



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique
Université ABDERRAHANE MIRA BEJAIA
Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestions

Mémoire fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme Master
En Sciences de Gestion
Spécialité : Finance et Comptabilité
Option : Comptabilité et Audit

Thème

**Elaboration d'un système de contrôle de gestion par
la méthode budgétaire
Au sein de l'entreprise SONATRACH RTC Bejaia**

Réalisé par :

M^{elle} : KHENDEK Marina

M^{elle} : M'SILI Tinhinane

Encadré par

Mr: OUGHLISSI Mohand Akli

Promotion 2021/2022

Remerciement

Avant toute chose, nous remercions Dieu, tout-puissant, de nous avoir donné la force et la patience de bien mener ce modeste travail.

*Tout d'abord, ce travail ne sera jamais aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide nous tenons à remercier très chaleureusement notre promoteur, **Mr OUGHLISSI**, pour ses conseils et ses précieux enseignements et ses orientations et sa gratitude pour la réussite de ce travail.*

Nos vifs remerciements Madame ALLAOUA pour son accueil, ses précieux éclaircissements, son soutien moral et ses encouragements durant toute la période de notre stage.

Notre remerciement s'adresse également à tous nos professeurs pour leurs générosités.

En Particulièrement Mr ZID-EL-KHIL qui nous a beaucoup aidés et tous les conseils dont nous avons pu bénéficier.

Enfin, Toute notre gratitude et respect pour tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce présent travail.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

Mes parents:

Mon père, l'épaule solide, l'œil attentif, compréhensif et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments et mon amour, que Dieu te préserve et te procure santé et longue vie. *KHENDEK LAMARA*

Ma mère, tu m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir, tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte. En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entourée. *BENCHIEKH HANIFA*

Mes chers frères : TOUFIK ; YACINE avec ses petits-enfants que j'aime beaucoup et je leur souhaite que du bonheur et de la chance.

Ma chère sœur : SONIA que j'aime beaucoup qui m'a aidé tout au long de ma vie afin que je puisse réussir et de m'éclairer le chemin avec ses conseils.

Mon cher ami : RAFA IBRAHIM qui ma portée main forte, je lui souhaite également la Réussite.

À mon binôme *M'SILI THINHINANE* de m'avoir supporté, et de fournir les efforts nécessaires afin de réaliser ce modeste travail.

Marina

Dédicaces

Aux êtres les plus chers au monde :

À l'homme, qui a souffert sans me laisser souffrir, à celui qui mérite mon respect, ma reconnaissance, mon précieux et mon cher papa Boualem.

À la femme, a la lumière de ma vie qui éclaire mes jours, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse : mon adorable mère Cherifa.

À mon binôme KHENDEK MARINA de m'avoir épaulé tout au long de ce travail.

À tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin.

TINHINANE

Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département finance et comptabilité

QUESTIONNAIRE

Thème : L'élaboration d'un système de contrôle de gestion par la méthode budgétaire

Afin de réaliser notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un mémoire d'un diplôme de master en finance et comptabilité, spécialité, comptabilité audit, nous vous prions de bien vouloir participer à notre enquête dans le but de parvenir à enrichir notre travail portant sur le contrôle de gestion par la méthode budgétaire.

Selon vous ;

1- Existe-t-il dans votre entreprise un service de contrôle de gestion ?

Oui

Non

2- Si oui, ce service est-il attaché à quelle fonction ?

Direction générale

Fonction financière

Fonction comptable

Fonction indépendante

Autre :

✓ Département budget contrôle de gestion

3- Qui fait le contrôle de gestion dans votre entreprise ?

Chef département

Le comptable

Contrôleur de gestion

Le responsable financier

4- Selon vous, le contrôle de gestion, permet-il d'améliorer la performance de votre entreprise ?

Oui

Non

5- quelles sont les missions du contrôle de gestion ?

- ✓ Les missions principales du contrôle de gestion et de fournir à la hiérarchie des reportings réguliers sur l'activité de la structure et le contrôle de sa performance.

6- quelles sont les taches du contrôle de gestion ?

- ✓ La tâche principale du contrôle de gestion est le choix des indicateurs clés les plus appropriés à la prise de décision des dirigeants.

7-Quelle est la place du contrôleur de gestion au sein de votre entreprise ?

Conseiller

Assistante à la prise de décision

Ordonnateur

8-Quelles sont les outils du contrôle de gestion que vous utilisez au sein de SONATRACH ?

Gestion budgétaire

Comptabilité analytique

Tableau de bord

Reporting

9-Ces outils vous permettent-ils d'atteindre vos objectifs ?

- ✓ Tout à fait

10-Pensez-vous que la gestion budgétaire est un moyen d'atteinte la performance au sein de votre service ?

Oui

Non

11- si oui : dans quelles mesure (en quoi) ?

- ✓ Le budget est l'un des outils financiers de mesure de la performance pour conséquent, l'entreprise doit mettre en place des budgets adaptés aux objectifs qui lui sont assignés

12-Les étapes de processus budgétaire sont-elles soutenues et expliquées par la direction générale ?

- ✓ Oui, et cela par une note d'orientation générale de lancement de la campagne budgétaire.

13-Possédez-vous un manuel de procédure ?

- ✓ Nous possédons des manuelles partantes «procédures d'élaboration du plan budgétaire et de suivi de son exécution» et des «procédures de reporting et suivi du budget exploitation à sonatrach ».

14-Pensez-vous que les différentes étapes auxquelles vous participez concernant l'élaboration budgétaire sont suffisantes ?

- ✓ Oui, tout à fait

15-La gestion budgétaire, exercée de manière rationnelle, peut-elle accroître la performance financière de la RTC ?

Oui

Non

- **Si oui comment ?**

- ✓ afin d'accroître la performance financière par le biais de la gestion budgétaire, l'entreprise doit déterminer sa stratégie et organiser une fixation d'objectif quantifier de performance et surtout de les communiquer largement (via la note d'orientation, cas de sonatrach)

16- Est-ce-que la gestion budgétaire performante permet à la RTC de maîtriser les coûts de ses activités ?

- ✓ En grand partie oui, mais il y aura toujours des risques exogènes (risques financière inflation d'évaluation du dinar)

17-Pensez-vous que la gestion budgétaire est un outil à la décision financière ?

Oui

Non

18- si oui comment ?

- ✓ La gestion budgétaire est un outil du contrôle de gestion qui aide les dirigeants dans la prise de décision.

19- Qui coordonne l'élaboration du budget ?

Le Contrôleur de gestion

Le Comptable

Le Direction financière

Autres

- ✓ des cadres qui travaillent dans le service budget

20- Quels sont vos catégories de budget ?

Budget d'investissement

Budget de vente

Budget d'exploitation

Budget de production

21- Qui pilote le budget ?

Le Contrôleur de gestion

Le Comptable

Le Directeur financier

Autres

- ✓ les cadres du service budget

22- Appliquez-vous le contrôle budgétaire ?

Oui

Non

23- Si oui ; quel est son importance et son avantage dans la gestion budgétaire ?

Vérification de la bonne exécution du budget

Vérification du bon pilotage

Éviter les détournements budgétaires

Autres réponses

- ✓ veiller est-ce que les objectifs fixés seront atteints.

24- Quand procédez-vous à l'analyse des écarts ?

Fin d'année

Année N+1

Autre réponse

- ✓ L'analyse des écarts se fait mensuellement

25- Quelles sont les différents types de mesure que vous prenez pour pallier ces écarts ?

- ✓ **Si l'écart est dû à une structure externe** : la relancer, la mettre en demeure,
- ✓ **Si l'écart est interne** : la structure concernée doit prendre en charge le problème et le régler rapidement

Nous vous remercions pour votre contribution et de votre temps afin d'avoir répondu à ce questionnaire. Nous vous souhaitons plus de succès.



جامعة بجاية
Tasdawit n' Bgayet
Université de Béjaïa

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

Université ABDERRAHANE MIRA BEJAIA

Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion

département des Sciences de Gestions

Mémoire fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme

Master En Sciences de Gestion

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

Thème

**Elaboration d'un système de contrôle de gestion par la
méthode budgétaire**

Au sein de l'entreprise SONATRACH RTC Bejaia

Réalisé par :

M^{elle} : KHENDEK Marina

M^{elle} : M'SILI Tinhinane

Encadré par

Mr: OUGHLISSI Mohand Akli

Promotion 2021/2022

Remerciement

Avant toute chose, nous remercions Dieu, tout-puissant, de nous avoir donné la force et la patience de bien mener ce modeste travail.

Tout d'abord, ce travail ne sera jamais aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide nous tenons à remercier très chaleureusement notre promoteur, **Mr OUGHLISSI**, pour ses conseils et ses précieux enseignements et ses orientations et sa gratitude pour la réussite de ce travail.

Nos vifs remerciements Madame ALLAOUA pour son accueil, ses précieux éclaircissements, son soutien moral et ses encouragements durant toute la période de notre stage.

Notre remerciement s'adresse également à tous nos professeurs pour leurs générosités.

En Particulièrement Mr ZID-EL-KHIL qui nous a beaucoup aidés et tous les conseils dont nous avons pu bénéficier.

Enfin, Toute notre gratitude et respect pour tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce présent travail.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

Mes parents:

Mon père, l'épaule solide, l'œil attentif, compréhensif et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments et mon amour, que Dieu te préserve et te procure santé et longue vie. KHENDEK RACHID

Ma mère, tu m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir, tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte. En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entourée. BENCHIEKH HANIFA

Mes chers frères : TOUFIK ; YACINE avec ses petits-enfants que j'aime beaucoup et je leur souhaite que du bonheur et de la chance.

Ma chère sœur : SONIA que j'aime beaucoup qui m'a aidé tout au long de ma vie afin que je puisse réussir et de m'éclairer le chemin avec ses conseils.

Mon cher ami : RAFA IBRAHIM qui .ma portée main forte, je lui souhaite également la Réussite.

À mon binôme M'SILI THINHINANE de m'avoir supporté, et de fournir les efforts nécessaires afin de réaliser ce modeste travail.

MARINA

Dédicaces

Aux êtres les plus chers au monde :

À l'homme, qui a souffert sans me laisser souffrir, à celui qui mérite mon respect, ma reconnaissance, mon précieux et mon cher papa Boualem.

À la femme, à la lumière de ma vie qui éclaire mes jours, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse : mon adorable mère Cherifa.

À mon binôme KHENDEK MARINA de m'avoir épaulé tout au long de ce travail.

À tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin.

TINHINANE

Liste des abréviations utilisées

Gazoduc	Gaz
Oléoduc	Pétrole
BAOSEM	Bulletin Des Appels D'offre
COGGIZ	Société De Conditionnement Et De Commercialisation Des Gazes Industriels
COVID	Coronavirus
COM	L'activité Commercialisation
DAO	Dossier D'appel D'offre.
DCP-fin	Direction Centrale Finances
DRG	Direction Régionale
ENAC ;	Entreprise Nationale De Canalisation
ENIP :	Entreprise Nationale De Pétrochimie
HY	Hypro Shipping Company
KDA	Kadena
NAFTAL :	Une Entreprise Pétrolière Algérienne, Spécialisée Dans La Distribution Des Produits Pétroliers
ODS	Ordre Démarrage Service
PMT	Petite Moyenne Entreprise
RTC	Région Transport Centre
SONATRACH :	Société National Pour La Recherche La production Le Transport Et Transformation et La Commercialisation des Hydrocarbures.
SOPEG	Société pétrolière de gérance
TEP	Tonne Equivalente Pétrole
TRC ;	L'activité Transport par Canalisation
PME	Petite Et Moyenne Entreprise
QR	Quantité Réelle
MR	Marge Réelle
QR	Quantité Réelle
PR	Prix Réel
CUP	Cout Unitaire Prévu
MP	Marge Prévue
QP	Quantité Prévue
PP	Prix Prévu
QM	Quantité Moyenne
PRODR	Production Réelle
PRDOP	Production Préétablie
QP	Quantité Préétablie

Liste des figures

Figure N°01: Le triangle du contrôle de gestion	5
Figure N°02: L'activité de la SONATRACH.....	74
Figure N°03: Situation des installations et projet de l'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie	75
Figure N°0 4: Réseau de transport par canalisation	76
Figure N°0 5: Carte du Réseau de Transport RTC Bejaia.....	78
Figure N°06: Carte du Réseau de Transport	78

Liste des tableaux

Tableau N°01: une analyse comparative permet de cerner les deux types de contrôle	9
Tableau N°02: Nouvelles missions et missions en recul du contrôle de gestion.....	10
Tableau N°03: Les compétences du contrôleur de gestion.....	14
Tableau N°04: Avantage et inconvénients des différents attachements du contrôle de gestion	17
Tableau N°05: La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	23
Tableau N°06 : Tableau de la tendance linéaire et la tendance exponentielle.....	37
Tableau N°07: Détermination des moyennes mobiles	39
Tableau N°08: La différence entre la performance externe et interne	70
Tableau N°09: Suivi de l'exécution du budget investissement « physique valorisé » en KDA	91
Tableau N°10: Le suivi mensuel du plan annuel 2022 « physique valorisé » en KDA	92
Tableau N°11: Le suivi mensuel du plan annuel 2022 « Volet Financier » en KDA.....	93
Tableau N°12: Suivi de l'exécution du budget investissement « physique valorisé » en KDA	95
Tableau N°13: Le suivi mensuel du plan annuel 2022 « physique valorisé » en KDA	96
Tableau N°14: Le suivi mensuel du plan annuel 2022 « financier » en KDA	97
Tableau N°15: Suivi de l'exécution du budget investissement « physique valorisé » en KDA	100
Tableau N°16: Le suivi mensuel du plan annuel 2022 « physique valorisé » en KDA	100
Tableau N°17: le suivi mensuel du plan annuel 2022 « financier » en KDA.....	101

Liste des schémas

Schéma N° 01: Les objectifs du contrôle interne	7
Schéma N° 02: Rattachement à la direction générale.....	15
Schéma N° 03: Rattachement à la direction financière.....	16
Schéma N° 04: Rattachement en réseau.....	16
Schéma N° 05: Fonctionnement du système d'information	24
Schéma N° 6: La démarche de la gestion budgétaire	31
Schéma N°7: La démarche budgétaire.....	34
Schéma N°08: Présentation des différents budgets	45
Schéma N°09: L'élaboration du budget des ventes	46
Schéma N°10: La démarche de détermination du budget d'investissement	48
Schéma N°11 : La démarche de détermination du budget de trésorerie	49
Schéma N°12: Procédure d'élaboration du budget	52
Schéma N°13: Représentation le processus de contrôle budgétaire	53
Schéma N°14: L'écart sur chiffre d'affaire.....	58
Schéma N° 15: L'écart sur la marge	59
Schéma N°16: L'écart sur le coût	60
Schéma N°17: La distinction de la gestion budgétaire et le contrôle de gestion dans des entreprises privées et publiques	67
Schéma N°18: Organigramme de Direction Régionale Transport Centre/ RTC(Bejaia).	80
Schéma N°19: Organigramme du département budget et contrôle de gestion.....	81
Schéma N°20: Le plan budgétaire de la RTC	85
Schéma N°21: Les étapes d'élaboration du plan budgétaire d'investissement à RTC SONATRACH	85

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : contrôle de gestion	
Section 1 : notion du contrôle de gestion.....	4
Section 2 : la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.....	12
Section 3 : les outils du contrôle de gestion	20
Chapitre II : la gestion budgétaire	
Section 1 : notion sur la gestion budgétaire.....	31
Section 2 : le contrôle budgétaire	52
Section 3 : la relation entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire	62
Chapitre III : la gestion budgétaire au sein de l'entreprise la filiale RTC SONATRACH	
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil RTC SONATRACH.....	72
Section 2 : le système budgétaire au sein de la RTC SONATRACH.....	81
Section 3 : le contrôle budgétaire	91
Conclusion générale	104

Bibliographie

Annexes

Introduction

Générale

Actuellement, nous vivons dans un environnement concurrentiel qui subit d'éventuelles fluctuations quel que soit le domaine, les entreprises sont en permanence confrontée à l'amélioration de leur performance. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décision pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre de la stratégie d'ensemble. Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, aussi toute entreprise devrait être soucieuse de son évolution interne ainsi que l'évolution de son environnement externe pour préserver sa pérennité face à la concurrence accrue. La survie de telles entreprises passe nécessairement par l'amélioration de leur performance, et cela, à travers la mise en place d'un système du contrôle de gestion. Donc l'entreprise est dans l'obligation de mettre en œuvre un suivi pour les différentes fonctions pour faire face aux différentes mutations dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès et d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction importante qui permet de motiver les responsables, et les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs fixés de l'organisation.

Ce contrôle peut-être résumé dans un ensemble des moyens dit « les outils de contrôle de gestion » pour fixer les objectifs de l'entreprise, et parmi ces outils, nous citons : la comptabilité analytique et tableaux de bord, la gestion budgétaire. Dans ce cadre, la gestion budgétaire contribue à élaborer des prévisions, des budgets, et calculer des écarts afin d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, et en vue d'analyser un éventuel écart et de pouvoir établir des mesures correctives rapides et efficace. Cet outil permet de garantir la performance et la survie de l'organisation.

La finalité de notre travail de recherche consiste à présenter la notion du contrôle de gestion et de mener une étude sur les différents outils de contrôle de gestion qui existent au sein de la SONATRACH RTC où nous mettrons l'accent sur la gestion budgétaire au niveau de celle-ci. Pour parvenir, nous allons axer notre travail de recherche sur la question suivante : **« comment élaborer un système de contrôle de gestion par la méthode budgétaire au sein de la SONATRACH RTC ? »**

Avant de faire une analyse détaillée sur notre problématique et d'essayer de répondre à la question principale, il serait nécessaire de poser d'autres questions secondaires :

Q01 : Quelle est l'objectif du contrôle de gestion et quels sont ses outils ?

Q02 : C'est quoi la gestion budgétaire et quelles sont ses démarches et en quoi consiste son contrôle budgétaire ?

Q03 : comment procéder à la mise en place d'un système budgétaire au sein de la RTC SONATRACH ?

Afin de répondre aux questions posées précédemment, nous avons formulé des hypothèses permettant de préciser les axes d'investigation retenus dans cette étude :

Hypothèse 01 : le contrôle de gestion aide les responsables à mieux maîtriser leur gestion afin d'atteindre leurs objectifs, en utilisant la gestion budgétaire, la comptabilité analytique et le tableau de bord.

Hypothèse 02 : la gestion budgétaire est-elle un outil efficace pour le contrôle de gestion.

Hypothèse 03 : le système budgétaire à la RTC est l'instrument principal sur lequel le service budget et contrôle de gestion s'appuie pour traduire les objectifs à court terme de la direction sous forme des budgets.

Pour atteindre notre objectif et obtenir des réponses aux questions fixées ci-dessus, nous comptons donner à notre travail le cheminement expliqué ci-après.

Le premier chapitre, intitulé « le contrôle de gestion », sera composé de trois sections. Dans la première, nous proposerons une série de définitions se rattachant aux concepts clés dont nous aurons besoin tout au long de notre travail sur le contrôle de gestion, la deuxième section portera sur la fonction de contrôle de gestion et la troisième recense les outils de contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre, intitulé « la gestion budgétaire », sera subdivisé en trois sections, la première présentera des généralités sur la gestion budgétaire, la seconde sera consacrée au contrôle de budgétaire et enfin la troisième section traitera la relation entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire.

Dernier chapitre, intitulé « la gestion budgétaire au sein de la SONATRACH RTC », où nous avons appliqué et développé la théorie. Il est composé aussi de trois sections : la première va

Introduction générale

s'intéresser principalement à la présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH RTC, la deuxième section s'intéressera au système budgétaire au sein de la SONATRACH RTC et la troisième section sera consacrée au cas pratique que nous avons mené au sein de l'entreprise SONATRACH RTC et qui va nous permettre de confronter notre bagage théorique à la réalité du terrain.

CHAPITRE I

LE CONTROLE DE GESTION

Aujourd'hui les gestionnaires qui ont compris que toute réussite passe par un bon contrôle de gestion se garantissent les meilleures chances de succès.

Le contrôle de gestion, c'est un système qui a pour but d'améliorer la performance de l'organisation pour mieux maîtriser sa fonction, et d'assurer une certaine sécurité à court terme, comme il joue un rôle important dans l'entreprise.

Ce chapitre introduira le contrôle de gestion en offrant une vision d'ensemble de ses concepts ; nous tenterons de le présenter à travers trois sections comme suit :

La première partie met l'accent sur les concepts du contrôle de gestion et leurs objectifs. Dans la seconde partie nous présenterons la fonction du contrôle de gestion de l'organisation. Dans la troisième, nous parlons des outils du contrôle de gestion.

I.1 Notion du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. Pour bien comprendre la notion de contrôle de gestion, nous allons nous présenter dans cette section, la définition de contrôle de gestion, ses objectifs, ses différentes formes, ainsi ses missions et ses limites, enfin nous présentons le processus du contrôle de gestion dans une entreprise

I.1.1 Contrôle de gestion

Le contrôle : c'est-à-dire le contrôle d'une situation et sa domination pour la mener dans la direction voulue.

Gestion : c'est l'utilisation d'une façon optimale des ressources rares mises à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Chapitre I : Le contrôle de gestion

Plusieurs définitions ont été élaborées par des différents auteurs et organismes, nous nous limiterons à celles qui nous paraissent les plus importantes.

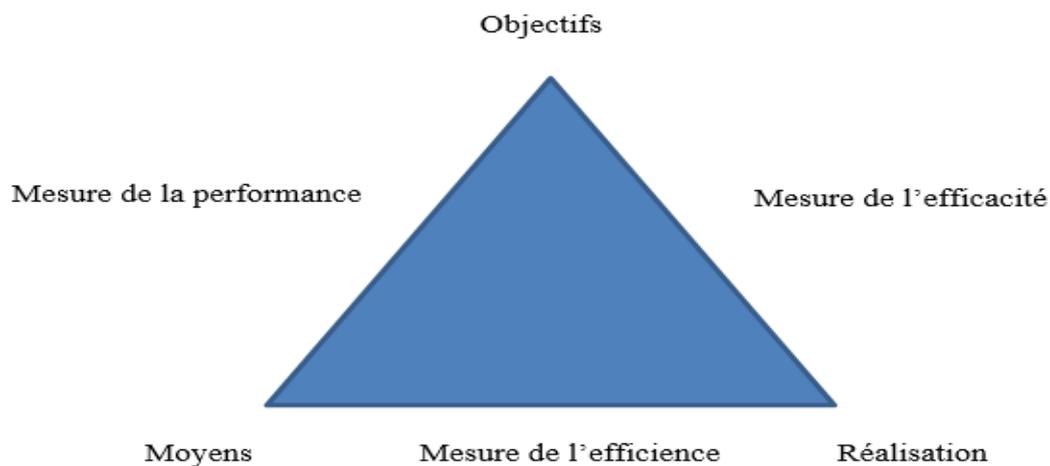
Selon (Guirierc & Guerny, 1998) le contrôle de gestion est défini comme étant «un ensemble de techniques et de procédures visant à combiner au mieux l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers pour atteindre des objectifs, le plus souvent annuels, dans le cadre des stratégies.

Selon (Lochard J. , 1998) le contrôle de gestion est défini comme étant un « ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant le marché de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues permet aux dirigeants de déclencher rapidement les mesures correctives appropriées avec l'aide ou les conseils du contrôleur de gestion »

Selon (Doriath & Goujet, 2007) le contrôle de gestion est défini comme étant «un élément fondamental du pilotage de l'entreprise (ou d'autres types d'organisations) »

Le contrôle de gestion, c'est l'ensemble des moyens mis en œuvre dans une entreprise pour s'assurer d'une mobilisation permanente et efficace des ressources en vue d'atteindre les objectifs que se proposent les dirigeants.

Figure N°01: Le triangle du contrôle de gestion



Source : (Nicola & ronger, 2012)

L'explication de ses trois dimensions de la performance illustrée dans ce schéma

Chapitre I : Le contrôle de gestion

- **La pertinence** : correspond au niveau de cohérence des objectifs et des moyens.
- **Efficacité** : c'est la capacité de l'entreprise d'atteindre ses objectifs.
- **Efficience** : s'entend de la relation entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

I.1.2 Les objectifs du contrôle de gestion

Selon (Frediric & Anne, 2006), les principaux objectifs du contrôle de gestion se résument aux points suivants :

- ✓ Aider au pilotage de la performance
- ✓ Fournir à l'organisation des moyens de communication pour le dialogue et la négociation
- ✓ C'est un instrument de conseil et de suivi des réalisations pour améliorer l'efficacité
- ✓ Faciliter la prise de décision
- ✓ Le déclenchement des actions correctives en fonction des écarts;
- ✓ Accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore exactement des décisions des managers par le personnel de l'entreprise ;
- ✓ L'évolution et la mesure des résultats et la performance des actions
- ✓ Contribuer à l'élaboration du système d'information de gestion
- ✓ Aider la réflexion et à piloter l'ensemble des variables managériales de la performance globale ;

I.1.3 Les différentes formes de contrôle

Il existe plusieurs concepts en rapport avec le contrôle, y compris le contrôle organisationnel, l'audit interne et le contrôle interne.

I.1.3.1 Le contrôle organisationnel

Le contrôle organisationnel est un système complet qui touche à tous les niveaux de l'organisation à savoir les structures, et les procédures de décisions, les comportements des hommes et la culture de l'organisation. Il dépasse les dimensions techniques pour s'étendre aux systèmes décisionnels et informationnels.

Chapitre I : Le contrôle de gestion

Selon (Alazard & separi, 1998) pour piloter la performance, le gestionnaire ne peut se contenter de réguler les actions et leurs résultats ; il doit aussi surveiller la fiabilité et la qualité du fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire ses processus décisionnels.

L'entreprise dispose de ressources internes propres qui doivent être contrôlables pour être en permanence opérationnelle et tournée vers l'objectif à atteindre.

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Trois types de méthode sont utilisés par le contrôle organisationnel :

- La planification ;
- fixation des règles et des procédures ;
- L'évaluation des résultats et de la performance ;

I.1.3.2 Le contrôle interne

Selon (Alazard & separi, 1998) 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 »

- le contrôle interne repose sur trois principes :
- le contrôle interne est un processus, pas seulement un recueil de procédures, qui nécessite l'implication des acteurs de l'organisation ;
- doit permettre une assurance raisonnable d'un management respectant les lois ;
- est adapté à la réalisation effective des objectifs.

En effet le contrôle interne concerne la fixation des règles, des procédures et le respect de celle-ci.

Schéma N° 01: Les objectifs du contrôle interne

Opérations

-Assurer l'amélioration des résultats

- Optimiser les procédures
- Développer l'efficacité

-Promouvoir l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise

- Maximiser l'efficacité

Limiter les coûts et le délai de réponse aux changements

**Information
Financier**

-Assurer la protection du patrimoine

- Eviter la perte des ressources
- Eviter les catastrophes

-Assurer la qualité et la fiabilité de l'information financière

- En interne (performance, explosion)
- En externe (actionnaires...)

Conformité

-Respecter la réglementation et les politiques du groupe

- Lois et règlement : protection de l'environnement...

Politique groupe : investissement, qualité...

Source : réalisé par nous même

Tableau N°01: une analyse comparative permet de cerner les deux types de contrôle

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leur nature	Un ensemble de sécurités	Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise : -Protection du patrimoine -Qualité de l'information -Amélioration des performances -Application des instructions de direction	-Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation. -Vérifier si les objectifs fixés sont atteints -Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation.
Leurs manifestations	Organisation et mise en place de la procédure.	-Budgets : élaboration -Etats budgétaires par centre de coût ou de profit. -Production/suivi de l'analyse des résultats.

Source : (Consulting, 1986)

I.1.4 Mission du contrôle de gestion et ses limites

Il existe plusieurs missions et limites du contrôle de gestion nous citons :

I.1.4.1 Les missions du contrôle de gestion

Selon (Bouquin, 2006) le contrôle de gestion a pour trois missions fondamentales:

Chapitre I : Le contrôle de gestion

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes : le contrôle de gestion doit assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie ; mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel ;
- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommés afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultat, sanction des écarts...etc.) ;
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (délégation de responsabilité en matière de ressources et de résultat).

Tableau N°02: Nouvelles missions et missions en recul du contrôle de gestion

Nouvelles taches	Taches en recul
-Augmentation de l'autorité : vers un contrôleur puissant -Analyse de l'information -Conseil interne -Participation à la prise de décision -Planification stratégique -Evaluation des performances -Dimension technique et centralisatrice -Conception et mis en place de nouveaux systèmes d'information -Amélioration des processus	-Processus budgétaire -Budget court terme Activités liées à la comptabilité Fonction périphériques -Systèmes comptables -Politique comptable -Comptabilité -Comptabilité des projets Diminution des récurrentes « techniciennes » -reporting -Consolidation

Source : (Lambert & sponem, 2008)

I.1.4.2 Les limites du contrôle de gestion

Il existe plusieurs limites liées au contrôle de gestion, nous montrons ici ses trois fondamentales :

- ✓ Tout n'est pas mesurable à un cout raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée.
- ✓ L'utilisation seule des indicateurs n'est pas suffisante: il est nécessaire de régulièrement constater ce qui a lieu sur le terrain vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

Chapitre I : Le contrôle de gestion

- ✓ Les managers ne doivent pas se contenter sur ses indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tous.

I.1.5 Le processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus qui permet de passer par des phases et des étapes.

- **Les phases traditionnelles :** ce sont des phases traditionnelles du management qui caractérisent le processus du contrôle de gestion:
- **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 ;
- **La phase d'exécution :** dans cette phase, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'informations sur lequel ils s'appuient et leur permettent une meilleure distinction des actions et fonction de l'organisation.
- **La phase d'évaluation :** afin d'évaluer la performance de l'organisation cette dernière procède à une comparaison entre les résultats obtenus et les prévisions préétablies. Ceci induira des écarts qu'elle doit justifier par des mesures correctives.
- **La phase d'apprentissage :** cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire identifier les faiblesses éventuelles de l'entité, d'où cette dernière procédera à l'adoption des mesures correctives. C'est ainsi, qu'une base de données sera constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

I.1.6 Les étapes du contrôle de gestion

Nous résumons ces étapes du processus dans les points suivants :

Planification : Au cours de cette étape ; on fixe les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels. Elle correspond à l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie qui lui permettra sur une longue période de tirer avantage des règles de jeu prévalant dans l'environnement et de leur évolution.

Budgétisation : elle vise l'efficacité à court terme de l'exploitation des ressources de l'entreprise ; elle se manifeste correctement à travers l'action dont la valorisation constitue le

Chapitre I : Le contrôle de gestion

budget. L'essentielle de cette étape est la définition, la coordination et l'application des plans d'action dans tous les domaines de la gestion de l'entreprise.

L'action : c'est l'exécution des plans d'action, leur traduction en fait pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit d'atteindre les objectifs.

Le suivi des réalisations : il s'agit de mesurer les résultats partiels de l'action et d'expliquer les niveaux de performance atteints, ainsi que d'identifier les mesures correctives nécessaires.

I.2 La fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise

Le contrôle de gestion est un pilier primordial dans l'entreprise. Sa fonction est indispensable pour effectuer des analyses qui contribuent à l'amélioration de la gestion de la performance et l'assurance de la pérennité, donc, nous allons-nous, intéressé dans cette section à la présentation de l'organisation et la fonction du contrôle de gestion, son implantation métier, ainsi le rôle et son profit au niveau d'une entreprise.

I.2.1 Le métier du contrôleur de gestion

Selon (Rouimi, p. 12) le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois : spécialiste (maîtriser les outils pointus), généraliste (organiser, coordonner les procédures), opérationnel (gérer l'exécution), fonctionnel (conseiller les décideurs), technicien (intégrer la dimension technique) et humain (gérer les hommes et les groupes).

Ce métier concerne les entreprises de tout secteur d'activité. Dans une grande entreprise, les contrôleurs de gestion peuvent être spécialisés (Contrôleur de gestion industriel, commercial, budgétaire) et rattachés fonctionnellement à une cellule centrale de gestion. En PME, le contrôleur de gestion peut assurer en même temps d'autres fonctions (comptables, financières, administratives).

Il assure aussi une bonne visibilité de la rentabilité d'une entreprise et à optimiser les coûts. Ce professionnel assiste ainsi la direction de l'entreprise et influe sur la prise de décisions stratégiques concernant l'activité de l'entreprise.

I.2.2 Les missions du contrôleur de gestion

Selon (Bouin & F-X, 2009)

Le contrôleur de gestion apparaît une extension et une diversification des missions. Il doit :

- ✦ Mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires ;
- ✦ Former et motiver les exécutants pour les responsabiliser ;
- ✦ Informer et conseiller les décideurs ;

Les principales missions incombant au contrôleur de gestion sont :

Chapitre I : Le contrôle de gestion

- Il participe à l'élaboration des objectifs de l'entreprise ;
- Il aide à définir les budgets annuels et moyens nécessaires ;
- Il met en évidence les écarts significatifs entre les prévisions et réalisations, et il les analyse par la suite, ces missions nombreuses portant sur les procédures de travail des individus élargissent beaucoup le rôle initial du contrôleur de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profil nécessaire.

I.2.3 Le rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a un rôle de plus en plus important dans les entreprises. Mesure de la rentabilité, élaboration du budget, analyse des écarts... Son poste ne se résume pas au contrôle, mais à l'analyse et au conseil. Il est le support opérationnel des décisions stratégiques, il a pour but d'aider les décideurs des organisations à atteindre ou à remettre en cause leurs objectifs. Le contrôleur assure ainsi le lien entre les dirigeants et les différents services de l'entreprise.

Selon (Sépari, p. 09) Les rôles fondamentaux que l'on retrouve le plus souvent correspondent à :

- L'élaboration puis au pilotage du processus budgétaire.
- Il est aussi responsable de l'élaboration puis de l'évolution des indicateurs de performance, notamment opérationnelle

I.2.4 Les compétences du contrôleur de gestion

Les compétences du contrôleur de gestion sont résumées dans le tableau suivant : Appréciation des compétences pour tenir le poste :

1 : compétences indispensables ;

2 : compétences souhaitées ;

3 : compétences à acquérir ;

Chapitre I : Le contrôle de gestion

Tableau N°03: Les compétences du contrôleur de gestion

Compétence	1	2	3
<input type="checkbox"/> Savoirs <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la comptabilité analytique • Connaissance des méthodes associées • Connaissance des outils mis à disposition pour mettre en œuvre le contrôle de gestion • Expertise sur la notion de coût • Expertise dans l'élaboration des tableaux de bord et indicateurs • Connaissance de l'organisation en question 	X X	X X X	X
<input type="checkbox"/> Savoir-faire <ul style="list-style-type: none"> • Etre capable de gérer un projet • Etre capable de constituer un coût • Etre capable d'analyser un coût 	X X	X	
<ul style="list-style-type: none"> • Etre capable d'animer une réunion • Proposer des méthodes adaptées à l'environnement de l'organisation • Etre capable d'élaborer des documents de synthèse • Etre capable de conduire une formation 	X X X		
<input type="checkbox"/> Savoir-être <ul style="list-style-type: none"> • Avoir le sens de l'écoute • Etre pédagogique • Avoir un esprit de synthèse • Etre rigoureux • Etre réactif • Etre créatif 	X X X X X	X	

Source : (ARAB, 2012, p. 113)

I.2.5 La position du contrôle de gestion dans l'entreprise

Considéré comme un réceptacle de l'information, le contrôle de gestion occupe le rôle de diffuseur et de collecteur d'information, sa place dans l'entreprise devient incontournable.

Chapitre I : Le contrôle de gestion

Cependant, elle n'est pas toujours apparente dans un organigramme qui dépend pour une grande part de la manière dont fonctionnent les dirigeants.

Il est primordial de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend :

- ❖ de la taille de l'entreprise ;
- ❖ de son mode de fonctionnement ;
- ❖ des moyens disponibles ;
- ❖ des objectifs poursuivis par la direction générale ;

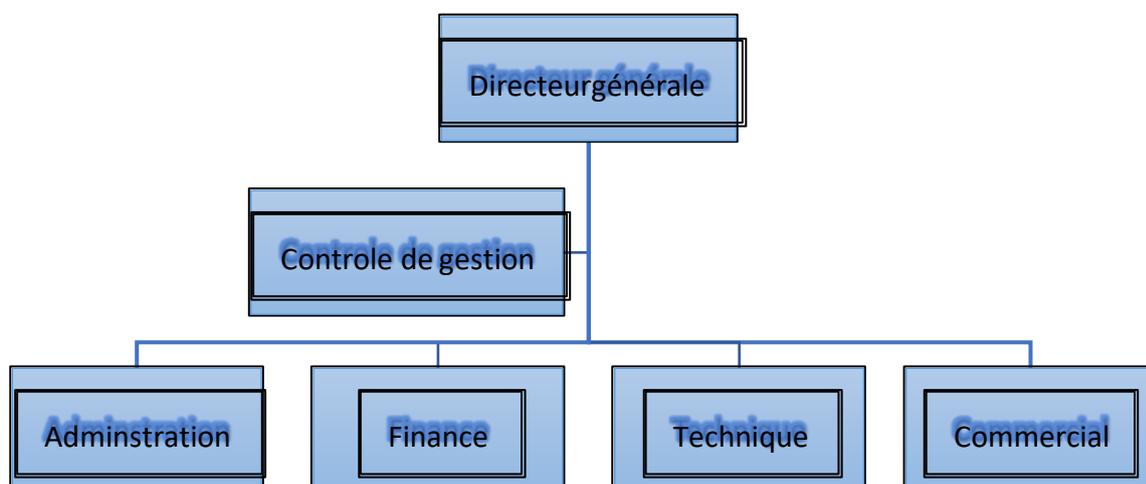
La position du contrôle de gestion dans la structure se diffère d'une entreprise à une autre, car il n'y a pas de règles ou de normes pour le positionner. Dans ce sujet, les entreprises attribuent trois différentes places pour cette fonction : rattachement à la direction générale, au directeur financier, ou bien le placer au même rang que les autres fonctions responsables de l'entité.

I.2.5.1 Rattachement à la direction générale

Cette position, appelée aussi « une position d'état-major », constitue un signal fort pour lier le contrôle de gestion et la stratégie et donner un pouvoir et une légitimité certaine. Ce bon positionnement permet au contrôleur de gestion de bénéficier du soutien total de la direction générale, qui lui procure une facilité dans la transmission des différents rapports élaborés. Ce rattachement dénote son indépendance et souligne que ses préoccupations sont également plus larges que celles du directeur administratif et financier.

Le rattachement à la direction générale est illustré par le schéma suivant :

Schéma N° 02: Rattachement à la direction générale



Chapitre I : Le contrôle de gestion

Source : (Simon & Bouin, X, 2009, p. 50)

Le contrôleur de gestion intervient : dans le processus de planification stratégique ; dans le processus de mobilisation et d'animation des acteurs dans la prise de décision à long terme.

I.2.5.2 Rattachement au directeur financier

Cette position du contrôle de gestion illustre une certaine dépendance du contrôle de gestion au directeur financier, ce qui peut nuire à la communication avec les autres services et les restreindre son terrain à un domaine plus strictement financier, privilégiant des informations comptables au déterminant des informations plus opérationnelles (qualité, délai...) Cette position est illustrée par le schéma suivant :

Schéma N° 03: Rattachement à la direction financière

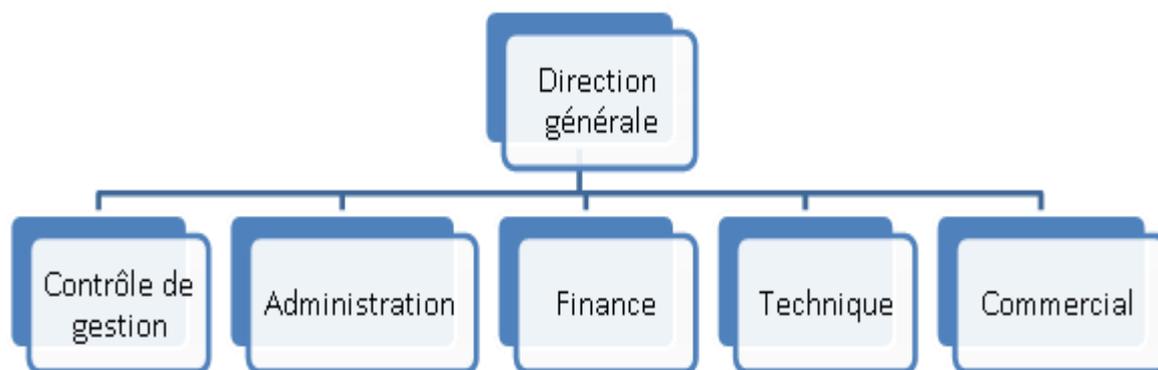


Source : (Hélène L. , 2008, p. 287)

I.2.5.3 Rattachement en réseau

Certaines entreprises, le contrôleur de gestion bénéficie de mêmes niveaux que les autres responsables, ce qui peut faciliter la communication.

Schéma N° 04: Rattachement en réseau



Source : (Bouin & Simon, 2009)

Le contrôleur de gestion et ces différents acteurs sont tous rattachés à la direction générale et sont en relation perpétuelle ; ce qui peut faciliter la communication entre eux et harmoniser leurs décisions pour aider la direction générale à prendre la meilleure décision. L'avantage de ce mode de rattachement du contrôle de gestion est la possibilité d'une transmission et d'une analyse efficace et rapide de l'information comptable.

I.2.6 Avantages et inconvénients des différentes positions du contrôle de gestion

Le tableau de synthèse suivant rappelle les principaux avantages et les inconvénients potentiels de chacun des rattachements possibles pour un contrôle central et local.

Tableau N°04: Avantage et inconvénients des différents attachements du contrôle de gestion

	Contrôle centrale		Contrôle local	
	Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> -Autonomie par rapport aux comptables. -Indépendance du contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> Système coûteux. 	<ul style="list-style-type: none"> -Autonomie par rapport aux comptables. -Indépendance du contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contrôle centripète. -Faible prise en compte des spécificités et des besoins du terrain.

Chapitre I : Le contrôle de gestion

<p style="text-align: center;">Direction financière</p>	<p>-Accès facilité à l'information comptable.</p> <p>-Partage du système d'information.</p> <p>-système économique.</p>	<p>-Contrôle de gestion très comptable.</p> <p>-Déconnection par rapport au terrain (<<canal parallèle>>)</p>	<p>-Remontées d'informations comptables facilitées.</p> <p>-Relative indépendance vis-à-vis du management local.</p>	<p>-Contrôle centripète.</p> <p>-Faible prise en compte des spécificités et des besoins du terrain.</p>
<p style="text-align: center;">Autres directions</p>	<p>-En cas de rattachement hiérarchique à la direction générale, on se retrouve dans les cas décrit ci-dessus</p>	<p>-En cas de rattachement hiérarchique à la direction générale, on se retrouve dans les cas décrit ci-dessus</p>	<p>-proximité du terrain.</p> <p>-les contrôleurs sont au service du terrain</p>	<p>-remontée d'information vers la direction générale moins fiable.</p> <p>-risque d'un contrôle << à la solde >> du management local</p>

Source : (position processus outils contrôle gestion,, 2021)

Quelque ce soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

I.2.7 Limite du contrôle de gestion

Selon (Durand & Helluy, 2009, p. 60) Il existe plusieurs limites liées au contrôle de gestion, à savoir :

Chapitre I : Le contrôle de gestion

Tout n'est pas mesurable à coût raisonnable, une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi, cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion.

Les managers ne doivent pas se contenter sur ses indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tous.

Le système d'informations sur lequel s'appuie le contrôle de gestion ne donne pas une image correcte de la performance et de la structure d'une entreprise, que dans un environnement relativement stable et peu perturbé.

Notant que l'efficacité de contrôle de gestion dépend également de la compétence des dirigeants (direction générale, responsables, opérationnels, contrôleur de gestion) qui l'utilisent et le fonctionnement, la mise en place de contrôle de gestion est une question de savoir faire des membres de l'organisation.

I.3 Les outils du contrôle de gestion

Afin de prendre des meilleures des décisions, il est indispensable aux gestionnaires d'établir un système de contrôle de gestion et d'utiliser ses différents outils.

Nous allons présenter dans cette dernière section les différents outils de contrôle de gestion ainsi leurs objectifs.

Le contrôle de gestion se compose de plusieurs outils. Nous allons développer quelques-uns de ces outils ;

- comptabilité générale ;
- comptabilité analytique ;
- système d'information ;
- gestion budgétaire ;
- tableau de bord ;
- le reporting ;
- benchmarking :

I.3.1 La comptabilité générale

Elle est également appelée la comptabilité financière.

Selon (Grandguillot & Beatrice., 2015/2016) définit la comptabilité générale comme un système d'organisation de l'information financière qui permet de saisir, de classer, d'enregistrer des données chiffrées et de présenter des états financiers (comptes annuels) reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière à une date donnée et du résultat de l'exercice de l'entreprise issu de son activité.

La comptabilité générale c'est une technique d'enregistrement de toutes les opérations effectuées par l'entreprise, qui permet aux dirigeants de prendre des décisions.

I.3.1.1 Le rôle de la comptabilité générale

Nous montrons les trois fondamentaux rôles de la comptabilité générale :

- un outil d'informations financière qui, en relation avec la performance de l'entreprise et ses résultats, réalise.
- un moyen de preuve pour objectif d'offrir une présentation synthétique de l'entreprise.
- un instrument de gestion.

I.3.1.2 Les objectifs de la comptabilité générale

Les objectifs de la comptabilité répondent à trois types de besoins :

- **Aide à la prise de décision** : (délais de paiement des clients, mesure et prévision du résultat, position de la trésorerie, capacité d'emprunt et de remboursement...)
- **Evaluation des éléments de l'entreprise** : (actifs et passif du bilan, charge et produits du compte de résultats...)
- **Contrôle** : extérieur des dirigeants concentrant les performances et les risques, la bonne qualité de leur gestion, la poursuite des objectifs annoncés...)

I.3.2 Comptabilité analytique

La comptabilité analytique, également appelée comptabilité de gestion, est un mode de traitement des données. La comptabilité analytique doit fournir les éléments qui permettent d'éclairer les prises de décisions à travers l'analyse des coûts qui jouent un rôle important dans les prises de décisions. En bref, comptabilité analytique est un outil de prise de décision, et il constitue l'un des outils et sources d'information essentielles pour le contrôle de gestion.

I.3.2.1 Définition de la comptabilité analytique

Selon (martinet & al, 2003) « un système de saisie et de traitement de l'information permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, des regroupements, ventilation, abonnement, calcul de charges,...en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non »

Selon (DUBRULIE & JOURDAIN, 2007) « la comptabilité analytique comme un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs »

Selon (Béatrice & GRANDGUILLOT, 2012,2013) « la comptabilité de gestion calcule et analyse la valeur des flux internes dans l'entreprise. Elle doit être adaptée à l'activité, à la structure fonctionnelle de l'entreprise et aux besoins des décideurs face aux évolutions de l'environnement économique et technologique (concurrence internationale, flexibilité des moyens de production...) »

I.3.2.2 Les objectifs de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un mode de traitement de données, dont les objectifs essentiels sont les suivants :

- Déterminer les coûts des différents produits à chaque étape du processus de production.
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits pour les comparer aux prix de vente correspondants.
- Établir les prévisions de charges et de produits courants (coût préétabli et budget d'exploitation, par exemple).
- Constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent.
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise.
- Analyser les performances de l'entreprise.
- Déterminer les responsabilités par centre de profit et évaluer les rendements par activité, voir même par produit et par région géographique.
- Analyser la formation du résultat global et dégager la contribution des différentes activités à ce résultat.
- Donner une base au contrôle de gestion.
- Éclairer la prise de décision de gestion.

I.3.2.3 Les méthodes de calculs de coûts de la comptabilité analytique

Il existe plusieurs méthodes qui permettent de calculer des coûts en comptabilité analytique. Pour rappel, un coût est une accumulation de charges sur un produit (coût variable, coût fixe, incorporable, non incorporable...). Voici les principales méthodes de coûts :

- ✚ **La méthode des coûts complets** : elle repose sur la distinction fondamentale entre les charges directes et indirectes.
- ✚ **La méthode des coûts partiels** : elle repose sur la distinction entre les charges fixes et variables.

Chapitre I : Le contrôle de gestion

- ✚ **La méthode du direct costing** : elle s'applique aux entreprises multi-produits ou multi-activités et retient que les charges variables dans un premier temps.
- ✚ **La méthode ABC (coûts par activité)** : elle repose sur la notion de valeur (il faut découper l'entreprise par activité et non par fonction ou produit).
- ✚ **La méthode des coûts cibles** : elle repose sur le principe fondamental d'analyse de la valeur (l'objectif est de maximiser la satisfaction du client).

Tableau N°05: La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

La comptabilité générale	La comptabilité analytique
Finalité légale	Finalité marginale
Charge par nature (compte60)	Charge par destination
Caractère obligatoire	Caractère Facultative
Détermine un résultat global	Détermine un résultat partiel (résultat par produit, par activité)
Instrument d'usage interne et externe	Instrument de gestion fondamental
Destinée à toute personne intéressée par la vie de l'entreprise	Destinée aux responsables internes de l'entreprise
Indicateurs comptable, fiscaux et financières	Indicateurs de gestion

Sources ; par nous même

I.3.3 Système d'information

Le système d'information est un outil utile et efficace qui aide à exécuter les tâches, quotidiennes et à communiquer les collègues et partenaires, A ce titre, le système d'information constitue un élément essentiel du contrôle de gestion.

Selon (Lucash, 1986) définit le système d'information comme un ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation.

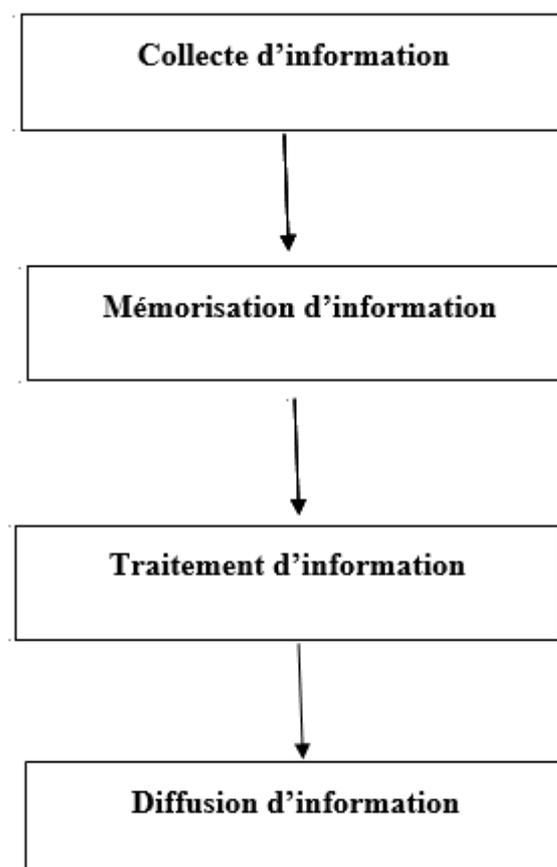
Le système d'information, c'est un ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et diffuser les informations nécessaires dans une entreprise.

I.3.3.1 Les fonctions de système d'information :

La gestion de l'information dans une entreprise passe par quatre essentielles étapes : collecter, saisir, traiter et diffusion de l'information.

- **Collecte d'information (acquisition) :** c'est à partir de là que naît la donnée, qu'on acquière les informations provenant de l'environnement interne ou externe à l'entreprise.
- **Mémorisation d'information (stockage) :** mémoriser les informations dans un plusieurs support de manière stable et durable à pouvoir les conserver.
- **Traiter l'information :** permet de transformer les donnes en information utile et choisir le support adapté pour traiter l'information.
- **Diffusion de l'information (communication) :** ensuite la transmission des informations dans son environne interne (verticale ou bien horizontale) et externe.

Schéma N° 05: Fonctionnement du système d'information



Source : par nous même

I.3.3.2 Finalité de système d'information :

Le système d'information a trois (03) finalités essentielles :

Contrôler l'évolution de l'organisation : le système d'information permet de détecter les dysfonctionnements internes et les situations anormales.

Coordonner l'activité : le système d'informations assure le suivi des actions qui sont menées dans l'entreprise.

Aide à la prise de décision : le système d'informations met à la disposition des décideurs les informations nécessaires à la prise de décision. Il permet d'étudier des conséquences prévisibles des décisions.

Ces trois qualifications s'appliquent tout à fait au contrôle de gestion, qui doit être un système d'informations représentant le fonctionnement de l'entreprise pour contrôle, pour coordonner et pour aider à la prise de décision contrôle .

I.3.4 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire occupe une place primordiale parmi les techniques du contrôle de gestion, car est prédominante dans l'orientation et la prise de décision car les autres outils de contrôle s'établissent et se jugent par référence à cette technique.

Selon (Forget J. , 2005) 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 »

Selon (Lochard J. , 1998) c'est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés « budgets », les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »

Définition de quelque terme nécessaire pour la gestion budgétaire :

1. **Budget :** est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée à court terme.
2. **Budgétisation :** définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre.
3. **Prévision :** la prévision est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.
4. **Ecart :** l'écart, c'est la différence entre la réalisation et la prévision.

5. **Contrôle** : une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.

I.3.4.1 Principe de la gestion budgétaire

Elle repose sur plusieurs principes parmi les qu'elles on cite :

- **La totalité** : les budgets doivent couvrir les activités de l'entreprise.
- **La superposition du système budgétaire au système d'autorité** : les fonctions de budget coïncident avec le partage de responsabilités dans l'entreprise consignée dans l'organisation.
- **La prévision de solidarité nécessaire entre les départements** : une démentions transversale doit être préservé afin d'éviter un cloisonnement des services centrés sur la satisfaction de leur intérêt particulier.
- **Le couplage du système budgétaire et de la politique du personnel** : la responsabilité des acteurs ne serait qu'un simple discours, mais passe par un système compris, admis, équitable et éventuellement négociant des mesures de performance.
- **L'actualisation des prévisions en vue de nouvelle information** : prévoir les cas éventuels résultants des modifications majeurs des paramètres des budgétisations.

I.3.4.2 Les objectifs de la gestion budgétaire :

- **La planification** : aidé à la planification logique et absolue de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme ;
- **La coordination** : favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et s'assurer de la performance des méthodes ;
- **La communication** : faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de service ;
- **La motivation** : apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés ;
- **Le contrôle** : aide au contrôle des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procédant aux ajustements nécessaires ;
- **L'évaluation** : Créer un cadre d'évaluation de performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise.

I.3.5 Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil du contrôle de gestion qui a objet d'aider les dirigeants à la prise des décisions.

Selon (Doriath B. , 2008) « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construit de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objets de performance ».

Le tableau de bord est un outil de pilotage d'une entreprise constitue de plusieurs indicateurs de performance, qui a pour objet d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter les dirigeants à prendre des décisions.

I.3.5.1 Le rôle du tableau de bord

Le rôle de tableau de bord se résume dans :

- **Le pilotage opérationnel** : il assure le suivi de l'exécution de tâches au niveau des opérations et de la mise en œuvre d'un plan d'action.
- **Le pilotage stratégique** : il donne une vision globale des activités de l'entreprise au comité de direction et aux parties prenantes. il facilite la prise de décision.
- **L'analyse de données** : cette utilisation est moins conventionnelle que les autres.

I.3.5.2 Les objectifs du tableau de bord :

Le tableau de bord a plusieurs objectifs :

- Outil de mesure des performances.
- Outil de pilotage, d'information
- Outil d'aide à la prise de décision
- Permet aux responsables d'agir ou il faut et au moment voulu
- Permet d'apprécier les résultats d'actions correctives
- Favoriser la communication entre les différents départements

I.3.5.3 Les types de tableau de bord

Il existe trois types de tableau de bord :

- Les tableaux de bord orientés stratégie appelée tableau de bords stratégiques.
- Les tableaux de bord de contrôle des couts (appelés tableaux de bord budgétaires).
- Les tableaux de bord de performance (appelés tableaux de bord opérationnels).

I.3.6 Le reporting

Selon Source spécifiée non valide. Le reporting est « un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer là, d'informer la hiérarchie des performances d'une unité »

I.3.6.1 Les types du reporting

On distingue deux types de reporting :

- **Reporting financier** : c'est la remontée des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels.
- **Reporting de gestion** : c'est la remontée des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord.

I.3.6.2 L'objectif de reporting

- Donner un aperçu global de la vision juridique et managériale de l'entreprise.
- Mettre à disposition de l'équipe financière certaine fonction d'analyse.
- Faciliter le pilotage de l'entreprise.
- Accélérer la divulgation des chiffres.

I.3.7 Benchmarking (Analyse Comparative)

Le Benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Il ne se limite pas à la simple identification des meilleures pratiques. Il va bien au-delà, car il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis de celles des entités de référence, et la mise en œuvre dans son organisation.

Selon « Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité ».

Benchmarking est un outil qui permet d'identifier ce qui se fait de mieux dans un secteur particulier afin d'atteindre les résultats issus des meilleures pratiques dans ce même secteur. Il

consiste aussi à comparer les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenus par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autres sociétés.

I.3.7.1 Typologies du « benchmarking »

- ❖ **Le benchmarking stratégique** : qui, comme son nom l'indique, est pratiqué lorsqu'une organisation cherche à améliorer ses performances d'ensemble en se fondant sur sa stratégie à long terme et sur celle que développent ceux dont les performances sont meilleures. Ce type de benchmarking implique d'analyser les missions et compétences principales de la structure, d'envisager d'autres formes de réparation des activités et suppose une forte mobilisation en faveur du changement.
- ❖ **Le Benchmarking interne** : c'est le premier type de benchmarking qui peut être pratiqué par une entreprise. Il se pratique au sein de l'organisation elle-même dans des unités aux activités comparables, les informations nécessaires sont à disposition de l'entreprise donc il est facile de réalisation.
- ❖ **Le benchmarking compétitif** : dans ce cadre, les organisations considèrent leurs performances non pas au regard de leur stratégie, mais au regard de leurs produits et /ou services-clés. L'analyse des performances et la comparaison se font avec des partenaires ouvrant dans le même secteur d'activité.
- ❖ **Le benchmarking fonctionnel** : il consiste à faire des comparaisons avec des organisations opérant dans des secteurs différents dans le but d'améliorer les processus organisationnels de la structure. Dans ce cas, les innovations réalisées sont souvent importantes.
- ❖ **Le benchmarking des processus** : s'attache non pas à la stratégie, aux produits ou aux services, mais au processus mis en œuvre pour fournir ces produits ou services. Le benchmarking s'effectue dans ce cas auprès de partenaires délivrant les mêmes services, réalisant de meilleures performances et bénéficiant de meilleures pratiques.

I.3.7.2 Les limites de « benchmarking »

Selon (HAMDOUNE, 2012, p. 44)

- Le choix des partenaires est extrêmement important, mais il ne suffit pas à assurer à lui seul le succès d'un benchmarking il faut que ceux –ci aient également un comportement résolument coopératif à l'égard des autres partenaires.
- Le choix des collaborateurs qui constitueront l'équipe du benchmarking est lui aussi extrêmement important la direction général s'impliquera suffisamment pour vaincre les

Chapitre I : Le contrôle de gestion

résistances et permettre à chacun de s'approprier le processus il ne faut pas imaginer qu'à priori deux entreprises du même métier sont vraiment comparables.

- Elle fait abstraction des choix qui ont été fait et n'apporte pas en elle-même des solutions.
- Elle est difficile à mettre en œuvre puisqu'elle nécessite de récolter des informations comptables d'autre entreprise ou d'autres entités elle en interne il est souvent difficile de trouver des entités comparables.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu comprendre que le contrôle de gestion est considéré comme un instrument et processus de pilotage qui intervient au cours de l'activité d'une entreprise afin d'évaluer et d'analyser les résultats, pour orienter les responsables à atteindre leurs objectifs.

Ainsi, l'utilisation du contrôle de gestion d'une manière efficace permettant aux gestionnaires dépendre un certain nombre de mesures (décisions), d'une part stratégique qui permet à l'entreprise de fonctionner de façon normale dans le but d'assurer sa rentabilité et sa croissance. Cela se fait à travers l'observation, l'analyse ainsi que l'organisation de futur de l'entreprise, en s'appuient sur des techniques et outils tels que la comptabilité avec ses deux composantes générales et analytiques, tableau de bord et la gestion budgétaire.

L'objectif ultime étant de ressortir le lien entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire de l'entreprise, c'est l'objet de deuxième chapitre.

Avec l'économie du marché, la concurrence et la liberté d'activité qui s'ensuivra, 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.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections, dans la première section, nous présenterons des généralités sur la gestion budgétaire, dans la deuxième section, nous étudierons le contrôle budgétaire, et enfin dans la troisième section, nous traiterons la relation entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire.

II.1 Notion sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un ensemble de mesures visant à établir des prévisions chiffrées, afin de substantialisé ses points forts et se prévenir des différentes difficultés intrinsèques en sein de son environnement.

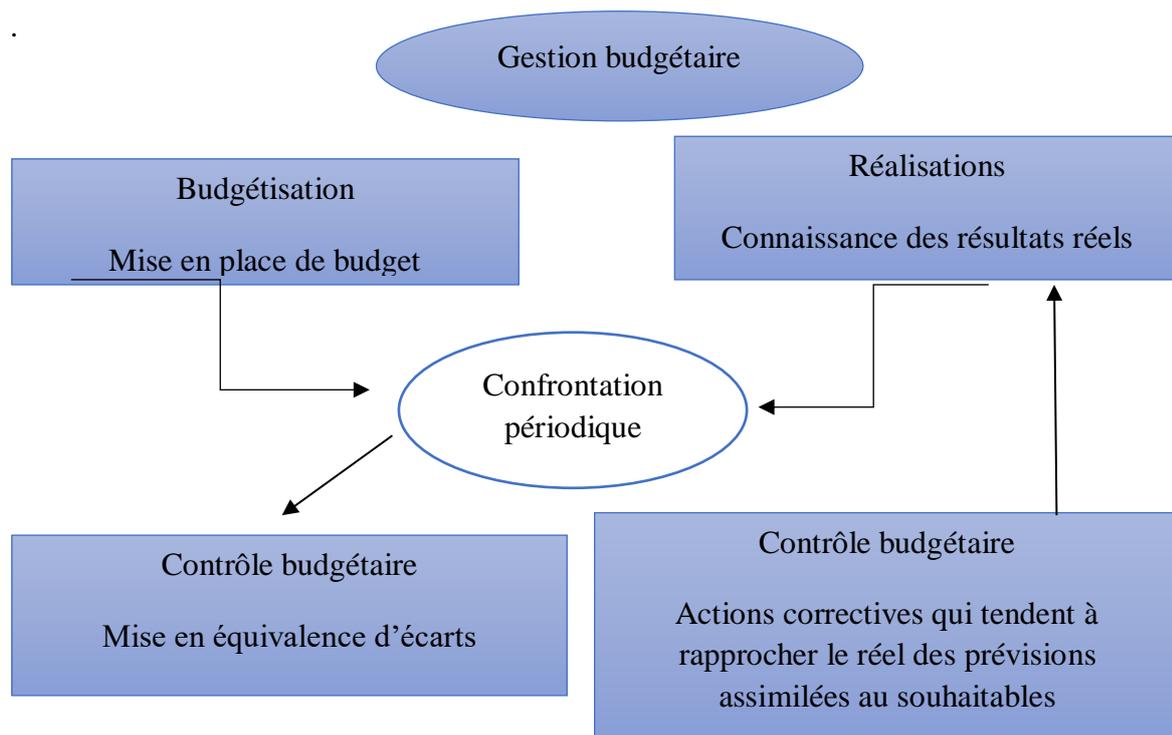
II.1.1 Définition de la gestion budgétaire

Selon (Forget J. , 2005) la gestion budgétaire est définie comme « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés »

Selon (Mykita P, 2002) la gestion budgétaire suppose « la participation des acteurs qui vont la faire vivre et l'animer, c'est un mode de gestion participative qui s'appuie sur le principe de décentralisation des décisions. Elle concerne tous les niveaux de l'entreprise»

Selon (El-Amine, 2005) 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 »

Schéma N° 06: La démarche de la gestion budgétaire



Source : (Alazard C, 2007)

La démarche budgétaire s'appuie sur la définition des objectifs de l'entreprise qui sont traduits en objectifs opérationnels annuels ; c'est la phase de la prévision budgétaire qui guide les différents centres de responsabilité dans leurs actions. Elle permet ensuite, par la comparaison des réalisations aux prévisions d'expliquer les écarts et de procéder aux mesures correctrices nécessaires c'est la phase de contrôle budgétaire.

II.1.2 Le rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire dispose de plusieurs rôles :

- Etablir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action.
- Communication de la stratégie.
- Mesure et contrôle l'évaluation de la performance.
- Prévision des résultats.
- Coordination interservices
- Allocation de ressources et approbation des investissements.

- Délégation d'autorité pour prise de décision.
- Gestion des couts et des services centraux.
- L'autorisation des dépenses.

II.1.3 Les objectifs et les limites de la gestion budgétaire

II.1.3.1 Les objectifs de la gestion budgétaire

Selon (Lochard J. , 1998) les objectifs recherchés sont:

- ❖ Assurer une certaine sécurité 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 le dialogue, la négociation et la formation ;
- ❖ Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité ;
- ❖ La recherche de responsabilité sur les écarts prévisions-réalisations constatés ;
- ❖ 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 ». (Guedj, 2000)

II.1.3.2 Les limites de la gestion budgétaire

Parmi les limites existent nous citons :

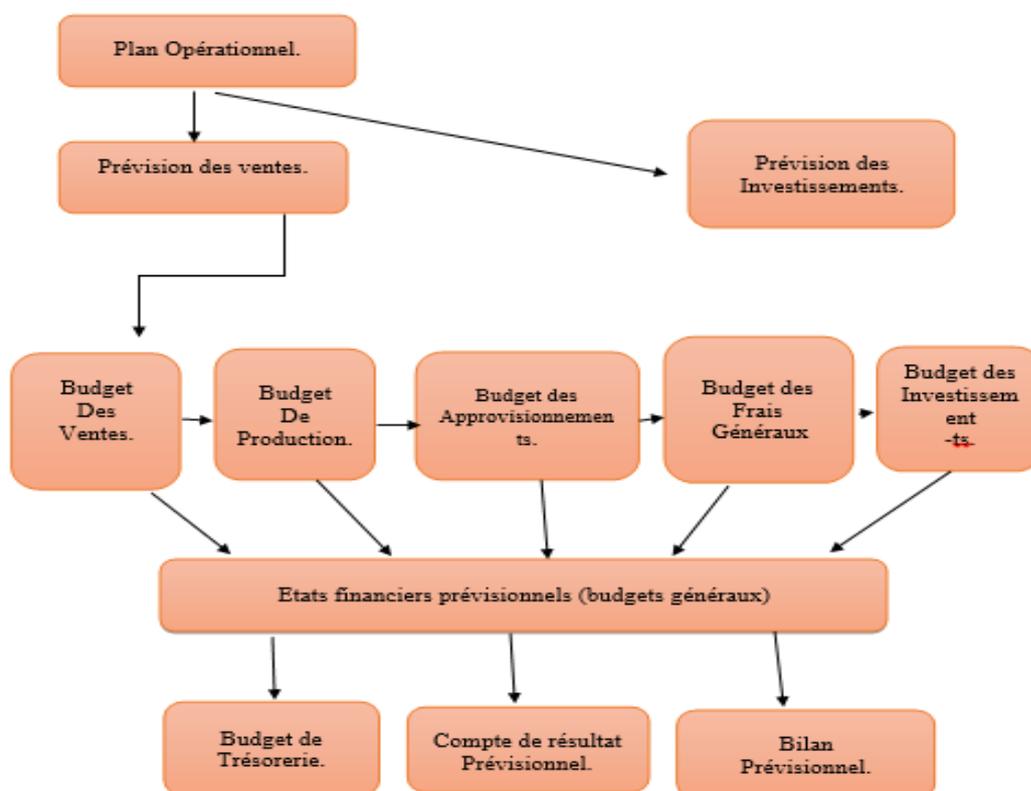
- La construction budgétaire se fonde, en grande partie sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels.
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux (responsables). La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non créative.
- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des (féodalités). Lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et son intérêt global.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La vieille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

II.1.4 La démarche de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel impliquant une vision anticipée de l'avenir. Elle est définie comme une méthode de gestion, tendant à inscrire dans le cadre

d'une planification à long et moyen terme, les actions à entreprendre dans le présent. Elle consiste 03 étapes : la prévision après la budgétisation et enfin le contrôle budgétaire.

Schéma N°07: la démarche budgétaire



Source : (Alazard & Sépari S, 2010)

II.1.4.1 La prévision

D'après FAYOL, gérer une entreprise c'est : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler. La prévision constitue alors le premier impératif sur lequel repose la bonne gestion de l'entreprise.

C'est une étape préalable de la gestion budgétaire qui consiste à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que les moyens d'y parvenir en tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe. Ainsi la prévision permet une meilleure préparation des décisions et donc une action plus efficace. Entant qu'outil de gestion prévisionnel, la gestion budgétaire dans sa phase des prévisions, cherche au préalable à s'informer sur les situations passées et présentes pour prévoir les situations futures.

On peut citer aussi que la prévision budgétaire est « un processus itératif qui conduit l'ensemble de l'entreprise à la cohérence et à la sécurité (prévisions probabilistes)»

(Alazard C, 2007, p. 257)

II.1.4.1.1 La fixation des objectifs de l'entreprise

Dans cette étape de fixation des objectifs oriente tout le travail budgétaire des opérationnels et l'activité de l'entreprise pour l'année qui suit. Tous les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre sont étudiés par les différents responsables pour assurer le principe de collecter d'information. Afin de commencer la démarche budgétaire et définir le cadre dans lequel les budgets doivent être préparés. Ces informations doivent couvrir en particulier :

- les objectifs de l'entreprise pour l'année à venir, en termes financiers et en termes d'activités ;
- des prévisions chiffrées sur l'environnement (évolution de la conjoncture, prix, taux d'intérêt, etc.) ;
- des politiques à mettre en œuvre (lancement d'un nouveau produit, abandon de sous-traitant, etc.)

II.1.4.1.2 Les différentes techniques de prévision

Il existe plusieurs types de prévision dans les prévisions de ventes, les prévisions de production et la prévision d'approvisionnement.

II.1.4.1.2.1 Les prévisions des ventes

Selon (Lendrevie & Levy, 2012) la prévision des ventes est « l'estimation de l'évolution des ventes pour l'année (N+1), (N+2), etc. Elle se situe sur la courbe portant des ventes passées et actuelles. La prévision des ventes se fait à court et moyen terme, elle peut être plus précise que l'estimation du marché potentiel qui se fait à un horizon plus éloigné. Elle est indispensable à l'élaboration des plans marketing qui se font généralement sur une base annuelle ou trimestrielle. Les prévisions des ventes sont liées à des décisions opérationnelles de l'entreprise »

À partir de cette définition, nous pouvons constater que la prévision des ventes est l'étude et le chiffrage du marché potentiel auquel peut avoir accès l'entreprise ainsi que la part qu'elle peut récupérer. La prévision recouvre également un ensemble de méthodes

statistiques très diverses qui ont pour objectif de chercher à réduire l'incertitude liée à la non-connaissance du futur.

Il existe trois (03) méthodes pour déterminer cette prévision :

- La méthode des moindres carrés ;
- La méthode de la moyenne mobile ;
- Le lissage exponentiel.

a) La méthode des moindres carrés MCO (l'ajustement analytique)

La méthode des moindres carrés elle consiste à déterminer la droite théorique dont les coordonnées est la moyenne arithmétique de toutes les données.

Selon (Béatrice & Francis, 2018) « Il s'agit de rechercher les paramètres de la fonction $Y_i = f(x)$ qui rendent la plus fiable possible la somme des carrés des distances entre la valeur observée y_i de la variable et sa valeur ajustée y'_i ». Il existe deux formes de tendance :

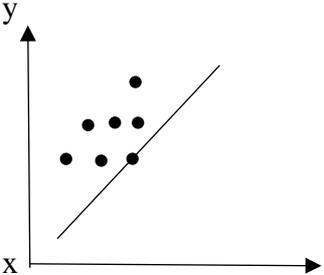
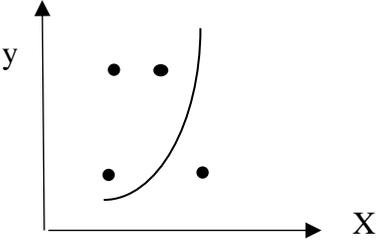
- La tendance linéaire : $y = ax + b$;
- La tendance exponentielle : $y = B.Ax$

Le calcul de \bar{X} (moyenne de X) et \bar{Y} (la moyenne de Y) se fait comme suit :

$$X \rightarrow \bar{X} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n x_i \quad \text{Et} \quad Y \rightarrow \bar{Y} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n y_i$$

Le calcul de la tendance linéaire et la tendance exponentielle sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°06 : Tableau de la tendance linéaire et la tendance exponentielle

Tendance	Représentation graphique de l'évolution des ventes	Ajustement par la méthode des moindres Carrés
<p>Tendance linéaire</p> <p>Les ventes augmentent d'un nombre sensiblement égal par période</p>	 <p>y = vente</p> <p>x = périodes de temps</p>	<p>Equation de la droite : $Y = ax + b$</p> <p>a = coefficient directeur (pente de la droite)</p> <p>*Formules d'ajustement linéaire :</p> $b = \bar{y} - a\bar{x}$ $a = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$ <p>L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance linéaire se poursuive</p>
<p>Tendance exponentielle</p> <p>Les ventes augmentent selon un taux sensiblement constant</p>	 <p>Y = vente</p> <p>x = périodes de temps</p>	<p>Equation de la courbe $Y = b \cdot a^x$</p> <p>a=coefficient multiplicateur</p> <p>Forme logarithmique de l'équation: $y = x \log a + \log b$</p> <p>On peut écrire : $Y = \log y ; A = \log a ; B = \log b$</p> <p>donc: $Y = Ax + b$</p>

		<p>Formules d'ajustement linéaire :</p> $a = \frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})^2}$ $B = Y - A\bar{X}$ <p>L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance exponentielle se poursuive</p>
--	--	--

Source : (Béatrice & Francis, 2018)

➤ **Le coefficient de corrélation**

Selon (Langlois, Bringer, & Bonnier, 2011) Le calcul du coefficient de corrélation permet d'apprécier la valeur de ce modèle de prévision. Il permet de mesurer l'intensité de dépendance statique qui existe entre les deux variables X et Y. Ce coefficient varie entre (-1 et 1), il est calculé de la façon suivant ;

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n xiyi - n\bar{x}\bar{y}}{\sqrt{\sum xi^2 - n\bar{x}^2} \sqrt{\sum yi^2 - n\bar{y}^2}}$$

Si r est proche de 1, les variables statistiques sont corrélées positivement ;

Si r est proche de -1 , les variables statistiques sont corrélées négativement ;

Si $r = 0$, il n'existe aucune corrélation entre les deux variables.

b) La méthode des moyennes mobiles

La méthode des moyennes mobiles a pour but de supprimer les variations saisonnières, le lissage des ventes passées, faire apparaître la tendance générale et prévoir les ventes futures.

Selon (Béatrice & Francis, 2018) Les moyennes mobiles permettent de « gommer l'effet des variations saisonnières et de lisser la série des ventes »

L'ajustement est effectué à partir de la série des moyennes mobiles d'après la méthode des moindres carrés. Leur calcul revient à remplacer plusieurs données consécutives d'un groupe par leur moyenne sur un nombre de périodes qui correspond généralement à un an, en glissant d'une période à chaque étape de calcul. Ensuite les moyennes mobiles dites centrées correspondent au milieu de la période considérée.

Soit : $\begin{cases} Y = \text{ventes ; } P = \text{Nombre de périodes} \\ m = \text{Moyennes mobiles non centrées ; MMC} = \text{Moyenne mobile centrée} \end{cases}$

Le calcul des moyennes mobiles est présenté par le tableau suivant :

Tableau N°07: Détermination des moyennes mobiles

Nombre de périodes Sur un an	Nombre de périodes Sur un an	Formules
Trimestrielles	4 P = 4	$1 = \frac{y^1 + y^2 + y^3 + y^4}{P} \text{MMC1}$ $= m1 + \frac{m2}{2}$ $2 = \frac{y^2 + y^3 + y^4 + y^5}{P} \text{MMC2}$ $= m2 + \frac{m3}{2}$ $3 = \frac{y^3 + y^4 + y^5 + y^6}{P}$ <p>.....</p>

Mensuelles	<p>12</p> <p>P = 12</p>	$1 = (y_1 + y_2 + y_3 + \dots + y_{12}) / P \text{ MMC1}$ $= m_1 + m_2 / 2$ $2 = \frac{y_2 + y_3 + y_4 + \dots + y_{13}}{P} \text{ MMC2}$ $= m_2 + \frac{m_3}{2}$ $3 = \frac{y_3 + y_4 + y_5 + \dots + y_{14}}{P}$ <p>.....</p>
------------	-------------------------	--

Source : (Béatrice & Francis, 2018)

Cette méthode écarte les phénomènes accidentels en permettant un lissage des informations observées, mais elle élimine des informations en début et en fin de série. Par ailleurs, elle ne donne pas une droite d'équation connue qui peut facilement se prêter à des prévisions. C'est pourquoi l'ajustement par la méthode des moindres carrés est préféré.

c) Le lissage exponentiel

Selon (Gervais, 1997) le lissage exponentiel consiste à déterminer une tendance à partir des données des périodes passées mais, en accordant plus d'importance aux passées récentes et moins aux passées éloignées.

Cette méthode est utilisée dans le cas d'une série chronologique affectée d'une tendance aléatoire. Le lissage regroupe l'ensemble des techniques empiriques qui ont pour caractéristiques communes d'accorder un poids plus important aux valeurs récentes de la série chronologique. Pour prévoir la quantité vendue (valeur prévue) en la période n, cette dernière s'obtient à l'aide de la formule suivante :

$$Y_t = \alpha y_{t-1} + (1 - \alpha) Y_{t-1}$$

Avec $\begin{cases} Y_t : \text{prévision de la période } t ; \\ y_{t-1} : \text{observation de la période précédente ;} \\ Y_{t-1} : \text{prévision de la période précédente ;} \end{cases}$

Et α : coefficient de pondération compris entre 0 et 1

Le paramètre α , appelé la constante du lissage joue un rôle important :

- Lorsque α est proche de 0, la pondération s'étale sur un grand nombre de termes du passé, la mémoire du phénomène étudié est forte et la prévision est peu réactive aux dernières observations.
- Lorsque α est proche de 1, les observations les plus récentes ont un poids prépondérant sur les termes anciens, la mémoire du phénomène est faible et le lissage est très réactif aux dernières observations.

Avec un raisonnement par récurrence, on démontre facilement que Y_t est une moyenne de toutes les observations passées, pondérée par des coefficients décroissants avec le temps.

II.1.4.1.2.2 La prévision de la production

Selon (Langlois, Bringer, & Bonnier, 2011) le programme de production est défini comme étant « les qualités à produire qui doivent être harmonisées avec le programme des ventes. Les qualités produites sont cependant limitées par la capacité de production. Par ailleurs, les ventes sont sujettes à des variations saisonnières, alors que la production exige plus de régularité. Il y'a donc nécessité d'une harmonisation dans le temps »

La programmation linéaire est un algorithme classique, qui permet d'optimiser les qualités respectives de plusieurs produits consommant les mêmes ressources. Le choix des modèles de gestion dépend de la structure des produits, des qualités globales et de la taille des séries, de l'organisation des postes de production et du système de distribution.

Selon (Béatrice & Francis, 2018) ces objectifs qui peuvent répondre à ce programme de production et parmi ces objectifs, nous citons :

- maîtriser les flux de matières, des composantes, entrant dans le processus de production et des produits ;
- optimiser les capacités de production ;
- organiser le travail selon le choix stratégique adaptés ;
- améliorer la qualité des produits;
- minimiser les coûts ;
- satisfaire la clientèle, en adaptant rapidement les capacités de production à l'évolution de la demande.

II.1.4.1.2.3 La gestion prévisionnelle des approvisionnements (modèle de Wilson)

L'approvisionnement joue un rôle primordial pour la continuité de l'entreprise, il a pour but de fournir les matières premières en quantité et qualités suffisantes aux moments voulus et au coût de plus bas.

➤ Les différents types de stock

Nous citons trois (03) formes de stock :

- Le stock actif (SA) : c'est la quantité de matière première ou de produit qui entre en à chaque livraison et qui est consommé ;
- Le stock de sécurité (SS) : c'est la quantité de matière première ou de produit utilisée pour faire face aux aléas de la consommation ou de livraison ;
- Le stock moyen (SM) : c'est le stock détenu en moyen par l'entreprise ;

➤ Les coûts liés à la gestion des stocks

Il existe plusieurs catégories de coût, généralement on distingue :

- ✓ **Le coût de gestion des commandes** : ce coût est considéré comme proportionnel en nombre de commandes. Chaque nouvelle commande induit des coûts liés ;
 - à son lancement et son suivi ;
 - à sa récupération et son contrôle ;
 - à son transport.
- ✓ **Le coût de possession du stock** : c'est un coût proportionnel au niveau du stock en volume et en temps, il est généralement exprimé par un taux annuel applicable à la valeur du stock moyen. Ce coût comprend :
 - Coût des entrepôts ;
 - Risque de détérioration, de vol ;
 - Risque d'obsolescence.
- ✓ **Le coût de rupture de stock** : le non-disponibilité des approvisionnements au moment voulu peut entraîner :

Chapitre II La gestion budgétaire

- Un retard et une désorganisation sur le choix de production (coût de sous activité) ;
- La non-satisfaction des clients dont la demande risque d'échapper à l'entreprise

Le modèle de Wilson

Le modèle de Wilson vise à déterminer la taille de commande qui minimise la somme des deux coûts :

- Le coût de gestion ;
- Le coût de possession.

Ce modèle s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- ✓ Les consommations sont connues de façon certaine, ainsi que le délai de livraison des fournisseurs (le risque des ruptures des stocks n'est pas envisagé) ;
- ✓ Les coûts de possession des stocks sont proportionnels aux quantités stockées et aux durées de stockage ;
- ✓ Le coût de gestion d'une commande est fixé peu importe la taille de la commande.

Soit :

C : la consommation totale des quantités sur une période ;

F : coût d'obtention d'une commande ;

T : taux de possession du stock / an ;

P : coût d'un article stocké ;

Q : taille d'une commande ;

N : nombre de commande ;

K : coût ou la gestion de stock est minimum.

Donc :

$$Q = \frac{\sqrt{2XCXF}}{PXT}$$

$$N = \frac{C}{Q}$$

$$K = \sqrt{2XCXTXPXF}$$

II.1.4.2 La budgétisation

II.1.4.2.1 Définition du concept « budget »

Il existe plusieurs définitions différentes pour le budget selon les auteurs et les économistes : Selon (Doriath & Goujet, 2007) le budget est « la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable, il définit les ressources que lui sont délégués pour atteindre les objectifs qu'il a négociés. Les budgets sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus au moins fine »

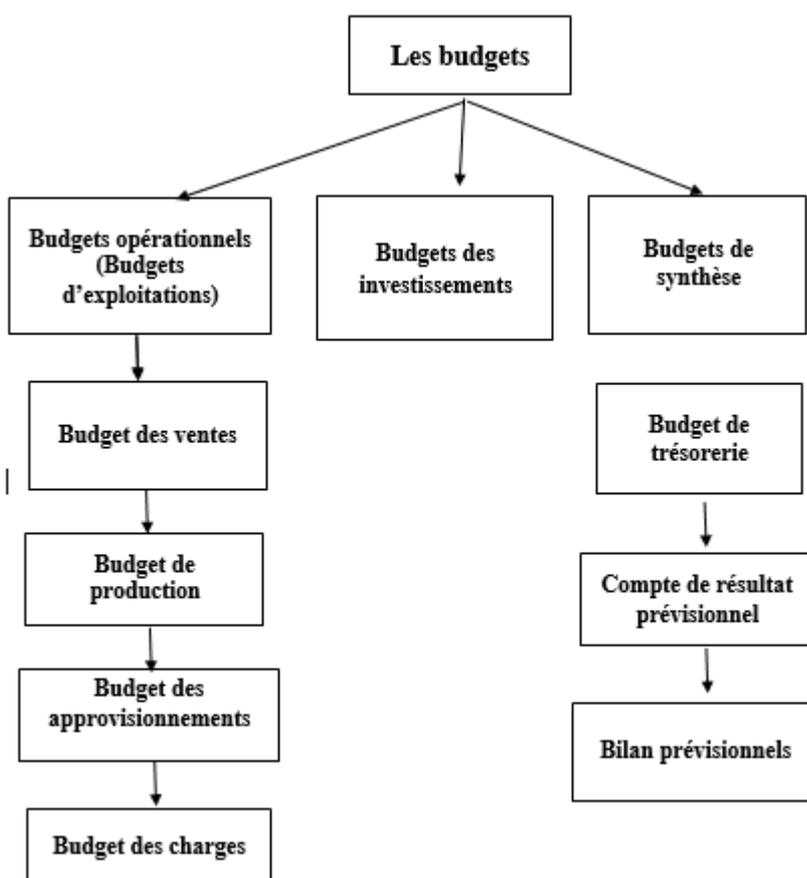
Selon (BHAMANI A, G, & S, 2003) le budget est « l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, étant financiers ou non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise »

Le budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé, établi en fonction d'objectifs négociés et acceptés.

La typologie des budgets

Il y a trois types de budgets, les budgets opérationnels qui touchent toutes les démarches prévues dans le programme d'activité, le budget d'investissements et enfin le budget de trésorerie.

Schéma N°08: Présentation des différents budgets



Sources : (kherri, 2011-2012)

II.1.4.2.1.1 Les budgets opérationnels

Qui traduisent les opérations liées au cycle achat, production et vente. Il s'agit du budget des approvisionnements, et des charges d'approvisionnements, du budget de production, du budget des ventes et des charges commerciales.

➤ Le budget des ventes

Ce budget est déterminant (il détermine les autres budgets),

Selon (Alazard & Sépari S, 2010) est défini le budget des ventes comme « le premier budget de la construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux».

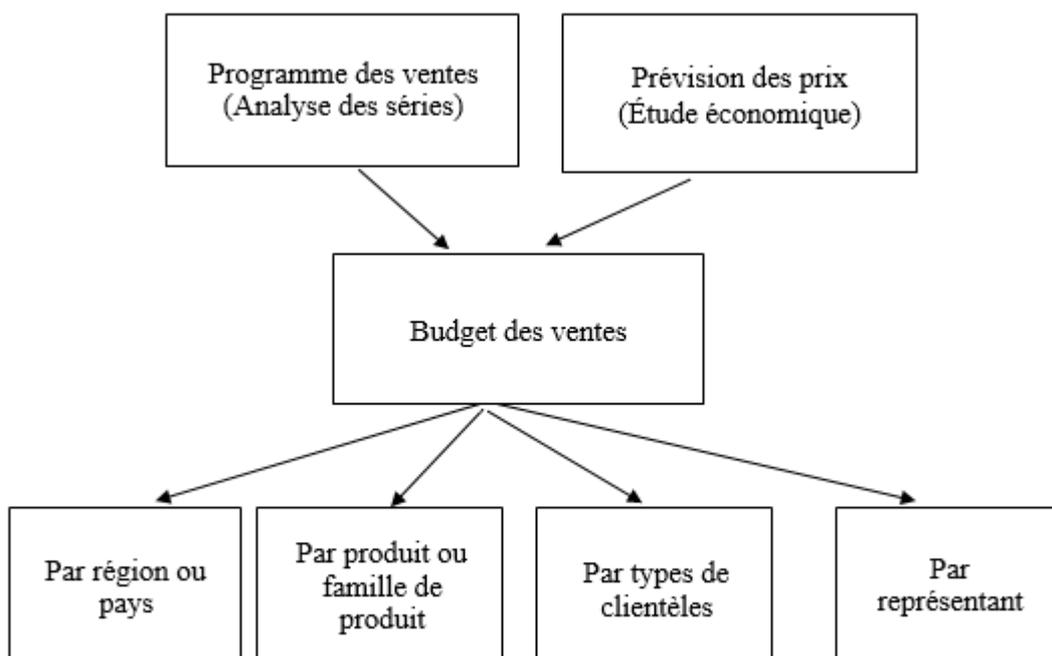
L'élaboration du budget des ventes est l'une des phases les plus importantes du processus budgétaire, car l'ensemble des autres budgets et le résultat final reposent sur la prévision qui en a été faite.

L'intérêt de cette prévision se situe sur deux plans :

- ✓ **A long et moyen terme** : prévoir les ventes permet :
 - D'élaborer un programme d'investissement ;
 - D'élaborer un plan corrélatif de financement ;

- ✓ **A court terme** : prévoir les ventes permet :
 - D'élaborer un programme de production ;
 - D'élaborer un programme d'approvisionnement et déduire les budgets de frais, ainsi que le budget de trésorerie.

Schéma N°09: L'élaboration du budget des ventes



Source : (Doriath & Goujet, 2007)

➤ Le budget de production

C'est le deuxième budget à élaborer après le budget de ventes.

Selon (Grevais, 1997) l'élaboration de budget de production consiste à « L'élaboration d'un plan de production à court terme (l'aspect prévisions quantitatives), puis de le valoriser et de le ventiler par unité d'exploitation, par période, afin d'en faciliter le contrôle (l'aspect budgétisation).

Le budget de production est l'une des tâches essentielles à l'intérieur du cycle budgétaire, c'est un programme chiffré de l'activité productive annuelle. Ce travail de budgétisation de la production est réalisé en collaboration entre les différents services techniques productifs et le contrôle de gestion.

➤ **Le budget des approvisionnements**

Il est présenté en quantité et en valeur (quantité X cout standard)

L'élaboration d'un budget d'approvisionnements permet de s'assurer une gestion des stocks (de matières premières, de produits, de marchandise ou d'autres approvisionnements) la plus optimale possible afin d'éviter une rupture de stock ou un sur-stockage. La budgétisation approvisionnements comprend le chiffrage des achats qui est complété par des prévisions en date de commande, de livraison et de consommation.

II.1.4.2.1.2 Le budget des investissements

Le budget d'investissement est la partie la plus stratégique du budget.

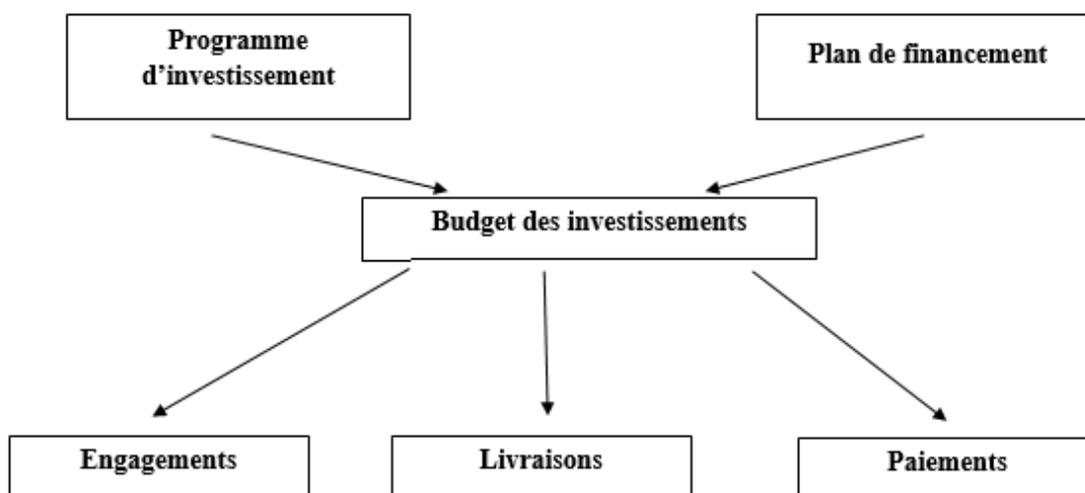
Selon (Doriath & Goujet, 2007)

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

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

Ce budget permet à l'entreprise de vérifier si elle est en mesure d'atteindre l'objectif de production née des objectifs de ventes.

Schéma N°10: La démarche de détermination du budget d'investissement



Source : (Doriath & Goujet, 2007)

II.1.4.2.1.3 Le budget de synthèse (financière)

Dans ce type de budget il existe trois éléments de budgets (le budget trésorerie, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel) ils permettent aux responsables de mesurer la cohérence de la construction budgétaire.

➤ Le budget de trésorerie

Selon (Berlad & De Rongé, 2008) le budget de trésorerie «c'est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements »

Le budget de trésorier est l'état des dépenses et recettes issues de l'ensemble de la prévision budgétaire. Il dégage, mois par mois, des impasses ou des excédents de trésorerie qui nécessitent des ajustements. L'anticipation qu'autorise le budget de trésorier laisse le temps à l'entreprise de négocier hors de l'urgence et de la contrainte, ce qui constitue un atout vis-à-vis des tiers.

➤ Le compte de résultat prévisionnel

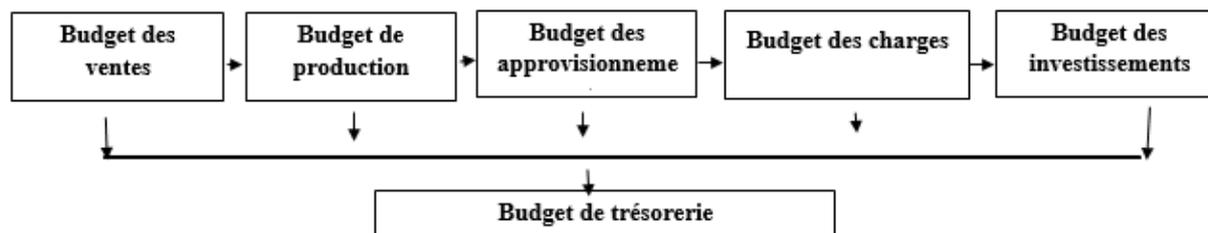
C'est un document de synthèse important au niveau de la prévision, qui recense toutes les charges liées à l'activité et l'ensemble des recettes dans le but de déterminer la rentabilité de l'entreprise. À l'aide de ce compte on peut déterminer le résultat prévisionnel.

➤ Le bilan prévisionnel

Il se présente comme un bilan traditionnel et permet de cerner l'influence des actions projetées au cours du prochain exercice sur la structure financière de l'entreprise comme aussi il est considéré comme un excellent outil de communication auprès des partenaires potentiels. Il permet aux dirigeants d'avoir une idée générale de l'activité de la période future.

Il est établi annuellement, à la fin de l'année, à l'aide du bilan comptable à l'ouverture de l'exercice et de l'ensemble des budgets.

Schéma N°11 : La démarche de détermination du budget de trésorerie



Source : (Doriath & Goujet, 2007)

II.1.5 Le rôle et les limites du budget

II.1.5.1 Le rôle

Selon (DUMAS & LARUE, 2005, p. 310)

Permettent la mise en œuvre des plans de la stratégie ;

- Assurent la cohérence sur le court terme de l'ensemble des actions à entreprendre ;
- Traduisent l'engagement de chaque responsable ;
- Responsabilisent les différents centres de l'organisation ;
- Constituent un moyen de motivation ;
- D'élaborer des plans à court terme ;
- D'estimer les revenus associés aux plans ;
- D'établir un plan d'investissement ;
- D'établir le budget global ;
- D'assurer le suivi des plans ;
- De mesurer périodiquement dans quelle mesure les objectifs ont été atteints ;
- D'évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacités des gestionnaires ;
- D'intervenir pour rectifier les plans

II.1.5.2 Les limites

Selon (Frediric & Anne, 2006) Le budget est violemment critiqué par les consultations et les chercheurs, moins par les praticiens. Les critiques adressés au budget sont multiples, en peut citer :

- Le changement rapide de la conception des produits ;
- Le changement de la technologie
- Le raccourcissement des gemmes ;
- La multiplication des lots fabriqués sur spécifications des clients ;
- Le changement rapide du prix des matières ;
- Des effets d'apprentissage importants pour les nouveaux produits ;
- Les variations de droits de douane et de deux changes ;
- Des problèmes de détails dans la production des rapports ;
- Des problèmes de compréhension de la part des managers ;
- Spécialement des encarts sur frais indirects.

II.1.6 . Les objectifs des budgets :

Il existe plusieurs objectifs du budget

- **Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise :**
 - ❖ Ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise ;
 - ❖ Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions, ils permettent aussi de repérer à court terme les contraintes externes ou internes et les opportunités ;
- **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.
- **Les budgets sont des outils de contrôle et de mesure :**

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

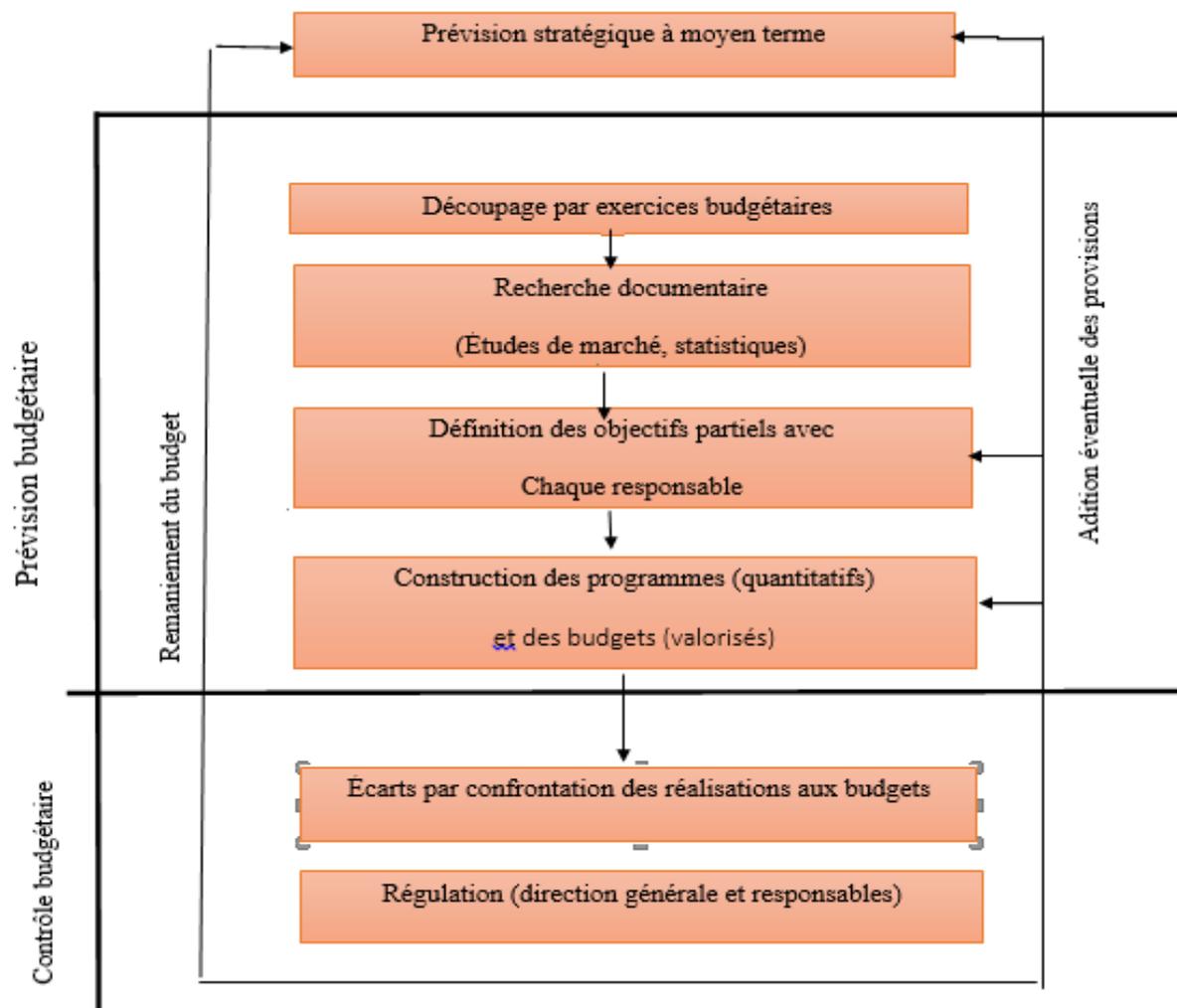
Il permet d'éviter les imperfections de l'entreprise grâce à l'analyse des écarts entre les données réelles et les données budgétaires, il permet ainsi de détection des anomalies et l'engagement des mesures correctives

II.1.7 Les Caractéristiques des budgets :

Selon (BHAMANI A, G, & S, 2003) les caractéristiques spécifiques du budget à savoir :

- l'ensemble des budgets s'étend à toutes les fonctions et divisions de l'entreprise. C'est la coordination des budgets.
- Le découpage des différents budgets s'effectue en parallèle avec la répartition de l'autorité entre les responsables.
- Les budgets sont quantifiés en valeur, en ce qui concerne les objectifs que les moyens. Ceci n'exclut pas que les valeurs soient complétées par une quantification en volume chaque fois que la nature d'un budget le permet.
- L'horizon des budgets est généralement d'un an mais ils sont découpés en période plus courte (généralement mensuels) ce qui permet de préciser le calendrier des actions au cours de l'année.

Schéma N°12: Procédure d'élaboration du budget



Source : (Brigitte doriath, 2008, p. 2)

II.2 Le contrôle budgétaire

Les budgets sont élaborés dans le but de permettre un contrôle budgétaire. Ce dernier est un système de régulation, de suivi et de pilotage qui permet d'analyser les causes de déviation par rapport aux objectifs, prévisions et standards pour prendre des mesures correctives.

Le bon contrôle d'une organisation constitue la condition fondamentale de son efficacité et de sa survie. Le principe de fonctionnement du contrôle budgétaire est une confrontation périodique, de manière détaillée et approfondie, entre les données préétablies en l'occurrence les

budgets, et les réalisations effectives en vue de mettre en évidence des écarts qui doivent susciter des actions correctives.

II.2.1 Définition du contrôle budgétaire

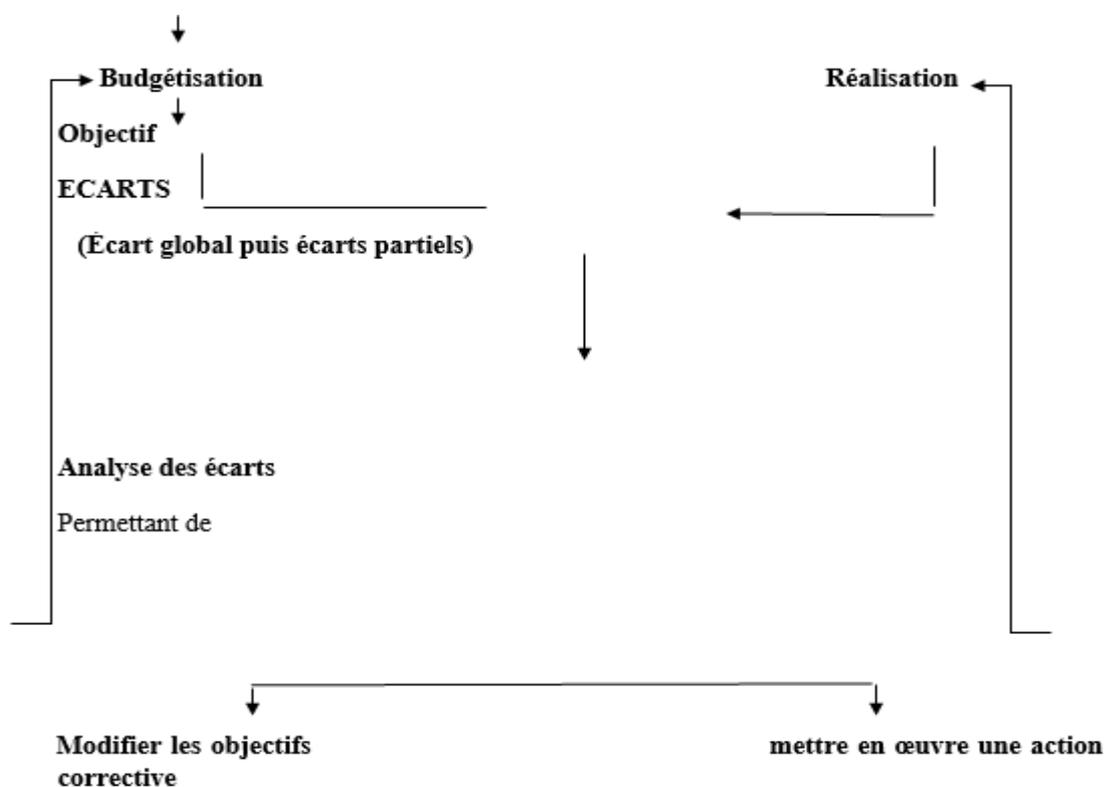
Selon (Berland & Rongé, p. 300) le contrôle budgétaire est « un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisés par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation ».

Alors, le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts. Il favorise une gestion par exception en ne s'intéresse qu'aux écarts les plus significatifs. Le contrôle budgétaire informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets, il permet d'évaluer la performance des acteurs et de procéder aux régulations nécessaires.

« Contrôle de gestion » Edition Pearson,

$$\text{Ecart (positif ou négatif)} = \text{Réalizations} - \text{Prévisions}$$

Schéma N°13: Représentation le processus de contrôle budgétaire



Source : (Le controle de gestion et tableau de bord, s.d.)

II.2.2 L'utilité et les objectifs du contrôle budgétaire

II.2.2.1 L'utilité du contrôle de gestion

Selon (Meryem Afryad, p. 116)

Le contrôle budgétaire dispose de plusieurs utilités à savoir :

- ✚ Il est tout d'abord utile aux opérationnels, car il constitue un guide dans leur action quasi quotidienne ;
- ✚ Il permet également aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles ;
- ✚ Il permet de connaître le sens et l'importance des écarts par rapport aux prévisions dans les domaines essentiels de la gestion, il permet de constater la marche de l'unité par rapport à la route prévue. Il a un rôle d'alerte pour le pilote de l'unité ;
- ✚ Il favorise la coordination des différentes fonctions de l'entreprise tout en autorisant une décentralisation des responsabilités ;
- ✚ Il permet d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

II.2.2.2 . Les objectifs de contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet d'assurer les objectifs cité ci-dessous :

- Il permet de comparer les réalisations avec les prévisions ;
- Déceler les écarts significatifs;
- Analyser les écarts significatifs et prendre des mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion ;
- Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité ;

II.2.3 Les étapes et supports du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire passe par plusieurs étapes successives qui peuvent se résumer comme suit :

- Le contrôle avant l'action ;
- Le contrôle pendant l'action ;
- Le contrôle après l'action

❖ Le contrôle avant l'action (ou contrôle à priori)

Ce contrôle est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets, il permet :

- Aux cadres opérationnels de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action ;
- Aux supérieurs hiérarchiques de limiter les frontières de leurs délégations de pouvoir en stimulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leur propre pouvoirs de décision.

❖ **Le contrôle pendant l'action (ou contrôle concomitant)** Il s'agit d'un contrôle opérationnel qui consiste à fournir les informations nécessaires de manière quasi permanente pour conduire les actions jusqu'à leur terme, s'appuyant sur les réalisations concrètes, ce type de contrôle doit être placé au niveau même des opérations c'est à-dire :

- Proche du terrain ;
- Limité à l'action en cours ;
- Continu

❖ **Le contrôle après l'action (ou contrôle à postériori)** Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances en s'appuyant sur deux types d'informations :

- ✓ **Des informations systématiques** : qui permettent de comparer la situation finale (réalisation) à celle qui était attendue (prévision) ;
- ✓ **Des informations potentielles ou conjoncturelles** : qui font ressortir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés. Cette phase d'analyse et de réflexion permet de :
 - Fournir aux responsables des unités les éléments des comptes rendus de gestion qu'ils doivent établir à l'intention de l'autorité dont ils ont reçu délégation (rapport de l'exécution annuelle) ;
 - Mettre à jour les normes techniques et économiques (comment établir la budgétisation) ;
 - Permettre à l'autorité supérieure de corriger sa propre trajectoire et l'horizon de gestion.

II.2.4 Analyse des écarts

II.2.4.1 Définition de l'écart

Les écarts sont une mesure quantitative de la différence entre le préétabli et le réel. Chaque mois, les données réelles sont mises en regard des données prévisionnelles pour calculer les écarts.

Selon (Doriath B. , 2008) un écart est « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée. »

L'écart peut être exprimé en valeur absolue (écart = réalisation – prévision) ou en valeur relative par rapport au référentiel (prévisions).

II.2.4.2 Principe d'élaboration des écarts

Selon (Alazard & Sépari S, 2010)

La mise en évidence d'écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter : elle est par nature contingente, il n'est pas envisageable de définir, de façon exhaustive, tous les écarts possibles. Nous allons nous limiter à donner quelques principes conventionnels de construction des écarts.

Principe 1 : un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité de gestion. La valeur de référence peut être une valeur budgétée standard ou prévisionnelle. Dans le cas d'une comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus ancien.

Principe 2 : un écart se définit par un signe (+ou-), une valeur et un sens (favorable ou défavorable). En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'a pas le même sens selon qu'il s'agit d'un produit.

Principe 3 : la décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une et d'une seule composante par sous écart calculé : une donnée constituée de n composantes oblige à la mise en évidence de n sous écarts ;

Principe 4 : Toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime en volume doit se décomposer en deux écarts. Définis comme suit

Ecart/ éléments monétaires= (élément monétaire réel- élément prévu)

***Donnée volumique réelle**

Ecart/ élément volumique= (élément volumique réel- élément monétaire prévu)

***élément monétaire prévu donnée**

Ces règles simples permettent ainsi le calcul et la décomposition de n'importe quelle présentation de budget.

II.2.4.3 Calcul et analyses des écarts

II.2.4.3.1 L'analyse de l'écart sur résultat

L'écart de résultat est l'écart de base du contrôle de budgétaire. Il traduit en termes financière la performance globale de l'entreprise ou d'un produit car il apporte une première information sur la réalisation de l'objectif global de rentabilité. Cet écart est calculé par la formule suivante :

Ecart sur le résultat = résultat réel – résultat préétabli

Résultat réel = chiffre d'affaires réel – coût réel

Résultat préétabli = chiffre d'affaires préétabli – coût préétabli

II.2.4.3.2 L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaire

Selon (Doriath B. , 2008) L'écart sur le chiffre d'affaires « est la différence entre la chiffre d'affaire réel et le chiffre d'affaires prévu »

$$\begin{aligned} \text{Ecart sur le chiffre d'affaire} &= \text{chiffre d'affaires réel} - \text{chiffre d'affaires prévu} \\ &= \text{PR} \times \text{QR} - \text{QP} \times \text{PP} \end{aligned}$$

Nous disons qu'un écart est favorable lorsqu'il est positif, c'est-à-dire que les réalisations sont supérieures aux prévisions, contrairement un écart est défavorable lorsqu'il est négatif, c'est-à-dire que les réalisations sont inférieures aux prévisions.

Ainsi, chaque écart peut se décomposer en écart sur quantité et écart sur prix de la façon suivante :

Ecart sur quantité : correspond à la différence entre les ventes totales réalisées et les ventes totales prévues.

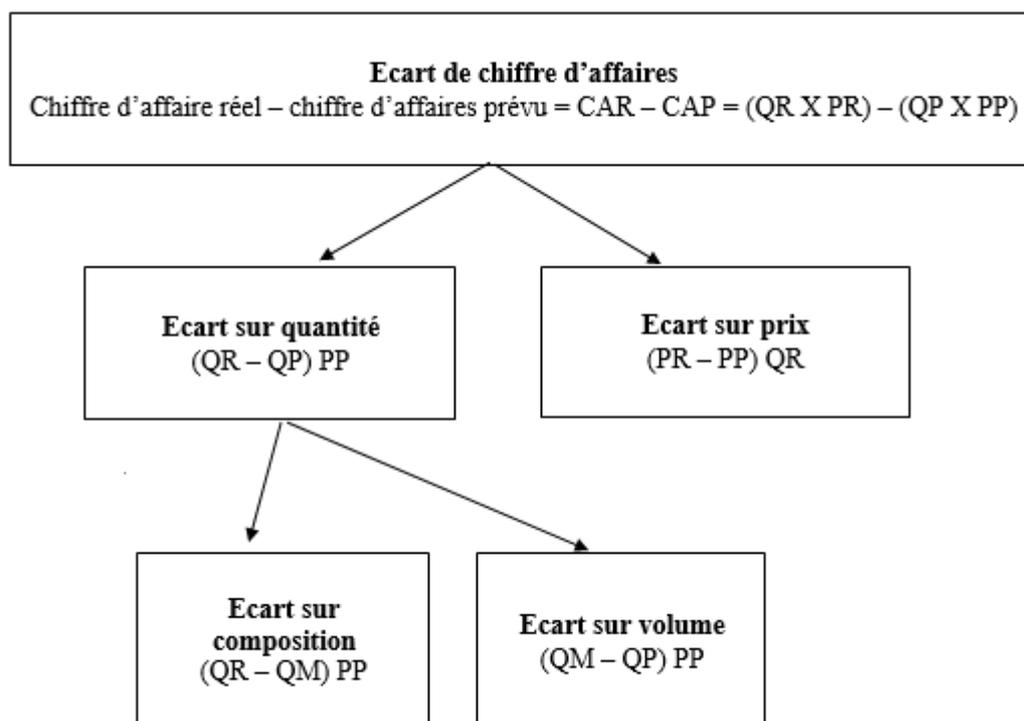
Il est calculé comme suit : $E/Q = \sum (QR - QP) PP$

Ecart sur prix : constitue la somme des écarts sur prix des différents produits.

Il est égal : $E/P = \sum (PR - PP) QR$

La décomposition de l'écart sur chiffre d'affaires est présentée par le schéma suivant :

Schéma N°14:L'écart sur chiffre d'affaire



Source : (Doriath B. , 2008)

II.2.4.3.3 L'analyse de écart sur la marge

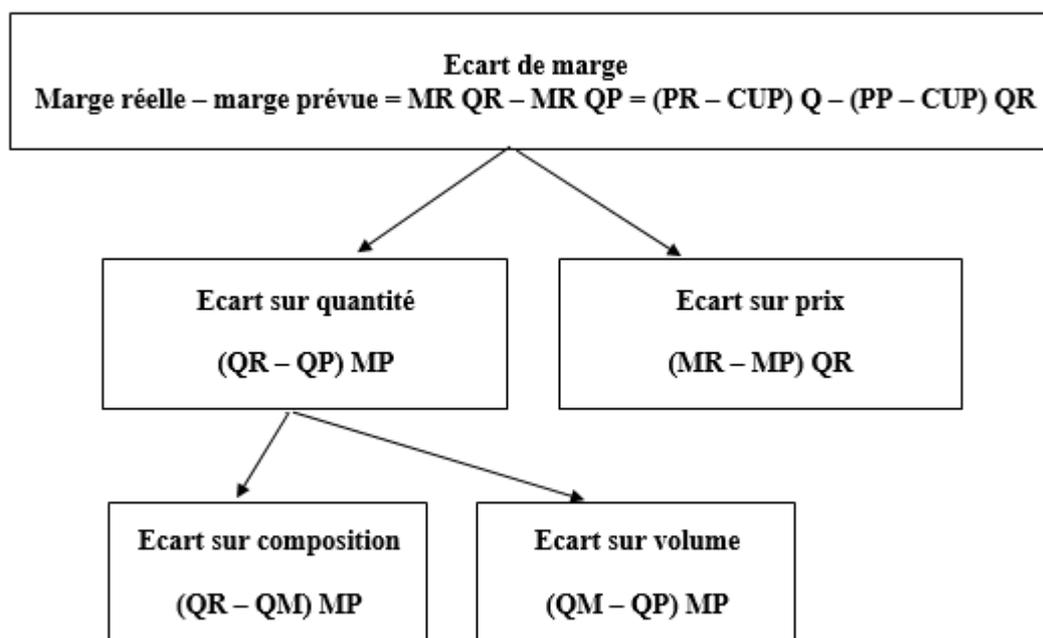
Selon (Doriath B. , 2008) « L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli la production réelle et la marge sur coût préétablis de la production prévue ». Cet écart est calculé par la formule suivante :

$$\text{Ecart sur marges} = \text{marge sur coût préétabli réelle} - \text{marge sur coût préétabli prévue}$$

L'écart total sur la marge peut être dû à :

- Des variations des quantités vendues ;
- Des variations des marges unitaires ;
- Une modification de la composition des ventes entre les prévisions et les réalisations ;

Schéma N° 15: L'écart sur la marge



Source : (Doriath B. , 2008)

Avec :

MR : marge réelle ; **MP** : marge prévue ;

QR : quantité réelle ;

QP : quantité prévue ;

PR : prix réel ;

PP : prix prévu ;

CUP : coût unitaire prévu ;

QM : quantité moyenne

II.2.4.3.4 L'analyse de L'écart sur coût

Selon (Doriath & Goujet, 2007) « En contrôle budgétaire, un écart est la différence entre le réel et le prévu. En appliquant ce principe aux coûts »

On obtient ;

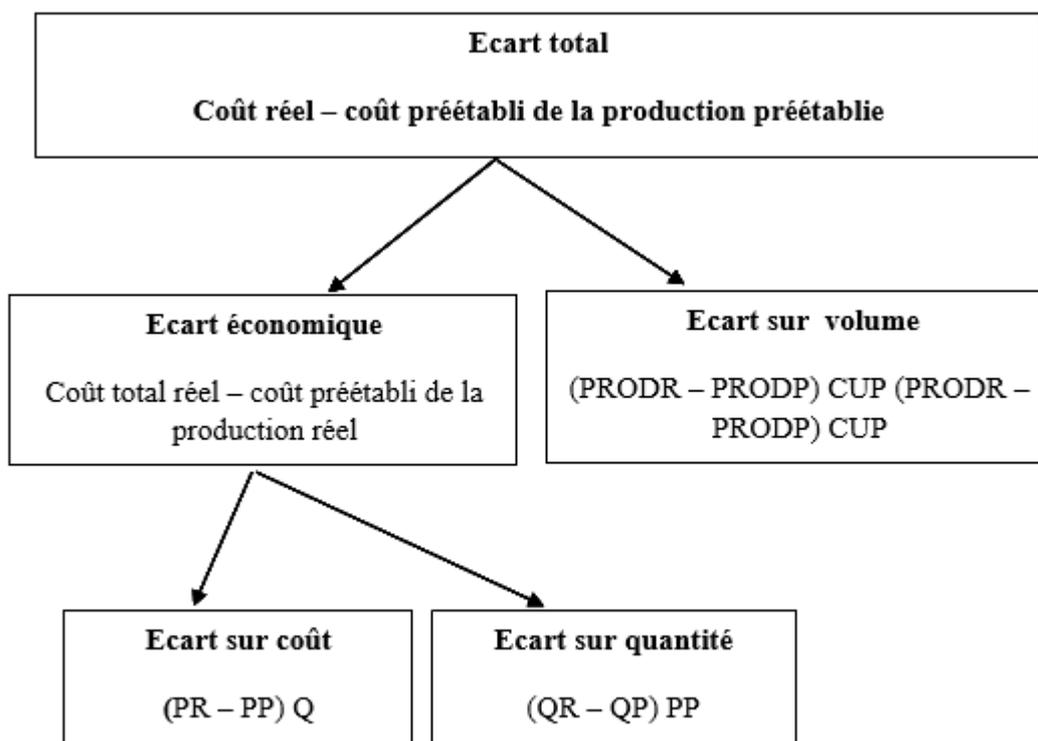
Ecart sur le cout= cour réel- cout prévu

Le coût prévu est préétabli à partir des coûts préétablis de production (coûts standard, coûts prévisionnels) appliqués au volume réel de production. On en déduit donc ;

Ecart sur coût = coût réel de la production – coût préétabli appliqué à la production réelle

Le schéma suivant représente la décomposition de l'écart sur coût :

Schéma N°16: L'écart sur le *coût*



Source : (Doriath B. , 2008)

Avec :

{	PRODR: production réelle ;	PRDOP: production préétablie
	QR : quantité réelle ;	QP : quantité préétablie ;
	PR : coût réel ;	PP : coût préétabli ;
	CUP : coût unitaire préétabli du produit ;	

II.2.4.4 Objectif de l'analyse des écarts

Selon (Doriath B. , 2008) plusieurs objectifs lors de l'analyse des écarts, nous citons trois objectifs principaux :

- Rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact ;
- Identifier les responsabilités (interne ou externe) ;
- Informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires

II.2.4.5 Interprétation des écarts

Selon (Doriath B. , 2008)

- Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorables ou défavorables » selon qu'ils traduisent un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation, le signe obtenu lors de calculs de l'écart n'ayant pas toujours la même signification.
- L'action du contrôle de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs, permettant ainsi une gestion par exception.

II.3 La relation entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire

Le contrôle de gestion de l'entreprise est la maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive.

Il effectue un ensemble des tâches qui aident les responsables à la prise de décision et qui évaluent la qualité de sa gestion

II.3.1 Variables contingentes du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est système d'information de gestion de l'entreprise et comme tel il est influencé par plusieurs facteurs dans sa mise en œuvre notamment la taille de l'entreprise, la technologie, la culture d'entreprise et la stratégie de l'entreprise entre autres.

II.3.1.1 La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est un critère économique important qui contingente la construction des outils de contrôle de gestion. Ainsi, une analyse en fonction de la taille de l'entreprise, que ce soit son chiffre d'affaire ou par les effectifs confirme ce que nous pouvions imaginer :

- Les entreprises de tailles moyennes ou des petites tailles s'appuient très fortement sur leurs systèmes comptables ou leur outils de bureautique pour les analyses de contrôle de gestion ;
- Les plus grandes entreprises ont investi dans les outils de business intelligent et de reporting plus sophistiqués.

II.3.1.2 La technologie

Le vingtième siècle est le siècle des grandes innovations en matière de technologies. Les changements technologiques posent des défis importants à l'organisation qui doit être capable de les relever. Les systèmes de production de l'information de gestion sont des facteurs déterminants de la réussite ou l'échec de l'entreprise.

En effet, avec les technologies de l'information, le contrôleur de gestion consacre moins de temps à la collecte des données, accédé plus facilement à des informations externes afin de gagner plus de temps pour les analyses approfondies et les interprétations (Siegel, 1999 : 17). Il s'occupe désormais du traitement, de la présentation et de l'analyse des informations sans se soucier du calcul des résultats financiers fourni par les logiciels. Il cherchera aussi, à améliorer le rendement par réduction des effectifs liés à la gestion des routines comptables et à minimiser les délais de livraison de l'information.

II.3.1.3 La culture d'entreprise

La culture d'entreprise détermine les comportements du gestionnaire dans son travail. Ces comportements suivent deux types de logique : une logique de comportement provenant de la culture organisationnelle et une autre logique qui provient de la culture nationale.

L'influence de la culture, discutée depuis longtemps, est maintenant définitivement reconnue comme facteur influençant les modes de fonctionnement des entreprises en général et ceux du contrôle de gestion en particulier. Cette influence pèse sur les manières de faire et détermine la nature des objectifs à atteindre.

II.3.1.4 La stratégie de l'entreprise

La stratégie de l'entreprise consiste à faire des choix d'allocations de ressources (financières, humaines, technologies, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin de la doter d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable.

De nos jours, les managers ont deux préoccupations majeures : comprendre l'avenir et maîtriser les actions des autres.

C'est pour les aider dans ces deux domaines que les dispositifs du contrôle de gestion sont installés dans de nombreuses entreprises.

Ainsi, la stratégie de l'entreprise constitue un facteur de contingence dans la mise en place des outils du contrôle de gestion. Par exemple, une entreprise qui ne cherche pas à se diversifier aura comme stratégie la défense de son produit sur son marché. Le contrôle de gestion de cette entreprise va construire des plans d'actions très détaillés et des indicateurs focalisés sur l'efficacité des opérations par contre, si cette entreprise cherche à se diversifier, elle va prospecter de nouveaux marchés et des opportunités à saisir. Dans ce cas, le contrôle de gestion privilégiera la mise en place des indicateurs d'efficacité. Il s'agira de mesurer la capacité de l'entreprise à exploiter les opportunités.

II.3.2 L'implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quelque soient leur secteur et leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible.

II.3.2.1 Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises

II.3.2.1.1 Les spécificités des grandes entreprises

Selon (Abdelehamid, 1996) les analyses contemporaines de l'organisation ont montré qu'il n'y a pas de modèle standard de contrôle de gestion applicable dans toutes les entreprises.

En effet, pour les grandes entreprises, la taille est le facteur essentiel qui conditionne l'organisation d'un contrôle de gestion. Il en découle :

- ✓ Une structure lourde, rigide, parfois éclatée en plusieurs sites.
- ✓ Des processus décisionnels longs avec de nombreux acteurs.
- ✓ Des systèmes d'information complexes.

Ces spécificités rendent difficile la mise en place d'un contrôle de gestion complet et intégré.

❖ La position du contrôle de gestion dans l'organigramme des grandes entreprises

Le contrôle de gestion aide les responsables fonctionnels à la prise de décision et opérationnels au contrôle de l'action.

Dans la plupart des grandes entreprises les choix de la position du contrôle de gestion se font entre deux possibilités :

- ✓ **Une position fonctionnelle** : soit le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière, soit il est indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction comme une autre au-dessous de la direction générale.
- ✓ **Une position de conseil** : directement rattaché à la direction générale, le service contrôle de gestion, décentralisé, travaille à tous les niveaux de la structure puis globalise les informations.

II.3.2.2 Le contrôle de gestion dans les PME

II.3.2.2.1 Les spécificités des PME

- ✓ Les tâches et les services ne sont pas toujours clairement isolés, et les membres sont beaucoup polyvalents, car les moyens sont limités.
- ✓ Les participations communiquent directement entre eux de manière informelle.
- ✓ la structure souvent floue s'adapte aux évolutions de l'entreprise.

- ✓ Le dirigeant est le décideur principal, son style de commande est prépondérant pour orienter le mode de fonctionnement et de gestion de l'entreprise, l'importance du contrôle et de la délégation des pouvoirs.

❖ La position du contrôle de gestion dans l'organigramme de PME

Le rôle du contrôle de gestion dans les PME est identique et tout aussi important dans une entreprise plus grande. Les outils et les procédures du contrôle de gestion lui sont applicables en respectant ces spécificités, mais la pratique montre que le contrôle de gestion est peu formalisé et consiste seulement à agir lorsque des difficultés spécifiques apparaissent.

C'est une gestion par exception des opérations courantes.

La position dans l'organigramme sera fonction du nombre de personnes et des services mis en place :

- Ce peut être le comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle.
- Ce peut être le dirigeant si l'entité est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités.

La réalité des entreprises est loin de correspondre aux démarches théoriques proposées pour le contrôle de gestion. Si la comptabilité générale existe dans les entreprises, la comptabilité analytique apparaît peu fréquemment et le contrôle de gestion encore moins.

II.3.3 Les spécificités du contrôle de gestion public par rapport au contrôle de gestion dans le secteur privé

Le contrôle de gestion public dispose de caractéristiques partagées avec le secteur privé : une taille importante, une activité exclusivement de service et un financement extraordinaire.

Cependant, le contrôle de gestion dans les administrations publiques possède quelques spécificités dont :

- l'existence de nombreuses parties prenantes dans la prise de décision (ministères, comités parlementaires, groupes d'intérêts, etc.),
- l'importance de la pertinence économique et sociale,
- l'absence de "Bottom line" comme mesure de succès et,
- la multifonctionnalité des services administratifs au regard des objectifs de l'État.

Le contrôle de gestion public doit prendre en compte les spécificités suivantes :

- la notion d'intérêt général ainsi que les missions de service public,

- la dépendance vis-à-vis du pouvoir politique,
- la pluralité des modes d'intervention,
- les interactions entre organisations publiques,
- un territoire géographique limité et,
- une situation non concurrentielle.

Selon (Les spécificités du contrôle de gestion dans les administrations publiques, 2020)

La spécificité majeure du contrôle de gestion public porte sur des démarches "sur mesure", propres aux situations spécifiques que le gouvernement décide de mettre en place. En effet, un modèle de contrôle de gestion "clé en main" n'est pas envisageable contrairement au secteur privé où des modèles de contrôle de gestion sont transposables

II.3.3.1 L'importance de la gestion budgétaire

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

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

(HERVE, 2002, p. 387)

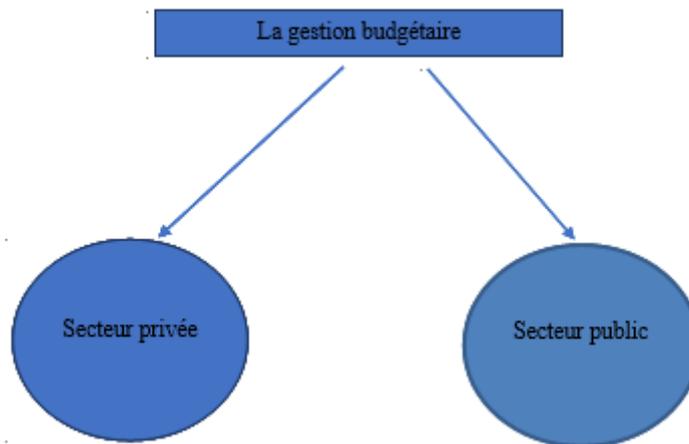
II.3.3.2 L'importance du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion constitue un outil majeur du pilotage d'une entreprise. Il mesure l'atteinte des objectifs et analyse les pratiques relatives à la gestion de l'organisation, dans le but d'en maîtriser aux mieux les performances.

II.3.4 La relation entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire

Le contrôle de gestion vise à s'assurer de la conformité des actions et des décisions avec les objectifs de l'organisation, la gestion budgétaire n'est qu'un outil au service du contrôle de gestion

Schéma N°17:La distinction de la gestion budgétaire et le contrôle de gestion dans des entreprises privées et publiques



Source : par nous même

- La gestion budgétaire chez l'entreprise privée** se colle avec le contrôle de gestion même parfois on peut partir de la vanne vers l'avant, on peut partir du contrôle de gestion pour donner quelle est la gestion budgétaire la plus importante.
- La gestion budgétaire chez l'entreprise publique** on part de l'avant vers la vanne, c'est de partir de la gestion budgétaire vers le contrôle de gestion efficace.
- La gestion budgétaire entre directement dans l'optimisation des coûts et les charges, il y a un autre budget de trésorerie, budget de l'État, dans ce cas-là on n'essaie pas d'atteindre une optimalité des charges et des coûts et ce n'est pas ça qui est important dans ce cas, c'est liquidité et les allocations. Ils doivent donner des parts égales pour chaque objectif et chaque besoin ; y a des besoins que je devrais à nouer.

Dans les entreprises publiques, c'est l'allocation, dans ce cas, on trouve une rupture, la gestion budgétaire et le contrôle de gestion sont l'objectif, c'est l'optimisation, c'est d'atteindre la situation la plus optimale lorsque les écarts ne sont pas aussi importants donc nos décisions sont meilleures.

- Le contrôle de gestion, on le trouve connecté chez l'entreprise privée et déconnecté chez une entreprise publique.

Dans l'entreprise publique on utilise le contrôle de gestion uniquement pour évaluer est-ce que réellement dans cette allocation-là s'il y a des charges réellement si le contrôle de gestion peut me servir de voir ces allocations-là sont optimales ou pas, c'est-à-dire après avoir donné les allocations, on va avoir les charges relatives après nous allons mesurer ses charges dans les situations prévisionnelles si on trouve les écarts sont importants, c'est-à-dire ses allocations ne sont pas optimales, mais on accepte parce que c'est un budget qui obéit un besoin et si ces écarts-là sont minimisés, ce sont de petits écarts ce qui signifie ces allocations sont optimaux.

II.3.5 Définition de la performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, on retrouve plusieurs interprétations selon les auteurs

Selon (Khemakhem, 1976) performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performare » en latin, « to perform » et « performance » en anglais. Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.
- To perform signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

Selon (Lorino, 1998) La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques. Ce qui revient à dire que la performance dans une entreprise est tout ce qui, et uniquement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût.

II.3.5.1 Typologies de la performance

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, sociale, organisationnel et sociétal.

II.3.5.1.1 La performance économique

Selon (Khemakhem, 1976), l'analyse de la performance économique d'un processus peut être envisagée de trois manières différentes :

- Par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs : il s'agit d'identifier des objectifs précis quantitatifs et/ou qualitatifs pour le processus, en déduire les indicateurs nécessaires pour chacun, les mesurer et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs ;
- Par calcul des ressources dépensées par le processus : il s'agit de calculer et d'analyser la structure des coûts de tout le processus qui consomme des ressources dont il faut évaluer les coûts. Donc une analyse de chaque processus permet d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts ;
- Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite : il faut calculer la valeur du résultat (si possible) et la comparer au coût du processus pour en déduire la marge opérationnelle dégagée par le processus.

II.3.5.1.2 La performance opérationnelle

Selon (Bouquin, 1997) c'est «la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre les bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit ». Il s'agit de mesurer la performance du service au niveau de la qualité de la circulation de l'information, des relations entre les services, et de sa flexibilité.

II.3.5.1.3 La performance stratégique et concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont toutes mise sur la performance à long terme, garantie de leur pérennité. La performance est alors celle du maintien d'une distance avec les concurrents, à travers la logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation. Elle est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec de sa mise en œuvre.

Selon (Voyer, 2002), la performance peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

II.3.5.1.4 La performance sociale

Selon (Selmer, 2014), C'est le bilan qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise.

Le bilan social est très important car il permet de déterminer le taux de grève, l'absentéisme et le climat social qui y règne. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents du travail, les maladies professionnelles, etc.

II.3.5.1.5 La performance interne et la performance externe

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, managers, actionnaires, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents.

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences ;

Tableau N°08:La différence entre la performance externe et interne

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

Source : (Doriath & Goujet, 2007)

II.3.6 Les objectifs de la performance

Selon (Caillat, 2008) elle vise en effet une multitude d'objectifs qui se regroupent comme suit :

- ✓ Développer des produits innovants, créativité du personnel et les parts de marché
- ✓ Récompenser les performances individuelles
- ✓ Améliorer les processus de fabrication, l'ambiance au travail et le traitement des réclamations
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- ✓ Améliorer la rentabilité
- ✓ Réduire les coûts de fabrication
- ✓ Lancer de nouveaux produits et Respecter les délais de livraison
- ✓ Identifier et évaluer les compétences-clés
- ✓ Consolider et développer les savoir-faire

- ✓ Fidéliser la clientèle et anticiper leur besoin

Conclusion

En guise de clôture de ce chapitre, on peut constater que la gestion budgétaire est l'un des outils essentiels dans le contrôle de gestion, il l'en découle de celle-ci, plusieurs budgets qui reflètent la ligne directive de l'entreprise.

En conséquence, la gestion budgétaire aide l'entreprise à atteindre ses objectifs, elle permet l'amélioration des performances économiques ainsi que le pilotage et l'établissement d'un contrôle de gestion au sein d'une entreprise passent par la maîtrise de la technique budgétaire. Donc, le contrôle budgétaire joue un rôle important durant le processus de gestion budgétaire qui est indispensable pour une gestion rationnelle de l'entreprise.

Enfin, pour mieux comprendre les enjeux de la gestion budgétaire et sa capacité d'élaborer un système du contrôle de gestion, notre prochain chapitre, qui contient un cas pratique réalisé au sein de la SONATRACH RTC, permettra d'éclaircir au mieux ces deux notions.

CHAPITRE III

LA GESTION BUDGÉTAIRE AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONATRACH LA FILIALE RTC DE BEJAIA

Pour mieux illustrer la partie théorique et pour répondre à la question principale, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise la filiale de BEJAIA RTC SONATRACH d'une période de deux (02) mois, et le choix d'une telle grande entreprise est lié à la gloire et à la position concurrentielle qu'elle a pu acquérir cette entreprise au sein du marché mondial.

Le but de ce stage pratique est de montrer comment la méthode budgétaire contribue-t-elle dans le contrôle de gestion à la RTC SONATRACH.

Nous avons partagé ce chapitre en trois sections, la première porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième sur la pratique de la gestion budgétaire au sein de la RTC SONATRACH et la troisième sur le contrôle de gestion.

III.1 Présentation de l'organisme d'accueil RTC SONATRACH

III.1.1 Historique et missions

L'entreprise « SONATRACH » (société National pour le transport et la commercialisation des Hydrocarbures) a été créé 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 national 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 ces principes SONATRACH a donné naissance à 17 entreprise : (NAFTAL, ENIP, ENAC,etc.)

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

- Amont
- Transport par canalisation
- Aval

- Commercialisation.

A travers cette transformation structurelle et fractionnelle, un schéma de groupe en constitution les branches d'activités autonomes et leurs filiations, on évolués. De la branche (activité de transport par canalisation), se trouve la région transport centre Bejaia (TRC) ou s'est déroulé notre stage pratique.

III.1.2 Objectifs de la 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.

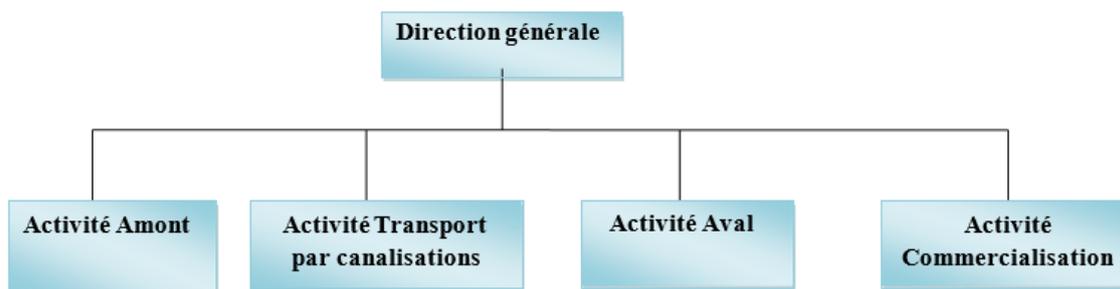
Le programme des réserves à maintenir la même durée à venir a été élaboré en fonction d'une espérance de découverte de gisement équivalent à 144 millions de tonnes pétrole (TEP) annuellement.

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.

III.1.3 L'Activité de la SONATRACH

Elle se résume dans le schéma suivant :

Figure N°02: L'activité de la SONATRACH



Source : réalisé par nous-même sur la base des données de la SONATRACH

III.1.3.1 Activité amont (AMT)

Cette activité recouvre les activités de recherche, d'exploitation, de développement et de production d'hydrocarbures celles-ci sont assurées par SONATRACH seule ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

III.1.3.2 Activité AVAL

Elle regroupe les activités suivantes :

- Raffinage du pétrole
- Liquéfaction du gaz

SONATRACH dispose à travers l'activité AVAL de :

Trois (03) complexes de GNL, d'une capacité totale de production de 40 millions m³ GNL/an ;

Un (1) méga train à Skikda d'une capacité de 10 millions m³/GNL/an, mis en service en 2013 ;

Un (1) méga train d'Arzew d'une capacité de 10,6 millions m³/GNL/an, en phase d'achèvement

Deux (2) complexes de GPL à Arzew d'une capacité totale de séparation de 10,4 millions détonnes/an ;

Deux (2) unités d'extraction d'hélium : l'une à Arzew et l'autre à Skikda.

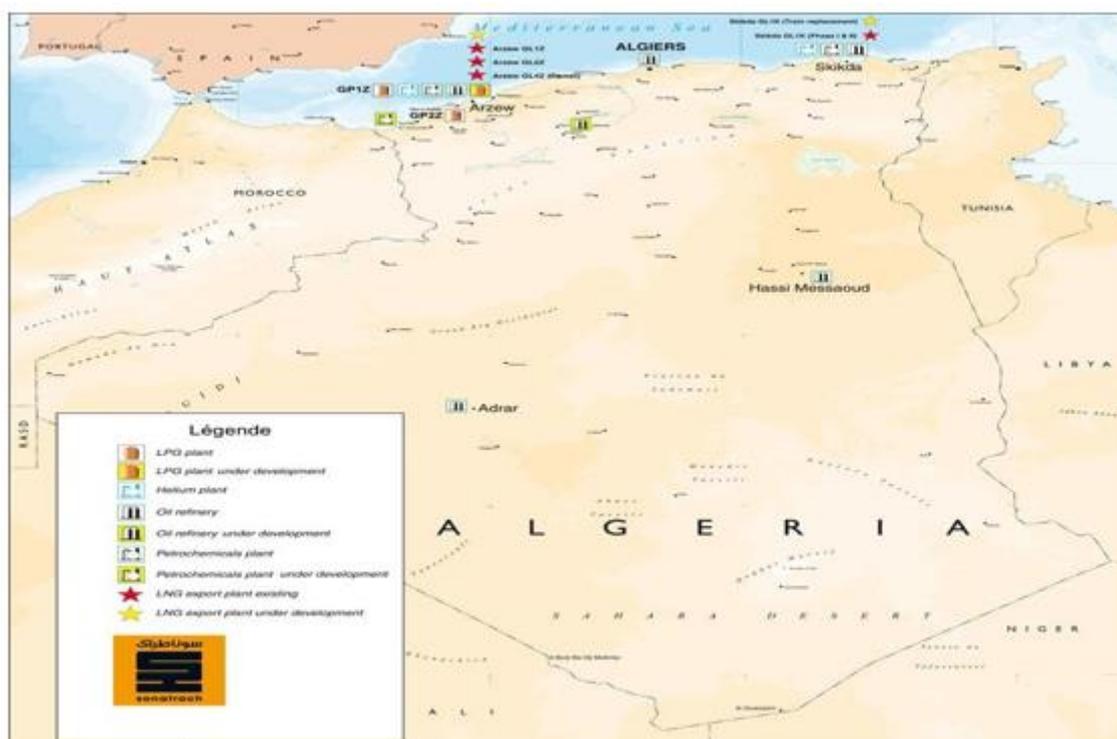
➤ **Cinq (5) Raffineries de brut situées à :**

- Alger, avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2,7 millions de tonnes /an
- Skikda, avec une capacité de traitement de pétrole brut de 16,5 millions de tonnes/ an
- Arzew, avec une capacité de traitement de pétrole brut de 3,75 millions de tonnes/ an
- Hassi Messaoud, avec une capacité de traitement de pétrole brut de 1,1 millions de tonnes/ an

Adrar, en partenariat avec une capacité de traitement de pétrole brut de 600 000 tonnes an.

- **Une (1) Raffinerie de condensat à : Skikda, d'une capacité de traitement de 5 millions detonnes/an.**

Figure N°03: Situation des installations et projet de l'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie



SOURCE : www.SONATRACH.com /nos activités.

III.1.3.3 L'activité COMMERCIALISATION :(COM)

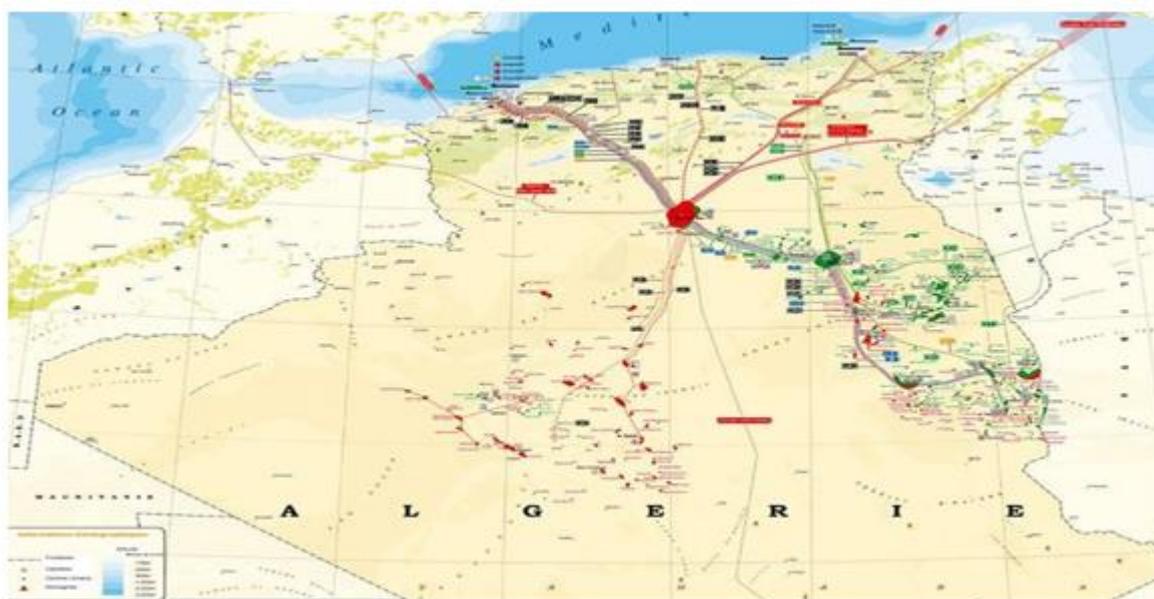
L'activité commercialisation a en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour la distribution des

produits pétroliers, shipping HY proc compagnie pour le transport maritime des hydrocarbures et COGGIZ pour la commercialisation des gaz industriels.

III.1.3.4 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 7459km, avec une capacité de transport de 31 milliards de m³/ an dont 39 milliards de m³ destinés à l'exploitation. Régions de transport Centre (RTC).

Figure N°0 4: Réseau de transport par canalisation



SOURCE : [www.SONATRACH.com /nos activités](http://www.SONATRACH.com/nos%20activit%C3%A9s)

III.1.3.4.1 (RTC)

La RTC est l'une des cinq directions chargées du transport, du stockage et de livraison des hydrocarbures transportés à travers canalisation gérée et exploitées par la RTC.

- Le gaz naturel ;
- Le pétrole brut.

Le patrimoine de la RTC est comme suite :

- **L'oléoduc** 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

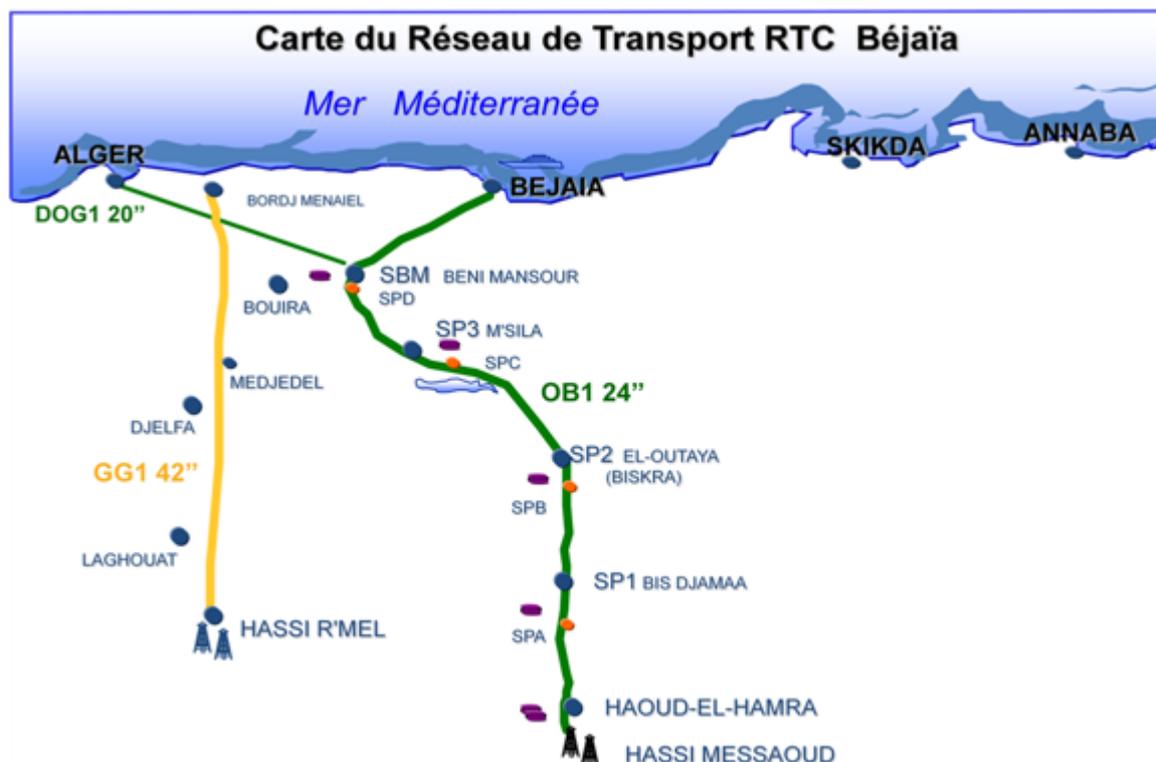
et d'un diamètre de 24 pouces. Il possède une capacité de transport de 17 TM, de pétrole brut, vers le terminal marin de Bejaia et la raffinerie d'Alger.

- **L'oléoduc Béni Mansour** : il est d'une longueur de 130 km et d'un diamètre de 16pouces, il est piqué sur l'oléoduc Haoud 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'undiamètre 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 000tonnes 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.

Pour un bon fonctionnement et contrôle de l'entreprise, SONATRACH a établi un organigramme qui contient diverses directions et sous directions, elle compte environ 480 employés répartis dans différents départements et services représentés sous forme d'organigramme suivant :

Figure N°0 5: Carte du Réseau de Transport RTC Bejaia



Source : Document interne à SONATRACH.

III.1.4 Missions de la RTC :

La RTC est chargé d'assurer le transport par canalisation, le stockage et la livraison des hydrocarbures : le pétrole brut, le condensat et le gaz naturel.

- **Le pétrole :**

Un pétrole brut est un pétrole issu de l'exploitation d'un puits, avec uniquement comme traitement le dessablage, et la décantation de l'eau. Il se mesure en Barils.

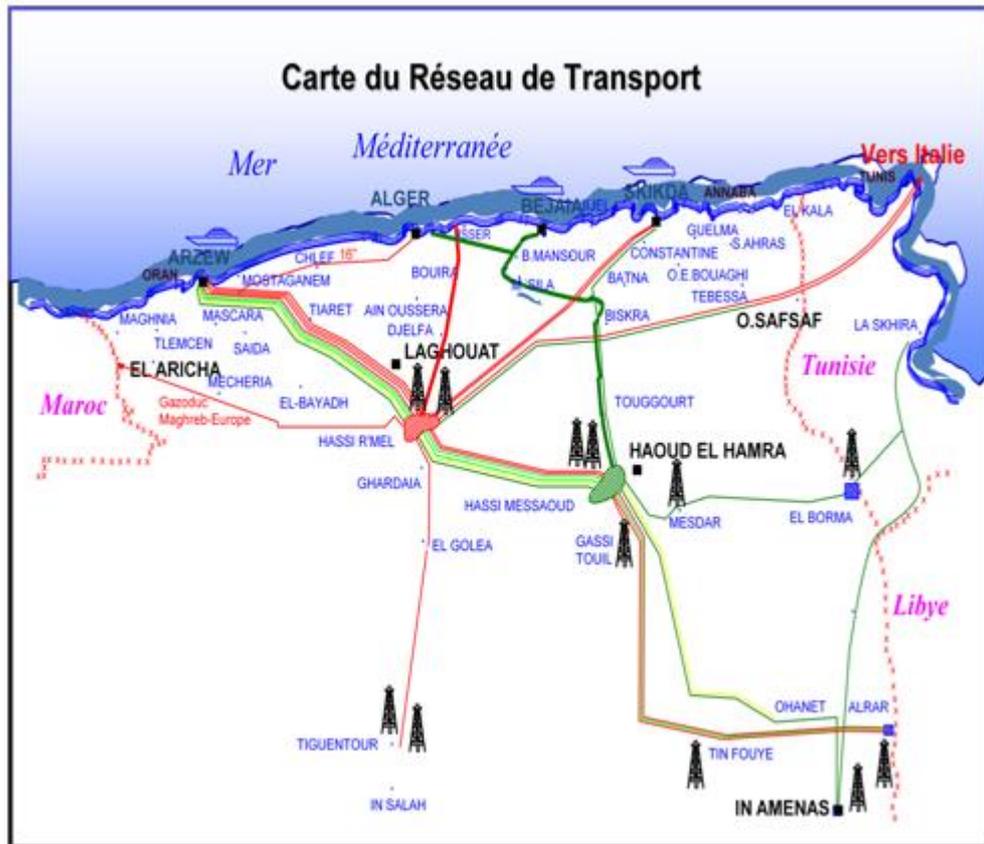
- **Le condensat :**

Les condensats est un type de pétrole léger ; il s'agit des hydrocarbures qui, gazeux dans le gisement, se condensent une fois refroidis par la détente en tête de puits.

- **Le gaz naturel :**

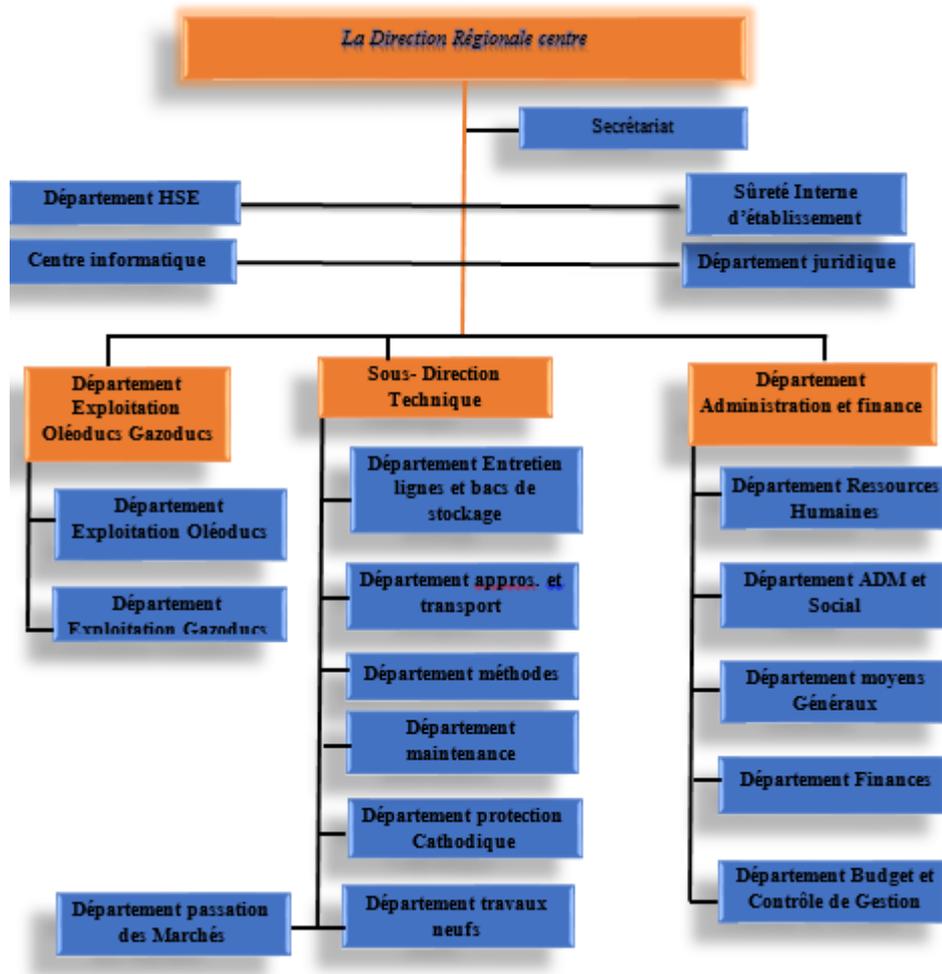
- **Le gaz naturel est un combustible fossile**, il s'agit d'un mélange d'hydrocarbures présent naturellement dans des roches poreuses sous forme gazeuse.

Figure N°06: Carte du Réseau de Transport



Source : Document interne à SONATRACH.

Schéma N°18: Organigramme de Direction Régionale Transport Centre/ RTC(Bejaia).

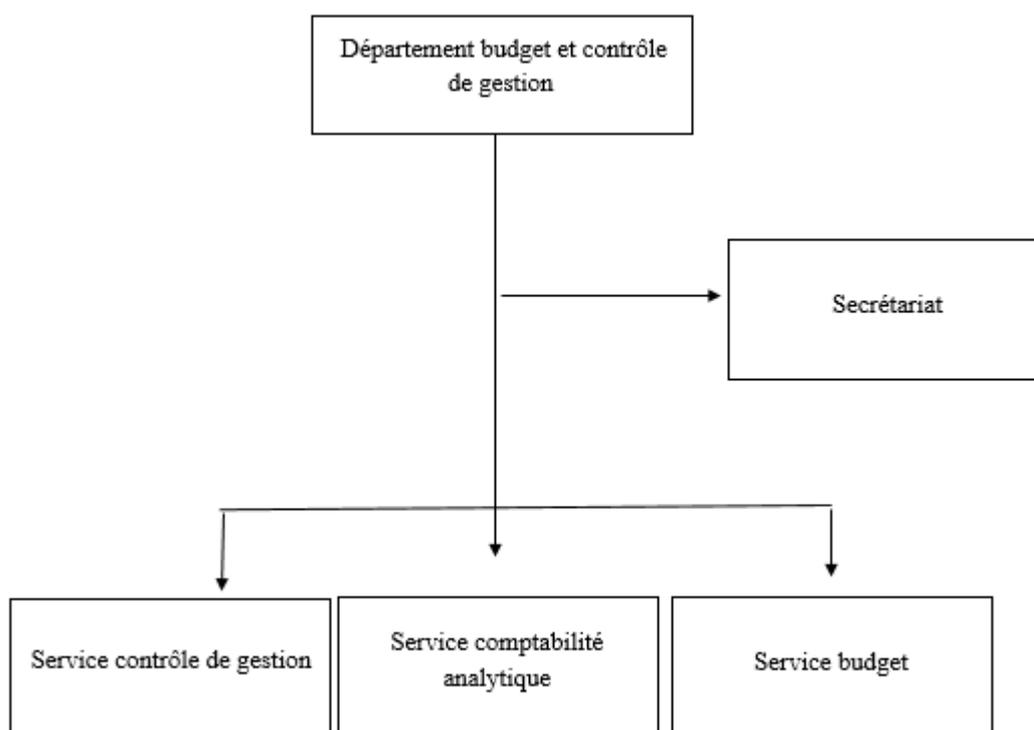


Source : Document interne à RTC SONATRACH

III.2 Le système budgétaire au sein de la RTC SONATRACH

Dans cette section nous allons présenter le département budget et contrôle de gestion de la RTC-SONATRACH, et nous allons aborder les différents outils du contrôle de gestion au niveau de celle-ci ou nous mettrons l'accent sur la méthode budgétaire traitée dans notre mémoire.

Schéma N°19: Organigramme du département budget et contrôle de gestion



I

Source : documents internes de la RTC-SONATRACH

III.2.1 Le Service Budget : le rôle de ce service est l'élaboration du budget le suivi de son exécution. Il est composé de deux sections :

- **Section investissement :** elle s'occupe de tout ce qui est investi par l'entreprise.
- **Section exploitation :** elle s'occupe des besoins de fonctionnement exprimés par les différentes structures.

Le rôle de ces deux sections est l'élaboration du budget, son suivi et son contrôle. Ses principales missions sont :

- Elaboration des plans budgétaires d'investissement et d'exploitation (annuel et à moyen terme) ;
- Suivi des réalisations budgétaires par l'établissement des rapports et bilans périodiques ;
- Analyse des écarts et proposition des mesures à entreprendre et des actions correctives ;

III.2.2 Le Service Comptabilité Analytique : ses principales missions sont :

- Imputer les charges par destination afin de dégager les coûts et les prix de revient des produits transportés ainsi que les coûts des canalisations.
- Calculer les coûts standards par centre de coût.
- Evaluer la valeur des produits et des investissements créés par les moyens de l'entreprise.

III.2.3 Le Service Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion est considéré comme l'un des moyens les plus efficaces pris en compte par le service budgétaire dans sa démarche afin de bien maîtriser, contrôler et évaluer les différentes situations au fil du temps.

III.2.3.1 Les missions du contrôle de gestion : le contrôle de gestion consiste à :

- Fournir à la hiérarchie des reportings réguliers sur l'activité de la structure
- Maîtriser et contrôler et enfin évaluer les résultats obtenus.
- Exécuter les diverses actions.

III.2.3.2 Les tâches du contrôle de gestion :

- Circulation de l'information et élaboration d'un tableau de bord.
- Evaluer les principaux indicateurs de gestion afin d'aider la hiérarchie à la prise de décisions.

III.2.3.3 Les outils du contrôle de gestion utilisés au niveau de RTC SONATRACH

Les outils mis en place par le contrôle de gestion de la SONATRACH sont :

III.2.3.3.1 L'application du tableau de bord au niveau de RTC SONATRACH

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information qui englobe toutes les informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et il est de spécifier dans la mesure pour détecter des anomalies afin de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit également

être un outil d'aide à la prévision permettent d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir dans le but d'appréhender futur avec moi d'incertitude.

III.2.3.3.1.1 Les instruments du tableau de bord de gestion

Pour présenter le tableau de bord à son utilisateur plusieurs formes sont utilisées telles la courbe, les tableaux, les clignotants, les feutres tricolores, les schémas ...), L'autant d'attirer l'attention du responsable sur les points essentiels pour accélérer l'analyse et par conséquent. Le processus de décision.

1. **Les valeurs Bruts et les écarts** : permettent d'avoir une idée réaliste du résultat de l'action. Quand j'ai, car ils mettent en évidence les éventuelles dérivées par rapport aux provisions.
2. **Les ratios** : ce sont des rapports entre des grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, ils sont intéressants dans la mesure, où ils permettent des comparaisons dans le temps.
3. **Les graphiques** : les graphiques sont des instruments privilégiés des tableaux de bord parce qu'il représente l'information d'une façon parlante.
4. **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.
5. **Les histogrammes** : ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeur.
6. **Le camembert** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives pourcentage.
7. **Les tableaux** sont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre les objectifs et les réalisations.
8. **Les clignotants** ils correspondent à des signaux faisons sortant un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec seuil limité ou une norme de référence, l'avantage des clignotants et d'attirer l'attention du responsable sur les anomalies, on s'allumait ce qui lui permet de focaliser son action sur l'essentiel.
9. **Les commentaires** : le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport au chiffre au graphique, ce qui figure déjà sur le tableau de bord de gestion.

III.2.3.3.1.2 Les caractéristiques du tableau de bord

Tableau de bord de gestion doit être élaboré pour un seul homme responsable dans le système et un certain moment, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs À RTC SONATRACH

que le premier indicateur, c'est le transport parce que l'activité principale du RTC SONATRACH c'est le transport par canalisation les hydrocarbures (Pétrole et le gaz) deuxième indicateur, c'est l'investissement physique (Aménagement Réhabilitation des bacs) troisième indicateur, c'est la trésorerie, quatrième indicateur, c'est la performance des projets par rapport aux contrats de base ces indicateurs se diffèrent entre les entreprises ils sont choisis par rapport à l'activité de l'entreprise. Sur le tableau de bord, on trouve des projets en cours et des projets à lancer, on fait des rapports mensuels et cumulés sur les prévisions et les réalisations des projets, ils ont des cibles à atteindre ainsi un seuil de performance qu'ils doivent respecter.

Ce tableau de bord il est caractérisé par l'explication des écarts sous forme des pourcentages en couleur verte (positif) et rouge (négatif), ce sont des signaux qui permettent d'attirer l'attention des responsables sur les anomalies afin de voir taux de réalisation si 'il est atteint la cible négativement ou bien positivement. Et enfin toujours on doit donner des explications des contraintes pour ces écarts et des mesures correctifs.

III.2.3.3.2L'application de comptabilité analytique au niveau de RTC SONATRACH

La comptabilité analytique est une technique d'analyse des charges et des produits de l'entreprise, elle permet de :

- déterminer les charges par centre de coût et centre de responsabilité
- déterminer la valeur des investissements réalise par les moyens propres de l'entreprise
- déterminer le coût de revient
- d'assurer le contrôle de gestion d'une bonne manière
- présenter un résultat détaillé par STC et par produit.

La méthode des coûts utilisés au niveau de RTC SONATARCH est la méthode du coût complet réel (CCR). Elle est mise en place en utilisant logiciel informatique. La nature de l'unité d'œuvre choisie est les quantités transportées.

Au niveau de la RTC les charges sont réparties selon leur nature et destination ;

Par destination : la RTC gère deux Section de Transportation par Canalisation (STC)

a) STC OBI/OG \Longrightarrow Liquidation

b) STC GGI \Longrightarrow Gaz

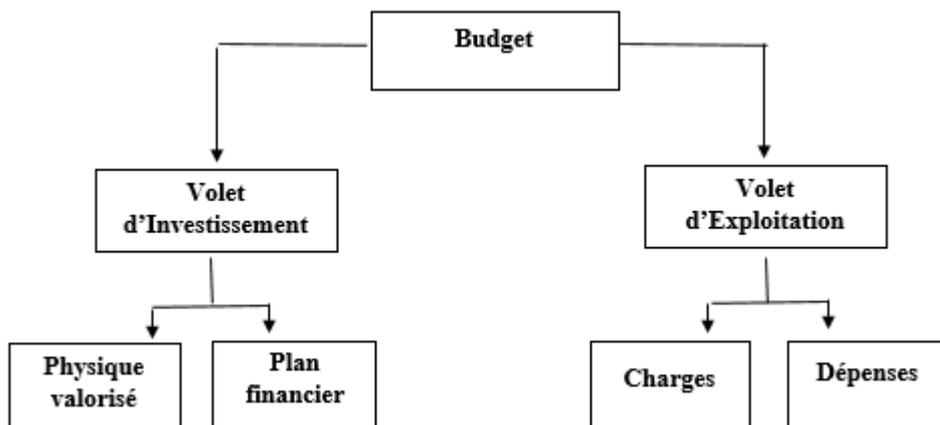
Par nature :

- Les charges directement affectées au STC
- Les charges qui ne peuvent être affectées directement à un coût précis de de STC.

Les unités d'œuvres, dénommées les charges communes, qui sont les clés de répartition des charges indirectes sont déterminer en fonction d'activités de centre. La RTC utilise comme outil de gestion la comptabilité analytique dans le but de pouvoir dégager un coût de revient des liquides (pétroles et gaz).

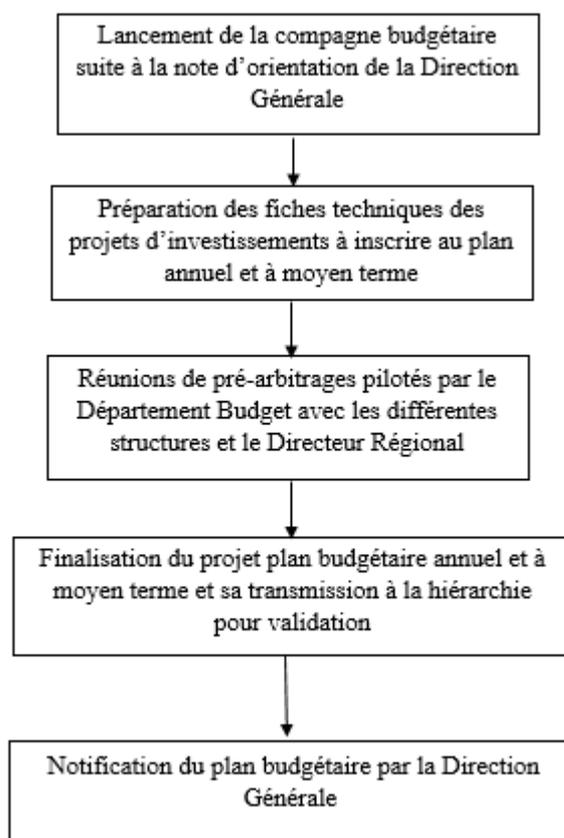
III.2.3.3.3 La gestion budgétaire

Schéma N°20: Le plan budgétaire de la RTC



Source : documents internes de la RTC

Schéma N°21: Les étapes d'élaboration du plan budgétaire d'investissement à RTC SONATRACH



III.2.3.3.1 La note d'orientation et de lancement de la campagne budgétaire

Dans le cadre de l'élaboration du plan annuel N et à moyen terme PMT N+5 dans ses volets investissement (physique valorise /décaissement) et exploitation (charges et dépenses), une note d'orientations établi annuellement par la Direction Générale afin de lancer les travaux de la campagne budgétaire au titre du plan. Conformément aux lignes d'orientations, les travaux d'élaboration du plan sont un caractère déterminant et sont traduit en prévisions pour les différents volets.

Les travaux d'élaboration du plan est une planification rigoureuse fondée sur des données et des prévisions réalistes, en se basant sur des expériences acquises ainsi les difficultés rencontrées lors de l'exécution des programmes en cours et ceux des exercices précédents.

A. Volet d'exploitation

Le plan budgétaire relatif au volet exploitation doit se faire dans le cadre des directives relatives à la réduction des coûts et être orienté vers une réelle maîtrise des coût d'exploitations et de respecter les canevas préétablis et mis à jour par la DCP-fin et tenir compte des réalisations des exercices antérieurs en se basant sur les consommations réelles à fin juin de l'exercice en cours pour établir les prévisions de clôture.

B. volet d'investissement

Les propositions budgétaire pour l'exercice N et PMT N+5 devront aux objectifs assignés par me management de l'activité. Sachant que la mission principale de la RTC est le transport par canalisation qui doit être fait dans de bonnes coéditions de sécurité, de qualité et de cout tout en veillant à la maitrise et la réduction des dépenses et cela, par rapport à :

- ✚ Sécurisation des installations industrielles.
- ✚ Bon fonctionnement de l'outil de production.

Après avoir examiné des projets de plan N et PMT N+5, les responsables doivent les transmettre et les présenter selon les canevas conventionnels.

III.2.3.3.2 Lancement de la compagne budgétaire

Le service budget lance au mois de juin de chaque année(N) une compagne budgétaire qui est une phase très importante à partir de laquelle un plan annuel (N+1) et à moyen terme (N+5) seront établis.

Chaque structure de l'entreprise exprime ses besoins et prépare des fiches techniques afin réaliser ses objectifs fixés pour l'année (N+1), suivent la note d'orientation envoyée par la hiérarchie (Direction Générale).

III.2.3.3.3 Préparation de la fiche technique par les structures

Avant la préparation des fiches techniques, des réunions de pré-arbitrage sont organisées entre les différentes structures et le service budget, afin de discuter sur les nouveaux besoins et les nouvelles affaires à inscrire au plan budgétaire.

La fiche technique est une fiche faite par les départements ayant des projets à inscrire au plan (en cours et nouveaux), elle englobe toutes les informations concernant le projet (intitulé, montant prévisionnel, délai de réalisation, répartition du cout sur plusieurs exercices.. etc.).

Chaque projet à sa propre fiche technique qui se compose de 08 pages comme suit :

- ✓ **1^{er} page, fiche signalétique du projet** : il y a l'intitulé du projet, rubrique technico-économique, localisation, département responsable, finalité, opportunité, consistance et le planning de maturation (élaboration DAO, lancement appel d'offres au BAOSEM, attribution du projet, signature du contrat et établissement d'ordre de démarrage de service).
- ✓ **2^e page, planning des travaux fournitures** : présente les délais de réalisation des travaux avec les dates de début et de fin d'exécution.
- ✓ **3^e page, contrat et l'évolution physique** : dans laquelle on retrouve :

- a. **Les contrats** : où figure ;
 - La date de signature réelle pour les projets en cours et la date prévisionnelle pour les nouveaux projets à inscrire au plan.
 - La date de démarrage des travaux (réelle ou prévisionnelle).
 - Le coût du projet en milliers de dinars.
 - b. **Évolution physique de l'affaire (%)** : c'est la prévision physique valorisé en pourcentage du projet réparti par exercice.
- ✓ **4^e page, Le coût du projet** :
- 1- **L'enveloppe physique globale valorisé** : c'est l'estimation de la valeur à réaliser sur une période donnée ;
- ✓ **5^e page, le coût du projet** :
- 2- **L'enveloppe globale financière** : c'est la prévision des différentes dépenses à effectuer lors de l'évolution du projet.
- ✓ **6^e page, explication des écarts** : on constate dans cette rubrique
1. Écart entre le montant prévisionnel du projet initialement évalué et le montant actuel estimé.
 2. Écart entre le délai prévisionnel du projet initialement évalué et le délai actuel estimé.
- ✓ **7^e page, liste exhaustive des fournitures** : on énumère dans un tableau tous les besoins en fourniture pour le projet année par année avec montant et quantité.
- ✓ **8^e page, répartition par STR** : c'est le détail de répartition des montant selon l'unité concerné OB1 ou GG1 ou les deux au même temps.

III.2.3.3.4 L'élaboration du plan budgétaire

a) Correction et finalisation de la fiche technique :

Après l'établissement des fiches techniques, celles-ci seront ensuite transmises au service budget pour les contrôler, détecter les anomalies et corriger les erreurs afin de mieux les défendre à la hiérarchie.

b) Pré-arbitrage du plan avec les structures, le département budget et le Directeur Régional (DRG) :

Des réunions de travail avec toutes les structures, organisés par le département budget et contrôle de gestion et pilotées par le directeur régional sont toujours programmées durant cette phase, les propositions d'inscription au plan feront l'objet d'examen et d'analyse de cohérence. L'objectif de ces réunions est de s'assurer :

- De la cohérence entre les différents projets du plan ;
- De la cohérence par rapport aux objectifs affichés dans la note d'orientation ;
- De la cohérence de l'information contenue dans les canevas renseignés ;
- De proposer tout ajustement jugé nécessaire ;
- De la qualité des prévisions sur la base des capacités de mangement des structures responsables d'objectifs ;

c) Renseignement de canevas relatif au plan budgétaire :

Le département budget est chargé d'examiner, d'analyser, de corriger toutes les fiches techniques, élaborées par les structures pour enfin consolider le budget de la RTC et avoir un plan annuel et un PMT fiables et conforme aux orientations et aux canevas conventionnels de la hiérarchie.

d) Présentation de plan budgétaire de TRC à la hiérarchie (devisions d'exploitation, direction générale) :

Les budgets prévisionnels doivent être présentés d'une manière lisible et compréhensible, sur la base des canevas budgétaires, ils doivent refléter une meilleure maitrise des prévisions comparées aux réalisations des années précédentes. Il est important de tenir compte d'une manière formelle, de l'impact de la réglementation de l'entreprise relatif à l'application de la directive de passation des marchés sur la fiabilité des prévisions avancés par les différentes structures.

La transmission du plan à la hiérarchie (division exploitation de l'activité de transport par canalisations) doit être accompagnée d'un rapport de gestion.

III.2.3.3.3.5 La notification du plan budgétaire par la direction générale

Les décisions d'exécution du plan annuel de l'exercice N par la direction générale de la SONATRACH, dans ses volets investissement (physique valorisé et financier) sont reçues généralement au début janvier de l'année N.

La notification du plan annuel de l'année N est une décision qui tient lieu d'autorisation budgétaire pour la réalisation des objectifs fixés au titre de l'exercice de l'année N.

Les niveaux des budgets prévus pour l'exercice N demeurent engageants et nécessitent toute l'attention des responsables d'objectifs durant la phase d'exécution de ces programmes.

Les objectifs notifiés dans la décision de notification constituent un engagement vis à-vis de la direction générale qu'il y a lieu de respecter et de suivre à travers des rapports d'exécution périodiques (mensuel, trimestriel, semestriel et annuel).

Il est à signaler que la décision d'exécution du plan est accompagnée par une instruction de gestion qui fixe les modalités de reporting en matière de délai, nature des informations à transmettre, des canevas renseignés, etc.

III.2.3.3.6 Le suivi de l'exécution du plan budgétaire :

Afin de permettre d'œuvrer dans les meilleures conditions, pour atteindre les objectifs fixés, les responsables d'objectifs sont invités chacun en ce qui le concerne à suivre l'exécution du plan en établissant des rapports périodiques. Ces derniers doivent être détaillés et appuyés par les explications nécessaires des éventuels écarts de réalisation par rapports aux objectifs notifiés. L'objectif est de s'assurer de la conformité des réalisations avec les objectifs du plan annuel de l'année N et d'apporter les ajustements nécessaires aux objectifs du plan.

Le reporting du suivi de l'exécution du plan de l'année N est assuré périodiquement (mensuellement, trimestriellement, semestriellement) selon les modalités suivantes :

- Les rapports d'exécution périodique doivent intégrer l'état d'avancement des projets ainsi que les taux de réalisation par rapport aux prévisions selon les canevas conventionnels de RTC SONATRACH.
- Leur transmission doit être effectuée au plus tard le 5 du mois suivant la période considérée.

Ces rapports doivent être suffisamment qualitatifs pour permettre une meilleure appréciation du suivi des programmes reconnus.

1. **Physique valorisé** : chaque fin du mois le service budget demande aux différentes structures un rapport mensuel sur l'état d'avancement des projets en cours 'taux d'avancement', et un point de situation des projets à lancer. En cas d'écarts constatés entre les prévisions et les réalisations, les structures concernées doivent les justifier et proposer des mesures correctives pour améliorer la situation.
2. **Partie financière** : il s'agit des décaissements effectués par RTC pour le règlement des factures relatives aux projets inscrits au plan budgétaire de l'exercice en question. Dans le but de faciliter le suivi, une application informatique (logiciel) est

mise en place afin d'avoir des situations périodiques de tous les virements bancaires effectués au profit des contractants de RTC

III.3 Le contrôle budgétaire

Présentation d'un cas à étudier

Après le lancement de la campagne budgétaire par le service budget, le département Travaux neufs de RTC a présenté plusieurs fiches techniques, parmi elles, une fiche technique relative au projet d'investissement dénommé « Aménagements divers au niveau du Terminal Bordj-Ménaïel»

Durant notre stage pratique au sein du service budget, nous avons choisi d'étudier certains projets qui sont classés en programme en cours de réalisation.

L'intitulé du projet 1: Aménagements divers au niveau du Terminal Bordj-Ménaïel»

Cocontractant	Mr Mohamed Mustapha
Contrat	02 RTCPORT 2020
Signé le	02/03/2021
Montant	27 796 KDA
Délai (mois)	12 mois
ODS établi le	20/11/2021

III.3.1 Evaluation du coût du projet (plan annuel)

Tableau N°09: Suivi de l'exécution du budget investissement « physique valorisé » en KDA

	Notification 2022	Prévision Avril 2022	Réalisation Avril 2022	Prévisions cumulées à fin avril 2022	Réalisations cumulées à fin avril 2022	Taux réel annuel (%)
Physique valorisé	22 796	1 000	-	3 000	1 504	7%
Financier	27 796	2 000	1 982	2 000	1 982	7%

Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de la RTC

Commentaire : ce tableau représente d'une part les prévisions et les réalisations de mois avril, ainsi que les prévisions et les réalisations cumulées (du mois de janvier 2022 à fin avril 2022), ainsi que le taux de réalisation annuel (par rapport à la notification).

III.3.1.1 Le suivi du projet

Ce suivi se fait sur le plan physique valorisé et sur le plan financier.

1/ sur le plan physique valorisé : la valorisation relative au physique valorisé se fait par rapport au taux d'avancement mensuel du projet transmis par la structure qui pilote le projet.

Tableau N°10: Le suivi mensuel du plan annuel 2022 « physique valorisé » en KDA

	Prévision 2022	Réalisation 2022	Ecart 2022	Taux de réalisation
Mois d'avril	1 000	00	-1 000	00%
Cumul à fin avril	3 000	1 504	-1 496	50%

Source : réaliser par nous même à partir des documents internes de la RTC

Commentaire : ce tableau compare les réalisations aux prévisions du mois d'avril 2022 en physique valorisé.

Méthode de calcul des taux de réalisation :

Coût de projet = 27 796 KDA

Le taux d'avancement physique global à fin avril : 31%

- Taux de réalisation mensuel = $\frac{\text{réalisation mensuelle}}{\text{prévision mensuelle}} = \frac{00}{1000} = 00\%$

- Taux de réalisation cumulé à fin Avril = $\frac{\text{réalisations cumulées}}{\text{prévisions cumulées}} = \frac{1504}{3000} =$

50.13%

- Taux de réalisation annuel = $\frac{\text{réalisations culumées}}{\text{notification}} = \frac{1504}{22\ 796} = 6.60\%$

2/ sur le plan financier

En plus du rapport sur l'état d'avancement physique du projet, le service budget s'intéresse également à toutes les factures relatives à l'investissement réglées durant le mois en

question, dont les virements bancaires sont effectués par le service trésorerie, dans le but d'établir le rapport financier du mois, et dans notre cas d'études, le mois d'avril.

Le tableau ci-dessous illustre le rapport mensuel du mois d'avril sur le plan financier portant sur le même exemple du projet :

Tableau N°11: Le suivi mensuel du plan annuel 2022 « Volet Financier » en KDA

	Prévisions 2022	Réalisations 2022	Ecart 2022	Taux de réalisations
Mois d'avril	2 000	1 982	18	99%
Cumule à fin avril	2 000	1 982	18	99%

Source : réaliser par nous même à partir des documents internes de la RTC

Commentaire : ce tableau confronte les réalisations aux prévisions du mois d'avril 2022 en financier.

- Taux de réalisation mensuel = $\frac{\text{réalisation mensuelle}}{\text{prévision mensuels}} = \frac{1982}{2000} = 99\%$

- Taux de réalisation cumulé à fin avril = $\frac{\text{réalisation cumulées}}{\text{prévision cumulées}} = \frac{1982}{2000} = 99\%$

- =Taux de réalisation annuel = $\frac{\text{réalisation cumulées}}{\text{notification}} = \frac{1982}{27\ 796} = 7\%$

III.3.1.2 Interprétation des taux de réalisation

- **En physique valorisé :** nous avons constaté que le taux de réalisation entre les réalisations et les prévisions est nul, la RTC n'a rien réalisé en matière de physique valorisé durant ce mois d'avril.
- Et 50% de réalisations cumulées par rapport aux prévisions cumulées ce qui signifie la moitié des prévisions.
- **Sur le plan financier :** nous constatons que durant le mois d'avril la RTC a respecté son engagement par rapport aux paiements des factures (réalisations mensuelles et cumulées : 99%).

III.3.1.3 Les explications des écarts du physique valorisé :

$$\text{Ecart} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

Mois d'avril

Ecart= réalisations – prévisions

Réalisation = 00

Prévision = 1 000

L'écart = 00 – 1 000 = -1 000 KDA

-1 000 KDA : on constate que l'écart est négatif cela signifie un manque de réalisation.

Cumulé à fin avril

Réalisation =1504

Prévision =3000

L'écart = -1496

-1496 KDA : on constate que l'écart est négatif cela signifie un manque de réalisation qui est expliqué comme suit :

- Démobilisation partielle des moyens durant la semaine en cours
- Difficulté rencontré dans la réalisation de la route
- Manque de moyens humains, matériels et organisationnel.

Mesures correctives : le 25/04/2022, un courrier a été adressé au co-contractant pour remobiliser ses moyens et redynamiser son chantier.

- Attente autorisation de la hiérarchie pour le prolongement de la route vers le sommet de cote à la demande des riverains.
- Vérification de la longueur de la route projetée selon le plan d'implantation, la longueur contractuelle et de 500ml à partir de l'intersection indiquée sur le plan jusqu'au 02ème portail du terminal, cette longueur a été vérifié au moyens d'une roulette (odomètre).

III.3.1.4 Les explications des écarts financiers :

Mois d'avril

Ecart = réalisation – prévisions

Réalisation = 1982

Prévision = 2000

Ecart = 18 KDA

Nous constatons que durant le mois d'avril l'écart est favorable cela signifie un règlement de la facture prévu initialement est bien effectué.

Cumul à fin avril

Ecart = réalisation – prévisions

Réalisation = 1982

Prévision = 2000

Ecart = 18

Nous constatons que durant le mois d'avril l'écart est favorable cela signifie que la RTC a bien respecté ses engagements en matière de règlement des factures relative à ce projet.

❖ **Le projet d'investissement 02 « dénommé Rénovation base de vie SP2-OB1 »**

L'intitulé du projet 2 : Dénommé Rénovation base de vie SP2-OB1

Cocontractant BETA Saïd

Contrat	22/RTC/2020
Signé le	02/03/2021
Montant	326 157 KDA
Délai (mois)	24 mois
ODS établi le	16/05/2021

III.3.2 Evaluation le Coût du projet (plan annuel)

Tableau N°12: Suivi de l'exécution du budget investissement « physique valorisé » en KDA

	Notification 2022	Prévision Avril 2022	Réalisation Avril 2022	Prévision cumulés à fin avril 2022	Réalisation cumulés à fin avril 2022	Taux réel annuel (%)
Physique valorisé	120 000	10 000	5 708	40 000	38 324	32%

Financier	140 000	-	-	35 000	38 857	28 %
------------------	---------	---	---	--------	--------	------

Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de la RTC

Commentaire : ce tableau représente d'une part les prévisions et les réalisations de mois avril, ainsi que les prévisions et les réalisations cumulés (du mois de janvier 2022 à fin avril 2022), ainsi que le taux de réalisation annuel (par rapport à la notification).

III.3.2.1 Le suivi du projet

Ce suivi se fait sur le plan physique valorisé et sur le plan financier.

1/ sur le plan physique valorisé : la valorisation relative au physique valorisé se fait par rapport au taux d'avancement mensuel du projet transmis par la structure qui pilote le projet.

Tableau N°13: Le suivi mensuel du plan annuel 2022 « physique valorisé » en KDA

	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux de réalisation
Mois d'avril	10 000	5 708	4 292	57%
Cumule à fin avril	40 000	38 324	1 676	96%

Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de la RTC

Commentaire : ce tableau compare les réalisations aux prévisions du mois d'avril 2022 en physique valorisé.

Méthode de calcul de la réalisation mensuelle :

Le Coût du projet est de 326 157 KDA

Le taux d'avancement physique global du projet 48.75%

- Taux de réalisation mensuel = $\frac{\text{réalisation mensuelle}}{\text{prévision mensuelle}} = \frac{5708}{10000} = 57\%$

- Taux de réalisation cumulé à fin Avril = $\frac{\text{réalisation cumulées}}{\text{prévision cumulées}} = \frac{38\ 324}{40\ 000} = 96\%$

- Taux de réalisation annuel = $\frac{\text{réalisation culumées}}{\text{notification}} = \frac{38\ 324}{120\ 000} = 32\%$

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 relatives à l'investissement, réglées durant le mois en question, établis par le service trésorerie, qu'il obtient directement par le biais d'un logiciel installé dans l'organisation, ces documents vont être analysés dans le but d'établir le rapport financier du mois, et dans notre cas d'études, le mois d'avril.

Le tableau ci-dessous illustre le rapport mensuel du mois d'avril sur le plan financier portant sur le même exemple du projet :

Tableau N°14: Le suivi mensuel du plan annuel 2022 « financier » en KDA

	Prévision	réalisation	Ecart	Taux de réalisation
Mois d'avril	00	00	00	00%
Cumule à fin avril	35 000	38 857	3 857	111%

Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de la TRC

Commentaire : ce tableau confronte les réalisations aux prévisions du mois d'avril 2022 en financier

- Taux de réalisation mensuel = $\frac{\text{réalisation mensuelle}}{\text{prévision mensuelle}} = \frac{00}{00} = 00\%$
- Taux de réalisation cumulé à fin Avril = $\frac{\text{réalisation cumulées}}{\text{prévision cumulées}} = \frac{38\ 857}{35\ 000} = 111\%$
- Taux de réalisation annuel = $\frac{\text{réalisation cumulées}}{\text{notification}} = \frac{38\ 857}{140\ 000} = 28\%$

III.3.2.2 Les interprétations des écarts

En physique valorisé : nous avons constaté que le taux de réalisation mensuel entre les prévisions et les réalisations est de 57% ce qui signifie que durant le mois d'Avril 2022 ils ont réalisé que 57% du projet, et le taux de réalisations cumulé est de 96% ce qui signifie le cumul de mois d'avril 2022 la RTC a réalisé 96% du projet

Sur le plan financier : nous avons constaté que le taux de réalisation entre les réalisations et les prévisions est nul, sachant que la RTC n'a rien réalisé de ses prévisions durant le mois d'Avril.

Nous constatons que le cumul de mois d'avril la RTC a effectué son paiement de 111% ce qui signifie qu'ils ont dépensé plus que leurs prévisions.

III.3.2.3 Les explications des calculs des écarts physiques valorisés :

$$\text{Ecart} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

Mois d'avril

Réalisation = 5 708 KDA

Prévision = 10 000 KDA

Ecart = 5 708 – 10 000 = - 4 292 KDA

-4 292 KDA on constate que l'écart est négatif cela signifie un manque de réalisation

Cumule à fin Avril

Réalisation = 38 324 KDA

Prévision = 40 000 KDA

Ecart = 5 708 – 10 000 = -1 676 KDA

-1 676 KDA on constate que l'écart est négatif cela signifie un manque de réalisation qui explique des contraintes rencontrées.

- Insuffisance et incohérence de la partie étude (plans et descriptifs)
- Démobilisation des moyens depuis le mois de mars

Mesures correctives

- Courrier adressé au contactant lui demandant d'assurer la continuité des travaux et de mettre plus de moyens humains, matériels et organisationnels pour honorer ses engagements contractuels

III.3.2.4 Les explications et les calculs des écarts financiers :

Mois d'avril

Réalisation = 00 KDA

Prévision = 00 KDA

Ecart = 00 KDA

Cumule à fin Avril

Réalisation = 35 000 KDA

Prévision = 38 857 KDA

Ecart = 35 000 - 38 857 = -3 857 KDA

Nous constatant que durant le mois d'avril l'écart est défavorable cela signifie le règlement de la facture n'est pas bien effectué

❖ **Le projet d'investissement « Réhabilitation de quatre bacs (F6.A8.N14, et M20) du terminal marin de Bejaia »**

L'intitulé du projet 2 : Réhabilitation de quatre bacs (F6.A8.N14, et M20) du terminal marin de Bejaia

Cocontractant Mr Hafit hiddadi

Contrat	3BRTEO 2019
Signé le	13/11/2019

Montant 216 605 KDA

Délai (mois)	32 mois
ODS établi le	13/01/2020

III.3.3 Evaluation le Coût du projet (plan annuel)

Tableau N°15: Suivi de l'exécution du budget investissement « physique valorisé » en KDA

	Notification 2022	Prévision Avril 2022	Réalisation Avril 2022	Prévision cumulés à fin avril 2022	Réalisation cumulés à fin avril 2022	Taux réel annuel (%)
Physique valorisé	79 450	7 000	4 939	28 000	13 863	17%
Financier	109 720	-	-	21 000	29 580	27 %

Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de la RTC

Commentaire : ce tableau représente d'une part les prévisions et les réalisations de mois d'avril, ainsi que les prévisions et les réalisations cumulés (du mois de janvier 2022 à fin avril 2022), ainsi que le taux de réalisation annuel (par rapport à la notification).

III.3.3.1 Le suivi du projet

Ce suivi se fait sur le plan physique valorisé et sur le plan financier.

1/ sur le plan physique valorisé : la valorisation relative au physique valorisé se fait par rapport au taux d'avancement mensuel du projet transmis par la structure qui pilote le projet.

Tableau N°16: Le suivi mensuel du plan annuel 2022 « physique valorisé » en KDA

	Prévision 2022	Réalisation 2022	Ecart 2022	Taux de réalisation
Mois d'avril	7 000	4 939	-2 061	70%
Cumule à fin avril	28 000	13 863	-14 137	49%

Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de la RTC

Commentaire : ce tableau compare les réalisations aux prévisions du mois d'avril 2022 en physique valorise.

Méthode de calcul de la réalisation mensuelle :

Le Coût du projet est de 216 605 KDA

Le taux d'avancement physique global du projet 67.78%

- Taux de réalisation mensuel = $\frac{\text{réalisation mensuelle}}{\text{prévision mensuelle}} = \frac{4\,939}{7\,000} = 70.55\%$

- Taux de réalisation cumulé à fin Avril = $\frac{\text{réalisation cumulées}}{\text{prévision cumulées}} = \frac{13\ 863}{28\ 000} =$

49.51%

- Taux de réalisations annuel = $\frac{\text{réalisation cumulées}}{\text{notification}} = \frac{13\ 863}{79\ 450} = 17.45\%$

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 relatives à l'investissement, réglées durant le mois en question, établis par le service trésorerie, qu'il obtient directement par le biais d'un logiciel installé dans l'organisation, ces documents vont être analysés dans le but d'établir le rapport financier du mois, et dans notre cas d'études, le mois d'avril.

Le tableau ci-dessous illustre le rapport mensuel du mois d'avril sur le plan financier portant sur le même exemple du projet

Tableau N°17: le suivi mensuel du plan annuel 2022 « financier » en KDA

	Prévision 2022	Réalisation 2022	Ecart 2022	Taux de réalisation
Mois d'avril	00	00	00	00%
Cumule à fin avril	21 000	29 580	8 580	141%

Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de la TRC

Commentaire : ce tableau confronte les réalisations aux prévisions du mois d'avril 2022 en financier

- Taux de réalisation mensuel = $\frac{\text{réalisation mensuelle}}{\text{prévision mensuelle}} = \frac{00}{00} = 00\%$

- Taux de réalisation cumulé à fin Avril = $\frac{\text{réalisation cumulées}}{\text{prévision cumulées}} = \frac{29\ 580}{21\ 000} = 141\%$

- Taux de réalisation annuel = $\frac{\text{réalisation cumulée}}{\text{notification}} = \frac{29\,580}{109\,720} = 27\%$

III.3.3.2 Les interprétations des écarts

En physique valorisé : nous avons constaté que le taux de réalisation mensuel entre les prévisions et les réalisations est de 70 % ce qui signifie que durant le mois d'Avril 2022 ils ont réalisé que 70% du projet, et le taux de réalisations cumulé est de 49% ce qui signifie le cumul de mois d'avril 2022 la RTC a réalisé 49% du projet même pas la moitié du projet.

Sur le plan financier : nous avons constaté que le taux de réalisation entre les réalisations et les prévisions est nul, sachant la RTC n'a rien réalisé de ses prévisions durant le mois d'Avril. Nous constatons que le cumul de mois d'avril la RTC a effectué son paiement de 141% ce qui signifie ils ont dépensé plus que leur prévisions.

III.3.3.3 Les explications les calculs des écarts physiques valorisés :

Mois d'avril

Ecart = réalisations – prévisions

Réalisation = 4 939

Prévision = 7 000

L'écart = - 2 061

-2 061 KDA : on constate que l'écart est négatif cela signifie un manque de la réalisation

Cumul à fin avril

Ecart = réalisations – prévisions

Réalisation = 13 863

Prévision = 28 000

L'écart = -14 137

-14 137 KDA : on constate que l'écart est négatif cela signifie un manque de la réalisation qui explique comme suit :

- Difficultés rencontrées dans la réhabilitation du bac M20.
- Manque de moyens matériels.

Mesures Correctives : un courrier adressé au contractant pour renforcer ses moyens matériels.

III.3.3.4 Les explications et les calculs des écarts financiers :

Mois d'avril

Réalisation = 00

Prévision = 00

Ecart = 00KDA

(Aucune prévision et aucune réalisation)

Cumul à fin avril

Ecart = réalisation - prévision

Réalisation = 29 580 KDA

Prévision = 21 000 KDA

L'écart = 29 580 – 21 000 = 8 580 KDA

Nous constatant que durant le mois d'avril l'écart défavorable cela signifie le règlement de la facture n'est pas bien effectué.

Conclusion du chapitre

Après avoir présenté les différents outils de contrôle de gestion au niveau de la RTC - SONATRACH, on a constaté qu'elle applique trois outils qui sont la comptabilité analytique, le tableau de bord ainsi que la gestion budgétaire que nous avons eu l'opportunité de développer. De ce fait, on s'est focalisé et bien détaillé seulement le volet investissement et qu'on n'a pas pu examiner le volet d'exploitation par contrainte de temps.

Néanmoins, dans notre cas pratique, nous avons procédé à la comparaison des prévisions par rapport aux réalisations de l'année 2022 afin de calculer, d'analyser les écarts et de les interpréter ainsi de les expliquer et remettre des mesures correctives.

À l'issue de notre stage, nous avons pu constater que la gestion budgétaire à la RTC est l'instrument principal sur lequel le service budget et contrôle de gestion s'appuie pour traduire les objectifs à court terme de la direction sous forme de budgets, par contre pour réaliser une forte performance de l'entreprise et de prendre de bonnes décisions il est donc nécessaire qu'il soit équipé d'outils puissants et la gestion budgétaire seule ne suffit pas parce que ces outils sont complémentaires l'un à l'autre.

Conclusion générale

Les entreprises évoluent dans un environnement turbulent qui se caractérise par des changements internes et externes, pour cela le contrôle de gestion est primordial pour une entité afin de faire face à tous changements.

De ce fait, l'entreprise doit instaurer un système de contrôle de gestion qui va lui permettre le bon fonctionnement, ainsi que la prise de décision pour assurer sa pérennité, car ce dernier constitue un moyen de protection par rapport à son environnement complexe et incertain où ses paramètres évoluent dans le temps et dans l'espace, et ce, en déployant ses différents outils, tels que la gestion budgétaire. À cet effet, cette constatations-nous, a conduit évidemment à confirmer notre première hypothèse de notre recherche.

La gestion budgétaire occupe une place importante dans l'entreprise, elle permet d'établir des objectifs et d'obtenir un accord sur les plans d'actions. C'est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'entreprise, et conduit aux changements et l'amélioration de la performance, (ce qui confirme la deuxième hypothèse).

Notre étude a eu pour objectif d'analyser un cas pratique du contrôle de gestion par la méthode budgétaire, et pour cela, on a été affecté au département « Budget et Contrôle de Gestion » de l'entreprise nationale SONATRACH filiale RTC Bejaia, dans lequel nous avons confirmé la troisième hypothèse de ce travail.

Durant la période de notre stage passé à ce département, on a étudié la fonction du contrôle de gestion pour montrer la place qu'elle occupe au niveau de la RTC, en abordant ses différents outils qui sont : la comptabilité analytique, le tableau de bord et la gestion budgétaire.

Comme nous avons essayé d'apporter des éléments de réponses que nous jugeons essentielles et efficaces, notamment répondre à la problématique initiale : comment élaborer un système de contrôle de gestion, par la méthode budgétaire au sein de la SONATRACH ?

Le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise SONATRACH RTC de Bejaia, s'appuie sur un système de prévisions pour l'établissement des budgets. Étant donné les résultats obtenus, le contrôleur de gestion de la RTC s'appuie sur le contrôle budgétaire, pour traduire les objectifs de la direction à court terme sous forme de budgets prévisionnels. L'élaboration des budgets dans RTC est une étape primordiale qui démarre par une planification puis traduite par les prévisions, une étape de budgétisation et enfin se termine par le contrôle et l'analyse des écarts significatifs pour ressortir des actions correctives permettant de mieux cibler l'objectif fixé.

Conclusion Générale

Durant notre stage, nous avons remarqué l'importance de la mise en place du contrôle budgétaire dans la RTC, ainsi le rôle et l'importance de son intégration.

Pour conclure ce travail, après notre stage, nous avons déduit que la gestion budgétaire est un élément fort d'aide à la prise de décisions capables de suggérer aux gestionnaires les meilleures stratégies à prendre pour atteindre leurs objectifs au sein de la SONATRACH TRC. Mais il reste insuffisant de l'utiliser seul, ils doivent employer les différents outils, car ils sont indispensables pour un contrôle de gestion efficace et une forte performance.

Enfin, nous pouvons dire que ce mémoire nous a apporté de nombreux enrichissements personnels que nous mettrons à profit dans notre vie professionnelle.

Bibliographie

- Abdelehamid, E. G. (1996). *Audit et controle de gestion*. Imprimeries Mithaq-Almaghrib.
- Alazard C, S. S. (2007). Paris,: Dunod,.
- Alazard, B., & Sépari S. (2010). *Contrôle de gestion, manuel et applications*. paris: Dunod.
- Alazard, c., & separi, s. (1998). *controle de gestion, manuel et application*. paris: dunond.
- Béatrice, & Francis, G. *lessentiel du contrôle de gestion* (2018).
- Béatrice, & GRANDGUILLOT, F. (2012,2013).*comptabilité de gestion* . paris: 13ème édition Lextenso,.
- Berlad, N., & De Rongé, N. (2008). *Controle de gestion prespective stratégique et managérial*. Paris: Pearson.
- Berland, N., & Rongé, Y. D. (s.d.). *contrôle de gestion* ». Edition Pearson,.
- BHAMANI A, H. C., G, F., & S, D. (2003). *Controle de gestion et la gestion budgétaire*. France: Pearson.
- Bonnier, & Bringer. (2006). *controle de gestion*. paris: foucher.
- Bouin, X., & F-X, S. (2009). « *les nouveaux visages du contrôle de gestion* ». paris : Dunod,.
- Bouin, X., & Simon, F.-X. (2009).
- Bouiquin. (1997).
- Bouquin. (2006). *le controle de gestion*. paris.
- Brigitte doriath, B. (2008). « *Contrôle de gestion : manuel et applications* »,. Paris,: édition Dunod, 5ème édition, .
- Caillat, A. (2008). *management des entreprises*. hachette livre.
- Consulting. (1986). *outils et techniques de controle de gestion* .
- Doriath, B. (2008). *Le controle de gestion*. Paris: Dunod.
- Doriath, B., & Goujet, C. (2007). *gestion previsionnelle et mesure de la performance*. paris: Dunod.
- DUBRULIE, L., & JOURDAIN, D. (2007). « *Comptabilité analytique de gestion* » . paris: Edition Dunod,.
- DUMAS, G., & LARUE, D. (2005). *controle de gestion*. France: édition Lexis Nexis SA,.

- Durand, X., & Helluy, A. (2009). « les fondamentaux du contrôle de gestion ». paris: Edition d'organisation.
- El-Amine, A. M. (2005). « cours de la gestion budgétaire ». Royaume du Maroc; : office de la formation professionnelle et de la promotion du travail,.
- Forget, J. (2005). gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise. Paris, France.: Edition d'Organisation,.
- Frediric, G., & Anne, P. (2006). controle de gestion . france, paris : Darieos.
- Gervais, M. (1997). controle de gestion. paris: economica.
- Grandguillot, & Beatrice. (2015/2016). introduction à la comptabilité.
- Guedj, N. (2000). « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise ». paris: Organisation,.
- Guirierc, & Guerny. (1998). controle de gestion et choix stratégique . paris.
- Hélène, L. (2008). « Contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques ». paris,: 3ème édition Dunod.
- HERVE, H. (2002). « Toute la finance d'entreprise »,. Paris, France: édition d'organisation,.
- Khemakhem, A. (1976). la dynamique de controle de gestion. Dunod.
- kherrri, A. (2011-2012). Cour de gestion budgétaire. Récupéré sur www.gb-ehec.jimdo.com.
- Lambert, & sponem. (2008).
- Langlois, G., Bringer, M., & Bonnier, C. (2011). controle de gestion manuel et application. paris: Foucher.
- Lendrevie, J., & Levy, J. (2012). Meractor 10 eme éddition. paris: Dunod.
- Lochard, J. (1998). la gestion budgétaire outil de pilotage des managers. Paris: d'organisation,.
- Lorino, P. (1998). Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage . Organisation.
- Lucash. (1986). Systhème d'information pour le management. Davis.
- martinet, A.-C., & al. (2003). « lexique de la gestion » . paris: Edition Dalloz,.
- Meryem Afryad. (s.d.). « Cour de contrôle de gestion et le tableau de borde PDF »,.
- Mykita P, T. J. (2002). « Contrôle de gestion, prévision et gestion budgétaire : mesure et analyse de la performance ». paris,: édition Foucher,.

Nicola, b., & ronger, Y. d. (2012). controle de gestion prespectives stratégique et managériales. prearson.

Rouimi, E. b. (s.d.). « Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise ». <https://www.memoireonline.com/>.

Selmer. (2014).

Sépari, S. (s.d.).

Simon, F.-X., & Bouin, X. (2009). « Les nouveaux visages du contrôle de gestion». paris,: 3ème édition Dunod.

Voyer. (2002).

Site Internet

Le contrôle de gestion et tableau de bord. (s.d.). Consulté le 04 22, 2022, sur www.slideshare.com.

Les spécificités du contrôle de gestion dans les administrations publiques. (2020, septembre 13). Consulté le mai 27, 2022, sur Wikiversité: <https://fr.wikiversity.org>

position processus outils contrôle gestion,. (2021, juillet 16). Consulté le mai 25, 2022, sur apprendre l'économie et la gestion: <https://apprendreéconomie.com>

Mémoires et thèses

ARAB, Z. (2012). « le contrôle de gestion-méthode et outils, cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital KHALLIL Amran de Béjaia ». bejaia: » thèse magister,.

H. ,. (2012). « l'impact du benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication ». université de Tlemcen,: Thèse de magister,.

Réhabilitation de quatre bacs (F6, A8, N14, et M20) du Terminal Marin de Bejaia

Cocontractant	Poster,Oran	Montant	216 605 KDA	Taux d'avancement physique Global	57,78%
Contrat	38RTC 2019	Délai (Mois)	32 mois	Taux Réel Financier	52,22%
Signé le	23/11/2019	ODS établi le	13/01/2020	Taux Coefficient de décaissement	78%

Unité, KDA	Prévision 2022	Situation au mois d'Avril 2022		Situation Cumulée à Fin Avril 2022		Taux Réel Annuel		
		Prévu	Réalisé	%	Prévu		Réalisé	%
Physique	79 450	7 000	4 939	70%	28 000	13 863	49%	17%
Financier	109 720	-	-	-%	21 000	29 580	141%	27%

Explications des écarts:
Physique

Explication de l'écart :

- Difficultés rencontrées dans la réhabilitation du bac M20.
- Manque de moyens matériels .

Mesures Correctives : Un courrier adressé au contractant pour renforcer ses moyens matériels.

Financier

Aménagements divers au niveau du Terminal Bordj-Mendjel

Cocontractant	BEGRA Mustapha, Alger	Montant	27 796 KDA	Taux d'avancement physique Global	51%
Contrat	23RTC/TNF-2020	Délai (Mois)	12 mois	Taux Réel Financier	7,13%
Signé le	05/10/2021	ODS établi le	20/11/2021	Taux Coefficient Global	43,58%

Unité KDA	Prévision 2022		Situation Cumulée à Fin-Avril 2022		Taux Réel Annuel
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	

Physique	22 796	1 000	-	3 000	1 504	50%	7%
Financier	27 796	2 000	99%	2 000	1 982	99%	7%

Explications des écarts:

Physique

Explication de l'écart :

- Démobilisation partielle des moyens durant la semaine en cours.
- Difficulté rencontrée dans la réalisation de la route.
- Manque de moyens humains, matériels et organisationnel.

Mesures Correctives : Un courrier adressé au contractant pour remobiliser ses moyens et redynamiser son chantier.

- Attente autorisation de la hiérarchie pour le prolongement de la route vers le sommet de côte à la demande des riverains.

Financier

- Règlement d'une facture d'un montant de 1 982 KDA.

Rénovation base de vie SP2-0B1

Cocontractant	BETA Saïd	Montant	326 157 KDA
Contrat	22/RTC/2020	Délai (Mois)	24 mois
Signé le	02/03/2021	ODS établi le	16/05/2021

Unité- KDA	Provision 2022	Situation du mois d'Avril 2022		Situation Cumulée à Fin Avril 2022		Valeur Réel / Annuel
		Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	
Physique	120 000	10 000	5 708	40 000	38 324	96%
Financier	140 000	-	-	35 000	38 857	111%

Explications des écarts:

Physique

Contraintes :

- . Insuffisance et incohérence de la partie étude (plans et descriptif).
- . Démobilisation des moyens depuis le mois de mars 2022.

Mesures Correctives :

- Courrier adressé au contractant lui demandant d'assurer la continuité des travaux et de mettre plus de moyens humains, matériels et organisationnels pour honorer ses engagements contractuels.

Financier

PROGRAMMES EN COURS	Notification 2022		Prévisions du Mois		Réalizations mois		Prévisions cumulées		Réalizations cumulées		REAL. CUM. PREV. CUM.	REAL. CUM. NOTIF	AVANCE GLOBAL DE L'ANNEE
	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	78%	21%	
ETUDES	990 618	5 577	67 539	4 039	22 631	0	263 039	4 039	206 403	35 573	34%	78%	21%
INSTALLATIONS DE PRODUCTION	280 988	1 538	23 000	0	9 429	0	92 000	0	53 094	1 047	41%	58%	19%
Réhabilitation de quatre bacs du Terminal Mann de Bogra F6, A8, N14, & M20	79 450		7 000		4 939		28 000		13 863		70,55%	49,51%	17,45%
Réhabilitation de cinq bacs à toit flottant et de deux bacs à toit fixe au niveau des stations (SP2, SP3 et SBM) en bois séparés lot N°01. Deux bacs à toit flottant (8 750M3) un bac à toit fixe (2900M3) au niveau de Bokra	57 000		4 550		1 669		18 200		11 936		36,67%	65,59%	20,94%
Réhabilitation de cinq bacs à toit flottant et de deux bacs à toit fixe au niveau des stations (SP2, SP3 et SBM) en bois séparés lot N°02. Deux bacs à toit flottant (20 000M3) un bac à toit fixe (2900 M3) au niveau de MSila	83 000		6 675		665		26 700		10 387		9,96%	38,90%	12,51%
Réhabilitation de cinq bacs à toit flottant et de deux bacs à toit fixe au niveau des stations (SP2, SP3 et SBM) en bois séparés lot N°03. Un bac à toit flottant (12 000M3) au niveau de Beni Mansour et une capacité fixe (200 M3) au niveau Terminal arriv Alger.	60 000		4 775		2 157		19 100		15 861		45,17%	83,04%	23,65%
Fourniture, installation et mise en service des équipements de laboratoires et leur services liés aux niveaux des différents sites de TRC.	1 538	1 538			0	0	0	0	1 047	1 047	-%	-%	68,10%
Lot N° 1. Equipement d'analyse du gaz naturel et du GPL	195 848	4 039	14 539	4 039	2 936	0	50 039	4 039	34 681	0	20%	69%	19%
INSTALLATIONS GENERALES	24 443		0		0		5 000		5 432		-%	109%	22%
Fourniture, installation et Mise service d'un Groupe Electogene de puissance 630 KVA pour la station de pompage SP1 BIS.	49 342		4 000		0		16 000		4 243		0%	27%	9%
Réalisation des réservoirs d'ochrage au niveau des silos Terminal Départ, Terminal Arrivée et Poste de coupure PC1 du RGG1	22 796		1 000		0		3 000		1 504		0,00%	50,13%	6,60%
Aménagements divers au niveau du Terminal Bordj-Ménaiel	92 616		5 000		1 852		20 000		20 376		37%	102%	22%
Aménagements au niveau de la Station de Pompage SP1 BIS	3 612		500		1 084		2 000		3 127		216,71%	156,35%	86,57%
Réalisation d'un réseau éclairage au niveau du PSG-bis ROB1	4 039	4 039	4 039	4 039	0	0	4 039	4 039	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Fourniture outils de ramonage et de nettoyage catalyticiens pris en charge par RTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	-%
INVESTISSEMENT DE SECURITE	200 000	0	15 000	0	7 384	0	55 000	0	46 707	0	49%	85%	23%
INFRASTRUCTURES SOCIALES	80 000		5 000		1 677		15 000		8 384		34%	56%	10%
- Réalisation d'un complexe restaurant équipé et réhabilitation de l'ancien restaurant en salle de sport équipée à la station de pompage SP2	120 000		10 000		5 708		40 000		38 324		57%	96%	32%
- Rénovation base de vie SP2-OB1	81 000		0		0		0		0		-%	-%	0%
EQUIPEMENTS MAINTENANCE	81 000		0		0		0		0		-%	-%	0%
Fourniture des équipements de protection cathodique (Achat groupe)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%
MATERIEL ROULANT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%
ACQUISITION TERRAINS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%
BATIMENTS TECHNIQUES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%
INFRASTRUCTURES ROUTIERES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%
EQUIPEMENTS INFORMATIQUES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%
AUTRES INVESTISSEMENTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%
PROTECTION DU PATRIMOINE	91 780	0	7 000	0	1 348	0	14 000	0	21 118	0	19%	151%	23%
Réalisation d'une clôture mixte autour des sites SONATRACH RTC à Béni-Mansour W. Boura	70 000		7 000		1 348		14 000		21 118		19%	151%	29,75%
Fourniture et pose de cabines aménagées et aménagement d'un cantonnement DSP dynamique d'El Mthir	21 780		0		0		0		0		-%	-%	0%
REABILITATION DES OUVRAGES	20 000		0		0		0		0		-%	-%	0%
PLAN HSE	20 000		0		0		0		2 150		-%	-%	11%
Réalisation d'une aire de tri et de stockage des déchets industriels	20 000		0		0		0		0		-%	-%	0%
Acquisition des appareils de déchargement et de tamisage de la poudre extinctrice	0	0	0	0	0	0	0	0	2 150	0	-%	-%	100,00%
INSTALLATION PORTUAIRE	20 000		0		0		20 000		7 034		-%	35%	35%
Réhabilitation et mise à niveau des installations de surface du Port Pétroulier - Béjaia	20 000		8 000		1 534		20 000		7 034		-%	35%	35%
SYSTEME TECHNOLOGIQUE DE SECURITE (STS)	100 000	0	8 000	0	1 534	0	32 000	0	7 092	0	19%	22%	7%
Etude, fourniture, installation et mise en service d'un système technologique de sécurité (Sis) au niveau du Terminal Arrivée de Bordj-Ménaiel et la station de compression SC3 Meudjebara Lot n°02. Réalisation de l'infrastructure d'accueil du nouveau système de vidéosurveillance du terminal arrivée bordj Ménaiel(TMB) et station de compression SC3.	82 235		8 000		1 534		32 000		7 092		19%	22%	9%
Etude, fourniture, installation et mise en service d'un système technologique de sécurité (Sis) au niveau du Terminal Arrivée de Bordj-Ménaiel et la station de compression SC3 Meudjebara Lot1 : Etude, fourniture, installation et mise en service d'un système de vidéosurveillance, détection intrusion et de contrôle d'accès	17 765		0		0		0		0		-%	-%	0%
PROJET COMPTAGE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%
RENOVATION SYSTEME CONTROLE COMMANDE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-%	-%	0%
ACHATS GROUPE	0	0	0	0	0	0	0	0	34 526	34 526	-%	-%	-%

SONATRACH												
ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS												
REGION TRANSPORT CENTRE												
PMT 2022 - 2026 ET PLAN ANNUEL 2022												
ECHEANCIER PREVISIONNEL DE REALISATION												
PLAN BUDGETAIRE D'INVESTISSEMENT												
DETAIL PAR PROJET / OPERATION PROGRAMME EN COURS Physique	COUT ACTUEL		REAL. CUM. A FIN 2020		PREVISION DE CLOTURE 2021		PREVISION 2022		PREV. SEMESTRE 2		PREVISION 2022	
	TOTAL	DI DEWISE	TOTAL	DI DEWISE	TOTAL	DI DEWISE	TOTAL	DI DEWISE	TOTAL	DI DEWISE	TOTAL	DI DEWISE
PROGRAMME EN COURS DE REALISATION	5 898 064	121 734	3 276 327	34 214	416 522	0	519 315	81 943	990 616	5 577	0	0
Etudes	2 000	0	2 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Etude pour la mise à niveau du système STS au niveau du Terminal Marin RTC Béjaïa.	2 000		2 000									
Installations de production	746 449	20 947	243 916	0	41 263	0	99 409	19 409	280 988	1 538		
Réhabilitation de cinq bacs à toit flottant et de deux bacs à toit fixe au niveau des stations (SP2,SP3 et SBM) en lots séparés	300 873						20 000		200 000			
- Fourniture, installation et mise en service des équipements de laboratoires et leur services liés aux niveaux des différents site de TRC.	20 947	20 947					19 409	19 409	1 538	1 538		
Lot N° 1: Equipement d'analyse du gaz naturel et du GPL												
- Réhabilitation des bacs du Terminal Marin de Béjaïa en deux lots séparés.	208 024		208 024									
Lot n°2: Réhabilitation de trois (03) bacs (A7, D3 et D10)												
- Réhabilitation de quatre bacs du Terminal Marin de Béjaïa F6,A8,N14 &M20 .	216 605		35 892		41 263		60 000		79 450			
Installations Générales	667 727	38 253	190 661	34 214	123 841	0	67 465	0	196 848	4 039		
- Acquisition et Installation de fumoirs avec système d'extraction.	2 500		2 500									
- Mise à niveau du réseau local informatique du siège de la RTC Béjaïa	54 862				16 459		38 403					
- Fourniture et pose d'un lot de Groupes Electrogenes des sites de la RTC	12 790		12 790									
- Fourniture et mise en service d'un groupe d'épaulement pour le barènage des bacs de stockage	8 616	8 616	8 616	8 616								
- Fourniture, installation et Mise service d'un Groupe Electrogene de puissance 630 KVA pour la station de pompage SP1 BIS.	27 159						2 716		24 443			
- Réalisation des réseaux d'éclairage au niveau des sites Terminal Départ, Terminal Arrivée et Poste de coupure PC1 du RGG1	59 342						10 000		49 342			
- Fourniture de divers pompes centrifuges pour eau	2 224						2 224					
- Mise à niveau de la protection cathodique des ouvrages concentrés du GG1	54 966		54 966									
- Mise à niveau de la protection cathodique des ouvrages concentrés de l'OB1	66 072		66 072									
- Fourniture outils de ramonage et de nettoyage canalisations pris en charge par RTE	29 637	29 637	25 598	25 598					4 039	4 039		
- Travaux de sécurisation de l'oléoduc OB1 24" au PK261/Oued ITTEL(EI Baadj)	106 821				106 821							
- Réalisation de quatre (04) guérites au niveau de la station SP3 M'sila	3 725		3 725									
- Réalisation de deux abris véhicules au niveau du siège RTC	15 458		15 458									
- Aménagements divers au niveau du Terminal Bordj-Ménaïel	27 796						5 000		22 796			

Table des matières

Introduction générale	4
I. LE CONTROLE DE GESTION	4
I.1 Notion du contrôle de gestion	4
I.1.1 Contrôle de gestion	4
I.1.2 Les objectifs du contrôle de gestion	6
I.1.3 Les différentes formes de contrôle	6
I.1.4 Mission du contrôle de gestion et ses limites	9
I.1.5 Le processus du contrôle de gestion	11
I.1.6 Les étapes du contrôle de gestion	11
I.2 La fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise	12
I.2.1 Le métier du contrôleur de gestion	12
I.2.2 Les missions du contrôleur de gestion	12
I.2.3 Le rôle du contrôleur de gestion	13
I.2.4 Les compétences du contrôleur de gestion	13
I.2.5 La position du contrôle de gestion dans l'entreprise	14
I.2.6 Avantages et inconvénients des différentes positions du contrôle de gestion	17
I.2.7 Limite du contrôle de gestion	18
I.3 Les outils du contrôle de gestion	20
I.3.1 La comptabilité générale	20
I.3.2 Comptabilité analytique	21
I.3.3 Système d'information	23
I.3.4 La gestion budgétaire	25
I.3.5 Le tableau de bord	27
I.3.6 Le reporting	28
I.3.7 Benchmarking (Analyse Comparative)	28
II. LA GESTION BUDGETAIRE	31
II.1 Notion sur la gestion budgétaire	31
II.1.1 Définition de la gestion budgétaire	31
II.1.2 Le rôle de la gestion budgétaire	32
II.1.3 Les objectifs et les limites de la gestion budgétaire	33
II.1.4 La démarche de la gestion budgétaire	33
II.1.5 Le rôle et les limites du budget	49
II.1.6 Les objectifs des budgets	50

II.1.7	Les Caractéristiques des budgets :.....	51
II.2	Le contrôle budgétaire	52
II.2.1	Définition du contrôle budgétaire	53
II.2.2	L'utilité et les objectifs du contrôle budgétaire	54
II.2.3	Les étapes et supports du contrôle budgétaire	54
II.2.4	Analyse des écarts.....	56
II.3	La relation entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire	62
II.3.1	Variables contingentes du contrôle de gestion	62
II.3.2	L'implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise	64
II.3.3	Les spécificités du contrôle de gestion public par rapport au contrôle de gestion dans le secteur privé	65
II.3.4	La relation entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire	66
II.3.5	Définition de la performance	68
II.3.6	Les objectifs de la performance	70
III.	LA GESTION BUDGÉTAIRE AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONATRACH LA FILIALE RTC DE BEJAIA	72
III.1	Présentation de l'organisme d'accueil RTC SONATRACH	72
III.1.1	Historique et missions	72
III.1.2	Objectifs de la SONATRACH	73
III.1.3	L'Activité de la SONATRACH	73
III.1.4	Missions de la RTC :.....	78
III.2	Le système budgétaire au sein de la RTC SONATRACH.....	81
III.2.1	Le Service Budget : le rôle de ce service est l'élaboration du budget le suivi de son exécution. Il est composé de deux sections :.....	81
III.2.2	Le Service Comptabilité Analytique : ses principales missions sont :	82
III.2.3	Le Service Contrôle de Gestion.....	82
III.3	Le contrôle budgétaire	91
	L'intitulé du projet 1	91
III.3.1	Evaluation du coût du projet (plan annuel)	91
❖	Le projet d'investissement 02 « dénommé Rénovation base de vie SP2-OB1 »	95
III.3.2	Evaluation le Coût du projet (plan annuel)	95
❖	Le projet d'investissement « Réhabilitation de quatre bacs (F6.A8.N14, et M20) du terminal marin de Bejaia »	99
III.3.3	Evaluation le Coût du projet (plan annuel)	100

Référence bibliographique

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé

Le contrôle de gestion est devenu de plus en plus important dans nos entreprises, il est considéré comme source d'information pour les dirigeants afin de prendre les décisions efficaces. À travers ses différents outils qui sont : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le tableau de bord, la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est un système de pilotage intégrateur de gestion impliquant une vision anticipée sur l'avenir, le contrôle budgétaire consiste à fixer des critères qui permettent de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non.

Dans le cadre de notre stage pratique et après le suivi de la démarche de l'élaboration des budgets au sein de l'entreprise RTC SONATRACH, nous avons constaté que les propositions budgétaires présentées par la filiale feront l'objet d'un examen par la direction générale. Les orientations qui en découleraient seront prises en considération lors de la formalisation d'un budget définitif, ou ce dernier sera formalisé selon les décisions sorties lors des arbitrages.

Pour cela, l'élaboration des budgets dans RTC SONATRACH est une étape primordiale qui démarre par une planification puis traduite par les prévisions, une étape de budgétisation et enfin se termine par le contrôle et l'analyse des écarts significatifs pour ressortir des actions correctives permettant de mieux cibler l'objectif fixé.

Les mots clés : contrôle de gestion, la gestion budgétaire, le système budgétaire, contrôle budgétaire, budget.

Abstract

Management control has become increasingly important in our companies, it is considered as a source of information for managers in order to make effective decisions. Through its various tools which are: general accounting, cost accounting, dashboard, budget management.

Budget management is an integrative management steering system involving an anticipatory vision of the future, budgetary control consists in setting criteria that allow to determine whether the objectives have been achieved or not.

As part of our practical training and following the follow-up of the budget development process within the company RTC SONATRACH, we found that the budget proposals submitted by the subsidiary will be reviewed by the general management. The resulting guidelines will be taken into account when a final budget is formalised, or the latter will be formalised according to the decisions taken during the arbitrations.

For this, the preparation of budgets in RTC SONATRACH is an essential step that starts with a planning and then translated by the forecasts, a budgeting step and finally the control and analysis of significant variances to emerge corrective actions to better target the target set.
Keywords : management control, budget management, budget system, budget control, budget