

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université Abderrahmane Mira – Bejaïa**



**جامعة بجاية**  
**Tasdawit n Bgayet**  
**Université de Béjaïa**

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

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences  
de gestion**

***Thème***

***Elaboration et suivi d'un budget  
d'investissement***

***Cas : de la SONATRACH DRGB***

**Option : Finance d'Entreprise**

**Réalisé par :**

**OUSMAIL YASMINA  
OURKHOUCHE YACINE**

**Dirigé par :**

**FRISSOU MAHMOUD**

***Promotion : 2021-2022***

## **Remerciements**

*Nous tenons d'abord de dire et écrire ELHAMDOULAH et donc à remercier le bon Dieu le tout puissant de nous avoir donné force et courage pour mener à bien ce travail.*

*Nous présentons nos remerciements à notre promoteur Mr FRISSOU Mahmoud qui nous a encadré et dirigé tout au long de ce travail.*

*Nos remerciement vont ensuite, à notre promoteur de stage Mme MOHAMMEDI Sabrina Un remerciement aux dirigeants et a l'ensemble du personnel de SONATRACH région transport centre de BEJAIA.*

*Nos remerciements vont également aux membres du jury qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce travail.*

*En outre ; nous présentons nos remerciements à tous nos enseignants(es) tout au long de notre cursus universitaire.*

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce travail à mes chers parents, aucune dédicace ne pourrait être à la hauteur de leurs efforts et sacrifices. Ils sont toujours là pour m'épauler dans le meilleur comme dans le pire, leur encouragement et soutien m'ont aidé jusqu'à l'achèvement de mes études. Que dieu leur procure la bonne santé et une longue vie.*

*A mes sœurs et chers frères, vous êtes magnifique. Que dieu vous garde pour moi.*

*A tous ceux et celle qui sont chers ;en particuliers mes neveux.*

*A ma camarade YASMINA*

*A ma famille et mes amis*

*A mon responsable de travail et mes collègues de travail*

*A tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin pour à la réalisation de ce travail.*



***Yacine***

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce travail à la mémoire de ma mère*

*A mon cher père, qui ont tout fait pour ma réussite.*

*A mes chers frères et sœurs.*

*A ma belle-mère.*

*A ma grand-mère.*

*A mes cousins et cousines.*

*A mes tentes et oncles.*

*A mes meilleures amies.*

*A mon binôme.*

*A tout personne qui ma aider de prêt ou de loin de ce réaliser ce  
modeste travail.*



***Yasmina***

## *Liste des abréviations*

---

**DCP** : direction corpo rate finance

**Etc** : et cetera

**GRH** : gestion des ressources humaines

**GB** : gestion budgétaire

**CRB** : centre de compétence des standards pour la construction et l'immobilier

**CA** : chiffre d'affaire

**RTC** : région transport centre

**SONATRACH** : société national pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures

**NAFTAL** : entreprise national de la commercialisation des produits pétroliers en Algérie

**ENIP** : entreprise national des industries pétrochimiques

**ENAC** : entreprise national de canalisations

**DRGB** : direction régionale de Bejaia

**COM** : commercialisation

**HY** : hydrocarbure

**TEP** : tonne équivalente pétrole

**SOPEG** : société pétrolière de gérance

**N** : année

**DA** : dinar algérien

**STC** : système de transport par canalisation

**E** : écart

**P** : prix

**CRB** : centre de responsabilité budgétaire

## Liste des tableaux

---

<b>Tableau 01</b> : prévisions d'investissement physique valorisé .....	52
<b>Tableau 02</b> : Déglobalisation de la prévision 2020.....	53
<b>Tableau 03</b> : Suivi mensuel du plan annuel 2020 .....	53
<b>Tableau 04</b> : Suivi mensuel du plan annuel 2020 financière .....	55

## Liste des Schémas

---

<b>Schéma N°01</b> : Le triangle du contrôle de gestion.....	5
<b>Schéma N°02</b> : Les différents types du contrôle .....	8
<b>Schéma N°03</b> : Le processus de gestion.....	11
<b>Schéma N°04</b> : Le processus du contrôle de gestion.....	15
<b>Schéma N°05</b> : Représentation de la gestion budgétaire.....	22
<b>Schéma N°06</b> : Les étapes de la procédure budgétaire .....	28
<b>Schéma N°07</b> : « processus du contrôle budgétaire » .....	37
<b>Schéma N°08</b> : Schéma d'ensemble d'analyse d'écarts.....	40

**Introduction générale** .....1

**CHAPITRE 01**

**Généralités sur la gestion budgétaire et contrôle de gestion**

**Section 01** : Notions générales sur le contrôle de gestion .....3

**Section 02** : Notions générales sur la gestion budgétaire .....16

**CHAPITRE 02**

**Techniques d'élaboration d'un budget d'investissement**

**Section 01** : Procédure d'élaboration du budget d'investissement.....26

**Section 02** : Le contrôle budgétaire.....33

**CHAPITRE 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement en sein de sonatrach**

**Section 01** : La présentation de l'organisme d'accueil .....44

**Section 02** : La gestion budgétaire en sein de RTC .....49

**Conclusion générale** .....57



# **Introduction générale**

Le budget est une donnée essentielle pour la réalisation de tout type de projet. C'est un outil du contrôle de gestion qui assure plusieurs fonctions à savoir : L'autorisation des dépenses, prévision et planification d'événements, communication interne et coordination des actions, motivations des managers et évaluation de la performance.

Le budget n'est donc utile que si, on arrive à planifier une fréquence à laquelle on fixe un point sur les frais réellement engagés par rapport aux coûts budgétisés, ce qui fait un excellent moyen d'éviter les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent. Comme, on peut prévoir des scénarios décisionnels en cas de dépassement ou de dépenses moins que prévu du budget.

C'est ici, que se manifeste La gestion budgétaire, qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées. Elle établit les prévisions et les fait confronter périodiquement aux réalisations, en mettant en évidence les écarts éventuels, ainsi que les actions correctives. On constate ainsi que, le budget est un dispositif simplificateur de la prise de décisions et un écran contre l'incertitude.

Les décideurs et les dirigeants du projet dans l'entreprise, ont besoin d'informations et d'aide à la décision pour mettre à l'épreuve les capacités de l'organisation avec les potentialités de l'environnement. Cette nécessité est d'autant plus marquée que l'environnement change vite, que les dirigeants ne se mettent pas en pratique, que les compétences à détenir sont périssables, que la réactivité est faible et que la manœuvre est délicate.

Une fois nous sommes au courant de toutes ces initiations, et au sein d'une même base de données, il nous sera désormais possible d'élaborer un plan d'investissement et de suivre les engagements en analysant les écarts avec la réalité économique comptable. Lors de la réalisation des projets, les données structurantes et comptables attachées à un investissement seront automatiquement reprises sur les fiches des biens rendus actifs, ce qui fera économiser un temps précieux.

L'investissement est une décision stratégique ayant des répercussions à long terme. En effet, il s'agit d'une dépense souvent immédiate, dont l'objectif à long terme est d'augmenter la richesse de la personne ou de la société qui l'engage. Il a pour fonction d'augmenter la productivité ou encore de gagner du temps. Avant d'opérer un investissement, les entreprises anticipent le retour sur investissement à l'aide du ratio ROI (Return of Invest).

Ces considérations et bien d'autres, montrent les raisons de consacrer une attention particulière à la gestion budgétaire. Cependant, l'un des problèmes qui se pose dans beaucoup d'entreprises, précisément au sein de la SONATRACH comme étude de cas, est le

non application des procédures générales d'élaboration et de suivi d'un budget d'investissement, ce qui nous emmène à poser la problématique suivante :

**En quoi le budget d'investissement constitue-t-il un outil principal du contrôle de gestion dans une entreprise industrielle ? Autrement dit, la prévision budgétaire permet-elle à une entreprise industrielle d'anticiper les difficultés à venir et de se préparer à les affronter ?**

Pour pouvoir répondre, il est utile de traiter l'ensemble des sous-questions suivantes :

- Qu'elle est l'importance du contrôle de gestion et la gestion budgétaire placée au sein d'une entreprise ?
- Qu'est-ce que la gestion budgétaire ? Et comment faire apparaître ses étapes en particulier le contrôle pour élaborer un budget d'investissement ?
- Comment placer le contrôle budgétaire dans le processus de la gestion budgétaire ?
- Quelles sont les pratiques et les écarts budgétaires appliqués au sein de la SONATRACH ? Et comment les interprétés ?

Pour traiter cette problématique et pouvoir répondre aux questions posées on suppose que :

**Hypothèse 01 :** l'application de la gestion budgétaire au sein de la direction régionale transport centre RTC suit les principes universellement admis.

**Hypothèse 02 :** le contrôle budgétaire est exercé de manière efficace au sein de cette même entreprise.

Ces deux hypothèses constituent des réponses anticipées à notre problématique. Elles vont orienter notre travail et seront, à la fin, confirmées ou infirmées.

Notre recherche sera structurée selon le plan suivant :

Le premier chapitre intitulé de : « Généralités sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire », qui a comme objectif de présenter les notions de bases du contrôle de gestion et la gestion budgétaire.

Le deuxième chapitre à titre : « Les techniques d'élaboration d'un budget d'investissement », il englobe deux sections :

- Procédure d'élaboration du budget d'investissement
- Le contrôle budgétaire

Dans le troisième chapitre on a traité le cas pratique de notre recherche, il a comme titre « L'élaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH ».

# **CHAPITRE 01**

## **Généralités sur la gestion budgétaire et contrôle de gestion**

Ce chapitre comprend deux sections, dans la première nous allons exposer les notions générales sur le contrôle de gestion, et dans la deuxième nous allons parler de la gestion budgétaire.

Avec l'économie du marché, la concurrence et la liberté d'activité qui s'en suivra, la gestion budgétaire devient parmi les techniques de gestion qui devra le plus se développer dans l'entreprise. La gestion budgétaire a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir, elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

La mise en place d'un système du contrôle de gestion fait appel à des modes de gestion qui utilisent des outils de prévisions, des mesures de performance et de pilotage.

### **Section 01 : Notions générales sur le contrôle de gestion**

Dans cette section, on va définir le contrôle de gestion, et déterminer son concept et son champ d'application avec ses objectifs.

#### **1. L'historique, Définition et concept du contrôle de gestion :**

Un historique sur le contrôle de gestion, ainsi que ses différentes définitions seront traitées.

##### **1.1. L'historique du contrôle de gestion<sup>1</sup> :**

Le contrôle de gestion est apparu dans les années **1920**, au sein de quelques grandes entreprises industrielles américaines. Il se focalise principalement sur l'activité de production et le calcul des coûts. Ainsi, après l'analyse de ces coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts ; c'est pourquoi le contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme du contrôle budgétaire.

Si les premiers principes et méthodes du contrôle de gestion sont apparus entre 1850 et 1910, aux États-Unis et en Europe, Les pratiques se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises, ensuite avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure.

---

<sup>1</sup> KARINE.C et YVES.D, « Contrôle de gestion », Pearson, 3eme édition, Paris, 2012, P7

Au début des années 70, les grandes entreprises qui ont introduit un contrôle de gestion ont reproduit approximativement le modèle des firmes industrielles américaines ; ainsi depuis le début du siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne fondé sur quatre principes :

- ✚ Stabilité dans le temps ;
- ✚ Information parfaite des dirigeants ;
- ✚ Recherche d'une minimisation des coûts ;
- ✚ Coûts de production dominant dans le coût total.

### 1.2. La définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une pratique courante dans de nombreuses organisations, Pour le définir, il faut d'abord passer par la définition du contrôle et de gestion.

- **Le contrôle** : C'est maîtriser une situation et la dominer pour la mener vers un sens voulu.
- **La gestion** : C'est l'utilisation d'une manière optimale, des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre des objectifs fixés à l'avance.

Le contrôle de gestion est un domaine en constante évolution. Sa définition n'est donc pas chose facile. Elle varie selon les périodes et les auteurs.

Plusieurs spécialistes en gestion, ont proposé de nombreuses définitions, dont on cite : R. N. Anthony ; A. Khemakhem ; H. Bouquin ; A. Burlaud ; C. Simon et GERVAIS. M.

#### • La définition de R. N. ANANTHONY :

Selon Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». <sup>2</sup>

Le contrôle de gestion pour Anthony, est un processus à travers lequel les ressources sont utilisées avec efficacité et efficience afin de réaliser les objectifs préalablement fixés.

D'après cette définition, on remarque que le contrôle de gestion repose sur trois éléments :

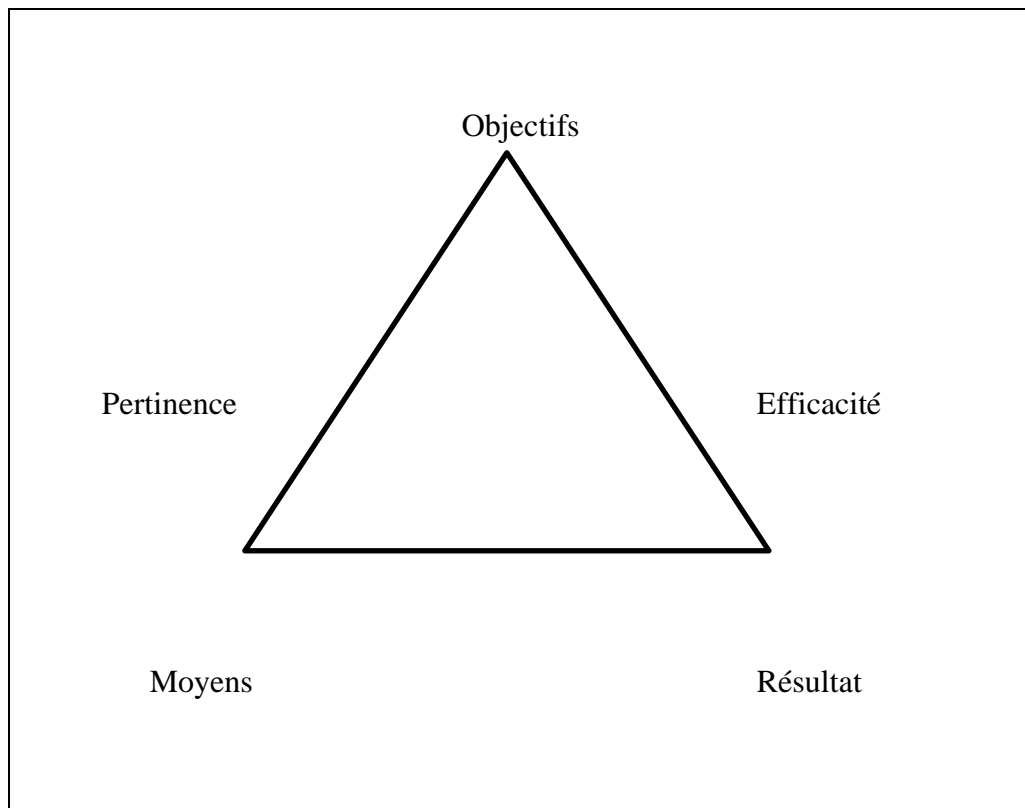
- ✚ les objectifs à atteindre;
- ✚ les ressources disponibles;
- ✚ les résultats obtenus;

L'analyse des articulations entre ces trois éléments fait ressortir les critères d'évaluation comme le montre le schéma suivant :

---

<sup>2</sup> Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001 ; page : 8

### Schéma N° 01 : Le triangle du contrôle de gestion



(Source : LONING.H et MALLERET.V, « le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique », DUNOD ,3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, P23.)

- **La pertinence** : Consiste à prendre en considération les moyens de l'organisation lors de la détermination des objectifs ;
- **L'efficacité** : C'est la capacité d'atteindre un résultat conforme à l'objectif prédéterminé ;
- **L'efficience** : Il s'agit de réaliser les objectifs assignés tout en respectant les contraintes de coût.

En 1988, il ajoute une autre définition «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies».<sup>3</sup>

Retenons le fait que, le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autre individu tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

<sup>3</sup> Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001 ; page : 9

### La définition de A. KHEMAKHEM:

« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ». <sup>4</sup> Khemakhem, insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte des spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, ainsi que, sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité. Khemakhem, a rajouté qu'un système de contrôle de gestion ne peut exister que s'il existe dans l'entreprise une stratégie identifiant des objectifs à très long vision ou terme, des objectifs stratégiques à long terme, moyen terme et à court terme et des tactiques pour atteindre ces objectifs. » <sup>5</sup>

### La définition de H. BOUQUIN:

« On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ». <sup>6</sup>

Selon H. Bouquin, les managers qui sont chargés de définir la stratégie, ont besoins de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

Aussi, d'après A. Burlaud et C. Simon : « le contrôle de gestion est un system de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession, et plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation ». <sup>7</sup>

### La définition de GERVAIS.M :

GERVAIS. M, définit : « le contrôle de gestion est le processus par lequel, les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie » <sup>8</sup> .

## 1.3. Les concepts du contrôle de gestions :

### 1.3.1. Le contrôle organisationnel :

« Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et

---

<sup>4</sup> Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001 ; page : 9

<sup>5</sup> Claude Alazard ; Sabin Sépari ; « Contrôle de Gestion » ; Dunod, 6ème édition, 2002, Page : 15

<sup>6</sup> H. Bouquin (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris

<sup>7</sup> A.BURLAUD, C.SIMON, « le contrôle de gestion », édition la découverte, collection n227 ,1997

<sup>8</sup> GERVAIS. M : « contrôle de gestion », Economica, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000, P12



informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique »<sup>9</sup>. Donc le contrôle organisationnel doit assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

### 1.3.2. Le contrôle interne :

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde de patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».<sup>10</sup>

### 1.3.3. L'audit interne :

Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes : « l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants ».<sup>11</sup>

## 1.4. La typologie du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est ainsi analysé sur la base « niveaux » : contrôle Stratégique (qui concerne les dirigeants), contrôle de gestion (pour les cadres et responsables) et contrôle opérationnel (suivi quotidien à très court terme).<sup>12</sup>

### 1.4.1. Le contrôle stratégique :

Concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour un jugement sur leur pertinence. Le contrôle de la stratégie aidera à piloter les choix stratégiques de l'entreprise.

La stratégie c'est l'ensemble des décisions qui visent à déterminer :

- ✚ Les missions et métiers de l'entreprise ;
- ✚ Les domaines d'activité dans lesquelles elle s'engage ;
- ✚ Les facteurs critiques qui lui permettent d'atteindre ses objectifs, d'être résistante aux actions de son environnement hostile.

---

<sup>9</sup> Abdelehamid El Gadi ; « Audit et contrôle de gestion » ; Page : 16

<sup>10</sup> Claude Alazard ; Sabin Sépari ; « DECF Contrôle de Gestion » ; 5ème édition Page : 18

<sup>11</sup> Claude Alazard ; Sabin Sépari ; « DECF Contrôle de Gestion » ; 5ème édition Page : 18

<sup>12</sup> LONING.H.MALLERET.V, MERIC .J, PESQUEUX.Y, SOLE.A, « contrôle de gestion organisation, outil et pratique », Dunod, Paris, 2013, P .16 .

### 1.4.2. Le contrôle de gestion :

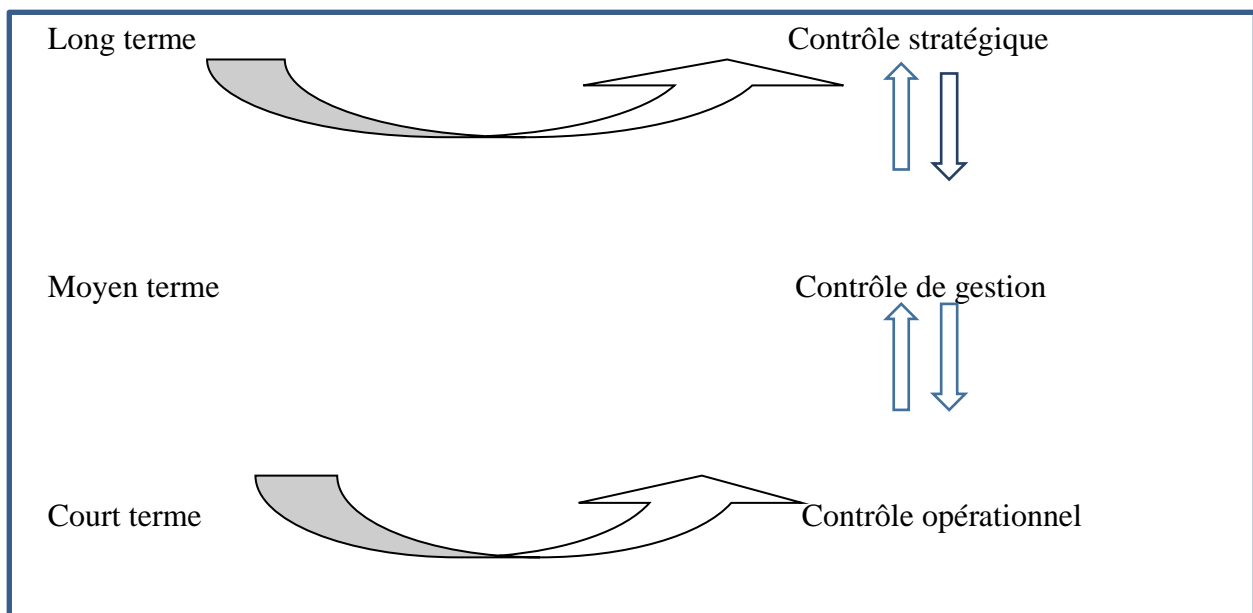
Il s'adresse aux cadres et responsables qui évaluent, l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs ; c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée.

### 1.4.3. Le contrôle opérationnel:

C'est un suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations ; il touche essentiellement le personnel d'exécution et est en grande partie automatisé.

Le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel. Il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs à long terme en actions courantes. La relation entre le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel, est simplifiée dans le schéma suivant :

#### Schéma N°2 : Les différents types du contrôle



Source : Alzard C, Séparis S, 2007, « Contrôle de gestion manuel et application », Dunod, Paris, P.9.

## 2. Le rôle et les objectifs du contrôle de gestion :

### 2.1. La mission et le rôle du Contrôle de Gestion :

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs, fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et

avec une qualité maximale conformément aux prévisions. Il doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

### + Au niveau de la prévision :

Le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même, il doit s'assurer de la compatibilité des budgets émanant des différents services.

### + Au niveau du conseil :

Le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité, les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.

### + Au niveau de contrôle :

Le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.

### + Au niveau de la mise au point des procédures :

La mission du contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser, pour que, la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

Le contrôle de gestion est une fonction au service de la performance opérationnelle des entreprises. Il permet de s'assurer que les performances réalisées sont en adéquation avec les stratégies préétablies.

Les résultats issus du contrôle et de l'analyse réalisés dans ce cadre seront présentés à la direction sous forme de tableaux de bord synthétiques qui permettront de déterminer des mesures correctives lorsqu'un écart est constaté entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

Le contrôle de gestion, joue le rôle d'une interface entre les différents services de son entreprise pour récolter les données fiables et utiles à son analyse. En effet, ses audits peuvent porter sur n'importe quelle partie de la structure et de l'organisation (ressources humaines, comptabilité, service après-vente, etc.). C'est une fonction qui touche toute l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel que de la gestion.

Pour résumer, le contrôle de gestion est un outil de pilotage, de management et de communication au service de la prise de décision. Son objectif est d'améliorer et optimiser au maximum l'efficacité de l'entreprise.

### 2.2. Les objectifs du contrôle de gestion :

- ✚ Aider l'entreprise à définir sa stratégie.
- ✚ Participer au déploiement de la stratégie.
- ✚ Allouer les ressources en tenant compte des objectifs à court terme et des objectifs stratégiques.
- ✚ Mesurer les performances réalisées.
- ✚ Manager l'activité et proposer des pistes d'amélioration.

L'ensemble de ces objectifs est souvent pris en charge par un contrôleur de gestion. Ce professionnel travaille généralement en étroite collaboration avec le top management. Il permet aux décideurs de mieux gérer leurs unités et de rationaliser leurs décisions en s'appuyant sur des données empiriques de première main. Il se doit d'avoir une connaissance approfondie de l'entreprise pour laquelle il travaille et de son fonctionnement. C'est à lui que reviennent des tâches telles que la création des stratégies financières ou l'analyse des données à sa disposition pour établir des prévisions et proposer des solutions budgétaires.

Pour travailler dans ce secteur, il est indispensable d'avoir le goût des chiffres et de grandes capacités d'analyse.

Ces objectifs du contrôle de gestion servent :

#### ✚ **comme support au dialogue hiérarchique :**

Le contrôle de gestion contribue au dialogue hiérarchique par deux étapes principales : l'élaboration des prévisions et la fixation des objectifs puis le contrôle et l'évaluation des performances.

#### ✚ **à la performance de l'entreprise :**

C'est un élément majeur que le contrôle de gestion fournit aux gestionnaires, il permet de leur donner des indicateurs de performance pour évaluer leur gestion. L'amélioration permanente de l'organisation Pour mieux utiliser les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser les processus opérationnels pour modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables et surtout à évaluer ces processus.

#### ✚ **À la prise en compte des risques :**

Dans le pilotage de la performance, le gouvernement de l'entreprise et le risque devient indissociable donc il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ces parties prenantes en intégrant les risques liés.

### 2.3. Les différentes activités de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion comporte plusieurs activités : <sup>13</sup>

#### 2.3.1. La prévision :

Elle traduit les objectifs stratégiques en plans d'action et en budgets.

#### 2.3.2. La comparaison à posteriori des réalisations aux prévisions :

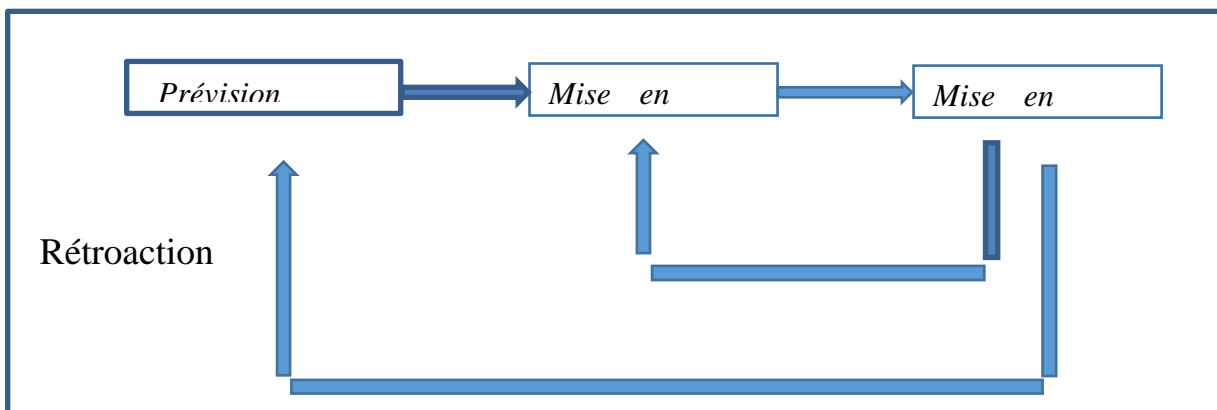
Elle sert à déceler les écarts et à les analyser pour mieux savoir et comprendre ce qui s'est passé, et pour mesurer aussi les performances par le degré de réalisation des objectifs.

#### 2.3.3. La rétroaction :

Le contrôle est un processus en boucle qui permet de procéder aux régulations nécessaires lorsque les écarts sont trop importants.

Pour simplifier, on peut schématiser et représenter le processus de gestion de la façon suivante :

#### Schéma 03 : Le processus de gestion



(Source : DORIATH B, GOUJET. C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3<sup>ème</sup> Édition, Dunod, Paris, 2007, p 198).

### 3. Champ d'application de contrôle de gestion :

La maîtrise de la performance nécessite de nombreuses interactions entre les différentes fonctions dans l'entreprise telles que la direction générale, la direction commerciale, la direction financière et la direction des ressources humaines.

<sup>13</sup> DORIATH.B, GOUJET.C « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3eme édition, Dunod, Paris, 2007, P 198.

### 3.1. Le contrôle de gestion et stratégie :

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion, ce dernier intervient à deux niveaux :

- ✚ En amont, pour éclairer les choix stratégiques. Il est courant, par exemple que les services du contrôle de gestion soient sollicités dans le cadre d'achat d'une entreprise pour analyser le plan d'affaire de l'entreprise cible.
- ✚ En aval, pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise. Le contrôle de gestion organise alors le suivi au moyen d'indicateurs propres à chaque stratégie. Dans le cas de croissance externe par exemple il est très important de suivre la progression de l'intégration des systèmes d'information et du personnel.

### 3.2 Le contrôle de gestion et marketing

Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion. Le prix quel que soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action.

### 3.3 Le contrôle de gestion et finance :

La fonction financière gère l'ensemble des transactions réalisées avec les établissements financiers et avec les marchés financiers, selon la taille des entreprises. Les financiers cherchent des financements à moindre coût et des investissements créateurs de valeur pour les actionnaires. Les exigences des actionnaires en matière de performance influencent le système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne, conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne de rentabilité...) tandis que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes. Enfin l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plans stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise.

### **3.4 Le contrôle de gestion et GRH:**

Le contrôle de gestion interfère avec la fonction des ressources humaines, principalement quant à l'organisation de l'entreprise et à la rémunération du personnel. En effet le contrôle de gestion intervient dans le découpage de l'entreprise en entités plus ou moins autonomes. Il mesure la performance des activités de l'entreprise et aussi celle des responsables de ces activités. L'évaluation de la performance des responsables doit être ; en théorie, associée à la réalisation d'un objectif préalablement assigné et négocié. Toutefois, en pratique, le respect du budget est souvent utilisé pour apprécier cette performance. Le contrôle de gestion fournit également des indicateurs pour le pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et de l'évolution de la masse salariale<sup>14</sup>.

### **4. Le processus du contrôle de gestion :**

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management, il est décomposé en quatre phases :<sup>15</sup>

#### **4.1 La phase de prévision :**

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

#### **4.2 La phase d'exécution :**

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et

---

<sup>14</sup> Alain Burland; George Langlois; Michel Bringer; Carole Bonnier; «DCG11 Contrôle de gestion » ; édition Foucher ; page 22

<sup>15</sup> Langlois L, Bonnier C, Bringer M, Op Cit, P 18.

accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

### **4.3 La phase d'évaluation :**

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

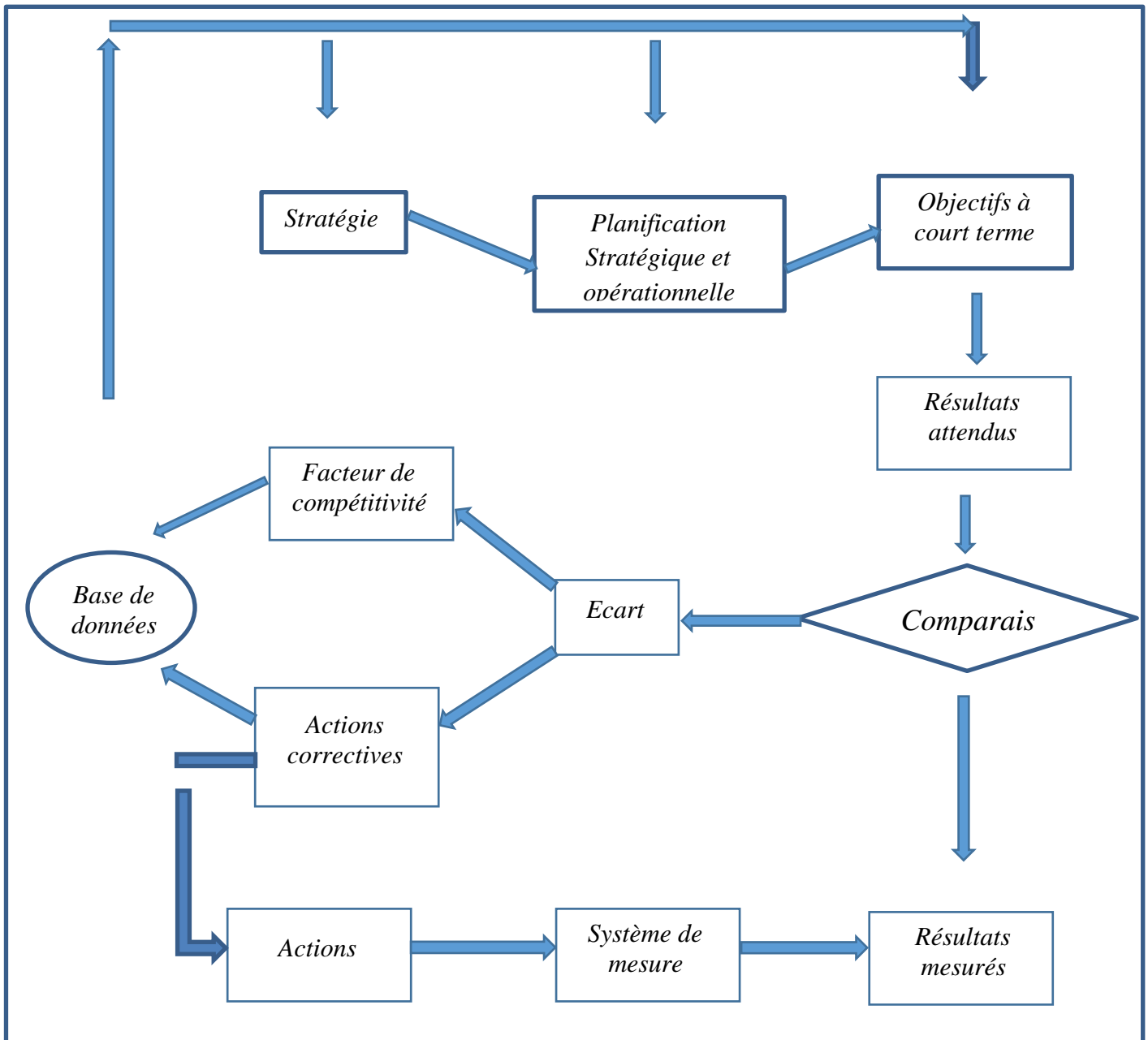
Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

### **4.4 La phase d'apprentissage :**

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures.



Schema N° 04 : Le processus du contrôle de gestion



Source : Langlois L, Bringer C, Bringer M, 2006, « Contrôle de gestion », Edition Faucher, Paris, P.19.

### Section 02 : Notions générales sur la gestion budgétaire

Dans cette section, on donne les concepts et finalités du budget, ainsi que, la définition plus le rôle et objectif de la gestion budgétaire, puis on termine par les différents types de budget.

#### 1. Concept, finalité et type du budget :

##### 1.1. Concept et définition du budget :

Un budget est l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction, il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects tant financiers que non financières, et tient lieu des feuilles de route pour l'entreprise. Les budgets financiers sont l'expression monétaire, concernant le chiffre d'affaires, la situation financière et les flux monétaire. Alors que, les comptes annuels concernant habituellement les exercices passés, comme on peut aussi établir des comptes pour les exercices futurs. À l'appui des budgets financiers, on trouve des budgets non financiers indiquant, par exemple, le volume à produire, le volume prévisionnel des ventes ou l'effectif du personnel à employer.

##### Définition du budget :

On peut déterminer la définition du budget selon plusieurs auteurs :

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

H. LÖNING et Y. PESQUEUX ont définis le budget comme suite : « c'est la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan »<sup>17</sup>.

##### 1.2. Finalité et Caractéristiques du budget :

###### 1.2.1 Finalité du budget :

À l'horizon annuel, l'outil de prévision par excellence est le budget. Ce dernier constitue un véritable engagement vis-à-vis de la direction générale ; c'est en ce sens que l'on

---

<sup>16</sup>Bouquin H, 2001, « le contrôle de gestion », 5e édition PUE, paris, p312.

<sup>17</sup>Löning H, Pesqueux Y, Chiapello E, Mallert V, Meric J, Michel D, Sole A, « le contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1998, P. 101.

parle de contractualisation. Un budget c'est choisir des objectifs, articuler est synchronisé plusieurs procédures, établir des plans d'action et les valorisés financièrement. En principe, les budgets premiers année du plan sont l'expression économique et comptable des objectifs de gestion de l'entreprise. En réalité, ils revêtent un double aspect économique et humain.

### 1.2.1.1. Aspect économique :

Par la définition des objectifs à l'horizon annuel, il constitue une des étapes de la réalisation du projet de l'entreprise et la base d'un outil de pilotage pour l'identification des écarts éventuels et la prise d'action corrective.

### 1.2.1.2. Aspect humain :

Par l'expression des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre, il constitue un excellent moyen pour diffuser les responsabilités, communiquer et coordonner les efforts de chacun, Ainsi le budget, permet de structurer et d'organiser l'entreprise.

✚ au niveau de la direction générale, par programmation d'une étape du plan stratégique. la définition des moyens nécessaires et la diffusion des objectifs et responsabilités.

✚ Au niveau des opérationnels, par la mise à disposition d'un référentiel et cadre de réflexion, le repositionnement de l'action quotidienne au sein de la stratégie, la meilleur compréhension de ses objectifs et leur cohérence avec ceux des autre membres de l'entreprise.

### 1.2.2. Les caractéristiques du budget :

Parmi les caractéristiques du budget on site les suivantes<sup>18</sup> :

✚ Le budget est un instrument de planification : il constitue un outil de planification, son établissement fait l'objet d'une étude très approfondie de l'entreprise, ce programme lui permet de s'assurer que ses choix sont rationnels et adéquats a l'entreprise.

✚ Le budget est un instrument de coordination et de communication : l'objectif global de l'entreprise est fractionné en objectif partiels et objectifs globaux, il faut instaurer un dialogue à la fois entre les différents niveaux hiérarchiques (dialogue vertical) et entre les fonctions (dialogue horizontale).

✚ Le budget est un instrument de contrôle et de mesure : il permet d'éviter les imperfections de l'entreprise grâce à l'analyse des écarts entre les données réels et les données budgétaires, il permet ainsi la détection des anomalies et engagement des mesures correctives.

### 1.3. Les différents types du budget :

Les différents types du budget que peuvent mettre en place une société sont :

---

<sup>18</sup>ALAZARD.Cet SEPARI.S, .cit, P.440.

### **1.3.1. Le budget de vente :**

C'est en général le premier budget auquel pense une société. Il a pour objectif de déterminer le volume d'activité et sa réalisation conditionne les autres budgets.

### **1.3.2. Le budget de la production :**

Il permet de déterminer le rythme de production, dans des conditions optimales en tenant en compte des prévisions de ventes.

### **1.3.3. Le budget des approvisionnements :**

Il y aura évidemment des différences entre une société qui vend des services et une société qui vend des biens (notamment au niveau de la budgétisation des stocks). On retrouve donc principalement ce type de budget pour les entreprises qui vendent des biens. L'un de ses objectifs est de déterminer le niveau de stock minimum afin d'assurer la sécurité des approvisionnements.

### **1.3.4. Le budget des investissements :**

Le plan stratégique de l'entreprise et la nécessité de renouvellement d'immobilisation imposent de programmer des investissements. Il faut donc choisir quel investissement est le plus rentable et quel moyen de financement lui sera attribué.

### **1.3.5. Le budget des frais généraux :**

Il s'agit des frais qui ne peuvent pas être affectés directement aux autres budgets. Les frais généraux sont générés par les directions fonctionnelles (finance, informatique...).

### **1.3.6. Le budget de trésorerie :**

À l'aide des budgets définis précédemment, la société va définir ses encaissements et ses décaissements. C'est un budget spécifique, car il ne peut être établi qu'une fois que l'ensemble des autres budgets ont été réalisés et approuvés. Il permet de déterminer la situation financière de l'entreprise et mettre en évidence les mois où il existe un risque d'insuffisance de liquidité.

La liaison entre les différents budgets nécessite le respect du processus d'élaboration du budget et le choix de l'année comme référence.

### 1.4. Le rôle et les objectifs du budget :

#### 1.4.1. Le rôle du budget :

Les budgets sont à la fois des instruments de prévision et de coordination entre les différentes fonctions et des aides à la délégation des décisions et à la motivation des décideurs, donc il joue trois rôles classiques et un quatrième plus subtil <sup>19</sup>:

##### **Celui d'un instrument de coordination et de communication**

Le processus budgétaire (élaboration d'un ensemble de budget cohérent), bien mené, est l'occasion de s'assurer que les diverses fonctions ont l'intention d'agir en harmonie si non en synergie, et de conduire les différents services à se coordonner, par exemple pour s'assurer que ce qui va être vendu par le service commercial aura bien été produit par les usines et aussi c'est l'occasion, pour la direction de communiquer sur ses objectifs, et pour les responsables opérationnels, de faire remonter certaines informations du terrain, il permet de réguler les dysfonctionnements éventuels, et de s'assurer que les actions de différentes unités décentralisées seront compatibles.

##### **Celui d'un outil essentiel de gestion prévisionnelle**

Il doit en remplissant cette mission, permettre de repérer à l'avance les difficultés, de choisir les programmes d'activité à partir de l'exploration des variantes possibles et de l'identification des marges de manœuvre disponibles, ainsi que des zones majeures d'incertitude.

Les budgets sont des instruments de prévision qui montrent notamment les difficultés qu'il faudra surmonter pour réaliser l'harmonie entre les différentes fonctions (goulets d'étranglement, ruptures de stocks, insuffisance de trésorerie).

##### **Celui d'un outil de délégation et de motivation**

Dans la mesure où il apparaît comme passé entre un responsable et la hiérarchie, portant sur des obligations de moyen et/ou de résultats, qui interviendront dans la mesure de la performance du responsable, ce contrat oblige les décideurs à agir en conformité avec la stratégie de la direction. Mais il ne s'agit pas seulement d'une obligation formelle, le respect des objectifs de moyens ou de résultats qui sont fixés par leur budget est un critère important pour l'évaluation des performances des responsables des unités décentralisées. Ainsi, le budget garantit la motivation des responsables en faveur de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

---

<sup>19</sup> "Bouquin H, 2013, Le contrôle de gestion », Gestion Puf, Paris, P.442.

### ✚ Celui d'un outil d'apprentissage au management

La performance de l'entreprise ne se mesure pas par référence au budget, qui décrit une situation hypothétique, mais par référence au réel, donc le budget est une occasion privilégiée d'introduire la dimension économique et financière dans les choix opérationnels qui sont fait, il est à ce titre un outil d'apprentissage au management.

### 1.4.2. Les objectifs du budget :

La construction de programme et des budgets répond à plusieurs objectifs : <sup>20</sup>

#### A- Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise

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

#### B- Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation

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

#### C- Les budgets sont des outils de contrôle

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

### 1.5. Les principes du Budget

Les principes du budget sont d'ordre de cinq :

#### ✚ L'annualité

Le budget est annuel, donc il est autorisé pour une seule année. Cependant il peut exister des autorisations de remaniement budgétaire, qui est un document autorisant des modifications du budget qui ne peut être donnée que par le conseil d'administration.

---

<sup>20</sup> DORIATH.B, GOUJET.C, Op.cit., P.105.

### ✚ La spécialité

Ce principe précise l'objet, la nature et la destination des dépenses. Cela signifie que les crédits doivent être subdivisés en unités relativement précises et affectés à des dépenses.

### ✚ L'universalité

Ce principe regroupe deux règles : le non affectation et le non compensation :

Le non affectation interdit l'affectation d'une recette à une dépense déterminée. Elle implique de verser toutes les recettes dans une caisse unique où l'origine des fonds est indéterminée.

Le non compensation qui interdit la compensation des dépenses et des recettes. Ainsi, il n'est pas possible de soustraire certaines dépenses de certaines recettes et de soustraire des recettes de certaines dépenses pour ne présenter que le solde des opérations ainsi "compensées".

### ✚ L'unité Budgétaire

Il signifie que, la totalité des dépenses et des recettes doivent apparaître dans un document unique. Il s'agit ainsi d'assurer une bonne lisibilité du budget, et donc, un contrôle effectif.

### ✚ L'équilibre Budgétaire

Ce principe exige que le montant global des dépenses soit exactement égal à celui des recettes lors de l'élaboration du budget l'équilibre doit être réel, donc les dépenses ne doivent pas être sous-évaluées et les recettes surévaluées.

## 2. Définition, rôle et objectifs de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est un système qui a pour but d'améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit, et d'assurer une certaine sécurité à court terme.

### 2.1. Définition et caractéristiques de la GB :

#### 2.1.1. Définition de la gestion budgétaire :

Il y a plusieurs définitions différentes pour la gestion budgétaire selon les auteurs et les économistes, on va citer trois définitions distinctes :

- ❖ La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets)<sup>21</sup>.
- ❖ 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 constatés<sup>22</sup>.

---

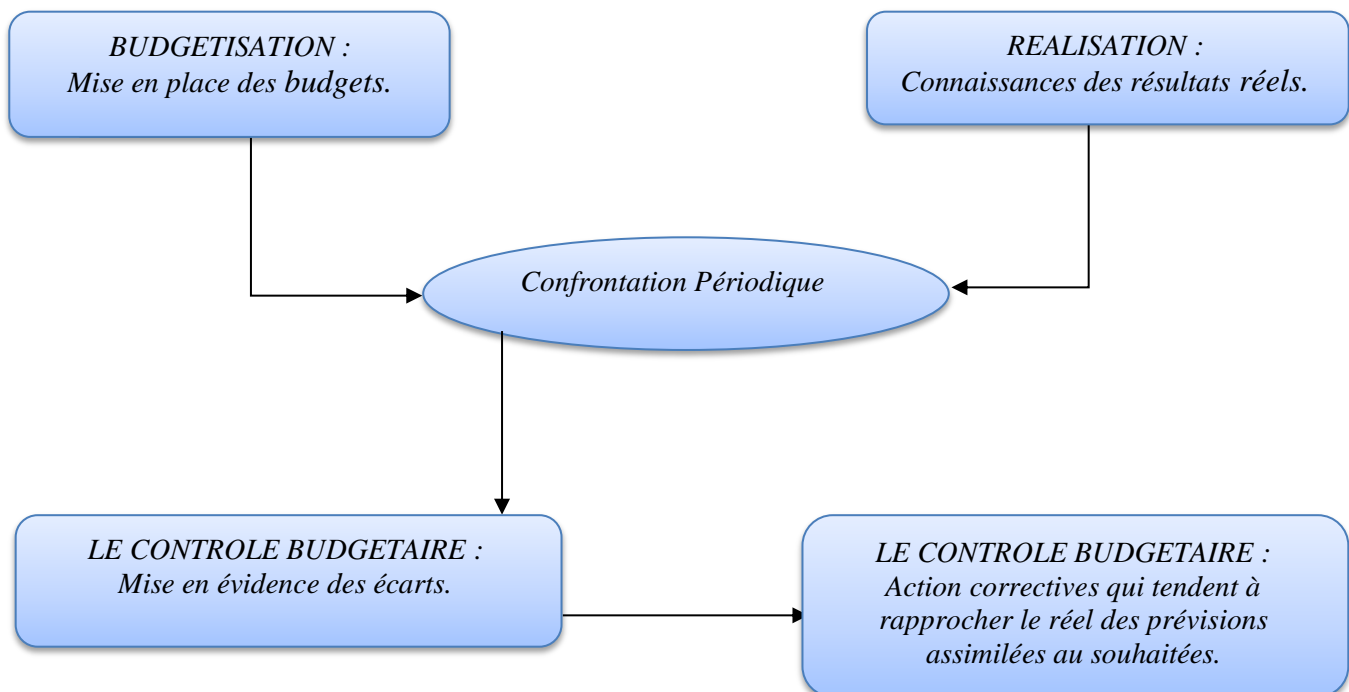
<sup>21</sup>A. Hamini, gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle, édition BERTI, Alger, Algérie, 2001, P 5.

- ❖ La gestion budgétaire a pour utilité le chiffrage des provisions décrivant l'avenir et le dégagement d'écart entre réalisation et provision pour détecter les dysfonctionnements, repérer la correction nécessaires et situer les responsabilités<sup>23</sup>.
- ❖ La gestion budgétaire est une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre<sup>24</sup>.

**Définition de synthèse :** 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 effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminé.

Après que nous avons définis la gestion budgétaire, on procède à une présentation schématisée :

### Schéma n°5 : Représentation de la gestion budgétaire



**Source :** ALAZARD. C & SEPARI. S : « Contrôle de gestion : Manuel et application », Edition DUNOD, Paris, P 225.

<sup>22</sup>. Jack Forget, gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 2005, P 9.

<sup>23</sup> GOUJET.C et RAULET.C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 1997, P41

<sup>24</sup>. Adel Mohamed El-Amine, cours de la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005, P 9.



### 2.1.2. Les caractéristiques de la gestion budgétaire :

#### + La planification

C'est un outil qui permet à l'entreprise de visualiser ses objectifs à atteindre dans le futur et de corriger les anomalies à l'avance.

#### + La coordination

L'ensemble des budgets garanti une harmonie dans l'exécution des actions de l'entreprise et ils permettent un échange d'information entre les différents responsables.

#### + L'évolution

Le budget permet de mesurer la performance de l'entreprise, déceler les insuffisances et leurs causes et prendre en conséquence les mesures correctives.

### 2.2. Les objectifs de la gestion budgétaire :

Les objectifs de la gestion budgétaire sont :<sup>25</sup>

- + Assurer une certaine sécurité, des prévisions à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le profit par le processus du contrôle entre les réalisations et les prévisions ;
- + Avoir une ouverture d'esprit vers les dialogues, la négociation et la formation ;
- + Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité.
- + La remise en cause des prévisions et la révision des moyens.

« Et l'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise »<sup>26</sup>

### 2.3 Les fonctions de la gestion budgétaire<sup>27</sup> :

L'élaboration du budget n'est pas une fin en soi, elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise.

#### ➤ Cohérence

La concentration industrielle a fait naître le besoin d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise que sont la politique commerciale, la production, la gestion de personnel, les approvisionnements, les investissements, la gestion financière, ...etc.

C'est pourquoi le budget, expression chiffrée des prévisions, a un rôle déterminant pour assurer la cohérence de l'entreprise.

---

<sup>25</sup> LOCHARD.J, « la gestion budgétaire : outils de pilotage des managers », Organisation, Paris 1988, P.24

<sup>26</sup>Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2000, P. 246.

<sup>27</sup> DORIATH.B, « contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2001, P.13.

### ➤ Décentralisation

Le budget général traduit les choix et objectifs de la direction générale. Mais son élaboration et son exécution nécessitent une décentralisation au niveau de tous les centres de l'entreprise. Il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectifs.

### ➤ Le contrôle

S'il y a décentralisation ou délégation du pouvoir, c'est dans le cadre et la limite d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire ne suppriment pas la hiérarchie ; au contraire, ils la formalisent en un système d'objectifs et d'écarts.

Chaque niveau hiérarchique rend compte de la réalisation de ses objectifs, quitte à se faire expliquer les écarts par les niveaux hiérarchiques inférieurs. Il y a ainsi concordance entre la structure du budget, la nature des écarts constatés et l'organigramme de l'entreprise.

## 2.4 L'importance de la GB :

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par<sup>28</sup> :

- ✚ 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.

---

<sup>28</sup>Hervé HUTIN, toute la finance d'entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 2002, P 387.

### **Conclusion du chapitre**

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. Ce processus intervient par le biais de divers outils qui sont indispensables tel que : la comptabilité analytique, le tableau de bord ainsi que la gestion budgétaire qui est un outil privilégié du contrôle de gestion. La gestion budgétaire est considérée comme étant une fonction partielle du contrôle de gestion, elle conduit, avec sa démarche, à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise, ainsi, la gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (budgets). Périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence des écarts, qui doivent impérativement entraîner des mesures correctives.

## **CHAPITRE 02**

### **Techniques d'élaboration d'un budget d'investissement**

Ce chapitre comprend deux sections, dans la première section on a les procédures d'élaboration du budget et dans la seconde le contrôle budgétaire et ses objectifs.

### **Section 01 : Procédure d'élaboration du budget d'investissement**

Dans cette section nous allons étudier la procédure budgétaire et la procédure d'établissement d'un budget d'investissement.

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. Mais si presque toutes les entreprises préparent un budget, les pratiques sont extrêmement variables.

Il faut mettre en place des instruments qui permettent ce suivi. Souvent ce suivi s'effectue par grandes lignes budgétaires (dans sa forme la plus simple on compare les dépenses engagées aux dépenses autorisées).

Dans les cas plus complexes, le contrôleur de gestion et le responsable de centre mettent en place des indicateurs de performances afin d'analyser plus finement les écarts entre les résultats attendus et les réalisations constatées. (Les prévisions ne sont pas nécessairement figées pour la durée du budget, il est possible de les réviser lorsque des conditions essentielles à leur réalisation viennent à varier de façon inattendue).

#### **1. La procédure budgétaire :**

Le budget s'élabore en quatre temps : la préparation, le lancement, le déroulement et l'arrêt budgétaire.

##### **1.1. La préparation budgétaire :**

Elle consiste à :

- ✚ À analyser les faits de l'année en cours
- ✚ À fixer les objectifs généraux pour l'année à venir en termes de profit attendu, de développement de nouveau produit, de qualité et de formation.
- ✚ À arrêter les hypothèses budgétaires (évolution des prix, croissance économique, parité des monnaies, taux de charge sociale, évolution des rémunérations,...etc.).

##### **1.2. Le lancement :**

Au cours de la réunion de lancement, auxquels participent tous les responsables du centre budgétaire, ou sont examinés la nature des objectifs poursuivis et leur raccordement à la stratégie, la mécanique budgétaire et ses modifications, la procédure de coordination. Tous ces points ne doivent laisser aucun doute ; l'engagement des personnes concernées doit être acquis. De même que sa préparation, l'animation de cette réunion incombe traditionnellement au contrôleur de gestion ;

- ✚ Analyse des faits marquants de l'année en cours (échec et réussite).
- ✚ Axel prioritaire de développement de l'année à venir.
- ✚ Principaux plans d'action sur les axes majeurs de développement
- ✚ Risques et opportunités. Moyens nécessaires : organisation, effectifs, investissements.
- ✚ Facteurs clés de succès.
- ✚ Arrêté du calendrier de la procédure budgétaire ; il doit être court (inférieur à trois mois) et rigoureux (le budget doit être arrêté avant le début du nouvel exercice).
- ✚ Débat sur les besoins d'assistance des responsables budgétaire par le contrôleur de gestion.

### **1.3. Le déroulement :**

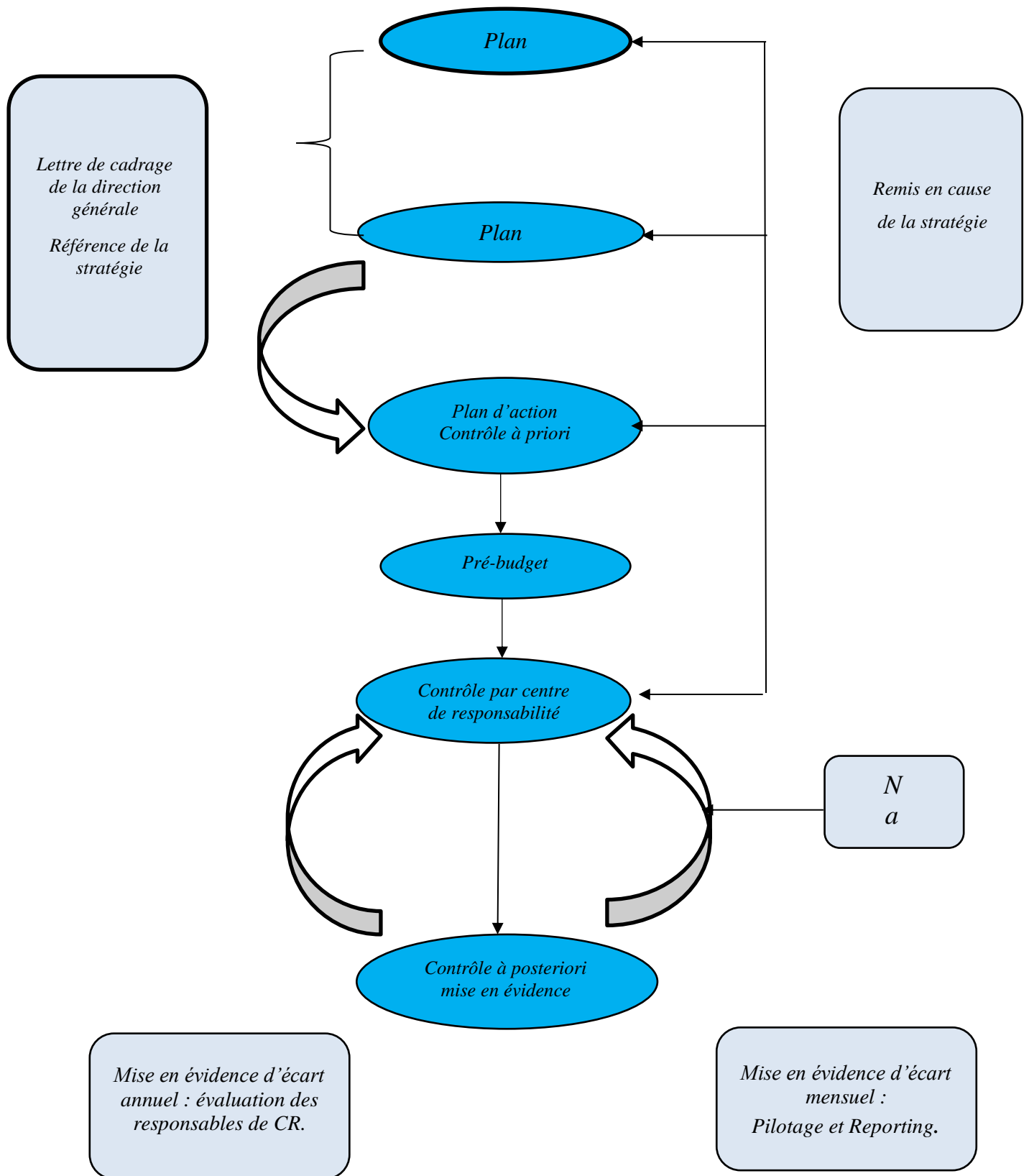
Pour les responsables budgétaire, cela consiste à définir les objectifs, formaliser les plans d'action et les moyens correspondants, chiffrer, itérer et proposer.

Pour le contrôleur de gestion, il s'agit de piloter la procédure, conseiller et vérifier la cohérence des budgets entre eux et avec les objectifs définis, consolider et présenter la réussite de la réunion de lancement et la qualité de la procédure budgétaire, les documents et l'instrumentation sont les conditions nécessaires pour obtenir un déroulement rapide.

### **1.4. L'arrêt budgétaire :**

Il doit toujours avoir lieu avant la fin de l'exercice afin de démarrer avec des objectifs précis. Une fois arrêté, le budget bénéficie d'une diffusion la plus large et la plus rapide possible au sein de l'entreprise.

Schéma n°06 : Les étapes de la procédure budgétaire



Source : BERLAND .N « le contrôle de budgétaire », Edition la découverte, Paris, 2009 P.68

## 2. La procédure d'établissement d'un budget d'investissement :

Sur le plan microéconomique, l'investissement conditionne l'avenir de l'entreprise, il peut être considéré aussi comme un moyen pour la réalisation des objectifs fonctionnels des autres centres de responsabilité budgétaire CRB (objectifs financiers, commerciaux, de production...), dans le cadre d'un objectif global déterminé au niveau de la stratégie, si bien que, le budget d'investissement s'inscrit dans la stratégie financière de l'organisation.

L'investissement est donc un processus fondamental dans la vie de l'entreprise, Cette dernière, avant d'être engagée doit mettre toutes les chances de son côté.

### 2.1. La procédure d'élaboration de budget des investissements :

Tout investissement est un pari (notion de risque) sur l'avenir. L'affectation de ressources financières sur un investissement se fera toujours dans l'espoir d'en retirer des gains dans le futur. C'est pourquoi, le risque demande :

- De vérifier la validité du projet dans les domaines (technique, commercial, juridique, organisationnel, humain) → Justification des demandes d'investissements.
- De vérifier la validité financière du projet → Choix des investissements.
- De s'assurer de la cohérence du projet avec les plans stratégique et opérationnel. De planifier dans le temps l'investissement → Budget des investissements.
- De suivre les ressources financières engagées dans l'investissement (contrôle budgétaire).

#### → Le choix de financement de l'investissement :

Après une étude du différent projet d'investissement, l'investisseur se confrontera au choix du moyen de financement :

- ✚ Financement par ses fonds propres (autofinancement) ;
- ✚ Financement par emprunt ;
- ✚ Financement par leasing ;

#### → Budgétisations des investissements :

La prévision des investissements s'effectue dans un plan prévisionnel à 5, 7 ou 10 ans selon les capacités de planification de l'entreprise. Elle s'inscrit dans la recherche d'équilibre Financier à long terme exprimé par le plan de financement.

**1. Le plan de financement :** Est un état financier prévisionnel des emplois et des ressources de l'entreprise à moyen terme ou à long terme. C'est un instrument de gestion prévisionnelle qui traduit la stratégie de l'entreprise et qui quantifie ses projets de développement et leurs financements. Aucun modèle n'est prescrit.



En général, les rubriques sont les suivantes dans les emplois :

- Dividendes à verser ;
- Acquisitions d'immobilisations ;
- Remboursements de dettes financières ;
- Augmentation du besoin en fonds de roulement ;

*Et dans les ressources :*

- Capacité d'autofinancement ;
- Cessions d'immobilisations ;
- Augmentation de capital
- Subventions d'investissement reçues ;
- Augmentation des dettes financières ;
- Diminution du besoin en fonds de roulement ;

### **2. Le budget des investissements :**

Le budget annuel des dépenses d'investissement, ne retient que les conséquences financières d'un plan de financement pour l'année budgétée, il faudra bâtir le budget des ressources nécessaires, ce qui consiste essentiellement à coordonner les financements possibles (autofinancement, emprunt bancaire...), les dates de mise à disposition des fonds et leurs coûts (frais financiers répercutés sur le budget des dépenses d'exploitation). Budgéter les investissements ou le projet d'investissement, revient à établir une répartition dans le temps des investissements et du financement correspondant. Les opérations possibles pour un ou plusieurs investissements<sup>29</sup>.

### **2.2. La procédure d'établissement d'un budget d'investissement :**

La procédure budgétaire comprend trois phases essentielles la prévision, la budgétisation et le contrôle ou le suivi budgétaire.

#### **2.2.1. La prévision budgétaire :**

Prévoir, c'est avoir une vision claire du futur, l'engagement d'investir nécessite généralement des fonds très importants, c'est pour cela que l'entreprise doit établir un plan de financement qui fera apparaître les emplois et les ressources qui peuvent être interne, l'autofinancement, ou externe, l'apport en numéraire des associés ou des emprunts bancaires. {La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de

---

<sup>29</sup>Alazard C et Separi .S, Op-cit , p :338 COURS GESTION BUDGETAIRE DR.BELGHAOUTI NACERA P 50. 51

L'entreprise.}

Cette démarche s'organise sur deux principes essentiels, la fixation des objectifs par l'entreprise, et l'établissement des prévisions en utilisant les différentes techniques de prévision, pour s'assurer de la participation de chacun il faut que les objectifs répondent aux éléments suivant :

- être ambitieux mais réalistes ;
- clair, précis et quantifiés ;
- acceptée par les intéressés ;

### **2.2.2. La budgétisation :**

Cette étape, consiste à inscrire dans les budgets la répartition dans le temps des investissements et des financements qui correspondent, c'est-à-dire c'est l'ensemble des actions mener sur un plan à court terme en prenant en considération les objectifs de l'entreprise et les prévisions faites, en effet la budgétisations est le fait de traduire les prévisions d'activité sous forme d'un programmes d'action établis sur les états appelés budgets.

Le budget est un plan à court terme chiffré comportant une affectation de ressources liées à une assignation de responsabilités pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il doit être accompagné d'un plan d'action qualitatif et daté.

Les budgets ont un rôle de coordination et d'orientation. Pour s'assurer de leur efficacité, leur élaboration doit suivre une démarche impliquant les différents responsables de l'entreprise.

A ce niveau, il faudra à la fois avoir des capacités de management, d'information et de coordination afin d'assurer la cohérence entre les différents budgets. La chronologie d'élaboration des budgets est la suivante :

- la détermination des objectifs généraux de l'année
- la détermination des hypothèses communes
- l'élaboration des prévisions physiques et valorisées
- mise en cohérence.

### **2.2.3. Le contrôle budgétaire, suivi d'un budget d'investissement :**

Cette dernière phase est une phase essentiel dans le processus budgétaire, sans le contrôle ou le suivi, l'élaboration du budget perd la moyenne partie de son intérêt, il s'agit de rapprocher les prévisions des réalisations pour détecter les écarts qui peuvent se produire, les analysés et être ainsi capable de prendre les mesures nécessaires de redressement qui s'imposent.

### L'analyse des écarts :

La démarche d'analyse des écarts permet de connaître la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs, cet outil a pour but la comparaison entre les réalisations de l'entreprise et les prévisions élaborées auparavant. Cette étude va servir à connaître les causes de ces écarts et par la suite à chercher des solutions pour y remédier.

### **Écart = Réalisation – Prévision :**

Les écarts servent à :

- Corriger les prévisions ;
- Dégager les responsabilités ;

Le contrôle des projets d'investissement, touche les points suivants :

#### **Les engagements :**

Contrôler les engagements, permet de s'assurer que les travaux s'effectuent selon le rythme prévu.

#### **Les règlements :**

Ce programme permet de comparer les dates et les montants de règlements réalisés par rapport à ceux prévus, et suivre les devis et leur réalisation.

#### **Les réceptions :**

Il y a lieu de contrôler les dates et les délais de réception des investissements, ce contrôle permet aussi, de rappeler du moment favorable ces dates et ces délais en cas de leur non-respect de la part des différentes parties concernées.

#### **Le contrôle du financement :**

Les flux du financement, doivent être distingués du flux d'exploitation du projet, des économies de charges financières permises par des bonifications d'intérêt ou la déductibilité fiscale exceptionnelle de charges de l'emprunt appartiennent au flux de financement.

#### **Contrôle de rentabilité :**

Ce contrôle permet d'apprécier la qualité des données prévisionnelles, de juger les méthodes de choix utilisés, si les écarts sont importants il y a lieu d'éviter à l'avenir de recommencer les mêmes erreurs.

### Section 02 : Le contrôle budgétaire

#### 1. Généralités sur le contrôle budgétaire :

##### 1.1. Définition et caractéristiques du contrôle budgétaire :

###### 1.1.1. Définition et concept :

Le contrôle budgétaire « est un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisés par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation »<sup>30</sup>. D'où le contrôle budgétaire est une procédure qui confronte a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité. Cette procédure dégage : des écarts entre les montants réalisés et les montants budgétés (ou montants préétablis), identifie les causes de ces écarts et propose des actions correctives.<sup>31</sup> Rappelons par ailleurs que la gestion budgétaire a notamment pour objectif l'évaluation des performances des responsables des unités décentralisées. Le contrôle budgétaire, calcul les écarts entre les prévisions et les réalisations en partant du budget général pour remonter aux différentes composantes.

###### 1.1.2 Les caractéristiques du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire représente certaines caractéristiques parmi lesquelles on trouve:

###### **Le contrôle budgétaire est une composante de gestion :**

Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations, et en identifiant les causes de ces écarts.

###### **Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif :**

Le contrôle budgétaire s'intéresse à la période passée (le mois le plus souvent) en comparant les réalisations aux prévisions traduites dans les budgets et en analysant les causes des écarts.

Le contrôle budgétaire a une dominante financière : le contrôle budgétaire s'appuie sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers.

###### **Le contrôle budgétaire informe les responsables sur le budget de réalisation des budgets :**

Le contrôle budgétaire participe à la mesure de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts et permet aussi de :

---

<sup>30</sup> Béatrice, Grandguillot F, ... op.cit, P. 300.

<sup>31</sup> Langlois G, Bonnier C, Bringer M, ...op.cit, 2010, P. 420.

- Evaluer la performance des acteurs ;
- Procéder aux régulations nécessaires ;

### **1.2 Les fonctions et principes du contrôle de budgétaire :**

#### **1.2.1 Les fonctions du contrôle budgétaire :**

Les objectifs du contrôle budgétaire sont indissociables de ceux du contrôle de gestion. Dans les deux cas, le système d'information à mettre en place n'a de sens que s'il débouche sur des actions. L'objectif initial du contrôle budgétaire est la prévision, c'est elle qui fournit le cadre de tout ce qui s'ensuit. Mais cet objectif est indissociable de l'objectif suivant qui est celui de la gestion des ressources. Et enfin le troisième objectif permet de refermer la boucle puisqu'il s'agit de l'évaluation.

##### **1.2.1.1 La prévision :**

Le contrôle budgétaire se situe entre le contrôle stratégique, qui est une projection sur le long terme, et le contrôle opérationnel, qui est le suivi des opérations au jour le jour. Lorsqu'on parle de la prévision dans le cadre du contrôle budgétaire il faut définir l'horizon sur lequel on souhaite pouvoir se projeter, il faut également préciser la fréquence à laquelle on effectue ce contrôle budgétaire ainsi que la façon d'appréhender les transitions d'une période budgétaire à une autre.

Dans les grandes entreprises, les processus budgétaire sont très formalisés et ils mobilisent des ressources interne importantes. Mais ils sont également multiformes et peuvent associer des activités complémentaires :

##### ➤ **Le suivi stratégique :**

Une fois par an, le contrôle budgétaire est confronté aux orientations stratégiques de l'entreprise pour s'assurer de la concordance entre les prévisions et les réalisations à court terme et les orientations de long terme qui ont été décidées.

##### ➤ **L'élaboration des budgets :**

Elle a habituellement lieu une fois par an et peut s'étaler sur une période de deux ou trois mois. Elle comprend généralement une réunion globale des principaux dirigeants et responsables d'activités ou de services, soit pour arrêter et discuter les grandes orientations qui vont conditionner les décisions opérationnelles des douze mois à venir.

##### ➤ **La prévision d'activité :**

Elle permet de modifier les prévisions initiales d'activité pour les adapter à la conjoncture. Le suivi de l'activité est particulièrement important pour les activités de

production afin de coller à la demande du marché. Dans certains cas, les prévisions mensuelles ou hebdomadaires d'activité peuvent déboucher sur une modification des budgets.

### **1.2.1.2 La gestion des ressources :**

Toute organisation existe par les ressources qu'elles mobilisent, qu'il s'agisse de ressources humaines, matérielles, immatérielles ou financière. La gestion de ces ressources constitue donc une des fonctions essentielles des dirigeants. Elle gère des ressources qui correspondent à trois types d'activité :

Le premier est l'acquisition des ressources, ou le contrôle des dépenses, le second est l'allocation des ressources entre les différentes activités et le suivi de leur consommation, le troisième est la coordination des consommations de ressources entre les activités.

Le suivi régulier des budgets permet ainsi d'identifier les dérapages entre les acquisitions de ressources initialement prévues pour un service donné et le montant réalisé. Le rôle du budget, dans le contrôle de l'acquisition des ressources, constitue donc un élément essentiel de contrôle et de limitation des dérives arbitraires ou délictueuses.

### **L'allocation des ressources :**

Le budget constitue un outil pour permettre de déterminer a priori l'affectation des nouvelles ressources et s'assurer de la pertinence de cette affectation par rapport aux objectifs affichés. Au sein des organisations cette allocation des ressources émane des organes dirigeants qui arbitrent entre différentes opportunités.

Il est donc essentiel au cours du processus budgétaire de se poser la question de l'opportunité de l'affectation des ressources à chaque activité. Les organisations tendent souvent à utiliser le système budgétaire comme système de prévision, fondé sur une base historique incrémentée des quelque décisions retenues, mais pour lequel il n'existe aucune remise en cause des choix antérieurs.

Or, ces derniers pouvaient être pertinents à une époque donnée, mais devenir sources d'inefficience en matière de consommation des ressources, ou ne plus contribuer à la réalisation des activités considérés comme essentielles pour l'organisation.

### **1.2.1.3 L'évolution :**

Dans une organisation, la nécessité du travail en équipe et les problèmes de coordination et d'incitation, entraînent la nécessité de disposer d'un système formel ou informel d'évaluation de la contribution des membres de l'organisation. Le système budgétaire fournit un cadre formel permettant de répondre au moins à trois besoins.

### **Une référence pour mesurer les réalisations :**

Le système budgétaire fournit le cadre susceptible de permettre aux organisations, et aux entreprises en particulier, d'évaluer la performance des réalisations. L'avantage essentiel de l'approche budgétaire par rapport à une simple approche comptable, est que les budgets intègrent non seulement le poids du passé mais également l'incidence des grandes décisions stratégiques et surtout l'estimation des changements environnementaux.

La construction du budget suppose que les objectifs stratégiques aient été définis, la phase suivante repose sur l'estimation, par les différents responsables, de leurs besoins en ressources pour remplir les missions spécifiques qui leur ont été confiées. Dans les entreprises, la contrainte de résultat fait que, sauf cas particuliers de monopoles, il est souvent difficile de satisfaire toutes les demandes budgétaires tout en maintenant l'équilibre global de l'entreprise sa capacité à dégager des profits.

La concertation joue alors un rôle essentiel, puisqu'il va fournir l'occasion aux responsables de services de confronter leurs demandes avec les contraintes globales de l'entreprise. La concertation concerne aussi les dirigeants et les membres des conseils ou des assemblés.

En effet dans les entreprises, la discussion des budgets au cours du conseil d'administration est l'occasion de réexaminer les objectifs essentiels de l'entreprise et de s'accorder sur la priorité à accorder à chacun d'entre eux.

### **1.2.2 Principes du contrôle budgétaire <sup>32</sup> :**

Le principe de fonctionnement du contrôle budgétaire est une confrontation périodique entre des données préétablies et les réalisations pour mettre en évidence des écarts qui doivent appeler des actions correctives.

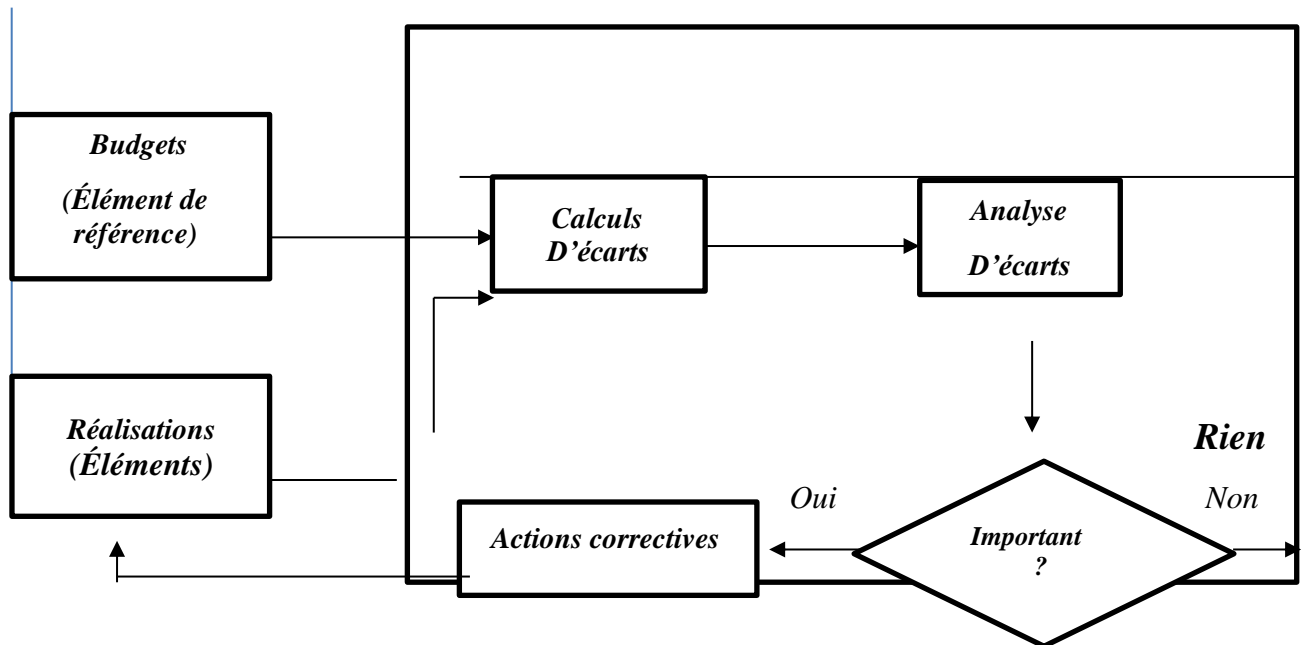
La pertinence de la gestion budgétaire repose, de fait, sur la qualité des informations recensées dans les budgets et sur leur capacité à correctement anticiper le devenir de l'entreprise car dans cette approche, ce sont les éléments du budget qui servent de référence aux ajustements du pilotage. Il s'agit, après avoir rappelé les principes du contrôle budgétaire et le cadre générale d'analyse du calcul des écarts, de proposer une décomposition de l'écart de résultat d'un centre de profit qui permet de localiser les performances de chaque activité de cette entité.

---

<sup>32</sup> ALAZARD.C, SEPARIS, « contrôle de gestion manuel et application »

Puis, compte tenu de la nature des objectifs assignés aux différents pôles de responsabilité, nous étudierons le suivi et les contrôles budgétaires possibles des différents centres de responsabilité.

### *Schéma n° 07 : « processus du contrôle budgétaire »*



(Source : ALAZARD (C), SEPARI (S), « Contrôle de gestion manuel et applications », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD .Paris, 2010, P. 361.)

Un contrôle budgétaire pertinent s'appuie sur l'ensemble des budgets établis pour formaliser le fonctionnement à coût terme de l'entité dont la gestion doit être mise sous tension.

Les données nécessaires tant à l'établissement des budgets, des budgets, qu'au calcul des réalisations mettent en jeu tous les systèmes d'informations comptables de l'entreprise. La pertinence des écarts dépend de leur définition, mais aussi de la qualité des éléments de référence c'est-à-dire des budgets. Dans un environnement instable et peu prévisible, cet aspect du problème ne peut être négligé, c'est pourquoi les actions correctives peuvent agir sur les éléments prévisionnels et conduire à des ré-prévisions.

« Le contrôle budgétaire a été conçu pour aider à la gestion des différentes fonctions des entreprises en termes financiers et humains.



Le principe de fonctionnement du contrôle budgétaire est la confrontation périodique entre les données préétablies, les budgets, et les réalisations effectives pour mettre en évidence des écarts qui doivent susciter des actions correctives.

La pertinence de la méthode repose sur la qualité des informations recensées dans les budgets et sur leurs capacités à correctement anticiper le devenir de l'entreprise, car dans cette approche, ce sont les éléments du budget qui servent de référence aux ajustements du pilotage.

### **1.3 Le rôle du contrôle budgétaire :**

Le rôle principal du contrôle budgétaire consiste à agir pour améliorer les performances, impose à toute entreprise un « code de bonne conduite »<sup>33</sup>.

- Il oblige à respecter les contraintes et développe un mode de fonctionnement contractuel ;
- Il responsabilise la hiérarchie à tous les niveaux par le jeu de délégations successives,

### **1.4 Les différentes étapes et supports du contrôle budgétaire :**

- Les étapes du contrôle budgétaire : D'une manière générale on distingue trois étapes de contrôle :

#### **1.4.1 Le contrôle avant l'action :**

Le contrôle anticipatif est assuré au cours de la budgétisation. En effet, la budgétisation par centre de responsabilité constitue une simulation, des actions envisagées d'autant plus concrètes, qu'elle implique très directement les cadres opérationnels et leur permet de simuler les conséquences de leurs décisions avant même que de s'engager dans l'action.

#### **1.4.2 Le contrôle pendant l'action :**

C'est un contrôle opérationnel consistant à fournir les informations nécessaires de manière permanente pour assurer les actions jusqu'à leur terme. Ce type de contrôle doit être placé au niveau même des opérations.

#### **1.4.3 Le contrôle après l'action :**

La fonction de ce type de contrôle consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances, dans le cadre d'une entreprise organisée en centres de responsabilités. Le contrôle après l'action vise à présenter un bilan final de la période budgétaire : constat des réalisations, constat des décalages prévisions- réalisations, analyse et explication des écarts.

---

<sup>33</sup> ALAZARD.C, SEPARIS, Op, P.510

### ➤ Les supports du contrôle budgétaire :

Il existe trois supports pour le contrôle budgétaire, le tableau de bord du responsable Budgétaire, les rapports de contrôle et les réunions périodiques de suivi budgétaire.

● **Le tableau de bord du responsable budgétaire :** C'est un instrument qui permet au responsable d'effectuer en permanence un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone d'investigation. Il attire son attention sur des points-clés, et donne au responsable les informations nécessaires pour agir à court terme.

● **Les rapports de contrôle :** Le contrôle budgétaire devient périodique lorsque le responsable d'un budget rend compte à sa hiérarchie des performances obtenues dans son département, ce rapport se présente sous forme standardisée indique :

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

### ● **Les réunions de suivis budgétaires :**

Des examens synthétiques des comptes devront se tenir mensuellement afin d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées. A ces réunions, participent autour du contrôleur de gestion, les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur pour rendre comptes des écarts constatés puis les actions correctives nécessaires. Ces réunions pourront avoir comme support : information, les rapports de contrôle, un système de tableau de bord informatisé ou un processus plus informel.

## **2. La démarche de l'analyse des écarts :**

### **2.1 Définition d'un écart :**

L'écart se définit comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée... »<sup>34</sup>.

La base du contrôle budgétaire est l'analyse des écarts entre ce qui a été prévu (les objectifs) et ce qui est réalisé (le réel). Cela consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles afin de rechercher leurs causes et mesurer leurs impacts, d'identifier les responsabilités (internes ou externes), et informer les acteurs

---

<sup>34</sup> PCG 1982, cité in : Doriath B, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2008, P. 72

afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires. Les écarts comparent les réalisations aux prévisions.

## 2.2 Les principes de base pour l'analyse des écarts

Le but de comparer les standards avec les réalisations est de dégager des écarts qui vont être suivis d'une analyse et d'une interprétation des écarts afin de dégager un ensemble d'informations exploitables par différents niveaux de responsabilité au sein de la firme pour pouvoir exécuter :

- ✓ L'évaluation des performances ;
- ✓ La mise en œuvre des actions correctives ;

## 2.3 Méthode de contrôle par les écarts

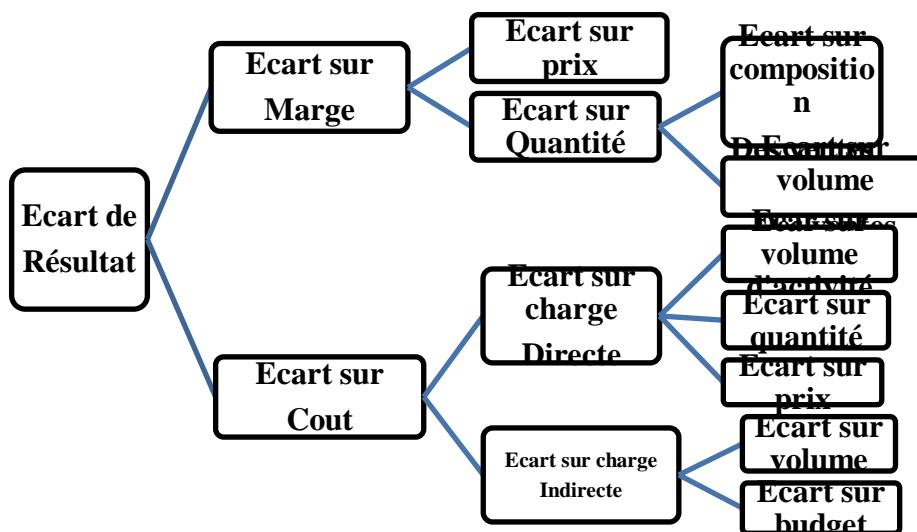
### 2.3.1 La logique des calculs d'écarts

Le plan complet général définit, les écarts sur charges directes et indirectes ainsi que leur modèle d'analyse. Si ces définitions ne s'imposent pas aux entreprises, il en résulte un certain nombre de conventions.

- ✓ Les écarts comparent les réalisations aux prévisions Par convention, un écart se calcule dans le sens réel-prévisionnel.
- ✓ Tous les écarts peuvent être analysés en un écart sur prix et un écart sur quantités.
- ✓ Les écarts sur quantités sont valorisés par un prix (ou un coût) préétabli Les écarts sur prix sont pondérés par quantité réelle.

### 2.3.2 La représentation de l'ensemble des analyses d'écarts

Schéma n°08 : Schéma d'ensemble d'analyse d'écarts



Source : Brigitte DORIATH « contrôle de gestion ».page 73

Ce schéma présente une articulation générale, assez classique, des analyses d'écarts d'autres modèles, globaux ou partiels, peuvent être conçus sur des bases différentes, en fonction des besoins du contrôleur de gestion et des spécificités de l'exploitation ;

- ✓ Des analyses de plus en plus fines peuvent être menées afin d'associer un écart à une cause ;
- ✓ Le modèle d'analyse doit être cohérent : la somme des sous-écarts doit être égale à l'écart analysé. Cette nécessaire cohérence est vérifiée lors de l'élaboration du modèle et devient un outil de contrôle des calculs d'écarts ;

### ➤ Une décomposition détaillée des écarts

- ✓ Ecart sur résultat = chiffre d'affaire réel - chiffre d'affaire prévu.
- ✓ Ecart sur marge (Marge réelle × quantité réelle) - (Marge prévisionnelle × quantité prévu).
- ✓ Ecart sur quantité = (Quantité réelle - quantité prévue) × Marge prévue.
- ✓ Ecart sur prix de vente = (Marge réelle - Marge prévue) × quantité réelle.
- ✓ Ecart sur coût = Coût réel - Coût prévu.
- ✓ Ecart sur charge direct.

$$E/P = (\text{Prix réel} - \text{Prix prévisionnel}) \times \text{quantité réel}$$

$$E/Q = (\text{Quantité réel} - \text{Quantité prévu}) * \text{Prix prévisionnel}$$

$$\text{Ecart sur charge indirect}$$

$$\text{Ecart sur budget} = \text{Charge indirect réel} - \text{charge indirect théorique}$$

$$\text{Ecart sur volume d'activité} = \text{Charge indirect théorique} - \text{budget flexible}$$

## 2.4 L'interprétation des écarts et les actions correctives :

**L'interprétation des écarts<sup>35</sup>** : Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorable » ou « défavorable » selon qu'ils traduisent un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation, le signe obtenu lors du calcul de l'écart n'ayant pas toujours la même signification.

$$\text{Ecart sur chiffre d'affaire} = \text{CA réel} - \text{CA prévu} > 0 \text{ favorable}$$

$$\text{Ecart sur cout de matière} = \text{Coût réel} - \text{Coût prévu} > 0 \text{ défavorable}$$

L'action du contrôle de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs permettant ainsi une gestion par exception.

**L'analyse des écarts** : Un écart est très souvent révélateur soit :

- ✓ D'une modification des données ;

<sup>35</sup> Doriath B., « Contrôle de gestion », 5<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2008, P 73.

- ✓ De l'apparition d'un phénomène inconnu et inattendu ;
- ✓ D'une modification des décisions ou de leurs applications ;

La phase d'analyse des causes de cet écart permettra de mettre à jour les bases de données :

### **Les actions correctives :**

Une fois la cause de l'écart est identifiée, le responsable budgétaire devra encore s'interroger sur les actions à entreprendre pour les corriger et les mettre en œuvre, sous réserve quelquefois de l'accord des responsables hiérarchiques ; la solution qui lui apparaîtra la plus appropriée.

Deux types d'actions correctives sont envisageables :

- ✓ L'action est mise en œuvre avant que l'opération ne soit totalement achevée, elle cherche à infléchir les premières estimations du résultat et le contrôle est dit anticipé.
- ✓ L'action ne cherche qu'à influencer les réalisations ultérieures. Dans ce cas, l'écart n'est calculé qu'une fois la tâche accomplie (contrôle dit a posteriori) et l'action corrective ne portera que sur l'accomplissement d'une nouvelle tâche.

### ***Le suivi des réalisations :***

Les activités sont suivies en comparant les réalisations avec les prévisions, mais ce suivi sert aussi à :

- ✓ Informer l'ensemble des lignes hiérarchiques ;
- ✓ Rechercher et analyser les causes des écarts ;
- ✓ Ajuster éventuellement le budget ;
- ✓ Apprécier la performance des responsables budgétaires ;

### **Conclusion du chapitre :**

A partir de ce chapitre, nous avons signalé l'importance du processus d'élaboration d'un budget Et d'un contrôle budgétaire rigoureux pour l'entreprise dans l'optique d'accroître ses richesses.

Le contrôle budgétaire est la dernière phase de la démarche budgétaire, il permet par une analyse Des écarts l'identification des atouts et faiblesse dans une le but d'améliorer la performance de L'entreprise.

# **CHAPITRE 03**

## **Elaboration et suivi d'un budget d'investissement en sein de**

Ce troisième chapitre de notre mémoire, vient de compléter la partie théorique grâce à un stage pratique qu'on a passé en sein de SONATRACH, RTC (région transport centre). Il est composé de deux sections. On a abouti dans la première section à la présentation de l'organisme d'accueil, et dans la deuxième à la gestion budgétaire en sein de RTC.

### **Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil**

#### **1. La description de SONATRACH:**

##### **1.1 L'historique et mission :**

L'entreprise « SONATRACH (*Société National pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures*), a été créée le 31 Décembre 1963 par le décret n° 63/491, les statuts ont été modifiés par le décret n° 66/292 du 22 Septembre 1966, et SONATRACH devient « *Société nationale pour la recherche ,la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures* , cela a conduit à une restructuration de l'entreprise dans le cadre d'un schéma directeur approuvé au début de l'année 1981 pour une meilleure efficacité organisationnelle et économique ; de ses principes SONATRACH a donné naissance à 17 entreprises : (NAFTAL, ENIP, ENAC,.....etc).

Après sa restructuration en 1982, et sa réorganisation en 1985, SONATRACH s'est recentrée sur ses métiers de base que constituent les activités *suivant* :

- ✓ Exploration et recherche;
- ✓ Exploration des gisements hydrocarbures;
- ✓ Le transport par canalisation;
- ✓ La liquéfaction et la transformation de GAZ;
- ✓ La commercialisation;

A travers cette transformation structurelle et fractionnelle, un schéma de groupe a évolué en constituant des branches d'activité autonomes et leurs filiations.

De la branche (Activité de transport par canalisation), se trouve la Direction Régionale de Bejaia (DRGB) ou s'est déroulé notre stage pratique.

##### **1.2. Les activités de SONATRACH :**

###### **➤ L'activité Amant :**

Elle regroupe l'exploitation, le forage et la production.

###### **➤ L'activité AVAL :**

Elle regroupe le raffinage du pétrole et la liquéfaction du gaz.



➤ **L'activité COMMERCIALISATION: (COM)**

Elle a en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, shipping HY proc compagnie pour le transport maritime des hydrocarbures et COGGIZ pour la commercialisation des gaz industriels.

➤ **L'activité Transport par Canalisation :(TRC)**

C'est l'acheminement des hydrocarbures à partir d'un terminal départ vers les terminaux marins ou les usines de liquéfaction à travers un réseau de pipe le réseau de transport par canalisation compte 12 gazoducs d'une longueur de 7459 km, avec une capacité de transport de 31 milliards de m<sup>3</sup>/ an dont 39 milliards de m<sup>3</sup> destinés à l'exploitation.

**1.3 Les objectifs de SONATRACH :**

Les objectifs de la SONATRACH durant les 25 années à venir consistent à doubler le rythme de la production afin d'atteindre la barre de 100 TEP (tonne équivalente pétrole) annuellement, ce qui donnera une production cumulée prévisionnelle de 2,5 milliards de TEP à la fin de l'année 2020.

Si les efforts d'exploitation et de prospection des hydrocarbures ne suffisent pas à renouveler la totalité des réserves mises en place par la découverte de nouveaux gisements compte tenu du volume d'hydrocarbures qui pourront être récupérées du sous-sol, SONATRACH ira irrémédiablement vers un déséquilibre énergétique très grave.

Le programme des réserves à maintenir la même durée à venir a été élaboré en fonction d'une espérance de découverte de gisement équivalent à 144 millions de tonnes pétrole (TEP)

Annuellement.

Aujourd'hui, l'évolution de l'économie mondiale des hydrocarbures ne laisse d'autres alternatives à SONATRACH que l'adaptation, l'amélioration et modernisation des conditions de travail et de son outil de production. Pour cela, SONATRACH s'appuie sur les valeurs fondamentales de la culture de l'entreprise.

## **2. La description de la région transport centre (RTC) :**

### **2.1. Historique et situation géographique :**

La région transport centre RTC est l'une des huit directions chargées du transport, du stockage et de livraison des hydrocarbures transportés à travers canalisation, gérée et exploitées par la RTC : le gaz naturel et le pétrole brut.

*Le patrimoine de la RTC est comme suite :*

- ✓ L'oléoduc à Haoud el Hamra, réalisé en **1959**, est le premier pipeline en Algérie par la société pétrolière SOPEG (société pétrolière de gérance). Il est d'une longueur 660 km et d'un diamètre de **24 pouces**. Il possède une capacité de transport de **17 TM**, de pétrole brut, vers le terminal marin de Bejaia et la raffinerie d'Alger.
- ✓ L'oléoduc Béni Mansour : il est d'une longueur de 130 km et d'un diamètre de 16 pouces, il est piqué sur l'oléoduc Ha oud el Hamra et alimente depuis 1970 la raffinerie d'Alger.
- ✓ Gazoduc Hassi R'mel (Bordj Menaiel) : il est d'une longueur de **473 km** et d'un diamètre de **42 pouces**. Il approvisionne on Gaz naturel, et ce, depuis **1981**, toutes les villes ainsi que tous les pôles de centre de pays, il dispose d'une capacité de transport de **7 milliards de m par an**.
- ✓ Le port pétrolier : est doté de deux bacs d'une capacité de stockage annuel de 80 000 tonnes et équipé de **10 électropompes de 53 000 chevaux** pour le chargement des navires. Le transport des hydrocarbures par les navires étant le plus souvent utilisé, un poste de chargement des hydrocarbures en haute mer a été mis en service le **15/09/2005**.

Le siège de la région transport centre Bejaia, est situé au sud de Bejaia (arrière port) à l'entrée de la ville sur la zone industrielle sur une superficie globale qui est déterminée ainsi :

➤ **Terminal «Sud et Nord»**

Surface clôturé : 516 135 m<sup>2</sup>

Surface ouverte : 7 832 m<sup>2</sup>

Surface occupée par les bacs : 43 688 m<sup>2</sup>

Surface non clôturé : 2 250 m<sup>2</sup>

➤ **Foyer «club Soummam»**

Surface : 1 155 m<sup>2</sup>

*-port pétrolier*

Surface clôturé : 19 841 m<sup>2</sup>

Surface couverte : 300 m<sup>2</sup>

Surface occupé par les bacs : 1600 m<sup>2</sup>

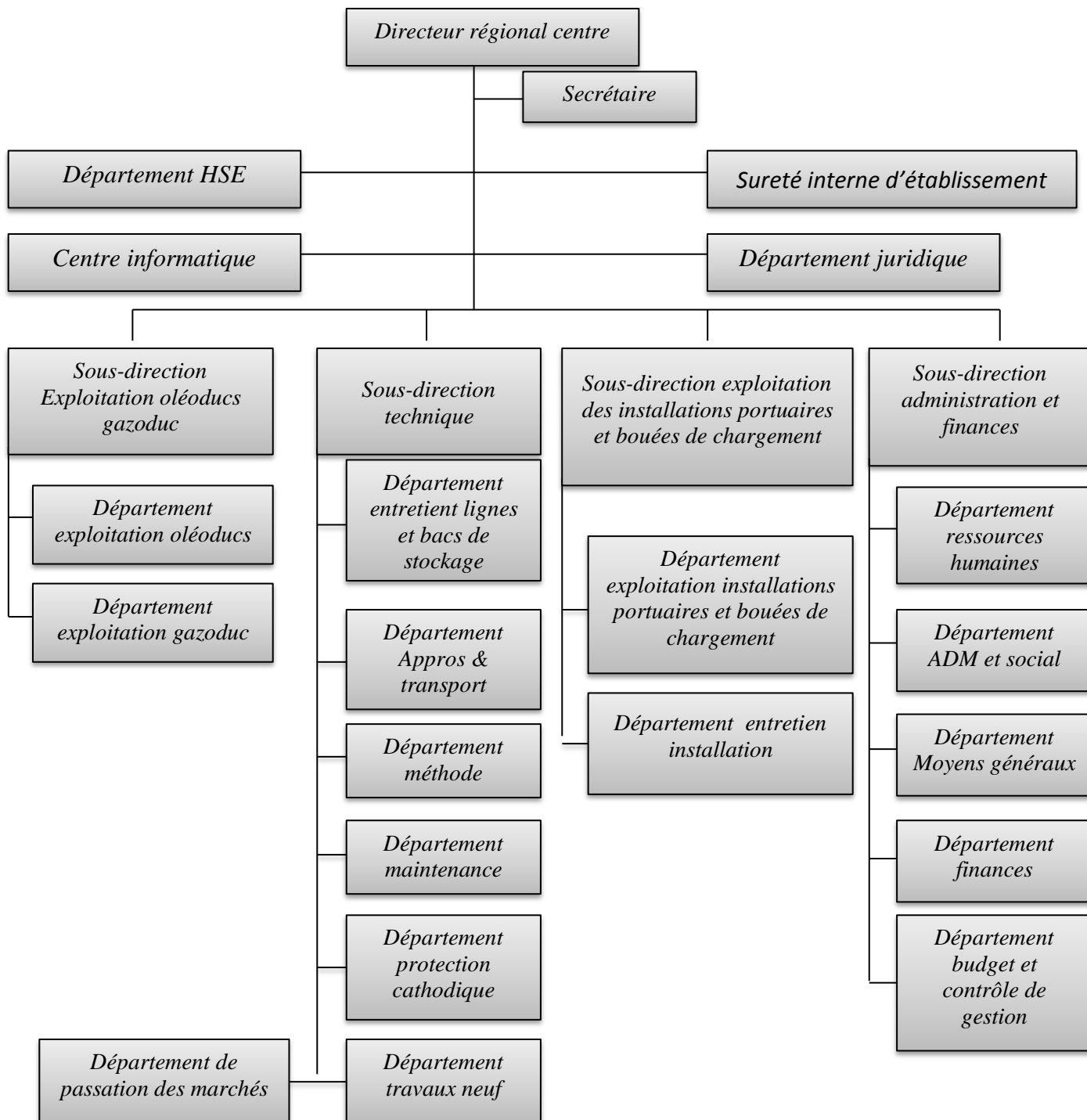
## **2.2. Les missions de la RTC :**

- ✓ Le transport par canalisation du pétrole brut et du gaz naturel respectivement de: Haoud El Hamra vers le terminal Marin de bejaia et la Raffinerie d'Alger et Hassi Rmel vers le terminal Bordj Menail dans les meilleurs conditions de sécurité, de protection de l'environnement, de coût et de délai.
- ✓ Le stockages du pétrole brut.
- ✓ Le comptage des hydrocarbures liquide et gazeux.
- ✓ Le chargement des navires citernes en produits (pétrole brut) destiné à l'exploitation, par l'intermédiaire de la société STH au moyen d'une convention.
- ✓ L'alimentation de la raffinerie d'Alger en pétrole brut.
- ✓ La livraison du gaz naturel à l'ensemble des villes du centre du pays ainsi que les centrales.
- ✓ La maintenance et la réhabilitation des ouvrages de transport de la région.

## **2.3 Les activités de RTC :**

L'activité de transport par canalisation est assurée par huit régions composantes de SONATRACH, à savoir Arzew Skikda, Haoud el Hamra, Ain amenas et Bejaia. Dans cette dernière on trouve la direction régionale de Bejaia DRGB chargé notamment de l'exploitation des Oléoduc et d'un port pétrolier.

2.4 L'organigramme de la direction régionale transport centre RTC



Source : Réaliser par nous même à partir des documents interne de SONATRACH

## **Section 02 : La gestion budgétaire en sein de RTC**

### **1. La campagne budgétaire :**

Le service budget lance au moins de juin de chaque année une campagne budgétaire qui est une phase très importante où il s'adresse à chaque département de la direction pour que ces derniers préparent leurs besoins en matière d'investissement et d'exploitation pour la réalisation du plan de l'année N+1.

#### **1.1 La fiche technique :( voir annexe n°1)**

Chaque département s'exprime par une fiche technique qui est un document très important dans le processus budgétaire, elle regroupe toutes les informations concernant le projet.

#### **1.2 La réunion avec les différents départements :**

Les différents services qui ont contribué à l'inscription de chaque projet au plan doivent se réunir pour aborder les différentes questions du projet qui va aider à mieux gérer et respecter le budget avec le département budget en premier, ensuite la division d'Alger pour des réunions de pré arbitrage.

##### **1.2.1 Réunion avec le département budget :**

Les structures concernées par les projets inscrits au plan se réunissent plusieurs fois avec le service budget au cours de la campagne budgétaire afin de discuter sur les projets présentés et faire des ultimes corrections aux omissions commises par les différents départements avec une orientation bien précise par le service budget.

##### **1.2.2 Réunion avec la division :**

Lors de cette réunion, une Présentation est faite devant la division à Alger ; chaque région présente ces différents projets, cette réunion est importante pour la validation du plan annuel et plan à moyen terme :

##### **➤ Le plan annuel**

Il est présenté sous forme d'un tableau, dans lequel les projets sont classés selon le programme en cours et le programme des projets à lancer pour les projets qui vont se réaliser à l'avenir, et dans chacune de ces programmes, on énumère les projets classés à leur tour selon la rubrique technico économique à laquelle ils appartiennent comme la rubrique installation générale, infrastructure routière. On trouve, dans le plan (N), le coût actuel de chaque projet, la réalisation de la fin de l'année (N-2), pour les projets en cours, *ainsi que la*

réalisation du 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice (N-1) et les prévisions pour l'année (N). Les montants sont donnés en milliers de Dinars Algériens (kDA) et une colonne pour la partie devise.

### ➤ **Le plan à moyen terme**

Il est procédé tel que le plan annuel sauf que ce plan, les prévisions sont faites sur cinq ans.

## **2.La procédure d'élaboration d'un budget au sein de la RTC :**

Le processus budgétaire part de l'expression des besoins au niveau de chaque structure de l'entreprise, ainsi chaque département présente une fiche technique dans laquelle toutes les prévisions seront exprimées selon leur besoin.

### **2.1 La remise des fiches techniques:**

Les fiches techniques sont considérées comme un instrument de suivi d'un projet et de son avancement dans budget d'investissement ces fiches sont remises au service budget par les différents départements ayant un projet à inscrire au plan, chaque projet à sa propre fiche technique qui se compose de huit pages.

- **1ere page fiche signalétique du projet :** contient toutes les informations concernant le projet ainsi que le planning de maturation.
- **2ème page planning des travaux fournitures:** présente les délais de réalisation des travaux avec les dates de début et de fin d'exécution.
- **3ème page contrats et évolution physique:** composé de deux parties contrat et et évolution physique de l'affaire.

#### **Contrat:**

- La date de signature (si le projet est cour)
- Délais (période prévisionnelle, de réalisation du projet)
- Lancement des travaux (date de démarrage des travaux)
- Monnaie (monnaie utilisée pour la transaction)
- Montant (coût du projet en milliers de DA et la partie payé en devise)
- Taux de réalisation (l'état d'avancement du projet)

#### **Évolution physique de l'affaire :**

Il s'agit des réalisations des années précédentes et les prévisions pour les années restantes.

- **4ème page cour de projet :** se compose de l'enveloppe financière et physique valorisé.

- **Physique valorisé** : l'estimation de la valeur à réaliser cette valeur est obtenue en multipliant le coût global du projet par l'évolution physique mensuel.
- **Enveloppe financière** : s'agit des prévisions de dépenses à effectuer avec l'évolution du projet.
- **5ème page deglobalisation de la prévision** : elle compose de physique valorisé et enveloppe financière, la deglobalisation des prévisions signifiés la réparation mensuelle de la révision annuelle. Cette deglobalisation se base sur le planning de réalisation établi par les départements concernés et mentionnés sur les contrats de réalisation.
- **6ème page explication des écarts**: elle se présente par écart sur le coût global et le prévision, écart sur les délais, explication des écarts.
- **7ème page liste exhaustive des fournitures** : énuméré tous les besoins en fournitures pour la totalité du projet, répartis sur l'ensemble des exercices.
- **8ème page répartition par STC**: s'agit de répartir les montants des investissements en fonction du système de transport par canalisation (STC) auquel le projet réalisé est destiné.

### **2.2. Vérification et validation des fiches technique :**

Après l'établissement des fiches techniques, celle-ci seront ensuite transmises au département budget qui à son tour les contrôle et les comparer aux fiches techniques précédente. Lors de la constatation d'erreur ou d'anomalies ces fiches seront renvoyées aux structures, concernées pour rectification. Par la suite elles doivent être passées par plusieurs niveaux d'arbitrage : Directeur régionale, direction division d'exploitation, direction étude et planification, direction générale.

#### **2.2.3 Finalisation du plan :**

Après vérification de toute les fiches techniques, la finalisation du plan annuel ou à moyen terme peut être effectué par le service budget, il s'agit d'un tableau dans lequel sont classés tous les projets soit dans la colonne « programme en cours » si le projet est déjà entamé, soit dans « programme à lancer » si son exécution est à venir, on trouve dans chacune des deux rubriques des sous rubrique indiquant la catégorie technico économique à laquelle les projets appartiennent.

## **3. Suivi et réalisation d'un budget d'investissement**

### **3.1 .Présentation du cas étudié:**

Après le lancement de la campagne budgétaire par le service budget, le département « Travaux Neuf (RTC) » présente une fiche technique concernant « Réalisation d'un

## Chapitre 03      Elaboration et suivi d'un budget d'investissement en sein de Sonatrach

complexe restaurant équipé au siège du Terminal Marin de Bejaia » ce projet permet la réalisation d'un complexe restaurant équipé répondant aux normes en vigueur, avec réalisation de certaines annexes( salon d'honneur, cafétéria, salle de cours, salle de réunion,...) il s'agit d'un projet classé en programme en cours de réalisation (annexe n°1 fiche technique projet)

### 3.1.1 Caractéristiques du projet :

- Date de signature : le contrat à été signé en 30/12/2018 ;
- Délai de réalisation : 24 mois ;
- Lancement des travaux : 05/02/2019 ;
- Le coût total estimé : 377998 KDA ;
- Rebutique : infrastructure sociale ;

### 3.1.2 Consistance de l'opération:

Bloc de préparation

Une salle à manger pour le personnel

Une salle à manger pour un VIP

Un salon d'honneur VIP

Cafétéria

### 3.1.3 Évolution du coût du projet (plan annuel) :

**Tableau 01** : prévisions d'investissement physique valorisé :

	Coût global	Réalisation cumulée à fin 2019	Prévision de clôture 2019		Prévision 2020	Prévision 2021
			Réalisation 1et semestre	Prévision 2ème semestre		
Physique valorisé	377998	0	52920	171299	150000	3779
Enveloppe financière	377998	0	28009	148399	182690	18900

Source : Réaliser par nous même à partir des documents interne de la RTC



### 3.2 Déglobalisation de la prévision 2020:

**Tableau 02 : Déglobalisation de la prévision 2020**

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Physique valorisé	10500	10500	13500	10500	9002	15000	13500	11999	15000	15000	13500	11999
Enveloppe financière	0	36537	0	27403	0	18269	0	36537	0	36538	0	27406

Source : Réaliser par nous même à partir des documents interne de la RTC

### 3.3 Le suivi du projet :

Le suivi du projet de fait sur le plan physique valorisé ainsi que sur le plan financier.

#### 3.3.1 Sur le plan physique valorisé :

il s'agit de l'investissement lui-même en physique, à chaque fin du mois le département Travaux Neuf remet un rapport mensuel sur l'état d'avancement des travaux au service budget, dans lequel sont mentionnés les faits marquants du mois, et le point de situation de chaque projet, ainsi que le taux d'avancement de chaque projet en cours de réalisation.

Ceci permet au service budget de suivre l'évolution du physique valorisé, une fois le taux d'avancement communiqué par la structure concernée, une comparaison des réalisations par rapport aux prévisions effectuées.

Par la suite un rapport mensuel est établi, ce dernier est validé par le directeur régional, ce qui lui permettra de prendre certaines décisions.

**Tableau 03 : Suivi mensuel du plan annuel 2020 :**

	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux de réalisation
Mois de février	10500	10130	-370	96%
Cumule à fin février	21000	16443	-4557	78%

Source : Réaliser par nous même à partir des documents interne de la RTC

## Chapitre 03      Elaboration et suivi d'un budget d'investissement en sein de Sonatrach

---

On a le taux de réalisation début de février 64.35% et le taux de réalisation en fin de février 61.67%

Taux de réalisation mensuel=taux de réalisation fin janvier - taux de réalisation fin février  
=64.35% - 61.67%=2.68%

Coût de projet de réalisation 377998

Réalisation mensuel de mois février =taux mensuel × taux de projet = 377998 × 2.68% =  
10130.34=10130

Pour les prévisions mensuelles de mois février 10500 (voir annexe n°7)

Taux de réalisation mensuel = réalisation mensuel ÷ prévision mensuel ×100=  
(10130.34/10500) ×100=96.47%=96%

Prévision de cumulé à fin février =prévision de fin janvier + prévisions de mois février=  
10500+10500 =21000

Sachant que la réalisation de mois janvier est de 6313 donc,

La réalisation cumulée de mois février = réalisation de mois janvier + réalisation de mois de  
février = 6313+10130 =16443

Taux de réalisation cumulée =(réalisation cumulé/prévision cumulé)×100=(16443/21000)  
×100=78.3=78

Taux de réalisation annuel = (réalisation cumulé/notification (voir annexe n°7)) ×100 =  
(16443/150000) ×100 =11%

Écart mensuel de mois février =réalisation de mois/prévision de mois =10130-10500=-370

Écart cumulé de mois février = réalisation de mois afin février/prévision de mois à fin février  
= 16443-21000=-4557

Les écarts entre les prévisions et réalisations sont défavorables, la RTC à réaliser que 11% de ces prévisions sur plan physique valorisé, par rapport à la prévision annuelle

Explication l'écart :

L'écart négatif de 370 KDA s'explique principalement par des intempéries

### 3.3.2 Sur le plan financier :

En plus du rapport sur l'état d'avancement du projet qui permet d'élaborer le rapport mensuel du physique valorisé, le service budget s'intéresse également à toutes les factures d'investissement réglées durant le mois en question, une application finance, est mise en place à partir de cette dernière on arrive à obtenir toutes les informations nécessaires pour arrêter les dépenses mensuelles, et dans notre cas d'études, le mois de février le tableau ci-dessus illustre le rapport mensuel du mois de février sur le plan financier portant sur

## Chapitre 03      Elaboration et suivi d'un budget d'investissement en sein de Sonatrach

l'exemple du projet "réalisation d'un complexe restaurant équipé au siège du Terminal Marin de Bejaia".

**Tableau 04 : suivi mensuel du plan annuel 2020 « financière » .**

	Prévision	Réalisation	Écart	Taux de réalisation
Mois de février	36537	17236	-19301	47%
Cumule à fin février	36537	17236	-19301	47%

**Source :** Réalisé par nous même à base de données internet de RTC

*On a une facture réglée durant le mois de février d'un montant de 17236 KDA*

✚ Taux mensuel de mois février = réalisation mensuel/prévision mensuel  $\times 100$   
 $17236/36537 \times 100 = 47.17\% = 47\%$  =

✚ Taux de réalisation cumulée = réalisation cumulé/prévision cumulé  $\times 100$  =  $17236/36537 \times 100 = 47.17\% = 47\%$

✚ Taux de réalisation annuel = réalisation cumulée/notification  $\times 100 = 17236/182690 \times 100 = 9.43\% = 9\%$

✚ Écart = réalisation- prévision =  $17236 - 36537 = -19301$

Nous constatons que les écarts entre les prévisions et réalisations sont défavorables, le RTC à réaliser que 9% sur le plan financier, durant l'exercice 2020. Le taux de réalisation à fin février par rapport en financière est de 9%.

Explication écart :

Règlement en février 2022 une facture d'un montant de 17236KDA.

L'écart négatif de 19301KDA s'explique par une facture en cours de traitement au niveau de la trésorerie.

### **Conclusion du chapitre**

Au terme de ce chapitre nous avons pris connaissance sur l'élaboration et le suivi d'un budget d'investissement en sein de la SONATRACH.

Concentrant l'exécution nous avons présenté les réalisations de l'entreprise pendant la période de notre étude (qui est l'année 2020), ensuite nous avons effectué une analyse de l'ensemble des écarts dégagé par l'entreprise.

L'élaboration des budgets dans RTC Bejaia est une étape primordiale qui démarre par une Planification puis traduite par la prévision, une étape de budgétisation, et enfin se termine par le contrôle et l'analyse des écarts significatifs pour mieux cibler l'objectif tracé.

Durant notre stage, nous avons remarqué l'importance de la mise en place du contrôle budgétaire dans DRGB, ainsi le rôle et l'importance de son intégration, Notre étude menée au sein de la DRGB SONATRACH nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques et de les approfondir.

# **Conclusion générale**

D'après notre stage pratique effectué au niveau de SONATRACH RTC, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse, que nous jugeais essentiels, à la question « le budget d'investissement constitue-t-il un outil principal de contrôle de gestion dans une entreprise industrielle ? » Afin de répondre à cette question, on va essayer de parler un peu sur la gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC

Aujourd'hui c'est une évidence, tout responsable fait du contrôle de gestion dès qu'il anticipe, planifie et suit les performances de son entité de manière systématique. Or, les meilleurs systèmes d'informations et les meilleures procédures ont beau être en place, ce sont les aptitudes des dirigeants et des responsables qui conditionnent la réussite et la valeur ajoutée d'un contrôle de gestion.

La démarche de la gestion budgétaire s'achève par un contrôle budgétaire qui permet de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés, et de comprendre comment les résultats sont-ils générés, de porter un jugement éclairé sur la performance de chacun des responsables orienté vers la prise de décision.

Les buts attribués à la gestion budgétaire apparaissent généralement comme des solutions aux problèmes de planification, de coordination et d'évaluation rencontrés au sein de l'entreprise.

Alors que beaucoup d'entreprises n'ont pas de gestion budgétaire compte tenu des difficultés de sa mise en œuvre. Or celles se servant du budget ont réussi à diminuer l'incertitude de leur marché par différents moyens ou en saisissant des opportunités conjoncturelles.

Le processus de la gestion budgétaire repose sur trois phases : la prévision qui est la première étape qui permet de traduire les objectifs tracés par l'entreprise à des programmes à l'aide de différentes techniques de prévision. La budgétisation qui est la phase où les prévisions seront chiffrés et répartis par fonctions, et enfin, le contrôle budgétaire qui consiste en la confrontation des réalisations avec les prévisions.

Après l'étude et l'analyse du système budgétaire de SONATRACH RTC, qui est utilisé afin d'atteindre ses objectifs et conserver sa position, nous avons pu voir l'importance accordée par elle à chaque étape de gestion budgétaire. Cette analyse nous a permis aussi de relever certaines insuffisances liées notamment à son système prévisionnel, vu que cette entreprise est subventionnée par l'état, ses prévisions sont fixées par ce dernier en leur donnant des taux selon les capacités des stocks.

Enfin, on répond à la question posée ; le budget d'investissement constitue un outil principal de contrôle de gestion dans une entreprise industrielle, car, l'investissement

conditionne l'avenir de l'entreprise, il peut être considéré aussi comme un moyen pour la réalisation des objectifs fonctionnels des autres centres de responsabilité budgétaire CRB (objectifs financiers, commerciaux, de production...), dans le cadre d'un objectif global déterminé au niveau de la stratégie. Si bien que le budget d'investissement s'inscrit dans la stratégie financière de l'organisation.

# **Bibliographie**



### I. Ouvrage:

1. A.BURLAUD, C.SIMON, « le contrôle de gestion », édition la découverte, collection n227 ,1997
2. A.Hamimi, gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle, édition BERTI, Alger, Algérie, 2001
3. Abdelehamid El Gadi ; « Audit et contrôle de gestion »
4. Adel Mohamed El-Amine, cours de la gestion budgétaire, office de la formation professionnel et de la promotion du travail, royaume du Maroc, Janvier2005
5. Alain Burland ; George Langlois ; Michel Bringer ; Carole Bonnier ; <<DCG11 Contrôle de gestion>> édition foucher
6. ALAZARD .C. et SEPARLS, <<contrôle de gestion manuel et application>>, 2eme Edition DUNOD, paris 2010
7. Béatrice, Grondguillot F, op,cit
8. Bouquin H, 2001 <<le contrôle de gestion>>, 5ém édition PUE, paris
9. Brigitte Doriath<<contrôle de gestion >>
10. Claude Alazard ; Sabin Sépari ; « Contrôle de Gestion » ; Dunod, 6ème édition, 2002
11. Claude Alazard ; Sabin Sépari ; « DECF Contrôle de Gestion » ; 5ème
12. Cours gestion budgétaire DR. Belghaouti Nacera
13. Doriath B, <<contrôle de gestion>>, Dunod, 2008
14. DORIATH.B, <<contrôle de gestion >>, Dunod, Paris, 2001
15. DORIATH.B, Goujet. C <<gestion prévisionnel et mesure de la performance >>3° édition, Dunod, Paris 2007
16. DORLING Kindersley, « Gérer un budget », édition Mongo pratique, Paris, 2001
17. Georges Langlois<<contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3° édition, PEARSON Education>>
18. Gervais M<<contrôle de gestion par le système budgétaire, Vuibert, paris, 1987
19. GERVAIS. M : « contrôle de gestion », Economic, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000
20. Guedj N, <<le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise>>, organisation, Paris 2000
21. Guy, DUMAS. Daniel LARUE « contrôle de gestion » édition : Litec, Paris, KARINE. C et YVES. D <<contrôle de gestion, pearson>>, 3° édition, Paris, 2012
22. H. Bouquin (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris

23. Hervé ARNOUD ; <<le contrôle de gestion...en action>> ; édition liaisons 2001
24. Hervé Hutin, toute la finance d'entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 2002
25. horngren & al, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3ème édition pearson éducation, paris
26. Jack Forget, gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 2005
27. Langlois G, Bonnier C, Bringer M, op cit, 2010
28. Lochard. J, <<la gestion budgetaire : outils de pilotage des managers >>, Organisation, Paris 1988
29. Löning H, Pesqueux Y, Chiapello E, Mallert V, Meric J, Michel D, Sole A, « le contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1998
30. LONING.H.MALLERET.V, MERIC .J, PESQUEUX.Y, SOLE.A, « contrôle de gestion organisation, outil et pratique », Dunod, Paris, 2013
31. Nyaralor, system budgétaire
32. Xavier Bouin. François-xavier Simon<<tous gestionnaires, 2<sup>e</sup> édition, DUNOD>>

## II. Mémoire et Synthèse

1. Apport de la gestion budgétaire et le contrôle de gestion à la performance d'entreprise (promotion 2019)
2. Contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance d'une entreprise : cas sonatrach région transport centre bejaia (promotion 2014/2015)
3. Contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise (licence dans la gestion 2010)
4. Contrôle de gestion cas de la société de construction et de gestion immobilière
5. Contrôle de gestion pour le pilotage de la performance. Cas sonatrach (promotion 2014/2015)
6. Démarche budgétaire au sein de la sonatrach Bejaia (DRGB) (promotion 2017/2018)
7. Gestion budgétaire (promotion 2020/2021)
8. Pratique de la gestion budgétaire (promotion 2017)
9. Processus d'élaboration budgétaire et analyse des écarts, cas de madarail, (promotion : 2012/2013)

## III. Site web :

- <https://conseilaudit.com> > définition de la gestion et la planification budgétaire-Expert-comptable

- <https://ese-oran.dz>
- <https://www.esam-ecole.com/glossaire/controle-gestion>
- <https://www.mawarid.ma>. le contrôle budgétaire et le pilotage de l'entreprise
- <https://www.ummtto.dz/dspace>

# **Annexes**

Structure : RTC

## Fiche Technique Projet

Code projet : RTC / TNF / 2015 / 26

<b>Intitulé :</b>	Réalisation d'un complexe restaurant équipé au siège du Terminal Marin de Béjaia
<b>Rubrique :</b>	Infrastructures Sociales
<b>Localisation :</b>	Béjaia (RTC)
<b>Département responsable :</b>	Département Travaux Neufs (RTC)
<b>Finalité :</b>	Construire un complexe restaurant équipé répondant aux normes en vigueur, avec réalisation de certaines annexes (salon d'honneur, cafétéria, salle de cours, salle de réunions, ...)
<b>Opportunité :</b>	Rapprocher le restaurant du lieu de travail (éviter le risque d'accident) Construire un restaurant qui respecte la démarche HACCP Doter la région d'un salon d'honneur
<b>Consistance :</b>	Bloc de préparation Une salle à manger pour le personnel Une salle à manger pour un VIP Un salon d'honneur VIP Cafétéria

## Appel d'offre ouvert

Objet du marché	Montant prévisionnel	Visa de la commission des marchés / lancement DAO	Publication de l'Avis d'Appel d'Offres au BAOSEM	Réunion de la COP ouverture des offres techniques	Date finalisation des travaux CEOT	Date réunion COP ouverture des offres financières	Notification de l'attribution provisoire du marché	Publication de l'avis d'attribution provisoire du marché au BAOSEM	Visa de la commission des marchés / Attribution définitive du marché	Date de signature du contrat	Notification de l'OTI	Montant du contrat	Observations
	377 998	09/2017	10/2017	12/2017	04/2018	04/2018	06/2018	07/2018	10/2018	30/12/2018	05/02/2019		Contrat N°07/RTC/2018 SH/ETP LATRECHE AISSA





Structure : RTC

### Fiche Technique Projet CONTRAT

Code projet : RTC / TNF / 2015 / 26

3 / 8

Tableau EXL / 11

Contrat	Date signature	Délai	Lancement travaux	Monnaie	Montant KDA	Taux réalisation fin 2018	Taux réalisation fin juin 2019	Observation
	30/12/2018	24 mois	05/02/2019	DA	377 998		14.00 %	Contrat N°07/RTC/2018 SH/ETP LATRECHE AISSA

### EVOLUTION PHYSIQUE DE L'AFFAIRE (%)

Année	Réalizations cumulées à fin 2018	Prévisions							Observation
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	Au delà de 2024	
		59 %	40 %	1 %					Contrat N°07/RTC/2018 SH/ETP LATRECHE AISSA











Structure : RTC

## Fiche Technique Projet

### EXPLICATIONS DES ECARTS

Code projet : RTC / TNF / 2015 / 26

6 / 8

Tableau EXL / 110

**1 - Ecart**

	Initial	Actuel	Ecart	Taux d'évolution
Délai	24	24	0	0 %
Coût Global	300 000	377 998	77 998	25 %
2019	377 998	377 998		0 %
2020	377 998	377 998		0 %

**2- Causes / Actions****2.1- Délais**

	Causes	Retards (mois)
Interne	Moyens Internes Insuffisants	
	Elaboration DAO	
	visa CMC	
	Lancement AO	
	Ouverture des plis	
	Signature Contrat	
Externe	Appels d'offres Infructueux	
	Partenaires	
	Financement	
	Autres (à préciser)	

**2.2- Explication des écarts**

Actualisation du coût global par rapport à l'offre du moins disant

Structure : RTC

## Fiche Technique Projet

Code projet : RTC / INF / 2015 / 26

## DEGLOBALISATION DE L'ANNEE 2020

## Deglobalisation Physique Valorisé Global

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre	
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV
	150000	0	10500	0	10500	0	13500	0	10500	0	9002	0	15000	0	13500	0	11999	0	15000	0	15000	0	13500	0	11999	0
<b>Total</b>	150000	0	10500	0	10500	0	13500	0	10500	0	9002	0	15000	0	13500	0	11999	0	15000	0	15000	0	13500	0	11999	0

STC : GG1

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre	
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV
	45001	0	3150	0	3150	0	4050	0	3150	0	2701	0	4500	0	4050	0	3600	0	4500	0	4500	0	4050	0	3600	0
<b>Total</b>	45001	0	3150	0	3150	0	4050	0	3150	0	2701	0	4500	0	4050	0	3600	0	4500	0	4500	0	4050	0	3600	0

STC : OB1/OG1

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre	
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV
	104999	0	7350	0	7350	0	9450	0	7350	0	6301	0	10500	0	9450	0	8399	0	10500	0	10500	0	9450	0	8399	0
<b>Total</b>	104999	0	7350	0	7350	0	9450	0	7350	0	6301	0	10500	0	9450	0	8399	0	10500	0	10500	0	9450	0	8399	0







## Réalisation d'un complexe restaurant équipé au siège du Terminal Marin de Bejaia

Unité: KDA	Prévision 2020	Situation du mois de Février 2020			Situation Cumulée à Fin Février 2020			Taux Réal Annuel
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	
Physique	150 500	10 500	10 130	96%	21 000	16 443	78%	11%
Financier	182 690	36 537	17 236	47%	36 537	17 236	47%	9%

## Explications des écarts:

## Physique

- L'écart négatif de 370 KDA s'explique principalement par des intempéries.

## Financier

- Règlement en Février 2022 une facture d'un montant de 17 236 KDA.
- L'écart négatif de 19 301 KDA s'explique par une facture en cours de traitement au niveau de la trésorerie .







SONATRACH BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"	SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2020 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "PHYSIQUE VALORISE"										PAGE: 01/05 UNITE: Milliers de Dinars		
	Notification 2020		Prévisions du Mois		Réalizations mois		Prévisions cumulées		Réalizations cumulées		REAL. MENS.	REAL. CUM.	REAL. CUM.
	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	PREV. MENS.	PREV. CUM.	NOTIF.
ETUDES	11 500	7 500	1 000	0	2 000	0	2 000	0	2 000	0	200%	100%	17%
INSTALLATIONS DE PRODUCTION	180 513	14 192	19 200	1 320	22 429	0	37 080	1 320	29 248	0	117%	79%	16%
INSTALLATIONS GENERALES	199 810	24 000	5 333	0	5 881	0	9 833	0	9 898	0	110%	101%	5%
INFRASTRUCTURES SOCIALES	223 028	0	20 426	0	21 183	0	40 347	0	34 469	0	104%	85%	15%
EQUIPEMENTS MAINTENANCE	48 000	0	25 000	0	0	0	25 000	0	0	0	0%	0%	0%
EQUIPEMENTS INFORMATIQUES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
AUTRES INVESTISSEMENTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PROTECTION DU PATRIMOINE	72 060	0	2 500	0	2 242	0	4 000	0	2 242	0	90%	56%	3%
REHABILITATION DES OUVRAGES	196 702	151 702	14 714	13 714	0	0	15 714	13 714	0	0	0%	0%	0%
ACQUISITION TERRAINS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PLAN HSE	330 747	15 000	20 623	0	23 121	0	37 675	0	54 292	0	112%	144%	16%
INSTALLATION PORTUAIRES	100 000	0	9 000	0	15 631	0	18 000	0	23 447	0	174%	130%	23%
SYSTEME TECHNOLOGIQUE DE SECURITE (STS)	80 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
RENOVATION SYSTEME CONTROLE COMMANDE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ACHATS GROUPES	85 556	67 080	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1 527 916</b>	<b>279 474</b>	<b>117 796</b>	<b>15 034</b>	<b>92 487</b>	<b>0</b>	<b>189 649</b>	<b>15 034</b>	<b>155 597</b>	<b>0</b>	<b>79%</b>	<b>82%</b>	<b>10%</b>



SONATRACH BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"		SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2020 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "PHYSIQUE VALORISE"										PAGE: 02 / 05 UNITE: Milliers de Dinars		
NATURE DE L'INVESTISSEMENT	Notification 2020		Prévisions du Mois		Realisations mois		Prévisions cumulées		Realisations cumulées		REAL. MENS.	REAL. CUM.	REAL. CUM.	AVANCE GLOBAL DE L'AFFAIRE
	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	PREV. MENS.	PREV. CUM.	NOTIF.	
PROGRAMMES EN COURS	847 640	67 080	74 262	0	88 245	0	143 615	0	135 034	0	119%	94%	16%	
ETUDES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
INSTALLATIONS DE PRODUCTION	161 321	0	17 880	0	22 429	0	35 760	0	29 248	0	125%	82%	18%	
* Réhabilitation des bacs du Terminal Marin de Bejaia en deux lots séparés. Lot n°2: Réhabilitation de trois (03) bacs (le bac A7, le bac D3 et le bac D10)	65 321		10 880		9 714		21 760	0	16 251	0	89%	75%	25%	73,14%
Réhabilitation de quatre bacs (F6, A8, N14, et M20) du TM Bejaia .	96 000		7 000		12 715		14 000	0	12 986	0	182%	93%	14%	6,00%
INSTALLATIONS GENERALES	33 220	0	5 333	0	5 881	0	9 833	0	9 898	0	110%	101%	30%	
* Fourniture de pompes de puit et de relevage pour sites RTC	0		0		0		0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	86,21%
* Mise à niveau de la protection cathodique des ouvrages concentrés du GG1/RTC	5 034		500		742		1 000	0	1 385	0	148%	139%	28%	82,52%
* Mise à niveau de la protection cathodique des ouvrages concentrés de l'OB1 / RTC	10 000		1 000		1 070		2 000	0	2 821	0	107%	141%	28%	79,27%
* Réalisation de deux abris véhicules au niveau du siège RTC	14 000		2 000		3 633		4 000	0	5 256	0	182%	131%	38%	34,0%
* Acquisition et installation de fumoirs avec système d'extraction	833		833		250		833	0	250	0	30%	30%	30%	15%
* Réalisation de quatre (04) guérites au niveau de la station SP3 M'sila	3 353		1 000		186		2 000	0	186	0	19%	9%	6%	5,0%
INFRASTRUCTURES SOCIALES	210 528	0	20 426	0	21 183	0	40 347	0	34 469	0	104%	85%	16%	
* Renovation base de vic SP3-OB1 (M'sila)	50 513		9 092		9 372		17 679	0	15 385	0	103%	87%	30%	87,00%
* Réalisation d'un complexe restaurant équipé au siège du Terminal Marin de Béjala	150 000		10 500		10 130		21 000	0	16 443	0	98%	78%	11%	64,35%
* Renovation de la base de vic BBM	10 015		834		1 681		1 668	0	2 642	0	202%	158%	26%	75,00%
EQUIPEMENTS DE MAINTENANCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
** Fourniture outils de ramonage et de nettoyage canalisations ( pris en charge par RTE )	0		0		0		0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	90,00%
EQUIPEMENTS INFORMATIQUES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
AUTRES INVESTISSEMENTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
PROTECTION DU PATRIMOINE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
REHABILITATION DES OUVRAGES	45 000	0	1 000	0	0	0	2 000	0	0	0	0%	0%	0%	
* Aménagements divers au niveau du Terminal Bordj-Ménasiel	45 000		1 000	0	0		2 000	0	0	0	0%	0%	0%	
ACQUISITION TERAINS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

SONATRACH BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"	SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2020 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "FINANCIER"										PAGE: 01 / 05 UNITE: Milliers de Dinars		
	MOIS: février-20												
	Notification 2020		Prévisions du Mois		Réalizations mois		Prévisions cumulées		Réalizations cumulées		REAL. MENS.	REAL. CUM.	REAL. CUM.
NATURE DE L'INVESTISSEMENT	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	PREV. MENS.	PREV. CUM.	NOTIF.
ETUDES	21 438	16 420	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
INSTALLATIONS DE PRODUCTION	191 873	0	48 000	0	5 583	0	48 000	0	5 583	0	12%	12%	3%
INSTALLATIONS GENERALES	185 943	20 000	2 772	0	2 281	0	5 772	0	10 145	0	82%	176%	5%
INFRASTRUCTURES SOCIALES	389 690	0	36 537	0	69 065	0	65 787	0	69 065	0	189%	105%	18%
EQUIPEMENTS MAINTENANCE	48 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
EQUIPEMENTS INFORMATIQUES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
AUTRES INVESTISSEMENTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PROTECTION DU PATRIMOINE	58 000	0	4 000	0	0	0	4 000	0	1 365	0	0%	34%	2%
REHABILITATION DES OUVRAGES	165 537	121 537	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
ACQUISITION TERRAINS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PLAN HSE	285 719	15 000	34 265	0	32 420	0	34 265	0	39 799	0	95%	116%	14%
INSTALLATION PORTUAIRES	490 467	0	0	0	7 174	0	0	0	7 174	0	#DIV/0!	#DIV/0!	1%
SYSTEME TECHNOLOGIQUE DE SECURITE (STS)	80 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
RENOVATION SYSTEME CONTROLE COMMANDE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ACHATS GROUPES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL	1 916 667	172 957	125 574	0	116 523	0	157 824	0	133 131	0	93%	84%	7%





SONATRACH BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"		SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2020 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "FINANCIER"								PAGE: 02 / 05 UNITE: Milliers de Dinars			
NATURE DE L'INVESTISSEMENT	Notification 2020		MOIS: Prévisions du Mois		février-20 Réalisations mois		Prévisions cumulées		Réalizations cumulées		REAL. MENS.	REAL. CUM.	REAL. CUM.
	TOTAL	Dont DEV	TOTAL	Dont DEV	TOTAL	Dont DEV	TOTAL	Dont DEV	TOTAL	Dont DEV	PREV. MENS.	PREV. CUM.	NOTIF.
<b>PROGRAMMES EN COURS</b>	<b>1 453 335</b>	<b>16 420</b>	<b>121 574</b>	<b>0</b>	<b>116 523</b>	<b>0</b>	<b>153 824</b>	<b>0</b>	<b>133 131</b>	<b>0</b>	<b>96%</b>	<b>87%</b>	<b>9%</b>
<b>ETUDES</b>	<b>17 438</b>	<b>16 420</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
Etude d'un système de détection/extinction automatique d'incendie, au Terminal Marin de Béjaïa	8 669	8 481									#DIV/0!	#DIV/0!	0%
Etude d'un système de détection -extinction automatique d'incendie, construction d'un bâtiment technique de sécurité en R+1 à la station SBM et réalisation d'un réservoir d'eau incendie à SP2	8 769	7 939									#DIV/0!	#DIV/0!	0%
<b>INSTALLATIONS DE PRODUCTION</b>	<b>191 873</b>	<b>0</b>	<b>48 000</b>	<b>0</b>	<b>5 583</b>	<b>0</b>	<b>48 000</b>	<b>0</b>	<b>5 583</b>	<b>0</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>3%</b>
* Réhabilitation des bacs du Terminal Marin de Béjaïa en deux lots séparés. Lot n°2: Réhabilitation de trois (03) bacs (le bac A7, le bac D3 et le bac D16)	101 873		33 000		5 583		33 000		5 583		17%	17%	5%
Réhabilitation de quatre bacs (F6, A8, N14, et M20) du TM Béjaïa	90 000		15 000				15 000				0%	0%	0%
<b>INSTALLATIONS GENERALES</b>	<b>59 148</b>	<b>0</b>	<b>2 772</b>	<b>0</b>	<b>2 281</b>	<b>0</b>	<b>5 772</b>	<b>0</b>	<b>10 145</b>	<b>0</b>	<b>82%</b>	<b>176%</b>	<b>17%</b>
* Fourniture de pompes de puis et de relevage pour sites RTC	0										#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
* Mise à niveau de la protection cathodique des ouvrages concentrés du GG1/RTC	18 949				0				7 864		#DIV/0!	#DIV/0!	42%
* Mise à niveau de la protection cathodique,des ouvrages concentrés de POB1 / RTC	16 407										#DIV/0!	#DIV/0!	0%
* Réalisation de deux abris véhicules au niveau du siège RTC	15 400		1 400		2 281		1 400		2 281		163%	163%	15%
* Acquisition et installation de fumoirs avec système d'extraction	1 667										#DIV/0!	#DIV/0!	0%
* Réalisation de quatre (04) guérites au niveau de la station SP3 M'sila	3 725		1 372				1 372				0%	0%	0%
* Aménagement divers à la station SBM	3 000						3 000				#DIV/0!	0%	0%
<b>INFRASTRUCTURES SOCIALES</b>	<b>389 690</b>	<b>0</b>	<b>36 537</b>	<b>0</b>	<b>69 065</b>	<b>0</b>	<b>65 787</b>	<b>0</b>	<b>69 065</b>	<b>0</b>	<b>189%</b>	<b>105%</b>	<b>18%</b>
* Rénovation base de vie SP3-OB1 (M'sila)	195 000				45 850		29 250		45 850		#DIV/0!	157%	24%
* Réalisation d'un complexe restaurant équipé au siège du Terminal Marin de Béjaïa	182 690		36 537		17 236		36 537		17 236		47%	47%	9%
* Rénovation de la base de vie BBM	12 000				5 979				5 979		#DIV/0!	#DIV/0!	50%
<b>EQUIPEMENTS DE MAINTENANCE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>EQUIPEMENTS INFORMATIQUES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>AUTRES INVESTISSEMENTS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>PROTECTION DU PATRIMOINE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 365</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>
Réalisation des travaux supplémentaires au niveau du contournement militaire de la Station de Pompage SBM Béni-Mansour (W.BOUIRA)	0		0		0		0		1 365		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>REHABILITATION DES OUVRAGES</b>	<b>44 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0%</b>
* Aménagements divers au niveau du Terminal Bordj-Ménalel	44 000										#DIV/0!	#DIV/0!	0%
<b>ACQUISITION TERAINS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>

# **Table de matières**

Remerciements  
Dédicaces  
Liste des abréviations  
Liste des tableaux  
Liste des schémas  
Sommaire  
**Introduction générale** ..... 1

**CHAPITRE 01**

**Généralités sur la gestion budgétaire et contrôle de gestion**

**Section 01** : Notions générales sur le contrôle de gestion..... 3

1. L’historique, Définition et concept du contrôle de gestion ..... 3

1.1. L’historique du contrôle de gestion ..... 3

1.2. La définition du contrôle de gestion ..... 4

1.3. Les concepts du contrôle de gestions..... 6

1.3.1. Le contrôle organisationnel ..... 6

1.3.2. Le contrôle interne ..... 7

1.3.3. L’audit interne..... 7

1.4. La typologie du contrôle de gestion..... 7

1.4.1. Le contrôle stratégique..... 7

1.4.2. Le contrôle de gestion..... 8

1.4.3. Le contrôle opérationnel ..... 8

2. Le rôle et les objectifs du contrôle de gestion ..... 8

2.1. La mission et le rôle du Contrôle de Gestion..... 8

2.2 . Les objectifs du contrôle de gestion ..... 10

2.3. Les différentes activités de contrôle de gestion..... 11

2.3.1. La prévision..... 11

2.3.2. La comparaison à posteriori des réalisations aux prévisions..... 11

2.3.3. La rétroaction..... 11

3. Champ d’application de contrôle de gestion ..... 11

3.1. Le contrôle de gestion et stratégie ..... 12

3.2 Le contrôle de gestion et marketing ..... 12

3.3 Le contrôle de gestion et finance..... 12

3.4 Le contrôle de gestion et GRH: ..... 13

4. Le processus du contrôle de gestion.....	13
4.1 La phase de prévision.....	13
4.2 La phase d'exécution.....	13
4.3 La phase d'évaluation.....	14
4.4 La phase d'apprentissage.....	14
<b>Section 02 : Notions générales sur la gestion budgétaire.....</b>	<b>16</b>
1. Concept, finalité et type du budget.....	16
1.1. Concept et définition du budget.....	16
1.2. Finalité et Caractéristiques du budget.....	16
1.2.1 Finalité du budget.....	16
1.2.1.1. Aspect économique.....	17
1.2.1.2. Aspect humain.....	17
1.2.2. Les caractéristiques du budget.....	17
1.3. Les différents types du budget.....	17
1.3.1. Le budget de vente.....	18
1.3.2. Le budget de la production.....	18
1.3.3. Le budget des approvisionnements.....	18
1.3.4. Le budget des investissements.....	18
1.3.5. Le budget des frais généraux.....	18
1.3.6. Le budget de trésorerie.....	18
1.4. Le rôle et les objectifs du budget.....	19
1.4.1. Le rôle du budget.....	19
1.4.2. Les objectifs du budget.....	20
A. Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise.....	20
B. Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation.....	20
C- Les budgets sont des outils de contrôle.....	20
1.5. Les principes du Budget.....	20
2. Définition, rôle et objectifs de la gestion budgétaire.....	21
2.1. Définition et caractéristiques de la GB.....	21
2.1.1. Définition de la gestion budgétaire.....	21
2.1.2. Les caractéristiques de la gestion budgétaire.....	23
2.2. Les objectifs de la gestion budgétaire.....	23
2.3 Les fonctions de la gestion budgétaire.....	23
2.4 L'importance de la GB.....	24

Conclusion du chapitre ..... 25

**CHAPITRE 02**

**Techniques d'élaboration d'un budget d'investissement**

**Section 01** : Procédure d'élaboration du budget d'investissement ..... 26

1. La procédure budgétaire ..... 26

1.1. La préparation budgétaire ..... 26

1.2. Le lancement..... 26

1.3. Le déroulement ..... 27

1.4. L'arrêt budgétaire ..... 27

2. La procédure d'établissement d'un budget d'investissement ..... 29

2.1. La procédure d'élaboration de budget des investissements ..... 29

2.2. La procédure d'établissement d'un budget d'investissement..... 30

2.2.1. La prévision budgétaire ..... 30

2.2.2. La budgétisation..... 31

2.2.3. Le contrôle budgétaire, suivi d'un budget d'investissement ..... 31

**Section 02** : Le contrôle budgétaire ..... 33

1. Généralités sur le contrôle budgétaire ..... 33

1.1. Définition et caractéristiques du contrôle budgétaire ..... 33

1.1.1. Définition et concept..... 33

1.1.2 Les caractéristiques du contrôle budgétaire..... 33

1.2 Les fonctions et principes du contrôle de budgétaire ..... 34

1.2.1 Les fonctions du contrôle budgétaire ..... 34

1.2.1.1 La prévision..... 34

1.2.1.2 La gestion des ressources ..... 35

1.2.1.3 L'évolution ..... 35

1.2.2 Principes du contrôle budgétaire ..... 36

1.3 Le rôle du contrôle budgétaire..... 38

1.4 Les différentes étapes et supports du contrôle budgétaire ..... 38

1.4.1 Le contrôle avant l'action ..... 38

1.4.2 Le contrôle pendant l'action..... 38

1.4.3 Le contrôle après l'action ..... 38

2. La démarche de l'analyse des écarts ..... 39

2.1 Définition d'un écart..... 39

2.2 Les principes de base pour l'analyse des écarts ..... 40

2.3 Méthode de contrôle par les écarts .....	40
2.3.1 La logique des calculs d'écarts .....	40
2.3.2 La représentation de l'ensemble des analyses d'écarts.....	40
2.4 L'interprétation des écarts et les actions correctives .....	41
Conclusion du chapitre .....	43

### **CHAPITRE 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement en sein de sonatrach**

<b>Section 01</b> : La présentation de l'organisme d'accueil .....	44
1. La description de SONATRACH .....	44
1.1 L'historique et mission .....	44
1.2. Les activités de SONATRACH.....	44
1.3 Les objectifs de SONATRACH .....	45
2. La description de la région transport centre (RTC).....	46
2.1. Historique et situation géographique.....	46
2.2. Les missions de la RTC.....	47
2.3 Les activités de RTC .....	47
2.4 L'organigramme de la direction régionale transport centre RTC.....	48
<b>Section 02</b> : La gestion budgétaire en sein de RTC .....	49
1. La compagne budgétaire.....	49
1.1 La fiche technique .....	49
1.2 La réunion avec les différents départements.....	49
1.2.1 Réunion avec le département budget.....	49
1.2.2 Réunion avec la division .....	49
2.La procédure d'élaboration d'un budget au sein de la RTC .....	50
2.1 La remise des fiches techniques .....	50
2.2. Vérification et validation des fiches technique .....	51
2.2.3 Finalisation du plan .....	51
3. Suivi et réalisation d'un budget d'investissement.....	51
3.1 .Présentation du cas étudié .....	51
3.1.1 Caractéristiques du projet.....	52
3.1.2 Consistance de l'opération .....	52
3.1.3 Évolution du coût du projet (plan annuel).....	52

3.2 Déglobalisation de la prévision 2020 .....	53
3.3 Le suivi du projet.....	53
3.3.1 Sur le plan physique valorisé.....	53
3.3.2 Sur le plan financier.....	54
Conclusion du chapitre .....	56
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>57</b>

### **Bibliographie**

### **Annexes**

### **Table de matières**



## Résumé

*Le contrôle de gestion est devenu la source de progrès et d'amélioration potentielle de tout type d'entreprise. Les dirigeants et les décideurs de cette stratégie sont bien formés pour atteindre les objectifs fiables qui conviennent aux intérêts de l'organisation. Ce processus intervient par le biais de divers outils qui sont indispensables tel que : la comptabilité analytique et générale, le tableau de bord, ainsi que, la gestion budgétaire. Cette dernière est un outil privilégié du contrôle de gestion.*

*La gestion budgétaire est un dispositif de la comptabilité de gestion, qui consiste à piloter l'entreprise à travers les budgets. Une fois ces budgets sont élaborés, le plan d'investissement qui est basé sur des engagements liés au contrôle de gestion et à l'analyse des écarts budgétaires, sera appliqué afin d'augmenter la richesse de la personne ou de la société qui l'engage.*

*D'après le travail de recherche qu'on a effectué au niveau de SONATRACH, on a constaté que les pratiques suivies dans le contrôle de gestion de cette entreprise étaient conformes et basées sur une étude stratégique et bien déterminée, qui a fini à atteindre les objectifs attendus avec pertinence.*

**Mots clés :** *contrôle de gestion, gestion budgétaire, budget, contrôle budgétaire, entreprise, investissement, objectifs, décideurs, dirigeants.*

### Summary

*Management control has become the source of progress and potential improvement for any type of business. Leaders and decision makers in this strategy are well trained to achieve reliable goals that suit the interests of the organization. This process takes place through various tools that are essential such as analytical and general accounting, the dashboard, as well as, budget management. The latter is privileged tool of management control.*

*Budget management is a device of management accounting, which consists in piloting the company through budgets. Once these budgets are drawn up, the investment plan, which is based on commitments related to management control and the analysis of budget variances, will be applied in order to increase the wealth of the person or company that invests it engaged.*

*According to the research work that was carried out at SONATRACH, it was found that the practices followed in the management control of this company were compliant and based on a strategic and well determined study, which ended up achieving the objectives. Expected with relevance.*

**Keywords:** *The management control, planning, the budget, budget management, budgetcontrol, company, investment, objectives, makers, leaders .*

