12600	10672	-1928	84,69
520 L et SBS	4500	1518	-2982	33,73
TOTAL	112955	89321	-23634	79

Source : unité « froid »

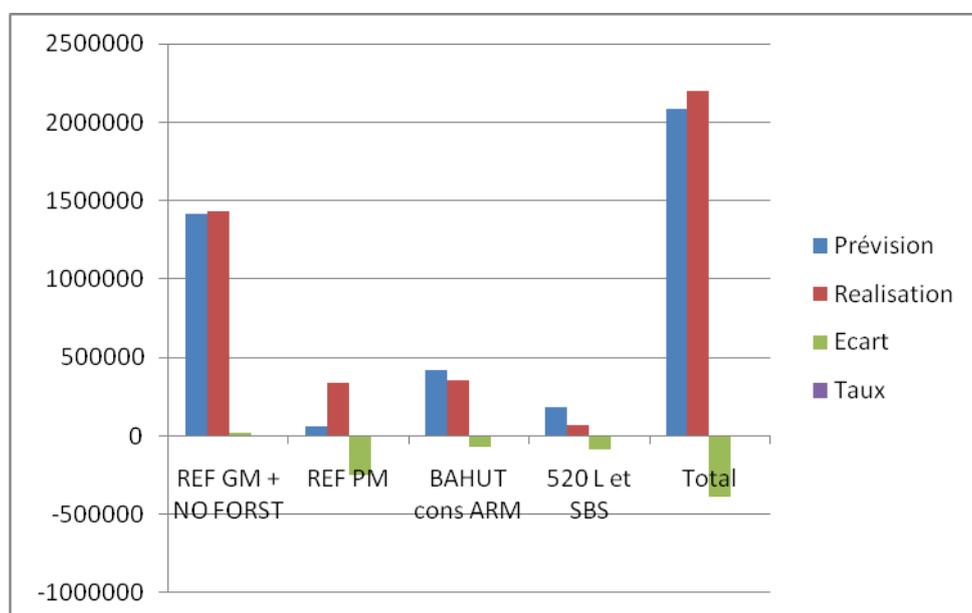
Figure n°10 : histogramme représentant les prévisions et réalisations (Quantités)



➤ **Prévisions et réalisation (en valeurs) :****Tableau 11 : Ecart en valeurs**

Production	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux
REF GM + NO FORST	1417895	1434121	16226	101
REF PM	58883	337105	-251778	57,24
BAHUT cons ARM	422224	356011	-66213	84,31
520 L et SBS	185574	69670	-89204	43,85
Total	2084576	2196907	-390969	85

source: « unité froid »

Figure n° 11: histogrammes représentant les prévisions et réalisations (valeurs):**b-Analyse des écarts :**➤ **Ecart négatif :** les natures principales de manque à produire sont :

- Rupture de stock ;
- Indisponibilité de la matière ;
- Des pannes ;
- Non qualité de la matière ;
- Des problèmes d'organisation (redéploiement du personnel sur d'autre unité, chaîne vidée pour inventaire intempéries, remplissage chaîne, manque air de stockage, lancement et grève) ;

- Divers ;
- Des écarts sur prix et changement des programmes.

➤ **Ecart positif :**

- Des excédents de cadence ;
- Des journées travaillées non prévus (récupération grève) ;
- Des écarts sur prix et changement de programme.

2-2-2-2- approvisionnement :

- Achat locaux :

Le montant des réalisations est de 51.670 MDA, 138.264MDA prévu pour l'exercice 2013 soit un taux de réalisation de **37,37%** des prévisions annuelles.

- Achat importations :

Les importations s'élèvent à 1473,224 MDA, 1499,00MDA prévu pour l'exercice 2013.

- Engagement et réalisation ;
- Financement : le financement des importations a été effectué en totalité cash.

❖ Stock de matière et fourniture :

La valeur des stocks au 31/12/2013 est de 1254,248MDA (en cours réception compris et non compris stock atelier). Sa décomposition par compte de stock se présente comme suit :

▪ Matières premières :	1030,349 MDA
▪ Matières auxiliaires :	17,696 MDA
▪ Pièces de rechange :	0,371 MDA
▪ Pièces de rechange :	167,695 MDA
▪ Outillage :	13,122 MDA
▪ Produit d'entretien :	00,00 MDA
▪ Emballage :	24,90 MDA
▪ Fourniture :	0,113 MDA

Total : 1254,247 MDA

Consommation :

Les consommations de matières au 31/12/2013 sont de l'ordre de 1638,143 MDA, ça représente 74,57% du chiffre d'affaire. Les consommations des autres matières au 31/12/2013 sont de l'ordre de 44,283MDA.

2-2-2-3 Ressources humaines :

❖ **Effectifs :** effectifs inscrit au 31/12/2013 est de 826 agents dont 6 en absence durée, (924 au 31/12/2012) il se décompose comme suit :

- Permanent : 794 agents,
- Temporaire 32 agents.

Par rapport au budget, l'effectif prévu au 31/12/2013 est de 951 agents soit un écart de -125 agents (826-951).

❖ **Masse salariale :**

La masse salariale versée durant l'année 2013 s'élève à 732,685 MDA ; 644,142 MDA prévus dans le budget. Soit 88,543 de plus, cela est dû à la révision de l'indemnité et les 14 mois de rappel ainsi que les rappels catégories pour les 111 agents partis en retraite.

❖ **Formation :**

Un nombre de 135 agents ont été formés durant l'année 2013. Ces actions de formation ont porté sur : ISO 17025, 9001/2008 et 14001/2004, la détection des besoins en formation par compétence et l'évaluation, sensibilisation sur les moyens de lutte anti incendies, la mise en place de la TPM des techniques d'approvisionnements, la maîtrise des paramètres de la gestion de la production, la gestion des projets assistée par ordinateur, la pratique de l'arbitrage commercial et sondage argon.

❖ **RELATIONS CLIENTS :**

Le chiffre d'affaire réalisé dans le cadre des activités de sous-traitance est de 3,750 MDA en HT soit 4,389 MDA en TTC, réalisé en totalité avec « khemiss melyana ».

❖ **CONTRAINTES :**

Pas de contraintes dans les approvisionnements, par contre nous constatons un stock important de matières premières dû à la fermeture des ateliers BAHUT et R1 de septembre pour manque d'effectif.

2-2-2-4- finances :

La situation des comptes de l'unité se présente comme suit :

Tableau n° 12 : situation des comptes (recettes et dépenses)

Comptes	Solde au 31/12/12	Recettes 2013	dépenses	variation	Solde au 31/12/13
Banque	-226219	3368438	3389853	-21415	-247634
Caisse	0	0	0	0	114
Ccp	113	0	0	0	112
Total	-226106	3368438	3389853	-21415	-247408

Source : unité « froid ».

Pour les dépenses effectués courant année 2013, celle-ci son résumées ci-dessous avec un comparatif par apport au budget.

Tableau 13 : écarts sur les dépenses

Natures	Dépenses	Budget	Ecart	OBS
Fournisseurs locaux	101782	161769	-59987	62,92
fournisseurs étrangers	1417664	1754178	-336514	80,82
frais d'approvisionnement	346433	115459	230974	300,04
Dépenses générales	1003	11560	-10557	8,67
Frais de personnel	733664	664142	89522	110,46
Impôts et taxes	3	33	-30	9,09
Frais divers	4769	4277	492	111,5
Caution	218521	129972	88549	168,12
Frais financier	28738	22381	6357	128,4
Autres	2640	7200	-4560	36,66
Dépenses d'investissement	540	0	540	0
Remboursement dettes	534096	19924	51412	2680,66
Total (KDA)	3389853	2890895	518958	117,25

Source : unité « froid ».

❖ COMMENTAIRE :

- Les dépenses de l'année 2013 représentent 118,08 du budget.
- Le montant des règlements fournisseurs locaux inférieur à la prévision de - 59987 KDA.
- Le montant des règlements fournisseurs étrangers inférieur à la prévision de -336514 KDA.
- Le montant des règlements des frais d'approvisionnements supérieur à la prévision de 230974 KDA.
- Le montant des règlements des dépenses générale inférieur à la prévision de -10557 KDA.
- Le montant des frais de personnel supérieur à la prévision de 89522 KDA.
- Le montant des impôts et taxes inférieur à la prévision de -30 KDA.

- Le montant des frais divers supérieur à la prévision de 492 KDA.
- Le montant des cautions supérieur à la prévision de 88549 KDA.
- Le montant des autres inférieur à la prévision de 6357 KDA.
- Le montant des autres inférieur à la prévision de -4560 KDA.
- Le montant des dépenses d'investissement supérieur à la prévision de 540 KDA.
- Le montant de remboursement dettes supérieur à la prévision de 514172 KDA.

Conclusion :

L'analyse des différentes activités de l'unité qui vient d'être effectuée constitue un diagnostic de l'ensemble de chaque fonction en vue de faire apparaître les points forts et les insuffisances. Comme point fort, on peut noter une maîtrise de l'appareil de production.

Divers contraintes ont été subies durant l'année 2013, ces raisons ont fait la non atteinte des objectifs tracés (taux de réalisation 86,83% des prévisions annuelles).

Conclusion générale

Avec l'évolution de l'économie et de la taille des entreprises et par conséquent, la concurrence, ces dernières ont bien intérêt d'assurer leurs survies et leurs pérennités.

Afin de maîtriser les informations et les actions pour atteindre les objectifs souhaités, il est donc indispensable à l'entreprise d'adopter le système de contrôle de gestion qui utilise la comptabilité générale, la comptabilité analytique, les finances mais surtout le contrôle budgétaire.

Les différents budgets et le contrôle qui les accompagne sont alors des véritables gardiens des finances autorisant ou non les acteurs à agir.

Aujourd'hui, le contrôle budgétaire est plutôt un outil d'aide au pilotage de l'entreprise qui s'exerce selon des modalités très différentes d'où l'existence d'un système unique et valable pour toutes les entreprises est éloignée.

Tout budget peut être vu comme un plan d'actions établi en termes chiffrés et conçu pour un centre de responsabilité déterminé. En conséquence, il est clair que l'application de la méthode budgétaire requiert l'existence préalable d'une structure bien définie et d'une répartition non ambiguë des responsabilités.

Pour être efficace, l'élaboration d'un budget doit être précédée par des travaux préparatifs de prévision et de planification qui faciliteront l'état de budgétisation.

Comme nous l'avons vu, la gestion budgétaire suppose l'établissement de budget permettant de présenter des prévisions chiffrées couvrant toutes les activités de l'entreprise.

Ces budgets sont indépendants et leur établissement nécessite le respect d'une certaine hiérarchie. Le travail de budgétisation commence par la fixation des objectifs commerciaux découlant de la stratégie de l'entreprise pour aboutir ensuite au budget d'investissement et de fonctionnement qui constitueront, en quelques sortes, les moyens indispensables à la réalisation des objectifs tracés. Ces derniers devront être fixés avec la participation de tous les acteurs de l'entreprise et une procédure claire fixant les attributions de chacun dans l'effort de budgétisation ainsi, qu'un calendrier fixant les dates butoirs devront être établis.

Une fois les dépenses engagées, le suivi de la mise en œuvre des objectifs s'exercera dans le cadre du contrôle budgétaire. Durant cette phase, l'accent sera mis sur les principales réalisations des actions prévues et les modifications importantes de l'environnement. Il s'agira ensuite, d'apporter les actions correctives nécessaires aux écarts jugés les plus significatifs.

Parmi les principaux objectifs de l'ENIEM c'est d'accroître le chiffre d'affaire et d'améliorer son niveau de production, pour cela cette entreprise essaie toujours de mettre en place une meilleure gestion budgétaire, à partir d'un programme global d'approvisionnement (PGA), et d'un arrêt de situation à la fin de moi de juin pour passer aux calculs des écarts entre la réalisation et les prévisions qui effectue par le service de contrôle de gestion.

D'après une analyse de l'activité de l'année 2013 en remarque malgré les problèmes d'organisations, l'indisponibilité de la matière, la rupture de stock, et les grèves, l'ENIEM arrive à réaliser un taux de 86,83% des prévisions qui est dû à une efficace gestion budgétaire qui a permis aussi une meilleure élaboration du budget de l'année 2013.

Bibliographie

Bibliographie :

Listes des ouvrages :

1. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « **Contrôle de gestion** », édition : Dunod, Paris, 2010,
2. BAZUREA Franck et alii, « **Dictionnaire d'Economie, et de Science Sociales** », éditions Berti, Paris, 2007.
3. BERLAND Nicolas, « **Mesurer et piloter la performance** », édition : e-ebook, Paris, 2009.
4. BOUYACOUB Farouk, « **l'entreprise et le financement bancaire** », édition Casbah Alger 2003.
5. DORIATH Brigitte, « **Le contrôle de gestion en 20 fiches** », édition : Dunod, Paris, 2008.
6. DUMAS Guy, LARUE Daniel, « **Contrôle de gestion** », édition : Litec, Paris, 2005.
7. EBONDO Eustache, Cours : « **Contrôle de gestion** », Eustache EBONDO, ESAA, EUROMED – MANAGEMENT, Année 2009/2010.
8. FORGET Jack, « **Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise** », édition : Organisation, Paris, France, 2005.
9. GIRUD François et alii, « **Contrôle de gestion et pilotage de la performance** », édition : Guliano, Paris, 2004.
10. HUTIN Hervé, « **Toute la finance d'entreprise** », édition : Organisation, Paris, France, 2002.
11. MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles, « **L'essentiel du contrôle de gestion** », éditions : Organisation, Paris, 2000.

Cours :

1. Guide réalisé par l'entreprise AJ2 permanence emploi « guide de la création de micro entreprises en France avec activité en Algérie », Lyon juin 2007.
2. KHERRI Abdenacer, Cours : « **Gestion budgétaire** », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, GRANDE Jean-Pierre, Cours : « **Processus d'élaboration des budgets** », ESCP EUROPE : Contrôle de gestion, 2014.

3. T.D, de module comptabilité nationale M^r « DAHAK Abdenour » université Mouloud MAMMERIE, 2012.

Les mémoires utilisent :

1. Mémoire de fin de formation pour l'obtention de diplôme de magister « **diagnostic de la gestion budgétaire ca du CESAG** », présenter par M^r: KOLLOM Simou, sous direction de : M^r: MOUSSA Yazid, centre AFRICAINS D'ETUDES SUPERIEUR EN GESTION, 2001-2003.

Sites web :

1. www.andi.dz
2. [www.structure des entrprises.com](http://www.structure-des-entreprises.com)

Listes des tableaux et figures

Liste des tableaux :

Tableau n°1. Le développement et l'évolution CAM	64
Tableau n°2. Programme de production prévisionnel	78
Tableau n°3. Programme d'approvisionnement prévisionnel	79
Tableau n°4. Situation des stocks des matières premières et pièces de rechange ...	80
Tableau n°5. Programme prévisionnel de vente de marchandise présentation et cession actif	81
Tableau n°6. Programme prévisionnel d'effectifs	82
Tableau n°7. Programme prévisionnel des frais de personnel	82
Tableau n°8. TCR prévisionnel	84
Tableau n°9. Rapport de production	86
Tableau n°10. Ecart et réalisation (Quantité)	87
Tableau n°11. Ecart de valeur	88
Tableau n°12. Situation des comptes (recette et dépenses)	91
Tableau n°13. Ecart sur les dépenses.....	92

Listes des figures :

Figure n °1 : la structure hiérarchique dans un service de vente	10
Figure n °2 : la structure fonctionnelle	11
Figure n °3 : la structure hiérarchico-fonctionnelle	12
Figure n °4 : la structure divisionnelle	13
Figure n °5 : la structure moderne	14
Figure n °6 : procédure d'élaboration de budget	33
Figure n °7 : le contrôle de gestion dans une organisation	42
Figure n °8 : élaboration de budget	56
Figure n °9: organigramme de structure de l'ENIEM	70
Figure n °10 : histogramme représentant les prévisions et réalisation (quantité)	87
Figure n °11 : histogramme des prévisions et réalisations (valeur)	88

Listes des annexes

Annexe 01 : Programme des ventes

vente produit	Quantité	Valeur	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre
Ref.160L	3200	30 533 856,00	100	100	150	150	250	400	700	600	300	200	150	100
Ref.240L	17500	179 366 950,00	550	600	850	1300	1900	2800	3500	2900	1000	800	700	600
Cons.Vitré.PM.PB.FR.1400.VB	4200	96 079 990,00	30	50	80	150	300	500	1500	1000	350	100	100	50
QTREF.PM	24900		600	750	1000	1600	2450	3700	5700	4500	1650	1100	930	750
VTREF.PM		306 000 804,00	7 278 340,70	8 248 341,50	11 974 416,20	18 488 042,50	28 724 003,00	43 956 039,00	76 871 331,00	58 328 704,00	21 349 392,40	12 396 867,00	10 436 995,20	8 248 341,50
Cuis 6120	5800	72 557 594,00	400	450	450	500	550	550	600	400	460	460	450	450
Cuis 6520	59000	887 470 330,00	4000	4000	4500	5000	5000	5500	6000	5500	5500	5000	4500	4500
Cuis 8210	2800	45 230 890,00	150	150	200	250	300	400	400	300	250	200	200	150
QTCLISSON	67600		4550	4600	5150	5750	5800	6350	7000	6200	6210	5660	5150	5100
VTCLISSON		1 005 318 820,00	67 597 750,00	68 223 246,50	76 552 947,50	85 500 145,00	86 133 641,50	94 463 342,50	104 227 306,00	93 307 647,40	92 528 682,80	84 198 981,80	76 552 947,50	75 744 181,50
Climat. Spitt.XLM 09	3500	6 440 910,00	100	100	250	300	400	550	900	300	200	150	100	90
Climat. Spitt.LM 12	12000	25 855 200,00	400	550	700	850	1000	1200	4000	1000	900	600	500	300
Climat. Spitt.XLM 24	2000	75 181 420,00	70	90	100	150	200	260	600	200	100	100	80	50
QTCLIMAT	17500		570	740	1050	1300	1600	2010	5500	1560	1200	850	680	440
VTCLIMAT		107 477 530,00	3 677 216,70	4 732 219,90	5 727 356,00	8 022 094,50	10 408 846,00	13 371 247,60	32 829 060,00	10 335 235,60	6 066 263,00	5 327 870,00	4 268 582,80	2 691 538,90
CHIFFRE D'AFFAIRE	110000	1 418 797 154,00	78 553 306,40	81 223 807,90	94 264 719,70	111 718 282,00	125 268 490,50	151 790 628,10	213 927 697,00	162 251 587,00	119 944 338,20	101 923 718,80	91 259 315,50	86 684 061,90

Annexe 02 : Programme de production :

production produit	Prix de cession	Quantité	Valeur	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre
Ref.160 L	9548,08	3300	31 508 664,00	300	300	300	300	350	350	350		0	350	350	350
Ref.240 L	10249,54	18500	189 616 490,00	1680	1680	1680	1680	1685	1685	1685		1685	1680	1680	1680
Cons. Vitre. PIM. BM. FR.1400. VB	22876,19	4100	93 792 379,00	0	400	450	450	550	600	600		400	250	200	200
QT/Ref PM		25900		1980	2380	2430	2430	2585	2635	2635		2085	600	2230	2230
VT/Ref PM	42673,81		314 917 533,00	20083651,2	29234127,2	30377936,7	30377936,7	33194207,4	34 338 016,90	34338016,9		26420950,9	26280102,7	25136293,2	25136293,2
Cuis 6120	12509,93	5564	69 605 250,52	800	800	0	0	0	0	1150		850	750	660	554
Cuis 6520	15041,87	59765	898 977 360,55	0	0	0	0	8000	9500	12000		9500	8500	6256	6000
Cuis 8210	16175,32	2897	46 859 902,04	300	400	0	0	0	500	800		540	0	0	357
QT/Cuisson		68226		1100	1200	0	0	8000	10000	13950		10890			
VT/Cuisson			1 015 442 513,11	14860540	16478072	0	0	120334960	150985425	207829115,5		574061280	137238343	8262809,8	362706685
Climat. Split XLM 09	18400,26	3076	56 599 199,76	0	0	0	250	350	450	700		400	326	300	300
Climat. Split XLM12	21504,6	12975	279 022 185,00	1300	1400	0	0	1500	1600	1900		1500	1350	1225	1200
Climat. Split XLM24	37590,71	2003	75 294 192,13	0	0	120	180	220	300	400		200	200	200	183
QT/Climat		18054		1300	1400	120	430	2070	2350	3000		2100	1876	1725	1683
VT/Climat			410 915 576,89	27955980	30106440	4510885,2	11366392,8	46966947,2	53964690	68775206		39654594,71	42547836,8	31900803,7	38204697,9
Total		43954	1 741 275 623,00	62900171,2	75818639,2	34888821,9	41744379,5	200496115	239 288 131,90	310942338,4		640136825,6	206066282	65299906,7	426047676

Annexe 03 : Programme des stocks :

Stock produit	Prix de cession	Quantité	Valeur	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre	stock réel	Valeur
Ref 160L	9 548,08	17100	163 272 168,00	1400	1600	1750	1900	2000	1950	1600	1000	700	850	1050	1300	1167	11 142 689,36
Ref 240L	1 249,54	80 985	1 011 939,96	7130	8200	9400	9420	9305	8890	6275	3375	4860	4940	5920	5320	6580	8 221 973,20
Cons:Viree PM,PR,LA001B	21 876,19	10040	2 218 719,94	570	920	1294	1590	1840	1940	1040	40	80	180	300	250	675	15 441 426,25
Q1/Ref PM		108125		9100	10730	12060	12910	13045	11980	8915	4415	4840	5970	7270	6870	622	
V1/Ref PM			494 143 112,50	35 315 980,50	46 581 746,20	57 515 266,70	66 385 160,90	71 690 365,30	73 107 343,20	46 909 029,10	14 680 325,10	13 586 883,60	18 406 309,80	24 285 617,80	24 779 104,30		34 806 010,81
Cons120	12 980,93	10430	1 364 786,99	1751	2101	1651	1151	601	51	601	121	511	711	815	365	999	12 497 420,07
Cons130	15 941,87	103580	1 581 572,80	13235	9235	4735	-265	2735	6735	12735	7235	11235	12497	13991	9491	10242	154 058 823,54
Cons120	16 075,33	6400	1 035 204,80	573	823	623	373	123	323	723	423	713	513	670	520	810	13 134 359,84
Q1/Cusson		120418		15559	12559	7059	1259	3459	7109	14039	7779	12459	13715	15476	10376	-4956	
V1/Cusson			1 791 157,647	2 903 945,7	1 783 070,7	1 095 437,2	1 644 628,24	5 044 546,74	73 107 343,20	46 909 029,10	14 680 325,10	13 586 883,60	18 406 309,80	24 285 617,80	15 573 967,9		179 694 627,45
Clima Split XLM6	18400,26	108800	3 477 281,13	2124	2024	1774	1724	1674	1574	1374	1024	1214	1564	1564	1474	1700	31 280 442,00
Clima Split XLM12	21504,6	96275	2 072 808,25	8925	9775	9075	8225	8725	9125	7025	6025	6625	7520	7920	7620	8560	184 143 889,80
Clima Split XLM24	37990,71	5416	2 055 912,65	670	580	480	510	530	570	370	170	270	370	473	423	821	30 861 977,91
Q1/Clima		120669		11719	12379	11329	10459	10929	11269	8769	7029	8109	8884	9887	9547	-1005	
V1/Clima			262 383 524	2 561 948 29	2 691 520,9	3 055 551,95	3 595 488,95	2 883 574,5	24 661 018,9	1 901 6934,9	1 546 1469,3	1 746 5530,3	1 949 1467,3	21 753 980,5	20 733 945,6		246 286 304,71
		349232	4 910 126 183,80	5 21 764 936,68	4 94 341 269,88	1 96 305 291,89	1 116 685 778,09	3 61 690 656,58	3 92 632 875,34	2 84 078 393,14	1 83 974 149,54	202 119 149,54	231 777 466,54	2 66 091 218,07	3 88 051 626,89	3 7798	4 60 782 977,97

Annexe 04 : Programme de production stockée :

Production stockée	Prix de cession	Quantité	Valeur	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre
				Produits	Produits	Produits	Produits	Produits	Produits	Produits	Produits	Produits	Produits	Produits	Produits
Ref.160L	9548,08	100	954808	1909616	1909616	1432212	1432212	954808	-477404	-3341828	-5728848	-2864424	1432212	1909616	2387020
Ref.240L	10249,54	1000	10249540	10789330,4	10311926,4	7924906,4	3628270,4	-2052837,2	-10646109,2	-17329765,2	-27689432	6540434,8	8402310,4	9357118,4	10311926,4
Cons.Vitré.PM.PB.FR.1400.VB	22876,19	-100	-2287619	-286442,4	3341828	3532789,6	2864424	2387020	954808	-8593272	-9548080	381923,2	1432212	1145769,6	1432212
QT/Ref PM		1000													
VT/Ref PM			8916729	12412504	15563370,4	12889908	7924906,4	12889908	-10168705,2	-29264865,2	-42966360	4057934	11266734,4	12412504	14131158,4
Cuis6120	12509,93	-236	-2952343,48	5003972	4378475,5	-5629468,5	-6254965	-6880461,5	-6880461,5	6880461,5	-6004766,4	4878872,7	3627879,7	2627085,3	1301032,72
Cuis6520	15041,87	765	11507030,6	-60167480	-60167480	-67688415	-75209350	45125610	60167480	90251220	-82730285	60167480	52646545	26413523,7	22562805
Cuis8210	16175,32	97	1569006,04	2426298	4043830	-3235064	-4043830	-4043830	3235064	6470128	-4852596	4690842,8	-3235064	-3235064	3348291,24
QT/Cuisson		626													
VT/Cuisson			10123693,1	-52737210	-51745174,5	-76552947,5	-85508145	34201318,5	56522082,5	103601810	-93587647,4	69737195,5	53039360,7	25805545	27212129
Climat.Split.XLM09	18400,26	-424	-7801710,24	-1840026	-1840026	-4600065	-920013	-920013	-1840026	-3680052	-6624093,6	3680052	3238445,76	3680052	3864054,6
Climat.Split.XLM12	21504,6	975	20966985	19354140	18278910	-15053220	-18278910	10752300	8601840	-45159660	-21504600	12902760	16128450	15590835	19354140
Climat.Split.XLM24	37590,71	3	112772,13	-2631349,7	-3383163,9	751814,2	1127721,3	751814,2	1503628,4	-7518142	-7518142	3759071	3759071	4510885,2	4999564,43
QT/Climat		554													
VT/Climat			13278046,9	14882764,3	13055720,1	-18901470,8	-18071201,7	10584101,2	8265442,4	-5635785,4	-35646835,6	20341883	23125966,8	23781772,2	28217759
		2180	32318469	-25441941,7	-23126084	-82564510,3	-95654440,3	46074410,5	54618819,7	17979090,3	-172200843	94137012,5	87432061,9	61999821,2	69561046,4

Annexe 05 : Programme de stock initial :

Produits		Quantité
Réf.160L		1200
Réf.240L		6000
Cons.Vitré.PM.PB.FR.1400.VB		600
	QT/Réf PM	7800
	VT/Réf PM	
Cuis6120		1 351
Cuis6520		17235
Cuis8210		423
	QT/Cuisson	19 009
	VT/Cuisson	
Climat.Split XLM09		2 224
Climat.Split XLM12		8 025
Climat.Split XLM24		740
	QT/Climat	10 989
	VT/Climat	
	Total	75 596

Annexe 06 : consommation des matières premières pour le programme de production :

PRODUITS	cout matière	Quantité	Valeur	Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre
Ref.160L	8 593,27	3300	28 357 797,60	300	300	300	300	350	350	350	350	0	350	350	350
Ref.240L	9 224,59	18500	170 654 841,00	1 680	1 680	1 680	1 680	1 685	1 685	1 685	1 685	1 685	1 680	1 680	1 680
Cons. Vitre. PM. PB. FR. 1400. VB	20 588,57	4100	84 413 141,10	0	400	450	450	550	600	600	600	400	250	200	200
		25900													
			283 425 779,70	18 075 286	26 310 714	27 340 143	27 340 143	29 874 787	30 904 215	30 904 215		29 779 856	29 673 909	29 673 909	29 673 909
Cuis6120	11 258,94	5564	62 644 725,47	800	800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuis520	13 537,68	59765	809 079 445,20	0	0	0	0	8 000	9 300	10 000	1 000	800	800	800	800
Cuis8210	14 557,79	2897	42 173 911,84	300	400	0	0	0	500	800	800	540	0	0	357
		68226													
			913 898 082,50	13 374 486	14 830 265	0	0	108 301 440	135 886 854	187 046 168		146 039 262	123 514 483	92 122 625	92 660 661
Climat.Split.XLM09	16 560,23	3076	50 939 279,78	0	0	0	250	350	450	700		400	326	300	300
Climat.Split.XLM12	19 354,14	12975	251 119 966,50	1 300	1 400	0	0	1 500	1 600	1 900		1 500	1 350	1 225	1 200
Climat.Split.XLM24	33 831,64	2003	67 764 772,92	0	0	120	180	220	300	400		200	200	200	183
		18054			182										
			369 824 019,20	25 160 382	27 095 796	4 059 797	10 229 754	42 270 252	48 568 221	61 897 685		42 421 631	38 293 053	35 443 220	34 384 228
CHIFFRE D'AFFAIRE		112180	1 567 147 881,41	56 610 154	68 236 775	31 399 940	37 569 897	180 446 479	215 359 290	279 848 069	0	212 239 749	185 459 628	150 188 508	149 667 553

Annexe 07 : Programme des stocks et approvisionnement pour les matières premières et autres matières :

APPRO	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
matière première			455 985 489			455 985 489			455 985 489				1 367 956 467
autre matière		10 964 998		10 964 998		10 964 998		10 964 998		10 964 998		10 964 998	65 789 987

STOCK	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
matière première	0	0	455 985 489	455 985 489	455 985 489	911 970 978	911 970 978	911 970 978	1 367 956 467	1 367 956 467	1 367 956 467	1 367 956 467
autre matière	0	10 964 998	10 964 998	21 929 996	21 929 996	32 894 994	32 894 994	43 859 991	43 859 991	54 824 989	54 824 989	65 789 987

Annexe 08 : l'analyse des écarts pour le programme de production :

Production produit	Prix de cession	Quantité	Valeur	Mois												TOTAL prévision	TOTAL réel	écarts	valeur	valeur prévision	taux de réalisation	
				Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre							
Ref1.60L	9540,00	3300	31 508 664,00	300	300	300	300	350	350	350	350	350	350	350	350	3300	3300	31508664	0	0	31508664	100%
Ref1.20L	10249,54	18500	189 616 490,00	1680	1680	1680	1680	1685	1685	1685	1685	1685	1680	1680	1680	18500	18500	190641444	100	1024954	189616490	101%
Cons.Mire.PM.PR.1400.VB	22876,19	4100	93 792 379,00	0	400	450	450	600	600	600	600	600	400	250	200	4100	4100	93792379	0	0	93792379	100%
QT/Ref PM		25900		1980	2380	2430	2430	2635	2635	2635	2635	2635	2085	2280	2230	25900	26800		100			
VT/Ref PM	42673,61		314 917 533,00	2088363,2	29234127,2	30377936,7	30377936,7	33194207,4	34 138 016,90	34338016,9			26420950,9	26280102,7	25136293,2			315942487		1024954		
Cuis620	12509,93	5564	69 605 250,52	800	800	0	0	0	0	0	0	1150	850	750	660	554	5398	67528602,1	-166	-2076648,38	69605250,5	97%
Cuis650	15041,87	59765	898 977 360,55	0	0	0	0	8000	9500	12000	12000	12000	9500	8500	6256	6000	59756	756897150	-930	-441844834	898941984	84%
Cuis820	16175,32	2897	46 659 902,04	300	400	0	0	0	500	800	800	800	540	0	0	357	2897	50094966	200	3235064	46859902	107%
QT/Cuisson		68226		1100	1200	0	0	8000	10000	13950	13950	13950	10890	9250	6916	6911	58821		-9306			
VT/Cuisson			1 015 442 513,11	14886540	16478072	0	0	128334960	158885425	207828116			574061280	137793843	8262809,8	36276685		874620718		-140686418		
Climat.Spils.XLM00	18400,26	3076	56 599 199,76	0	0	0	250	350	450	700	700	700	400	326	300	3076	3076	56599199,8	0	0	56599199,8	100%
Climat.Spils.XLM12	21504,6	12975	279 072 85,00	1300	1400	0	0	1500	1600	1900	1900	1900	1500	1350	1200	12975	12975	278807139	-10	-215046	27902285	100%
Climat.Spils.XLM24	37500,71	2089	75 294 192,13	0	0	120	180	220	300	400	400	400	200	200	200	2089	2089	75033663,1	100	3750071	75294192,1	105%
QT/Climat		18854		1300	1400	120	430	2070	2350	3000	3000	3000	2100	1876	1725	18854	17044		90			
VT/Climat			410 915 576,89	27955980	30106440	451085,2	1136630,8	4686847,2	53964690	6877506			39654594,7	42547836,8	31910800,7	38204697,9		414459802		3544025		

Annexe 09 : Analyse des écarts pour le programme de vente :

vente produit	Prix de Gros	Quantité	Valeur	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre	total prevision	valeur	total réel	valeur	écart	valeur	taux de réalisation	
REF.10L	9.540,08	3200	30.533.856,00	100	150	150	400	250	400	700	600	300	300	200	150	3.200	30533856	3.333	31.023.751	133	1.289.944,64	104%	
REF.24NL	10.249,54	17500	179.366.950,00	600	850	1300	2800	1500	2800	3500	2900	1000	1000	800	700	600	17500	179.366.950	18020	184.686.711	520	5.329.760,80	103%
Cons.Offre PAE.02.1000.10	22.876,19	4200	96.079.998,00	30	80	50	500	300	500	1500	1000	350	100	80	50	400	96.079.998	4025	91.076.655	-175	4.003.333,25	98%	
OT/REF.PM		24900		600	750	1000	3700	2850	3700	5700	4500	1650	1100	950	750	24.900		25.378	478				
OT/REF.PM			306.000.000,00	7.738.340,70	8.248.341,50	11.914.416,20	18.183.042,50	28.724.003,00	43.956.053,00	76.871.333,00	59.228.704,00	21.349.392,40	10.109.246,00	10.438.985,20	8.248.341,50		306.000.000		308.597.115		159.827,19		
Cuis 6120	12.500,33	5800	72.557.594,00	400	450	450	550	550	600	600	480	460	460	450	450	5800	72.557.594	5750	71.322.088	-50	625.486,50	99%	
Cuis 6520	15.044,87	59000	887.470.330,00	4000	4000	4500	5000	5000	5500	6000	5500	5500	5000	4500	4500	59000	887.470.330	57319	862.184.947	-1681	25.285.383,07	97%	
Cuis 8210	16.175,32	28000	45.290.896,00	150	200	250	300	250	300	400	300	250	200	200	150	28000	45.290.896	27088	43.802.767	-91	1.488.129,44	55%	
OT/OUSSON		67600		6550	6600	5150	6350	5800	6350	7000	6200	6200	5600	5150	5100	67600		65777	-1823				
OT/OUSSON			1.005.318.020,00	67.597.750,00	68.223.246,50	268.670.000	4.484.953.171,00	20.257.500,00	22.292.500,00	27.350.000,00	27.815.000,00	27.815.500,00	27.813.000,00	27.350.000,00	25.011.000,00		1.042.522.056		977.919.811		27.399.009,61		
Climat. Split ALUM 09	1.840,26	3500	6.440.910,00	100	250	100	300	400	550	900	360	200	150	100	90	3500	6.440.910	3800	6.624.996	100	184.086,00	103%	
Climat. Split ALUM 12	2.154,60	12000	25.855.200,00	400	550	700	850	1000	1200	4000	1000	900	600	500	300	12000	25.855.200	12427	26.775.214	427	920.014,20	104%	
Climat. Split ALUM 24	37.590,71	2000	75.181.420,00	70	90	100	150	200	260	600	200	100	100	80	50	2000	75.181.420	2022	76.008.116	22	826.695,62	103%	
OT/CLIMAT		17500		570	740	1050	1300	1600	2010	5500	1550	1200	850	680	440	17500		10849	549				
OT/CLIMAT			107.477.520,00	3.677.215,70	7.150.000,00	27.227.005.500,00	300.500,00	608.000,00	1.083.500,00	3.760.000,00	1.184.000,00	1.216.000,00	2.935.000,00	552.000,00	2.681.500,00		107.477.520		109.408.566		1.931.055,82		
CHEFFRE D'OFFRANE		110000		78.553.306,40	83.601.588,00	27.507.653.916,20	4.484.971.739.543	49.389.936,00	67.252.039,00	107.981.333,00	87.327.704,00	59.300.822,40	40.517.246,00	38.338.985,20	35.959.880,40		1.456.000.390		1.395.925.938		22.876.653,40		

Table des matières

TABLE DES MATIERES

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Présentation générale de l'entreprise	4
Introduction du chapitre I	4
Section 1: Définition et classification de l'entreprise	5
1.1 Définition	5
1.2 L'entreprise et les flux économiques	5
1.3. Classification des entreprises	6
1.3.1. Classification en comptabilité national	6
1.3.2 Classification suivant le type d'activité	7
1.3.2.1. Selon les secteurs	7
1.3.2.2. Selon les branches et les filières	7
1.3.3. Classification suivant la structure juridique	7
1.3.3.1. Les entreprises du secteur public	7
1.3.3.2. Les entreprises du secteur privé	8
1.3.4. Classification suivant la dimension	8
Section 2 : Les structures et les fonctions de l'entreprise	10
2.1.. Les structures traditionnelles	10
2.1.1. La structure hiérarchique ou pyramidale	10
2.1.2: La structure fonctionnelle	11
2.1.3 La structure hiérarchique-fonctionnelle (staff and line)	12
2.1.4. La structure décisionnelle (décentralisée)	13
2.1.5. La structure matricielle	14
2.2. Les structures modernes	14
2.2.1. La pyramide inversée	14
2.2.2. La structure poly cellulaire	15

2.2.3. La pyramide ronde	15
2.3. Les différentes fonctions de l'entreprise	16
2.3.1. La fonction de direction	16
2.3.2. La structure financière	17
2.3.3.I La fonction sociale	17
2.3.4. La fonction approvisionnement (commercial-achat)	17
2.3.5. La fonction technique	18
2.3.6. La fonction commerciale (commercial-vente)	18
Section : 3 Création de l'entreprise (cas de l'Algérie)	20
3.1. La création de l'entreprise	20
3.1.1. De l'idée au projet	20
3.1.2. Les grandes lignes du projet	20
3.1.3. La construction du projet	21
3.2. L'étude du projet	21
3.2.1. L'étude commerciale	21
3.2.2 L'étude financière	22
3.2.3. L'étude juridique	23
3.3. Les démarches administratives à suivre en Algérie	24
3.3.1. Le local	24
3.3.2. La protection de la propriété industrielle et/ou intellectuelle	24
3.3.3. Les statuts	25
3.3.4.. Le capital	25
3.3.5.. L'agrément de l'ANDI (Agence Nationale de Développement et d'Investissement)	26
3-3-6- La déclaration d'existence aux impôts et immatriculation fiscale	26
3-3-7- L'inscription au registre de commerce (Immatriculation au Centre National du Registre de commerce – CNRC)	27
3-3-8- La publicité légale	27
3-3-9- La déclaration d'installation aux organismes de sécurité sociale	28
Conclusion du chapitre	29

CHAPITRE II : le contrôle de gestion et la gestion budgétaire	30
Introduction de chapitre II	30
Section 1: Le budget et la gestion budgétaire dans les fonctions de l'entreprise	31
1-1-le budget	31
1-1-1-Définition	31
1-2-procédure d'élaboration du budget	32
1-3-les conditions d'élaboration du budget	34
1-4-Les types de budget	35
1-4-1-Budget des ventes	35
1-4-2-Budget de production	36
1-4-3-Budget des approvisionnements	36
1-4-4-Budget d'administration	37
1-4-5-Budget d'équipement	37
1-4-6-Budgets de trésorerie	37
1-5-L'ajustement des budgets	38
Section 2 : Le contrôle de gestion	40
2-1-Définitions	40
2-1-1-Définition de contrôle	40
2-1-2-Définitions de gestion	40
2-1-3- Définitions du contrôle de gestion	41
2-2-Typologie de contrôle	41
2-2-1-Le contrôle stratégique	41
2-2-2-Le contrôle d'exécution	42
2-2-3 Le contrôle de gestion	42
2-3-Objectifs et missions du contrôle de gestion	43
2-3-1 Objectifs du contrôle de gestion	43
2-3-2 -Missions de contrôle de gestion	44
2-4- Le contrôle budgétaire	44
2-4-1-Définition du contrôle budgétaire	45
2-4-2-Les procédures du contrôle budgétaire	45
Section 3 : La gestion budgétaire	47

3-1- Définition	47
3-2-Terminologie	48
3-3-Rôles de la gestion budgétaire	48
3-4- Importance de la gestion budgétaire	49
3-5- Les limite de la gestion budgétaire	49
3-6- Le tableau de bord	49
3-6-1- La définition de tableau de bord	50
3-6-2- Rôles du tableau de bord	50
3-6-3 Objectifs du tableau de bord	51
3-6-4- Description du tableau de bord	52
3-6-4-1-La zone (paramètres économiques)	52
3-6-4-2-La zone (résultats réels)	52
3-6-4-3-La zone (objectifs).....	52
3-6-4-4- Périodicité de tableau de bord	52
3-7-La gestion budgétaire des fonctions de l'entreprise	53
3-7-1- la gestion budgétaire des ventes	53
3-7-1-1- Principes	53
3-7-1-2-le programme des ventes	53
3-7-1-3- le budget des ventes	53
3-7-1-4-le budget des charges de distribution	54
3-7-1-5- Le contrôle des ventes	54
3-7-2- la gestion budgétaire de la production	55
3-7-2-1- principes	55
3-7-2-2-programme, budget et contrôle de la production	57
3-7-3- la gestion budgétaire des approvisionnements	57
3-7-3-1-principes	57
3-7-3-2- le programme des approvisionnements	57
3-7-3-3- le budget des approvisionnements	58
3-7-3-4- le contrôle des approvisionnements	58
3-8-La gestion budgétaire des investissements	59
3-8-1-principe	59
3-8-2- la programmation des investissements	59
3-8-3- le plan de financement	59

3-8-4-le budget des investissements	60
3-8-5-le contrôle du budget	60
3-9-Les conditions préalables à la mise en œuvre des programmes opérationnelles	61
Conclusion de chapitre II	62
CHAPITRE III : Etude de la gestion budgétaire au sein de ENIEM	63
Introduction de chapitre III	63
Section 1 : Présentation de L'ENIEM	64
1-1-Historique de l'ENIEM	64
1-2-Situation géographique	67
1-3-Objet social	67
1-4-Composantes de l'ENIEM	67
1-5-Organisation de l'ENIEM	67
1-5-1-Direction générale	67
1-5-2-Unité Froid	67
1-5-3-Unité cuisson	68
1-5-4-Unité climatiseur	68
1-5-5-Unité prestation technique	68
1-5-6-Unité commerciale	69
1-5-7-Unités sanitaires	69
1-5-8-Filiales FILAMP	69
1-6-Les objectifs de l'ENIEM	70
1-7-Présentation de l'unité froid	71
1-7-1-Composantes de l'unité Froid	71
1-7-2-Composante du département finances et comptabilité	71
1-7-2-1-Service comptabilité générale	71
1-7-2-2-Service comptabilité analytique	72
1-7-2-3-Le service finances	72
1-8-Les missions et les activités de l'ENIEM	62

1-8-Les missions et les activités de l'ENIEM	73
1-8-1-Les missions de l'ENIEM	73
1-8-2-les activités de L'ENIEM	74
1-8-2-1-Unité froid	74
31-8-2-2-Unité Cuisson	75
1-8-2-3 Unité Climatisation	75
Section 2 : La gestion budgétaire au sein de l'unité « froid »	76
2-1- La procédure d'application	76
2-2- Les phases du système budgétaire	76
2-1 la prévision (budget) 2013	77
2-2-1-1 Le budget de production	78
2-2-1-2-Le budget des approvisionnements	79
2-2-2 Le contrôle au 31/12/2013	85
2-2-2-1 La production	85
2-2-2-2- approvisionnement	89
2-2-2-3 Ressources humaines	90
2-2-2-4- finances	91
Conclusion de chapitre III.....	93
Conclusion générale	95
Bibliographie	97