

Plan :

Introduction générale

Chapitre I/ Généralités sur la gestion budgétaire

I/ Historique et définition

II/ Concepts fondamentaux

III/ Différents types de budget

Chapitre II / Présentation de la société

I/ Environnement de la société

II/ Procédure de travail

III/ Forces et faiblesses/ opportunité et menace

Chapitre III/ Système budgétaire pour Midi

I/ La société est-elle prête ?

II/ Quel système lui faut- il ?

III/ Les conditions préalables à l'application du budget

IV/ Développement du modèle proposé

Conclusion

Bibliographie

Introduction générale :

Comme partout ailleurs, le Maroc connaît ces dernières années une montée grandissante du secteur du bâtiment. Aussi, évoluant dans le même sens, le marché de la peinture au Maroc s'est beaucoup accru et nous pouvons compter près d'une cinquantaine de concurrents sur ce marché.

Comme tous ses concurrents, la société « les peintures de Midi » connaît le sérieux problème de l'informel, mais cela ne l'empêche pas d'être ambitieuse et de bâtir une stratégie à la hauteur de ses ambitions. Bénéficiant d'une forte notoriété surtout à Oujda qui est sa ville de prédilection, la société compte augmenter ses parts de marché et rehausser sa position vis-à-vis de ses concurrents.

Disposant d'un service contrôle de gestion la société envisage l'élaboration d'un système budgétaire et c'est alors dans ce cadre que s'inscrit mon thème de recherche « Le contrôle de gestion par l'élaboration d'un système budgétaire ». Supervisé par le contrôleur de gestion Mme Jamila Ennouini et mon professeur encadrant Mr El kadiri Driss (personnes à qui je transmets toute ma reconnaissance et toute ma gratitude), je tenterai de proposer un système budgétaire pouvant répondre aux attentes immédiates de l'entreprise.

L'instauration d'un système budgétaire nécessitera un rappel de la littérature concernant les différentes méthodes de budgétisation, une prise de connaissance avec l'entreprise et son environnement et enfin un diagnostic qui nous permettra de savoir si l'entreprise est prête à recevoir un système budgétaire, si oui quel système aborder et enfin quelles sont les conditions préalables à l'instauration d'un tel système.

Chapitre I/ :
La gestion budgétaire.

Selon la définition donnée par Anthony Dearden, dans Management control systems, le contrôle de gestion est considéré comme un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation. De cette définition peut découler l'une des problématiques du contrôle de gestion qui est de mettre en cohérence, le modèle économique en vigueur, la stratégie de l'entreprise et les processus adopter par celle-ci. Pour répondre au mieux à cette problématique, le contrôleur de gestion dispose d'une multitude d'outils parmi lesquels on classe l'élaboration d'un système budgétaire adapté à l'entreprise.

Programmes d'actions, prévisions, budgets et calcul d'écarts ; Tels sont les notions qui accompagnent le système budgétaire.

I. Historique et Définition de la gestion budgétaire :

A/ Historique

Le terme « budget » vient d'un vieux français, « bougette » désignant le portemonnaie en cuir. D'un point de vue étymologique le budget est une manière d'anticiper les dépenses et de trouver les moyens pour y faire face. Mais cette définition assez simpliste de la gestion budgétaire va se voir affiné tout au long de l'évolution de la dite gestion. En effet, à partir du 17^{ème} siècle la formalisation de l'approche probabiliste permit une première avancée de la gestion budgétaire. En 1920, le modèle de Brown- Sloan qui permettait une certaine délégation des pouvoirs vint apporter la notion de coût standard à celle budget. En 1928, la gestion budgétaire se perfectionna à travers la pratique du budget flexible. La gestion budgétaire va connaître un essor considérable au courant des années 30. De 1960-1970 une approche beaucoup plus opérationnelle fut adoptée à travers le système Planification- Plan- budget. Le budget à Base zéro suivi le développement dans les années 70. Dans les années 90 furent envisagés les budgets basés sur les activités et sur les processus pour faire face aux besoins d'une gestion transversale, non volumique et reconnaissant la chaîne de création de valeur dans l'organisation.

Au Maroc la gestion budgétaire s'est manifestée à partir des années 80 et cela uniquement dans les administrations et les institutions internationales. C'est seulement à la fin des années 80 qu'elle a commencé à être adoptée dans les entreprises.

B/ Définition de la gestion budgétaire :

Le débat sur la gestion budgétaire est tellement accru de nos jours que chaque auteur en donne une définition qui lui est propre. Ceci étant, nous essayerons de formuler une définition synthèse ;

La gestion budgétaire vise sur la base de prévisions calculées en fonction des conditions aussi bien internes qu'externes de l'entreprise, à établir des programmes pour une période donnée en vue de les contrôler par la confrontation avec les réalisations.

La gestion budgétaire au sens moderne du terme se veut quantifiée (traduction en chiffre des objectifs de l'entreprise) et s'applique à l'ensemble de l'entreprise (l'entreprise étant considérée comme un tout, toute décision aura son impact à tous les niveaux.).

II. Les concepts fondamentaux :

A/ Prévisions

Selon le Larousse, le terme prévoir signifie concevoir, envisager par avance. Cette définition juger un peut trop simpliste et voir même tautologique ne reflète qu'en partie le sens que nous voulons attribuer à ce terme. En effet le terme prévoir au sens budgétaire doit sous entendre les questions suivantes :

- Pourquoi prévoir ?
- Comment prévoir ?
- Qui prévoit ?

1) Pourquoi prévoir ?

On ne doit pas prévoir tout simplement pour avoir une idée sur l'avenir mais on doit prévoir en fonction d'engagements ou d'objectifs préalables.

2) Comment prévoir ?

La prévision ne doit pas se baser sur l'expérience mais aussi et surtout sur des méthodes scientifiques (statistiques et économiques) pouvant inclure tous les paramètres à considérer.

3) Qui prévoit ?

La prévision n'est pas seulement du ressort de la direction générale, au contraire tous les responsables de l'entreprise doivent y apporter leur contribution.

En résumé la prévision est une attitude collective qui, s'appuyant sur une idée précise de départ, sur une analyse des contraintes internes et externes et utilisant des méthodes statistiques et économiques permet d'avoir un aperçu du futur.

B/ Budgétisation

La budgétisation peut être définie comme une expression en valeur des objectifs de l'entreprise ou tout simplement, le budget est un tableau qui comporte le résultat des prévisions. Les budgets sont établis pour une durée inférieure à l'année, la période la plus couramment retenue est le mois.

Il est conseillé de revoir les budgets en cas de perturbation extérieure en cours de période. Lorsque la perturbation est relative au niveau d'activité, l'utilisation du budget flexible est recommandée.

C/ Contrôle budgétaire

Le contrôle est une phase tellement importante que certains ont tendance à confondre contrôle budgétaire et gestion budgétaire, chose qu'il faut bien sur éviter. En effet cette étape consiste en un rapprochement entre prévisions et réalisations afin de dégager des écarts. Ces écarts seront analysés afin de déterminer les causes ou les responsables et de chercher des solutions pour les corriger.

III. Les différents types de budgets

A/ Objectifs du système budgétaire

Le choix d'un système budgétaire dépend de l'utilisation que l'entreprise veut en faire : dans un premier cadre, le système budgétaire peut être établie dans une perspective comptable et financière et dans un deuxième le système budgétaire est conçu comme un outil d'aide au contrôleur de gestion.

La prise en compte de l'une ou l'autre de ces approches donne lieu à l'élaboration d'un type de budget définie.

➤ ***Selon l'objectif basé sur le contrôle de gestion***, la classification des budgets diffère selon le critère de budgétisation retenu :

- Dans le cas où le critère est l'analyse fonctionnelle les principaux budgets seront les suivants :

- Budget des ventes ;
- Budget des approvisionnements ;
- Budget de production ;
- Budget de distribution ;
- Budget d'investissement ;
- Budget de trésorerie ;
- Dans le cas d'une analyse par variabilité, c'est-à-dire dans le cas de budget flexible, on retiendra :
 - Budget d'activité ;
 - Budget des frais variables ;
 - Budget des frais fixes ;
 - Budget d'investissements ;
 - Dans une analyse par centre de responsabilité on aura :
 - Budget des centres de profits ;
 - Budget des centres de recettes ;
 - Budget des centres de coûts ;
 - Budget des centres de dépenses ;
 - Budget des centres d'investissements ;
 - Etc...
- Contrairement à l'optique du contrôle de gestion qui élabore les budgets selon les considérations retenues, *l'optique comptable et financière* se base sur une analyse unique qui est l'analyse par nature. Dans cette analyse on retiendra comme budget les suivants :
 - Budget d'exploitation ou de fonctionnement ;
 - Budget hors exploitation ;
 - Budget d'investissement ;
 - Budget de TVA ;
 - Budget de trésorerie.

B/ Principales méthodes de budgétisations

Le budget est un outil dont la préparation varie d'une organisation à une autre et dépend de plusieurs caractéristiques à savoir :

- ❖ L'objectif du futur système budgétaire ;
- ❖ Le style de management ;
- ❖ La structure de l'organisation ;
- ❖ Le degré de développement du système d'information.

Dans ses recherches sur le terrain, Mr Abdelghani Bendriouch¹ a pu identifier près de neuf méthodes de budgétisation :

- La budgétisation par nature ou ligne budgétaire, utilisant l'approche incrémentale (BPN) ;
- La budgétisation par variabilité, utilisant l'approche du budget flexible (BPV) ;
- Le budget à base zéro, utilisant l'approche modulaire (BBZ)
- La budgétisation par fonction, utilisant l'approche fonctionnelle (BPF) ;
- La budgétisation par département, utilisant l'approche bureaucratique ;
- La budgétisation par centre de responsabilité, utilisant l'approche participative (BPC) ;
- La budgétisation par activité, utilisant l'approche activité orientée objet (BPA) ;
- La budgétisation par processus, utilisant l'approche input output (BPP) ;
- La budgétisation par ouvrage, utilisant l'approche projet (BPO).

1) La budgétisation par nature ou ligne budgétaire :

Etant considérée comme la plus ancienne des méthodes, le BPN se base sur les coûts par nature de l'année précédente ou en cours pour faire les prévisions sur l'année à venir par poste budgétaire. Comme son nom l'indique, elle utilise les éléments de la comptabilité générale qui sont bien évidemment par nature.

Cette méthode de budgétisation est encore utilisée de nos jours dans les PME non encore structurées et dans les grandes structures qui n'ont pas de contrôle de gestion ni de délégation de responsabilité.

Le principe de cette méthode est très simple. Il consiste à reprendre les données de la comptabilité générale de l'année passée ou en cours et d'y affecter poste par poste un coefficient de variation en fonction de l'évolution attendue ou souhaitée. Ce procédé revient donc à établir des états de synthèse prévisionnels.

a) **Avantages de la méthode :**

- Simplicité ;
- Rapidité ;
- Faible coût ;
- Possibilité de modification à souhait ;
- Possibilité de maquillage des données prévisionnelles.

b) **Limites de la méthode :**

- faible intérêt pour le contrôle de gestion ;
- Budgets non établi sur des objectifs à atteindre car simple extrapolation des informations passées ;
- Impossibilité de détection des dysfonctionnements et des gaspillages de ressources ;
- Manque de participation des cadres à l'élaboration ;
- Manque d'information pour le calcul et l'interprétation des écarts.

2) ***la budgétisation par variabilité utilisant l'approche du budget flexible :***

Le budget flexible est un budget qui s'adapte au niveau d'activité et se base sur l'analyse des frais par variabilité par rapport à l'activité ; la variabilité linéaire étant l'hypothèse souvent retenue.

La méthode du budget flexible implique forcément une budgétisation par produit ou par ligne de produits quand l'entreprise est multi produits.

Cette méthode consiste donc à déterminer les frais variables et fixe afférent à chaque produit ou ligne de produits. La formule la plus simple qui peut être dégagée par une analyse technico-économique ou statistique est la suivant :

$$\text{Budget : (Coût variable unitaire} \times \text{niveau d'activité)} + \text{Coût fixe.}$$

La mise en place de cette équation révèle trois difficultés majeures :

a) Limite de la méthode :

- Identification de la nature d'activité qui sert de base à l'équation et définition d'une unité de mesure pour cette activité. En effet lorsque l'activité est multi produit, il est souvent difficile de déterminer une activité homogène et mesurable sans ambiguïté qui servira de référence.

- Appréhension de la notion de variabilité car les charges peuvent être semi variable, avoir une variation linéaire, parabolique, exponentielle... ou encore en escalier.

- Appréhension des charges fixes. Pour cela il faut déterminer une période de référence et déterminer comme fixes toutes les charges qui ne varieront pas pendant cette période.

b) Avantages de la méthode :

- Simplicité et flexibilité d'utilisation ;
- Permet des simulations budgétaires ;
- Permet une évaluation pertinente de la gestion grâce au calcul des écarts par référence à l'activité réelle ;

- Permet une détermination du seuil de rentabilité prévisionnel ;

- Enfin elle constitue un outil intéressant pour le contrôleur de gestion.

3) Le budget à base zéro (BBZ)

Introduite pour la première fois par Peter A. Pyhrr le BBZ est une méthode qui exige que chaque responsable justifie son budget sur la base de sa contribution aux objectifs sans aucune référence au passé. En effet le BBZ se base sur le principe selon lequel rien n'est jamais acquis ce qui se traduit par une non reconduction du budget d'une année à l'autre.

La méthode consiste en une analyse des frais par centre d'activités eux même analysés par activités élémentaires ou modules de décisions impliquant un seul responsable. Chaque responsable émet pour tout modules de décisions des propositions budgétaires présentant diverses alternatives ce qui pourra permettre à la direction générale de juger non seulement de la qualité du travail des membres de l'entreprise, de voir si les objectifs de chaque responsable sont atteints et juger de la pertinence de leurs dépenses.

a) Limites de la méthode :

- Lourdeur dans la mise en œuvre ;
- Stressante ;
- Nécessite une définition stricte des taches de chaque responsable en vue d'une bonne imputation des charges ;
- Création de conséquences fâcheuses en ce sens que

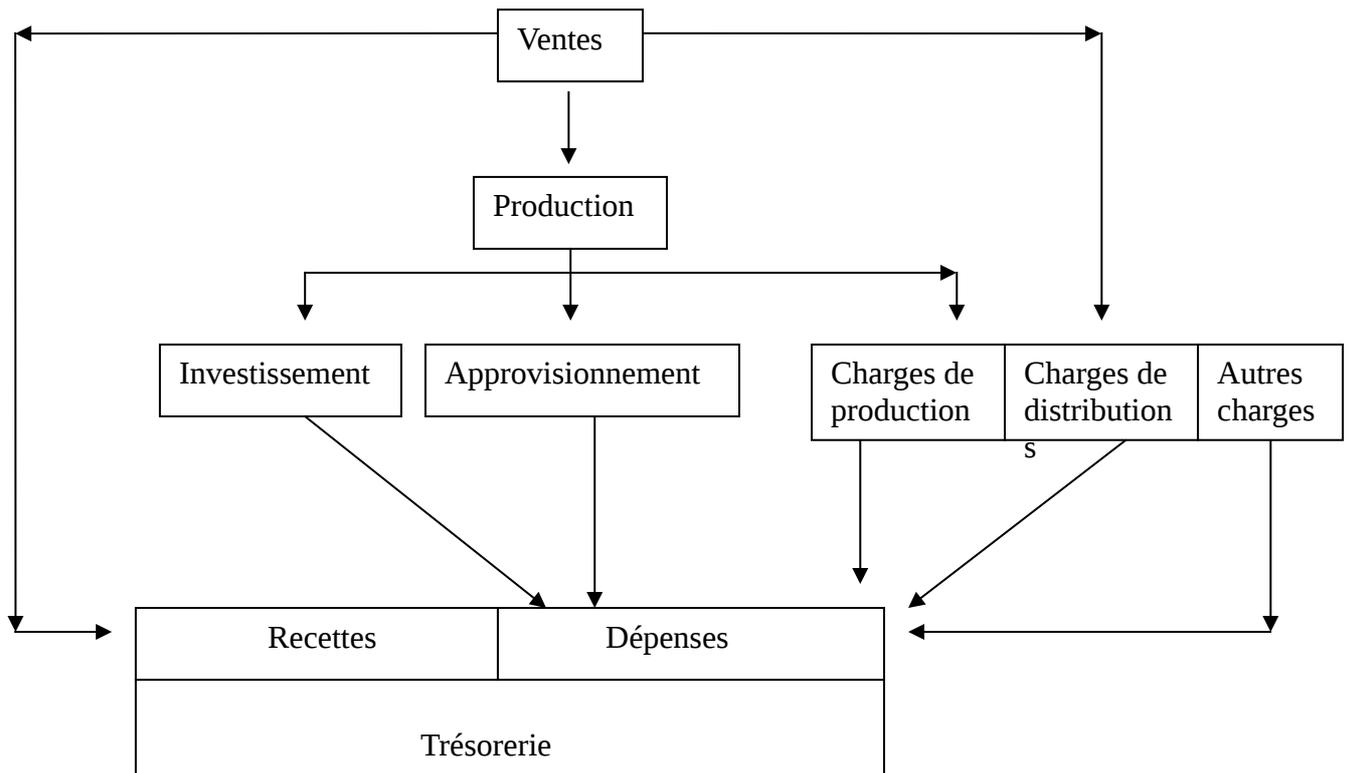
b) Avantages de la méthode :

- Bon remède pour une meilleure maîtrise des dépenses quand on constate une augmentation rapide des dépenses par rapport aux recettes ;
- Outil d'amélioration de la performance et d'aide à la décision ;
- Procédure sociologique permettant l'acquisition d'un esprit d'autocritique et la remise en cause permanente en vue d'atteindre un haut niveau de performance ;
- Favorable pour une réduction des frais généraux ;
- Permet une gestion participative ;
- Permet un bonne répartition des taches et ainsi une allocation rationnelle des ressources.

4) *La budgétisation par fonction utilisant l'approche fonctionnelle (BPF)*

Cette méthode se propose de gérer les budgets par fonction au sein de l'entreprise et consiste à prendre comme point de départ le budget des ventes pour l'élaboration des autres budgets. Les budgets s'articulent comme suit :

Titre du schéma : Articulation des divers budgets.²



a) Avantages de la méthode :

- Prépare les budgets selon le processus normal de l'activité de l'entreprise ;
- Le budget est orienté vers la réalisation des ventes ;
- Conception rapide ;
- Permet un suivi

b) Limites de la méthode :

- Non implication au processus budgétaire des responsables non impliqués dans le circuit approvisionnement- production- vente ;
- La synchronisation des budgets n'est pas garantie même s'ils ont la même base ;
- Les frais des services administratifs et financiers sont considérés comme généraux et budgétisés sans tenir compte des besoins des gestionnaires ;
- Apport faible au contrôle de gestion en ce sens qu'elle ne permet pas une réalisation des objectifs de l'entreprise et encore moins une prise en compte de la structure de responsabilité de l'entreprise.

5) *la méthode par département utilisant l'approche bureaucratique*

Cette méthode de budgétisation est basée sur une analyse des frais selon l'organigramme général de l'organisation. Cette méthode est très fréquente dans les administrations notamment par département ministériel mais on la retrouve aussi dans certaines grandes entreprises n'ayant pas de délégation de pouvoirs.

Selon cette méthode, c'est la direction générale qui élabore les budgets et les soumet à la hiérarchie mais de nos jours la méthode a subi certaines améliorations et passe par deux étapes :

✓ les budgets sont proposés par la direction pour discussion en fonction des objectifs ;

✓ une fois les avis des gestionnaires reçus, la direction générale opère des coupes budgétaires de façon unilatérale, souvent en concertation avec les chefs de département, la direction financière se charge à la fin du processus budgétaire dans son ensemble.

a) Avantages de la méthode

- Permet une rationalisation de manière autoritaire des dépenses ;
- Dans les cas extrêmes tels que la remise en cause de la survie de l'entreprise, c'est la seule méthode budgétaire utilisable.
- Utilisé par le contrôle de gestion en dernier recours en donnant l'impression que ce n'est pas une imposition.

b) Limites de la méthode

- Ne tient pas compte en premier lieu du développement ou de la performance ;
- N'encourage pas l'initiative et la participation des responsables ;
- Ne répond pas aux critères de travail du contrôle de gestion ;
- Fait l'objet de vives critiques.

6) *Le budget par centre de responsabilité*

L'organisation de l'entreprise conduit souvent à distinguer différentes divisions dont la performance peut être évaluée en fonction d'objectifs qui leur ont été assignés. On parle

alors de centre de responsabilité et cela suppose donc que les responsables de ces centres dispose d'une certaine autonomie d'action pour réaliser au mieux leurs objectifs. Les différents centres de responsabilité qu'on peut distinguer sont :

- Les centres de coût qui ont pour objectif de minimiser les coûts selon un niveau de production donné.
- Les centres de recette qui ont pour objectifs la maximisation du chiffre d'affaire.
- Les centres de profits qui ont pour objectif la maximisation des marges.

Des achats et des ventes peuvent se réaliser entre les différents centres de responsabilité d'une même entreprise, d'où l'élaboration d'un budget approprié à chaque centre budgétaire et répondant aux objectifs globaux de l'organisation.

On parle ici de démocratie dans la gestion.

a) Avantages de la méthode

- Prépare le terrain à une décentralisation et une délégation de pouvoir nécessaire à l'amélioration des performances de la gestion ;
- Mettre clairement les responsables au courant de l'intérêt du budget afin de faciliter leur implication ;
- Présente un détail par centre des moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour la réalisation des objectifs de l'entreprise et pour la mise en œuvre de sa stratégie.
- Méthode la mieux indiquée pour le contrôle de gestion dans le cadre d'une structure divisionnaire car le budget est ici un instrument de coordination entre les différents centres, d'amélioration de la productivité, de décision, de décentralisation et aussi de contrôle.
- Libère la direction des préoccupations quotidiennes qui peuvent être déléguées aux exécutifs.

b) Limites de la méthode

- Le principe de la méthode est de ne juger les responsables que sur les éléments sur lesquels ils ont un contrôle effectif ; mais il s'avère qu'en réalité les centres ne sont pas

aussi autonomes que ça et il arrive que la performance des uns peut être affecter par celle des autres.

- Des primes étant octroyées aux responsables qui auront mener à bien leur objectifs, certains responsables ont tendance à gonfler leur résultat, donc à mentir pour avoir des prime plus importantes ce qui bien sur lèse les responsables honnêtes.

- Procédure longue et coûteuse.

7) Le budget par activité (ABB)

Cette méthode est assez récente et se base comme son nom l'indique, sur une analyse des frais par activité.

La méthode est en liaison directe avec les méthodes ABC et ABM et constituent au même titre qu'eux un outil pertinent de mesure de la performance de l'activité de l'entreprise. L'ABB consiste à prendre comme point de départ les activités nécessaires pour réaliser les produits afin de pouvoir faire une budgétisation des ressources qui seront consommées par ces méthodes, et pour cela l'entreprise devra procéder suivant trois étapes :

- ✓ Analyser les Outputs à réaliser ;
- ✓ Analyser les activités nécessaires à la réalisation de ces outputs ;
- ✓ Evaluation et budgétisation des ressources qui seront consommées par les activités pour la réalisation des outputs prévus.

a) Avantages de la méthode

- Indiqué quand ont dispose d'une comptabilité analytique selon la méthode ABC ou pour la mise en place d'un contrôle de gestion basé sur les activités avec le couple ABB-ABC ;

- La méthode ABC concentre ses efforts sur une amélioration de la productivité en vue d'une optimisation des ressources utilisées par les activités au lieu de recourir à une négociation avec les responsables pour une éventuelle réduction des frais ;

- Identification des activités destructrice de richesse ;
- Focalisation de l'attention sur les capacités utilisées et non au lieu de se focaliser sur les frais variables et les frais fixes ;

- La méthode étant basée sur les activités de l'entreprise, constitue un outil important pour le contrôle de gestion.

b) Limites de la méthode

- Théoriquement simple mais pratiquement complexe à mettre en œuvre car nécessite un grand nombre d'informations très détaillées ;

- Première application vers les années 90 d'où un manque de littérature et d'application de la méthode ;

- Exigeante et coûteuse car nécessite une comptabilité analytique selon la méthode ABC alors pour les entreprises qui ne maîtrisent pas leur processus et leur structure la mise en place de ce système est pratiquement impossible.

8) La budgétisation par processus (BPP)

Cette méthode est assez récente car elle est issue d'une thèse soutenue en 1982 par Mr Abdelghani Bendriouch³. La méthode consiste en une analyse des frais par processus ou une analyse des inputs- outputs. Le principe de base de cette analyse est que les outputs (sortie ou production) d'un processus constituent les inputs (consommation) d'un autre. Donc au sein d'une organisation, tout se passe comme en physique ; rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme.

La procédure de budgétisation se déroule suivant trois étapes :

- ✓ La définition d'un plan comptable budgétaire répertoriant l'ensemble des processus.

- ✓ La définition de procédures comptables. La procédure comptable est la quantité de ressources nécessaire par processus pour produire une unité d'output.

- ✓ La définition des procédures de calculs budgétaires basée sur une série d'équations mathématiques matricielles.

a) Avantages de la méthode

- Permet au contrôle de gestion d'avoir une base théorique et objective pour la définition d'un plan comptable susceptible d'enregistrer tous les produits et toute les charges en traduisant au mieux la structure des échanges dans l'entreprise.

b) Limites de la méthode

- Nécessite un système de saisie assez lourd puisque l'on doit disposer de données standard au niveau des facteurs et des processus ;
- Peut faire aboutir à des matrices de grandes dimensions ;
- Nécessite un système de production avec une stabilité des techniques de productions, une linéarité et une homogénéité de la fonction de production.

9) *La budgétisation par ouvrage, utilisant l'approche par projet (BPO)*

Cette méthode se base sur une analyse des frais selon les ouvrages ou projets que l'organisation envisage de réaliser et d'exploiter. Il est important de noter qu'un projet doit avoir un début, une fin et aussi un coût d'où la nécessité de budgéter. Ce genre de budgétisation se rencontre dans les entreprises qui veulent faire un pilotage individuel de certains projets importants en marge de l'exploitation du reste de leur activité ou tout simplement par de entreprises qui fonctionnent par projet.

Ce type de budget étant considéré comme un budget d'investissement, il convient de considérer chaque projet individuellement et à préparer son budget global dans la perspective d'une gestion spécifique du projet.

a) Avantages de la méthode

- Possibilité d'évaluer de façon objective la rentabilité de chaque projet ;
- Existence de nombreux progiciels permettant la mise en œuvre de la budgétisation et de la gestion de projets.

b) Limites de la méthode

- Difficulté d'établir un budget détaillé surtout pour les projets novateurs car on ne dispose pas de références pratiques ;
- Difficulté d'isoler des moyens et ressources spéciaux pour un projet surtout pour les entreprises qui ont déjà une activité rodée.

L'étude de toute la littérature qui entoure la gestion budgétaire est très importante car elle nous permet de garder à l'esprit l'importance de celle-ci pour une entreprise et aussi d'avoir une idée sur les différentes méthodes de budgétisation qui ont pu être développées dans la théorie et dans la pratique. Cependant, ces différentes méthodes de budgétisation peuvent être regroupées en quatre grandes catégories : ***La budgétisation par découpage comptable, la budgétisation par découpage fonctionnelle, le budget à base zéro et le budget à base d'activité.***

La connaissance de la gestion budgétaire et des différents de budgétisation nous sera nécessaire par la suite pour la détermination d'un système budgétaire adapté à la société les peintures de Midi.

Chapitre II/ :
Présentation de la société

Crée dans le cadre du projet de l'association française SIDI, la société Midi peinture vit le jour grâce à l'initiative de deux marocains résidant à l'étranger

Racheté en 1984 par le groupe EL HARTI, la société commença son activité en 1986 et connue très vite un essor considérable. Preuve de son évolution, le chiffre d'affaire passa de 4million de dirham en 1986 à près de 84 million en 2007.

Face à cette évolution croissante, la société s'est sentie obligé de créer un nouveau service à savoir le contrôle de gestion, pour lui permettre une meilleure maîtrise de ses coûts et une meilleure gestion de sa performance.

Toujours dans une perspective de développement, la société envisage d'instaurer un système de budgétisation au cours de cette année 2008. Ma présence au sein de la société s'inscrit alors dans ce cadre. Sous la tutelle de Mme Jamila contrôleur de gestion de la société, je traiterai le thème « le contrôle de gestion par l'élaboration d'un système budgétaire.

Fiche technique de la société :

Raison social : Les peintures de midi

Forme juridique : S.A

Date de création : 1984

Date de début d'activité : 1986

Capital actuel : 21120000DH

Siège social : Zone industrielle IV, BP : 334, Oujda

N° Téléphone, Fax : Tel : 036 68 70 18/ 036 69 01 13, Fax 036 68 99 32

Succursale Casa : 166 Bd Haj Ammar RIFFI-Casa

N° Téléphone, Fax : 022 26 24 80/ 022 26 90 59, 022 27 44 98

Exclusivité : Fès avec Silver peinture globe.

N° registre de commerce : 13877

Identité fiscale : 05300513

C.N.S.S : 1204114

Patente : 10602360

Nombre d'actionnaires : 9 actionnaires

Effectifs : 97

Objet social : fabrication et commercialisation de peintures pour bâtiments et ses dérivés.

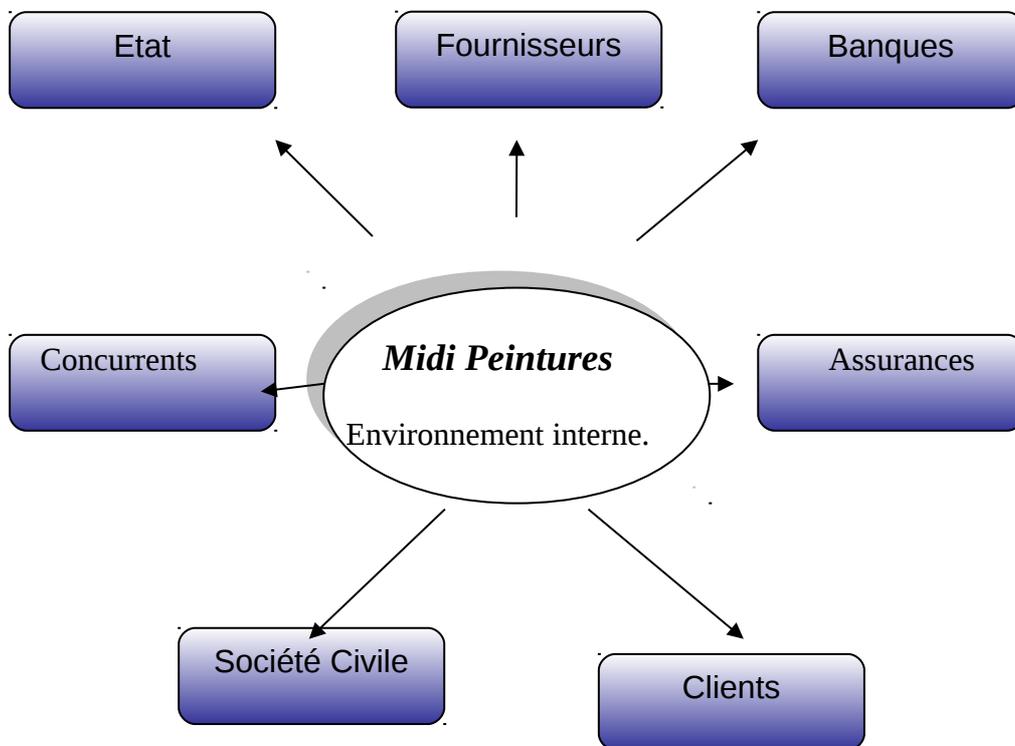
Principaux concurrents : Astral, Colorado, Sadvel, Facop, Prodec...

Capacité maximal de production : 5000 T/an

Superficie : 3600m² dont 1300 m² est couverte

I. Environnement de la société les peintures de MIDI :

Pour son épanouissement total, toute personne dispose d'un environnement aussi bien interne qu'externe. Les personnes morales et plus particulièrement la société « les peintures de Midi » ne font pas exception à la règle. Le schéma ci-dessous montre un aperçu de l'aspect environnemental de la société :



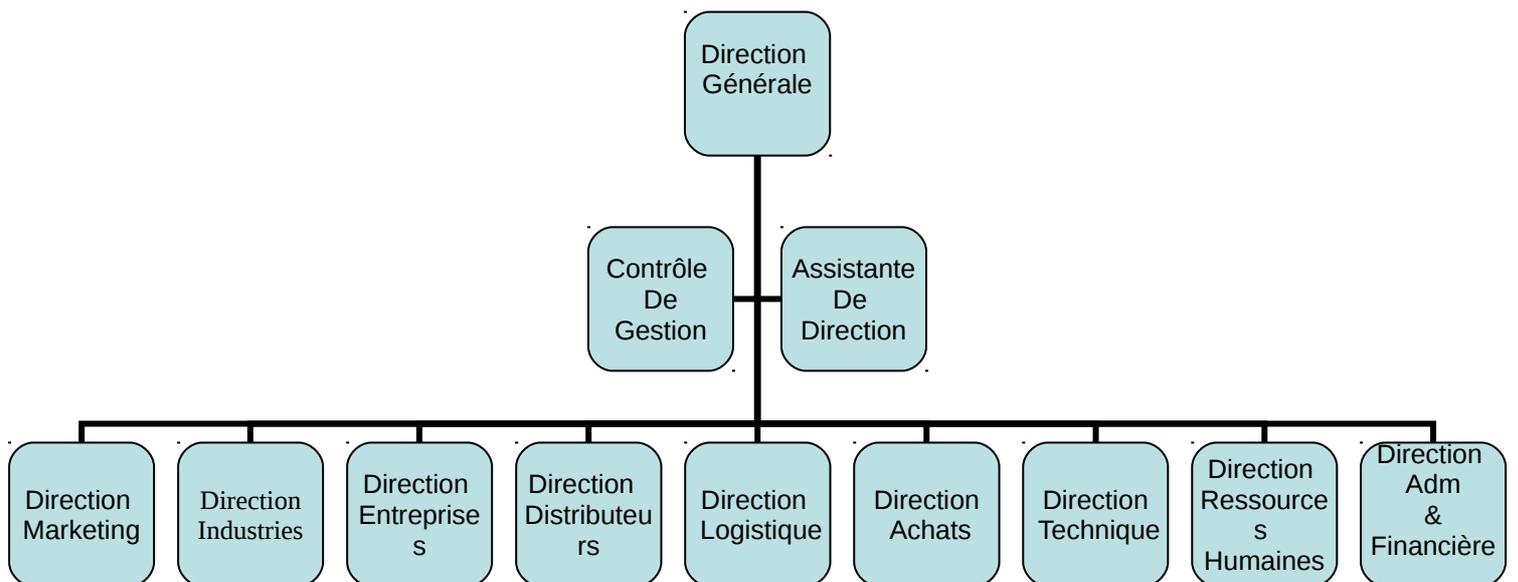
A/ Environnement interne de la société

La maîtrise de l'environnement interne d'une société est un excellent point de départ pour une compréhension parfaite des relations qui lui sont externes.

S'étant engagé dans un processus de certification ISO 9001/2000, la société a opté pour une organisation fonctionnelle. Cette organisation place toutes les directions sous l'autorité de la direction générale qui assigne à chaque responsable la tâche de gérer ses employés et de participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise à travers l'élaboration d'une politique de direction. Pour une bonne description des tâches, chaque

poste élabore une fiche de poste donnant une vision détaillée de son rôle au sein de l'entreprise en mentionnant les liens avec les autres postes et avec le supérieur hiérarchique.

L'organigramme se présente comme suit :



1) La Direction Générale :

La direction générale a pour mission de tracer la stratégie globale de l'entreprise, de définir les buts à atteindre et aussi de juger les propositions des divers services afin de prendre les bonnes décisions.

2) Le contrôle de gestion :

Afin de doter la direction générale et le comité de direction d'un outil de pilotage de performance, la société a créé le service contrôle de gestion.

La principale mission de ce service est d'assister la direction générale et le comité de direction dans le pilotage et la gestion de la société Midi peinture en instaurant un système d'aide de décision.

Ses principales tâches sont :

➤ Conception d'un tableau de bord et sa reconduite mensuelle, en choisissant les indicateurs pertinents aux différentes postes ;

- Préparation du comité de direction et élaboration du plan d'action ;
- Contrôle interne via entre autre l'élaboration des procédures et instruction ;
- Contrôle budgétaire via l'élaboration du budget, son suivi et l'analyse des écarts ;
- Calcul des coûts de revient des produits finis ;
- Pilotage du projet de système d'information, lors de son démarrage, afin d'utiliser, optimiser, fiabiliser et sécuriser le système entre deux sites Oujda et Casablanca.

3) Assistante de direction :

L'assistante de direction joue un rôle très important dans la société puisqu'elle est la liaison entre le directeur générale et le personnel, elle a aussi pour fonction de :

- o Organiser le travail de la direction générale en assurant le bon cheminement des courriers ;
- o La réception et la transmission des appels téléphoniques ;
- o L'encadrement des stagiaires ;
- o La saisie des règlements client ;
- o Les engagements du directeur (rendez vous, réunions,...) ;
- o Le suivie des mutuels.

4) Direction Marketing :

Afin de faire connaître ses produits et de satisfaire sa clientèle l'entreprise a mis en place une direction marketing. Cette direction comprend un atelier qui se charge de l'application de ses produits (en vue de l'élaboration de catalogues et de maquettes) et aussi de la formation des peintres. Elle permet en un sens de soutenir la direction commerciale en amont (par la détection de nouveaux marchés, un benchmarking....) et en aval (en facilité l'écoulement des produit par les publicités, les promotions...)

Pour mener à bien son travail, la direction marketing effectue les taches suivantes :

- Etude de marché
- Organisation des journées de formations et d'informations pour les peintres à travers le royaume ;

- Préparation des cadeaux et des documents à distribuer pour chaque ville ;
- Etablissement d'une prévision des dépenses inhérentes aux journées de formation des peintres et aux actions marketing ;
- Suivi du positionnement des produits ;
- Organisation des campagnes promotionnelles et avantages (remises, jetons...)
- Assurer le service après vente sur demande des clients.
- Assurer une Veille commerciale en suivant toute action de la concurrence.
- Détection des besoins existants et préparation d'un plan Marketing.

5) Direction industrie :

Cette direction tout comme les deux autres qui suivront sont sous la responsabilité de la direction commerciale. Située à Casablanca, la direction industrie qui a été instaurée en 2008 et a cause de la contrainte de marché qui veut que la clientèle soit classée et traitée selon une catégorie bien précise, se charge de la commercialisation des produits industrielles (Anti-rouille, anti-corrosion et bientôt des peintures de carrosserie) à des sociétés industrielles. Cette classe de client est souvent abordée par des technico-commerciaux, les prescripteurs sont les différents responsables de l'entreprise à savoir le directeur commercial, le directeur général ou encore le directeur technique.

6) Direction entreprise :

Tout comme la précédente direction, celle-ci est située à Casablanca vue le grand nombre d'entreprises en bâtiment qui s'y trouve. La clientèle de cette direction préfère négocier directement les tarifs avec les directeurs de l'entreprise. La négociation se fait par projet selon des gammes de produits. A ce niveau les prescripteurs peuvent être les bureaux d'études, les entrepreneurs et les architectes.

La politique de jeton n'est pas appliquée pour le commerce aux industries et aux entreprises, mais les réductions se font de manière à substituer les jetons.

7) Direction distributeurs :

Dans cette direction est appliquée une politique de grande masse car vu le nombre assez élevé de client l'offre ne peut être personnalisée. Les clients ici sont les quincailleries, les droguistes qui sont approchés par des commerciaux qui ont des aptitudes pour convaincre

le client d'acheter. Les peintres sont souvent les prescripteurs car ce sont eux qui influencent le consommateur final à défaut, les peintres peuvent être influencés par les quincailleries de grande taille et assez bien structurées. Ce n'est que pour cette catégorie de client que les jetons sont faits.

8) Direction Logistique :

Elle veille sur l'approvisionnement en matières premières et emballages, l'administration des ventes, la gestion des stocks aussi bien de matières premières que de produits finis. Elle a pour objectif d'assurer la disponibilité, de diminuer les délais de livraison tout en minimisant ses coûts. Cette direction est composée de deux services :

➤ **La logistique d'approvisionnement :** S'occupe de la gestion des stocks de matières premières et emballages. En fonction des besoins de l'entreprise la direction logistique d'approvisionnement contacte la direction achat située à Casablanca afin de passer des commandes de matière première et emballage chez les fournisseurs étrangers et nationaux. Les commandes ainsi faites, la logistique d'approvisionnement se charge de leur réception ainsi que de leur suivi jusqu'à l'acheminement vers la direction technique.

➤ **La logistique des ventes :** se charge de la gestion des stocks de produit finis, la réception et le traitement des demandes soient par contact direct avec le client ou par l'intermédiaire de la direction commerciale ou des représentants de l'entreprise. Le responsable de ce service s'occupe aussi de l'établissement des bons de livraison et des demandes de fabrication destinées au service technique. Le responsable de ce service procède par trois types de traitement des demandes des clients :

- Vérification de la solvabilité du client ;
- Vérification de la disponibilité des produits ;
- Et calcul du tonnage pour savoir le moyen de transport à utiliser.

En dernier lieu ce service gère les retours de produit par l'intermédiaire d'un Manifold.

9) Directions d'Achat :

Située à Casablanca, cette direction a pour rôle principale la recherche des fournisseurs et la négociation des matières premières de qualité et à moindre coût.

10) Direction Technique :

Cette direction se charge du bon fonctionnement du procédé de fabrication. Cette direction renferme trois services:

➤ **Un service d'ordonnement :**

Ce service a pour mission :

- L'établissement des fiches de fabrication à partir de la demande de fabrication faite par la logistique des ventes.
- La répartition des travaux par groupe de deux ou trois dans les 8 postes de l'atelier.
- L'établissement des fiches de conditionnement.
- L'envoi des bons d'entrés au magasin de produit finis.

➤ **Un laboratoire :**

Ce département a pour mission une vérification de la qualité du produit à toutes les étapes de fabrication jusqu'à la sauvegarde des échantillons de chaque fabrication pendant une durée de près d'une année en vue d'une éventuelle analyse en cas de réclamation sur la qualité du produit.

➤ **Un atelier chargé de la production :**

L'usine est composée en :

- Un poste fixe qui assure la fabrication des peintures en grande quantité (5 tonnes).
- Ateliers où sont fabriquées des quantités moins importantes après réception des demandes de fabrication.
- Atelier de soutirage où sont fait l'emballage et le conditionnement des produits.

11) La Direction Ressources Humaines

Comme son nom l'indique, la DRH s'occupe de la gestion des ressources humaines. Elle s'occupe de la déclaration et du suivie des employés (CNSS, CIMR, RMA), du suivi du planning des congés, des entretiens d'embauche, de la réception des lettres de démissions... Elle s'occupe aussi de tout ce qui est moyen généraux c'est-à-dire l'entretien des locaux administratifs, la gestion du parc véhicule et des abonnements téléphoniques....

12) **La direction administrative et financière**

Sous la tutelle du directeur général de la société, cette direction est composée de trois services :

- **La comptabilité** : Enregistre toutes les opérations de l'entreprise au niveau des différents journaux auxiliaires et s'occupe de la gestion et de la conservation des différents états de synthèse.

- **La facturation** : se charge de la transformation des bons de livraisons en facture.

- **La caisse** : s'occupe du paiement des salaires et autres charges nécessitant son utilisation.

B/ L'Environnement externe de la société :

Après étude de l'environnement interne de la société il serait intéressant de connaître l'environnement externe de l'entreprise. Comme toute société, les différents partenaires de la société sont :

- Les clients ;
- Les fournisseurs ;
- Les concurrents ;
- L'Etat ;
- Les assurances ;
- les banques.

1) Les Clients :

On distingue en 3 catégories de clients :

Les Revendeurs : comme les drogueries qui sont l'intermédiaire entre la société et le consommateur final.

Les Promoteurs : ce sont des lotisseurs ou des personnes qui s'occupent de la construction des chantiers.

Applicateurs : ce sont les sociétés qui achètent et utilisent la peinture pour leurs propres besoins.

2) Les Fournisseurs :

Produire un bien de qualité n'est pas toujours chose facile. En effet pour cela il faut des matières premières de premier choix, raison pour laquelle midi peinture a choisi de se faire des fournisseurs un peu partout dans le monde (France, Belgique, Grande Bretagne, Espagne et au Maroc). Il faut cependant noter que 90% des achats de matières premières sont fait à l'étranger.

A coté des fournisseurs de matière première et emballage il y a aussi les fournisseurs de matériel informatique, de mobilier et matériel de bureau....

3) Les Concurrents :

Avec près d'une cinquantaine de fabricants dans le secteur et aussi à cause d'une monté exceptionnelle de l'informel, midi peinture ne peut se reposer sur ses lauriers. Les concurrents direct sont Astral, Colorado.... Sur la cinquantaine d'entreprise, seules 10 sont structurées, sur ces 10 une seule est cotée en bourse. Midi peinture classée 7^{ème} dispose à son avantage d'une certaine notoriété dans sa zone de prédilection qui est l'oriental. A partir de 2010 une nouvelle concurrence se fera voir avec le phénomène du libre échange et toutes les entreprises non structurée disparaîtront face à une concurrence de haut niveau. Il faut noter que le secteur de l'informel est estimé à près de 45%.

4) L'Etat :

La relation entre MIDI Peintures et l'Etat est une relation se limitant aux impôts (IR, IS, TVA, PATENTE...)

5) Les Banques :

Les banques partenaires de Midi Peintures sont :

- La Banque Populaire
- La BMCE
- CDM
- Attijari Wafa Banque

6) Les Assurances :

Pour l'assurance, MIDI Peinture a choisi :

- « Wafa assurance » : pour la mutuelle : le personnel ;

- « Axa Assurance » : pour l'assurance tout risque de la société, de ses immobilisations y compris son parc roulant.

7) La société Civile :

Midi peinture est connu dans la région de l'oriental pour son rôle actif en tant qu'entreprise citoyenne dans la société civile. Ainsi, il a participé dans la construction de plusieurs établissements d'intérêt public (mosquée, écoles, ...).

Les différentes régions où opère MIDI peintures :

Oujda :	Revendeur Applicateur Promoteur
Nador et régions	Revendeur
Berkane	Revendeur
Bouarfa	Revendeur
LTG :(Laayoune- Guersif-Taourirt)	Revendeur
BAS : (Beni Drar, Ahfir, Saidia)	Revendeur
Sud (Marrakech, Ouarzazate et régions)	Revendeur
Centre sud (Errachidiya, Benimellal et régions)	Revendeur
Casa, Marrakech, Tanger Houceima ...	Promoteur

La gamme de produits de MIDI Peintures :

1) Produits de préparations :

Impressions		
	MIDI FIX 'O'	5kg-20kg
	MIDI Prim	1kg – 5kg – 30kg
	MIDI Plast	5kg – 20kg
	Vernis bouche pores	750g – 3kg
Enduits Pâte		
	MIDI Stop 1	1kg – 5kg – 30kg
	Enduit Pâte	25kg
Enduits poudre		
	Enduit poudre super	5kg – 25kg
	Enduit Poudre standard	25kg

2) Peintures de finition :

Finitions acryliques mates		
	MIDI Vinyl	5kg – 30kg

	MIDI Nyl	1 – 5 – 30 – 50 kg
	MIDI Lux	25 – 30 – 50 kg
	Mat Batiment	5 – 30 – 50 kg
	MIDI Mur	4,5 kg
	MIDI SUD	5-30 kg
Finitions glycérophtaliques		
Mates		
	Super Mat Essence	5 – 30 kg
	Mat Essence	1 – 5 – 30 kg
Finition acrylique satinée		
	MIDI Satin	4 – 20 kg
Finitions glycérophtaliques		
Brillantes		
	Super lac	1-4-20 kg
	MIDI bril	½-1-5-20-25 kg

3) Finitions décoratives :

Finitions décoratives		
	Stuc Al Marjane	1-5 kg
	MIDI Patine	0,75 – 4 kg
	MIDI Phone	5-20 kg

	Système 3 C	0,75 – 4 kg
	MIDI Stucco	5 kg
	Oualili	5 – 20 kg
	Cire Oualili	0,75 kg
	Amouage	0,75 – 4 kg
	MIDI Crepi	5 – 25 kg
	Talogrex	5 – 20 kg
	Granilux Naturel	5 – 20 kg
	Granilux Color	5 – 20 kg

4) Vernis-Antirouilles et autres produits :

Vernis		
	MIDIXIM Mat	4-20 kg
	MIDIXIM Brillant	4-20 kg
	Vernis le menuisier teinte	0,75 – 3,75 kg
	Vernis le menuisier Mat	0,75 – 3,75 kg
	Vernis Cellulosique Mat	1-5-25 kg
	Vernis Cellulosique Brillant	1-5-25 kg
	Vernis acrylique Mat	1-5 kg

	Vernis acrylique Brillant	1-5 kg
Antirouilles		
	MIDI fer	1-5 kg
	Lido	1-5 kg
Autres produits		
	Diluant cellulosique	1-5-25 kg
	MIDI Colle Griffi	750g – 4kg – 30kg
	Teinte MIDI à l'eau	L'unité
	WHITE SPIRIT	1L- 5L – 20L
	Huile de Lin	1L – 5L

II. Procédures de travail de « les peintures du Midi »

Le contrôle de gestion ayant été instauré dans l'entreprise depuis peu, celle-ci ne dispose pas encore d'un système budgétaire et ne pratique pas de comptabilité analytique. Cependant, les procédures de travail mise en place dans la société sont avoisinantes à celle d'une budgétisation par fonction en ceci que tout le processus commence par l'établissement des prévisions des ventes même si ces prévisions sont un temps soit peu faussées par la conjoncture.

A partir des ventes des années passées et de la connaissance du marché la direction commerciale établie des prévisions qu'elle transmet à la direction logistique et à la direction technique en vue l'élaboration d'un plan de production et d'un plan d'approvisionnement en matières premières et emballages. La direction logistique transmet au service logistique d'approvisionnement le plan qui le concerne et celui-ci élabore des bons de commande qu'il soumet à la direction achat de Casablanca qui se charge de la sélection des fournisseurs et de l'achat.

Les achats faits, les matières premières et emballages sont réceptionnés par la logistique d'approvisionnement avec un bordereau de livraison. Après réception la livraison

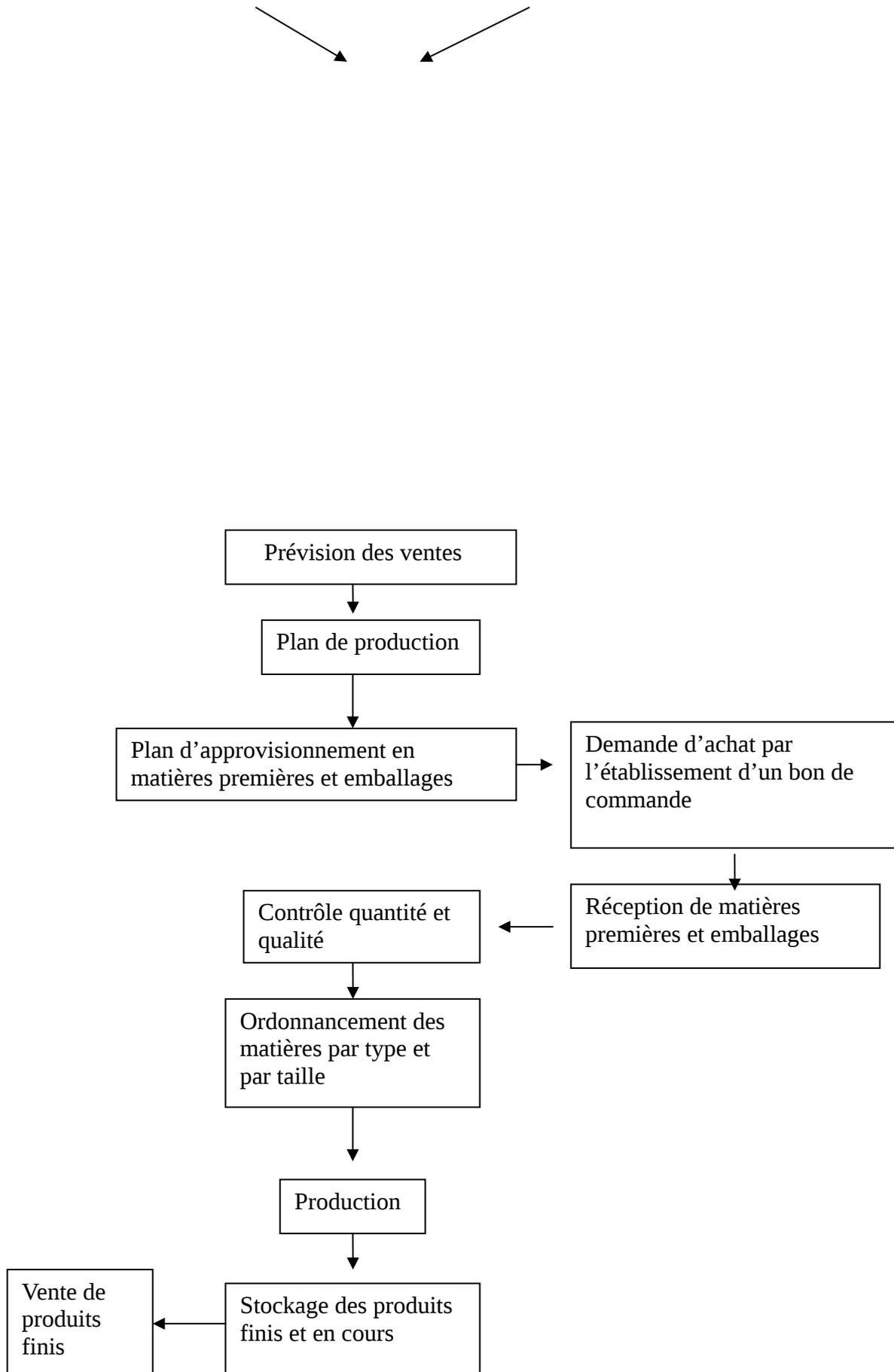
est contrôlée en quantité par le responsable de la logistique d'approvisionnement et en qualité (surtout les matières les plus importantes) par le laboratoire de la direction technique.

Ce processus achevé, la livraison est stockée et gérée en fonction des besoins de la production ; Production qui est elle aussi par la suite stockée et suivie par la logistique des ventes.

Le processus en place au sein de la société peut être schématisé comme suit :

Contraintes internes

Contraintes externes



Tout le processus de fonctionnement de midi peinture repose donc sur une prévision des ventes. La prévision à Midi peinture se fait selon deux approches :

La première approche est celle de la direction générale qui considère que si le marché du bâtiment évolue de X%, les ventes de l'entreprise doivent évoluer au minimum du même taux. La direction générale transmet alors à la direction commerciale l'évolution des ventes souhaitée en fonction des différents investissements qu'elle prévoit.

C'est à partir de là que commence l'approche de la direction commerciale. En effet les régions évoluent différemment les unes des autres, certaines ont une évolution positive et d'autres enregistrent une régression des ventes il appartient alors à chaque agent commercial de faire une estimation des ventes de sa région qu'il soumettra à la direction.

Le service commercial estime les ventes à partir de la méthode des 20/80 c'est-à-dire que la société estime qu'elle réalise 80% de son chiffre d'affaire à travers 20% des bon clients ou encore par la méthode ABC.

La direction commerciale décline mensuellement les ventes grâce à la méthode du CMM(coefficient mensuel mobile) ce qui lui donne un objectifs mensuel à réaliser. Cette première forme de prévision est basée sur le client.

Un autre type de prévision prend en compte le produit. En effet, la direction a des exigences sur certains produits à forte marge et qui donne à l'entreprise une certaine image de marque. Pour motiver la vente des produits à forte marge, une commission spéciale est accordée aux commerciaux ; ils ont donc intérêt à vendre des produits à forte marge.

A partir des quantités de produits à forte marge que la direction désire faire écouler sur le marché, la direction commerciale élabore une division selon les régions.

En sommes, la direction commerciale fait deux types de prévisions à savoir une prévision par client et une autre par produit.

L'utilisation des méthodes statistiques est très difficile et donne souvent des résultats forts erronés vu l'impossibilité de sortir des constantes fiables.

Les principales causes de cette impossibilité relèvent plus particulièrement du caractère turbulent du secteur de la peinture ; la concurrence y est rude, l'informel grandit comme une tache d'encre sur du papier et les clients ne sont pas facilement prévisibles. La société évolue donc selon les circonstances d'où l'importance des agents de terrain qualifiés.

III. Forces et faiblesses / Opportunités et menaces

1) Les forces :

- Direction ouverte à la discussion ;
- Personnel compétent et motivé ;
- Réseau de distribution performant ;
- Assez bonne notoriété ;
- Communication interne intéressante

2) Les faiblesses :

- Manque de précision dans les prévisions des ventes ;
- Petite taille du magasin de stockage ;
- Fournisseurs de matière première- emballage en quasi monopole ;
- Absence d'un système budgétaire performant et d'une comptabilité analytique structurée;
- Politique des jetons pour la difficulté de déterminer si le produit est acheté à cause de la qualité ou non ;
- Manque d'un manuel de procédure pour une bonne séparation des tâches ;
- Externalisation de la comptabilité générale alors que l'entreprise dispose de deux comptables.

3) Opportunités :

- Réalisation de nouveaux projets de bâtiments sur la région orientale.
- Niveau de construction en évolution sur le plan national ;
- Résorption des bidons villes par l'Etat.

4) Menaces :

- Concurrence grandissante et développement de l'informel ;
 - Négligence des petites quincailleries ;
 - Absence d'une industrie organique de base locale qui pourrait satisfaire les besoins en matière première.
- Projet de libre échange 2010 par l'intégration de nouveaux concurrents plus redoutables.

En définitive, la prise de connaissance avec l'entreprise est une étape importante à la mise en place d'un système budgétaire car à chaque organisation correspond un type de budgétisation approprié.

Ce deuxième chapitre nous met face à une entreprise multi produits où le contrôle de gestion est très récent et la pratique d'une comptabilité analytique est quasi inexistante. La définition des tâches et des responsabilités n'y est pas claire et enfin les outils principaux de travail du contrôleur de gestion sont les documents fournis par la comptabilité générale.

Cependant il serait important de préciser que même si la gestion budgétaire et la comptabilité analytique ne sont pas présentes de manière formelle, toute entreprise quel qu'elle soit, dispose d'une méthode de calcul de ses coûts et même de prévisions et c'est le cas de Midi. Il serait donc erroné de dire que midi peinture ne dispose pas d'une comptabilité générale ou d'un système budgétaire ; On dira simplement que le système présent aurait besoin d'une amélioration.

Chapitre III/ :
***Système Budgétaire de « les peintures
du Midi ».***

« Les peintures du Midi » est une société en perpétuelle évolution et c'est bien la raison pour laquelle plusieurs changements sont envisagés au cours de l'année 2008.

- Restructuration de la société par la mise en place d'un nouvel organigramme ;
- Création du service d'audit interne ;
- Comptabilité tenue par la société et non par des fiduciaires ;
- Instauration d'un système budgétaire approprié ;
- Conquête de nouveaux marchés par une implantation à Tanger, Rabat et Agadir ;
- Renforcement du service commercial afin d'augmenter la clientèle ;
- Privilégier une circulation spontanée de l'information au sein de l'entreprise...

Comme nous le voyons donc les nouvelles visions sont assez intéressantes et nous nous pencherons d'avantage sur l'implantation d'un système budgétaire. Les questions les plus pertinentes à poser à ce stade sont : ***La société est-elle prête à l'utilisation d'un système budgétaire ? Quel type de système peut être adapté à la société ? Quelles sont les conditions préalables à cette instauration ?***

I. La société est-elle prête à l'utilisation d'un système budgétaire

Toute entité a besoin de savoir à l'avance ce qu'elle va dépenser et aussi après la dépense, elle a besoin de savoir pourquoi ses objectifs ne sont pas atteints. Cet état d'esprit implique donc l'instauration d'un système budgétaire. Mais comme nous l'avons vu il existe une diversité de systèmes et à chaque système peut être associé un certain nombre d'outils et aussi une certaine catégorie d'entreprises. Suivant sa taille (grande, moyenne ou petite), la nature de son activité (industrielle, commerciale ou de service), son organisation interne et aussi sa durée de vie, toute entreprise peut élaborer un système budgétaire adapté.

Ceci pour dire, que la société « les peintures de Midi » qui est âgé de près de 24 ans, qui a une grande connaissance de son environnement et un personnel motivé et compétent est belle et bien prête à l'utilisation d'un système budgétaire en symbiose parfaite avec son environnement et son organisation.

II. Quel système budgétaire pour Midi

Dans le premier chapitre nous avons pu voir une diversité de système budgétaire leur domaine d'application et aussi leur avantages et leur limites. Ces méthodes budgétaires peuvent être regroupé en quatre groupes :

- ✓ ***La budgétisation par découpage comptable*** qui n'utilise que les documents fournis par la comptabilité générale et ne nécessite pas de longues et incessantes réunions. Cette méthode de budgétisation très simple est recommander pour « les peintures de midi » qui n'a pas encore de système budgétaire et de comptabilité analytique au point. Le contrôleur de gestion qui est responsable de l'établissement des budgets pourra s'entretenir avec les différents responsables pour connaître l'évolution de chaque poste. Le choix de cette méthode est intéressant pour la société car l'idée de l'élaboration d'un budget formel est nouvelle et pour un départ l'entreprise ne doit pas s'engager dans des méthodes trop compliquées et trop coûteuses. Enfin cette méthode pourra permettre à l'entreprise de se préparer au changement de mentalité que nécessite la gestion budgétaire.
- ✓ ***La budgétisation par découpage fonctionnel*** qui pourrait être recommandé à la société car celle-ci présente un organigramme par fonction (achat, vente, approvisionnement, distribution,...). Cependant l'une des difficultés au niveau de cette méthode est la répartition des charges indirectes à chaque fonction, allocation qui nécessite bien évidemment un suivie régulier de ces charges par fonction et donc l'instauration d'une comptabilité analytique pertinente.
- ✓ ***Le budget à base zéro*** qui est utilisé pour connaître le rendement effectif de chaque service en vue d'une réduction des coûts, est aussi utilisé pour les budgets administratifs car la fonction administrative n'est pas liée à la vente d'où la difficulté d'utiliser les indicateurs traditionnel de budgétisation.

La société Midi qui veut nouvellement s'engager dans un processus budgétaire ne devrait à notre avis pas adopter ce type de budget il nécessite un travail de longue haleine et une surcharge pour les responsables qui pourraient se sentir espionnés.

- ✓ **La budgétisation à base d'activité** qui est en relation avec les méthodes ABC et ABM utilisée en comptabilité analytique. Ce qui laisse déjà supposer que seules les entreprises disposant d'une comptabilité analytique basée sur ces deux méthodes précitées, pourront facilement s'en sortir. Notre société pourrait envisager d'instaurer en même temps que le budget, une comptabilité analytique ABC- ABM mais sa nature multi produit ne lui facilitera pas les choses car l'entreprise dispose vraiment de plusieurs gammes très étendues de produits.

A la vue de tout ceci, la méthode de budgétisation que je conseillerai à la société pour un départ est la budgétisation par découpage comptable bien que celle-ci ne donnera que très peu d'information sur les performances intrinsèques de l'entreprise. Et pour pouvoir passer au budget par découpage fonctionnelle l'entreprise devra faire un suivi régulier de toutes les charges consommées par chaque fonction de l'entreprise.

III. Conditions préalables à l'instauration d'une budgétisation par découpage comptable.

A/ Conditions générales

Avant l'élaboration d'un système budgétaire, quatre conditions préalables doivent être remplies :

- La définition des objectifs du futur système budgétaire à mettre en place ;
- Etude de la structure organisationnelle ;
- Etude des moyens matériels à la disposition de l'entreprise ;
- Etude de l'aspect psychologique.

1. Définition des objectifs du futur système budgétaire :

Il ne sert à rien de vouloir créer un système budgétaire sans une réflexion préalable et sans un objectifs bien précis. En effet, la définition des objectifs du futur système budgétaire est

nécessaire en ce sens qu'il existe une diversité de système répondant à des objectifs bien précis.

Les objectifs visés par la mise en place d'un système budgétaire peuvent être résumés comme suit :

- **Un objectif financier :** La direction générale espère toujours contrôler les dépenses en vue de la sauvegarde de l'équilibre financier et de l'autonomie financière de l'entreprise. La gestion budgétaire qui est alors un outil de gestion va pousser la direction générale à s'occuper de l'avenir en ce sens qu'elle sera obligée de faire des prévisions à long terme par l'élaboration des plans d'investissements et de financement.
- **Un objectif de contrôle de gestion :** De nos jours, les notions de résultat et de performance font partie du langage quotidien d'une entreprise. Le système budgétaire se révèle être un outil favorable pour une gestion efficace et efficiente de ces deux notions.

On pourrait faire correspondre à chacun de ces deux outils un système budgétaire approprié mais il faut dire que les circonstances actuelles de l'environnement pousse toute entreprise qui se penche sur les budgets à intégrer à sa démarche ces deux objectifs de manière simultanée.

2. Etude de la structure organisationnelle :

Le système budgétaire est comme nous l'avons dit, un travail d'ensemble. Pour qu'un système budgétaire soit fiable il ne faudrait surtout pas que tout le travail soit concentré au niveau de direction générale. Le seul rôle de la direction est de définir une stratégie d'ensemble qui sera suivie par chaque responsable. Ces responsables, par leurs compétences pourront à partir d'objectifs, réaliser des prévisions fiables.

La structure organisationnelle de la société Midi est assez favorable en ce sens qu'elle est divisée en fonctions comportant à leur tête des responsables compétents. Cependant ce n'est pas tout d'avoir une séparation des fonctions et services, il faudrait aussi que chacun de ces services sache avec exactitude quelles sont ses tâches et n'empiète pas sur les tâches d'un autre. Le point qui doit être amélioré sur le plan organisationnel dans la société Midi est celui-ci et pour cela elle doit disposer d'un manuel de procédures respectant les principes généraux du contrôle interne.

Les principes généraux du contrôle interne sont :

- Le principe d'organisation et de séparation des tâches : ce principe veut que l'organisation soit préalable, adaptée, adaptable, vérifiable et formalisée. Les règles de séparation des tâches ont pour objectif d'éviter qu'un seul agent puisse cumulé :
 - Les fonctions de décisions (ou opérationnelles)
 - Les fonctions de détention matérielle des biens et des valeurs ;
 - Les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;
 - Les fonctions de contrôle ;

Ou même simplement deux d'entre elles.

- Le principe d'intégration et d'autocontrôle ;
- Le principe de permanence ;
- Le principe d'universalité ;
- Le principe d'indépendance ;
- Le principe d'information et de qualité du personnel ;
- Le principe d'harmonie.

Tous ces principes et surtout le premier sont importants dans le processus budgétaire car ils permettent au contrôleur de gestion d'affecter chaque individu à un service bien précis et d'éviter les confusions dans les calculs des coûts et l'élaboration des budgets par fonction.

3. Etude des moyens matériels :

Les moyens les plus pertinents sur lesquels se base l'élaboration du système budgétaire sont bien évidemment la comptabilité générale et analytique.

La comptabilité générale doit permettre une analyse assez fine des charges et du résultat.

La comptabilité analytique qui est aussi un préalable nécessaire à la mise en place du système budgétaire serait beaucoup plus intéressante si elle était tenue en tout ou en partie en coûts préétablis.

A coté de la comptabilité, il est important de limiter le budget dans le temps et dans l'espace. La limitation dans le temps peut respecter les critères suivants :

- la période normale de rotation des stocks ;

- les variations saisonnières ;
- la durée de la période fiscale ;
- la durée du processus de production.

Dans la plupart des cas, la période retenue est l'exercice comptable, étant entendu que cette période doit être subdivisée en sous périodes d'égales durées. Dans notre cas nous considérerons la durée de l'exercice comptable qui sera subdivisée en période de un mois vue que dans l'entreprise les prévisions des ventes sont mensuelles.

Une budgétisation ne peut se faire directement sur toute l'entreprise d'où la nécessité de limiter dans l'espace le champs de la prévision qu'on pourra ensuite généraliser petit à petit sur toute l'entreprise. On pourra par exemple faire une prévision des ventes d'une région X avant de considérer les ventes totales de l'entreprise.

Pour une bonne prévision il serait aussi intéressant de disposer de toutes les informations (internes et externes) de bonne qualité.

4. Etude de l'aspect psychologique :

Le facteur humain est le facteur le plus difficile à contrôler au sein d'une organisation et la mise en place d'un système budgétaire ne facilitera pas les choses. En effet le système budgétaire est souvent perçu par les cadres et les exécutants comme un moyen de contrôle de leur rendement au sein de l'entreprise. Alors, pour éviter toute situation inconfortable, l'entreprise doit mener une double action ayant pour but :

a) De rassurer le personnel en mettant l'accent sur le fait que :

- Le système budgétaire n'est pas un instrument basé sur la suspicion mais sur la confiance ;
- Ce système n'est pas imposé par la direction mais qu'il est au contraire le résultat d'une participation à tous les niveaux ;
- Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés ;
- etc....

b) D'éveiller l'intérêt du personnel :

En insistant, à l'occasion de conférence par exemple, sur les possibilités nouvelles qui peuvent apparaître au plan des améliorations des conditions de travail, au plan des rémunérations ou à celui de la promotion sociale.

B/ Conditions propres au système par découpage comptable

La budgétisation par découpage comptable est la moins exigeante du fait qu'elle ne nécessite pas un grand travail. Il suffit juste de faire une extrapolation des résultats obtenus dans le passé ou durant l'année en cours.

Les documents nécessaires à l'élaboration d'un tel budget sont ceux délivrés par la comptabilité générale à savoir, le bilan, le CPC, l'ESG, la CAF, le tableau de financement, l'Etat de informations complémentaires. Les informations fournies doivent être assez détaillées afin de faire des prévisions et des analyses assez fines de chaque poste.

Comme ce budget est un point de départ pour une méthode de budgétisation plus élaborée il serait judicieux que l'entreprise prenne en considération dès la base, l'ensemble des conditions générales sus citées.

IV. Développement du modèle de budgétisation proposé :

Le processus de travail de la société commence toujours par une prévision des ventes. Dans notre travail, nous proposerons de commencer les prévisions par une modélisation des ventes. Cette prévision servira de base à l'élaboration d'un compte de produit et de charge prévisionnel.

1/ La prévision et la budgétisation des ventes :

La liste des ventes réalisées pendant les quatre dernières années nous a révélé que l'activité de la société est saisonnière ; ce qui nous a conduit à adopter le modèle de régression simple afin de dégager la tendance et aussi les coefficients saisonniers qui nous permettrons de faire nos prévisions.

Le modèle de régression simple se présente sous la forme suivante : $y = ax + b$. Les variables a et b sont déterminées à partir du système d'équation suivant :

$$\left. \begin{array}{l} yx = ax^2 + bx \\ Moy(y) = aMoy(x) + nb \end{array} \right\}$$

Le modèle part du principe que les ventes de la société peuvent être traduites par la fonction $Y_t = T \times S \times R$ ($T =$ *Tendance* ; $S =$ *saisonnalité* ; $R =$ *résidus*). A partir de là, les principales étapes du modèle sont :

- o la détermination de la tendance de base c'est-à-dire $T_t = at + b$;
- o Détermination *des coefficients saisonniers (cs)* par division des différentes observations Y_t sur la tendance obtenue ;
- o Calcul des moyennes mensuelles des différents coefficients saisonniers ;
- o Dessaisonnalisation de la chronique Y_t / cs *moyen*.
- o Calcul de la *nouvelle tendance* T'_t par l'intermédiaire de la régression simple à partir de la chronique dessaisonnalisée ;
- o Réintégration de la composante saisonnière par: Y_t *prévisionnel* = $T'_t \times cs$ *moyen*.

Le coefficient R résiduel n'est pas réintégré à cause des différences calendaires (différence des jours ouvrables), des grèves, des congés, de la concurrence...

Nous avons opté pour le logiciel Excel pour l'élaboration du budget des ventes mais d'autres logiciels de statistique pourraient faire l'affaire ; parmi ces logiciels nous citons le SPSS.

Les prévisions des ventes ainsi faites, nous remarquons que la tendance des ventes de l'entreprise montre une évolution des ventes d'environ 11%. Si la société espère une évolution plus élevée elle doit miser sur les actions marketing ou toute action pouvant favoriser une augmentation de son chiffre d'affaire.

Tout écart défavorable sur les ventes sera considéré comme un manque à gagner sur les efforts de vente (l'entreprise doit miser sur le marketing et sur la force de ventes des agents commerciaux afin d'augmenter les quantités vendues ou si le marché le permet d'augmenter les prix de vente)

La détermination du budget de vente de la société doit se faire compte tenu des différentes directions commerciales de la société. Les tableaux suivants sont des propositions de budget de ventes et de budgets commerciaux :

a) Exemple d'un budget de vente mensuelle.

Régions	produits	Direction entreprise	Direction industrie	Direction distribution	Totaux par produits
Région A	P1 P2 P3 P4 . . .				
Total I					
Région B	P1 P2 P3 P4 . . .				
Total II					
Région C	P1 P2 P3 P4 . . .				
Total III					
Total général (I+II+III)					
Réalisations					
Ecart					

b) Exemple d'un budget commercial.

Budget exercice N	Direction entreprise												Direction industrie	Direction distribution	Total annuel	
	janvier	février	M	A	M	J	J	O	S	O	N	D				Idem
Chiffre d'affaire brut :																
P1																
P2																
P3																
P4																
P5																
.																
.																
.																
Rabais, remise, ristourne																
I. Chiffre d'affaire total net																
II. Frais de marketing																
III. Coût du personnel vente																
IV. Coût d'administration commerciale																
V. Coût total de commercialisation (II + III + IV)																
VI. Marge commerciale (I – V)																

2) Le CPC prévisionnel :

a) *La prévision*

Les montants obtenus grâce à la prévision des ventes vont nous servir pour l'élaboration d'un compte de produit et de charge prévisionnel. Mais dans un premier temps, il serait bon de dégager à partir du bilan de la société, les fonds propres prévisionnels et par là même leur rendement.

	Montants 2008	Montant 2007
- Capital social ou personnel	21120000	21120000
- Prime d'émission	210000	210000
- Réserves légales	752254,42⁽¹⁾	528000
- Report à nouveau	11861664,68⁽²⁾	7600830,58
- Résultat net	5347069,69⁽⁴⁾	4485088,53
Fonds propres	39290988 ,79⁽³⁾)	33943919,11
Rendement des fonds propres	13,61%	13,21%

(1) Réserves légales (2008) = Réserves légales (2007) + 5% du résultat net.

$$= 528000 + 4485088,53 * 5\% = 752254,42.$$

(2) Report à nouveau (2008) = RAN (2007) + 95% du résultat.

(3) Fonds propres (2008) : Vu la nature récente des documents qui nous ont été communiqués, nous avons opté pour la moyenne mobile double pour effectuer les extrapolations du fond propre et de la plupart des postes du CPC.

La moyenne mobile double est une méthode extrapolative qui porte sur un historique récent de donnée et dont la formule est la suivante :

$$S_{t+1} = (S_{t+1} + S_t + \dots + S_{t-lg+2}) \times 1/lg \quad \text{avec} \quad S_{t+1} = (X_t + X_{t-1} + \dots + X_{t-lg+1}) \times 1/lg$$

En supposant que la chronique suit une tendance linéaire on peut poser : $Y = a + bh$ (la prévision).

$$a = 2S_{t+1} - S'_{t+1}$$

$$b = (St+1 - S't+1) \times 2 / (lg - 1)$$

Longueur de la moyenne : $1 < lg \leq (n - 1) / 2$

	Montants (Xt)	Mobiles simples (S_{t+1})	Mobiles doubles (S'_{t+1})	Prévision fonds propres (2008)
2005	25584433,85			
2006	32098830,58			
2007	33943919,11	28841632		
2008		33021374,85	309315503,54	39290988,79
a	35111246,17			
b	4179742,62			

Les fonds propres ainsi calculé, nous pouvons maintenant dégagé les le résultat net prévisionnel de 2008.

(4) Résultat net (2008) : Fonds propres (2008) – les autres éléments du fond propre prévisionnel.

Après ce premier travail qui nous a permis de dégager le résultat prévisionnel et le rendement des fonds propres prévisionnels, nous allons maintenant passer à l'élaboration proprement dite du CPC prévisionnel.

Pour déterminer l'évolution de chacun des postes du CPC nous allons faire recours à la méthode de la moyenne mobile double utilisée précédemment.

Le logiciel Excel nous permet alors de dégager le tableau suivant :

Compte de produits et de charges prévisionnels

	2005	2006	2007	prévision 2008
I/ Produit d'exploitation				
Ventes de marchandise	13701752,35	12320539,85	17314348,38	17526891,14
ventes de biens et service	54208811,26	64529763,18	67202054,29	75610841,01
chiffre d'affaires	67910563,610	76850303,030	84516402,670	93137732,15
variation stocks de produits	308723,62	17804,32	1374692,29	1495724,808
TOTAL/ I	68219287,230	76868107,350	85891094,960	94633456,953
II/ Charges d'exploitation				
Achats revendus de marchandises	12505767,45	10063494,24	13054178,5	11970144,66
achats consom. Mat et fourm	31724230,96	40678520,5	47003391,62	55300326,56
Autres charges externes	8762973,33	5089422,24	6504662,7	4103309,498
Impôts et taxes	258850,08	374339,61	378699,53	466406,6575
charges de personnel	8749202,78	9378800,74	10726903,53	11536127,7
Autres charges d'exploitation				
Dotations d'exploitation	846640,3	863092,85	844109,53	851703,1125
TOTAL/ II	62847664,9	66447670,18	78511945,41	84228018,18
III/ Résultat d'exploitation	5371622,330	10420437,170	7379149,550	10405438,775
IV/ Produits financiers				
Gains de change	21632,05	33227,8	15028,26	19175,1875
intérêts des autres prod. Financiers	4543,5	6825,15	8191,48	10244,3
TOTAL/ IV	26175,55	40052,95	23219,74	29419,4875
VI/ Charges financières				
Pertes de change	0	173675,05	139853,13	261653,9375
Autres charges financières	569548,44	344306,17	331889,43	159853,5425
TOTAL/ V	569548,44	517981,22	471742,56	421507,48
VII/ Résultat financier	-543372,890	-477928,270	-448522,820	-392087,993
VIII/ Résultat courant	4828249,440	9942508,900	6930626,730	10013350,783
VIII/ Produits non courants				
Produits de cession d'immo.	155000	151500	590000	
Autres produits non courants	1721921,94	26643,34	188045,78	
TOTAL/ VIII	1876921,94	178143,34	778045,78	
IX/ Charges non courante				
Valeurs nettes d'amort. Immo. cédées	13387,5	45178,41	820773,58	
Autres charges non courantes	12305,01	34161,1	28657,4	
TOTAL/ IX	25692,51	79339,51	849430,98	
X/ Résultat non courant	1851229,430	98803,830	-71385,200	-3333871,912
XI/ Résultat avant impôt	6679478,870	10041312,730	6859241,530	6679478,870
XII/ Résultat fiscal	6812434,286	10076902,86	6783294,286	8408243,573
XIII/ Impôts sur le résultat	2384352	3526916,001	2374153	2942885,251
XIV/ Résultat net	4295126,870	6514396,729	4485088,530	5347069,69

Remarques

- Le résultat net est celui dégagé grâce au calcul des fonds propres.
- Le résultat fiscal est calculé suivant la tendance dégagée par la moyenne mobile en vu de calculer l'impôt sur le résultat et par là même le résultat avant impôt.
- Le résultat non courant qui est dégagé est calculé à partir de la formule **résultat avant impôts – résultat courant**.
- Le calcul des produits et charges non courants ne peuvent être fait ni par la moyenne mobile simple ni par aucune autres méthodes d'extrapolation. En effet comme leur non l'indique, ces éléments ne sont pas courants et par conséquent leur étendue ne peut être prévues et mesurer de manière fiable. Cependant, connaissant l'état de ces immobilisations et de ses finances, l'entreprise peut fixer des objectifs de montant à respecter suivant bien sur sa logique et son expertise.
- Le calcul de la marge brute sur vente en l'état a révélé une évolution positive assez constante de 80,7% entre 2005-2006 et 2006-2007 ; mais la tendance démontre qu'entre 2007 et 2008 l'évolution ne sera que de 30,43%, ce qui est du à une très faible évolution (1,22%) des ventes de marchandise. Mais ce n'est pas très critique vu que le pourcentage de la marge brute sur vente en l'état par rapport à la valeur ajouté total passe de 22,5% en 2007 à 23,89% en 2008.
- Le chiffre d'affaire suit une tendance évolutive de près de 11% mais si l'entreprise compte avoir une évolution beaucoup plus grande elle a intérêt à faire un effort marketing considérable.
- Nous remarquons que le résultat courant prévisionnel va fortement baisser compte tenu de la tendance ; ce qui voudra dire que soit les moins values seront importantes (Mise en rebus bien avant l'amortissement final, produit de cession inférieur à la VNA), soit les produits non courant diminueront considérablement parallèlement à une forte augmentation des charges non courantes. Dans tous les cas si l'entreprise veut augmenter son résultat avant impôt elle a tout intérêt à miser sur une augmentation du résultat non courant (diminution des charges non courantes et augmentation des produits non courants).
- Nous n'avons pas pris en considération dans le CPC prévisionnel, le chiffre d'affaire dégagé par la méthode de régression car le CPC qui nous a été fourni comporte les ventes de la société MIDI décor qui est considéré par l'entreprise MIDI peinture comme un fournisseur et un client à la fois. (Les ventes sur

lesquels nous avons travaillé plus haut ne concernent que celles de la société MIDI peinture).

- L'une des recommandations que nous pourrions faire serait de procéder aux extrapolations en détaillant chaque poste de manière à connaître la destination de chaque charge consommée par l'entreprise et les produits obtenus. Cette méthode constituera un point de départ vers une budgétisation par fonction.

b) La budgétisation et écarts :

La budget que nous proposons peut être présenté comme suit :

	<i>CPC N</i>	<i>Coefficient de variation (1+ taux de variation)</i>	<i>CPC prévisionnel (N+1) = N * Coefficient</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Ecart</i>
<i>Produits</i>					
<i>Charges</i>					
<i>Résultats</i>					

Le calcul des écarts poste par poste permettra à l'entreprise de voir si les objectifs de budget ont été réalisés, si les charges ont été maîtrisées car un écart défavorable des charges (**prévision – réalisation < 0**) voudra dire que l'entreprise n'a pas une maîtrise parfaite de ses charges et enfin si les produits prévus sont obtenus compte tenu des charges qu'on a prévu engager pour les obtenir. Contrairement aux charges, l'écart défavorable des produits est obtenu lorsque **prévisions – réalisations > 0**.

Conclusion :

N'ayant jamais effectué de stage en entreprise au paravent, ce stage dans la société « Les peintures de MIDI » m'a été d'un apport inestimé. En effet j'ai pu côtoyer l'entreprise sous toutes ses coutures (organisationnelle, organisationnelle et méthodologique) et j'ai aussi pu m'imprégner d'une atmosphère à la fois amicale et professionnelle ; et en cela je ne peux qu'exprimer ma reconnaissance.

Mon thème étant intitulé « le contrôle de gestion par l'élaboration d'un système budgétaire » n'a pu être traité qu'en partie à cause d'un manque de temps (1mois de stage) et aussi d'informations. En effet je n'ai pu que proposer un système budgétaire par découpage comptable ou par nature à cause d'un manque d'informations sur la nature et la répartition des coûts de l'entreprise (ce qui m'aurait permis d'élaborer des budgets par fonction ou par gamme de produits fabriqués) et aussi le détail de tous les postes du CPC aurait été intéressant pour une budgétisation plus fine et donc plus fiable.

Cependant le rapprochement entre la pratique et la théorie a été une expérience en tout points enrichissante et terminerai en adressant un grand merci à la société et à son personnel qui m'ont accordé leur confiance et aussi à mes professeurs qui m'ont soutenu et m'ont permis de faire cette expérience.

