

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences Économiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Département des sciences Financières et Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

La gestion budgétaire, comme outil de contrôle de gestion

Cas ; Entreprise SONATRACH (Bejaia)

Réalisé par :

- Mlle ABDOUNE Dehia
- Mlle OUARET Amira

Encadré par :

- Mr FRISSOU Mahmoud

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier, en premier lieu, le bon dieu de nous avoir donnée la force, le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier notre encadrant Mr FRISSOU Mahmoud pour avoir bien voulu nous accompagner tout au long de ce projet, pour son aide inestimable ses conseils et recommandations qui nous ont permis de réaliser ce travail. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.

Et en formule de ce travail, nous tiendrons à remercier également Mrs MOUHOUBI qui a eu l'amabilité de répondre à nos questions et de nous fournir ses précieux conseils.

Nous tenons à remercier également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Sans oublier nos remerciements aux membres du jury qui nous ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce modeste travail.

Enfin nous adressons nos remerciements les plus chaleureux à nos chers parents, famille et tous nos amis (es).

Liste des abréviations

ABC : Activity Based Costing.

CA : Chiffre d'affaire.

E/CA : écart sur chiffre d'affaire.

E&P : Exploitation-production.

E/P : écart sur prix.

E/Q : écart sur quantité.

E/Vol : écart sur volume.

IRFF : Méthode d'imputation rationnelle des frais fixes.

LQS : Liquéfaction-Séparation.

MCO : Méthode des moindres carrées ordinaire.

MCS : Méthode des coûts standards.

MCV : Méthode des coûts variables.

MMC : Moyenne mobile centrés.

MSH : Méthode des sections homogènes.

RTC : Région transport centre.

SA : Stock actif.

SCC : Système des coûts complets.

SCM : Système des coûts marginaux.

SCP : Système des coûts partiels.

TRC : Transport par canalisation.

Liste des tableaux

N° de tableau	Désignation	N° de page
01	Les différences qualités du contrôleur de gestion	12
02	Le calcul des moyennes mobiles	33
03	Récapitulatif des ajustements par la méthode des moindres carrés	34
04	Tableau de contrôle du physique valorisé 2017	82
05	Charges d'exploitation pour le mois d'octobre 2021	95
06	Dépenses d'exploitation pour le mois d'octobre 2021	99

Liste des schémas

N° de schéma	Désignation	N° de page
01	Les objectifs du contrôle de gestion	07
02	Les différentes méthodes de calcul des coûts	19
03	Présentation de la gestion budgétaire	31
04	Organigramme de la RTC (Bejaia)	74

Liste des figures

N° de figure	Désignation	N° de page
01	Situation des gisements d'huile et de gaz	64
02	Réseau de transport par canalisation	67
03	Situation des installations et projets de l'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie	69
04	Les routes d'exploitation GN et GNL	71
05	Carte du Réseau de Transport	72
06	Carte du Réseau de Transport RTC Bejaia	72

Sommaire

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Section 01 : Concepts sur le contrôle de gestion.....05

Section 02 : Les outils du contrôle de gestion..... 13

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire

Section 01 : Notions de base sur la gestion budgétaire..... 29

Section 02 : Le contrôle budgétaire47

Chapitre 03 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil..... 57

Section 02 : Elaboration d'un budget au sein de la SONATRACH RTC-Bejaia 75

Conclusion Générale106

Références bibliographiques

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction Générale

Le monde actuel étant ouvert à la mondialisation, diverses mutations le caractérisent par des évolutions et des changements brutaux. Dans un environnement de plus en plus complexe, où la concurrence est rude, pour survivre les entreprises devraient être soucieuses de leurs évolutions internes ainsi que l'évolution de leurs environnements externes, afin de garantir la continuité face à la concurrence accrue. Une entreprise, entité économique et juridique indépendante, est conçue pour créer et offrir des biens et services sur le marché en mobilisant et consommant diverses ressources (matérielles, humaines, financières, immatérielles et informationnelles). Ainsi, elle doit coordonner efficacement ses fonctions. Elle peut viser un niveau de rentabilité spécifique, variant en fonction de ses objectifs. Dans toute entreprise, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la bonne démarche de ses activités. Ainsi par la force des choses il faut bien que les crédits nécessaires soient prévus, ordonnancés, comptabilisés, soumis au contrôle et à la discussion préalable. Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit constamment améliorer sa performance, et le contrôle de gestion se révèle être un outil précieux pour optimiser les performances économiques de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation ».¹ Il en ressort que le contrôle de gestion est une discipline fascinante des sciences de gestion et un métier aux qualités uniques, répond à plusieurs objectifs stratégiques et organisationnels. En tant que fonction cruciale de l'entreprise, il accomplit ses missions en s'appuyant sur des principes fondamentaux et une variété d'outils captivants. Parmi eux, la comptabilité analytique révèle le fonctionnement interne en quantifiant les flux et contrôlant les consommations. Le tableau de bord, quant à lui, offre rapidement un aperçu des informations vitales pour l'entreprise. Enfin, la gestion budgétaire garantit une croissance durable et un avenir prospère pour l'entreprise.

Or on ne peut planifier que ce qui est organisé et vérifiable. La gestion budgétaire qui correspond alors à une vision technicienne du contrôle de gestion est considérée comme

¹ ANTHONY R, cité in : Le Duff R ; cliquet G ; Valhen C-A., « Encyclopédie de gestion et de management », Dalloz, Paris, 1999.P 194.

l'outil de gestion le plus adéquat dans le processus de planification des activités de l'entreprise.

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »². Elle se présente comme l'arsenal des méthodes employées afin de concevoir des prévisions à court terme, généralement sur un an, pour optimiser la gestion d'une entreprise.

Elle offre la possibilité de comparer régulièrement les résultats obtenus aux prévisions établies, mettant en lumière les écarts qui nécessitent des mesures correctives.

Englobant tous les aspects de l'activité économique de l'entreprise, elle forme un ensemble harmonieux de prévisions chiffrées. C'est donc l'instrument clé pour naviguer dans le court terme et atteindre les objectifs fixés.

Suite à toutes ces considérations, il y a donc bien des raisons de consacrer une attention particulière à la gestion budgétaire car elle occupe une place primordiale dans la vie d'une entreprise, particulièrement une PME.

Notre travail vise à mettre en évidence l'importance de la gestion budgétaire pour toute entreprise désirant d'affronter un avenir incertain, optimiser ses performances et réaliser ses objectifs. Ceci sera clarifié en répondant à la question suivante :

- Quelle est l'importance du contrôle de gestion sur la prise de décision ?

Suite à cette interrogation majeure, nous avons soulevé les questions suivantes :

- Quel est le rôle du contrôle de gestion dans une entreprise et quels sont ses outils ?
- En quoi consiste la gestion budgétaire et quelles sont ses démarches ?
- Quelle est la pratique budgétaire au sein de SONATRACH RTC ?

Afin de répondre à la problématique et aux questions préalablement posées, nous avons émis les hypothèses de recherches suivantes :

²Doriath B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P.01.

Hypothèse 1 : La gestion de contrôle est mise en place pour soutenir les responsables dans l'amélioration de leur gestion, en vue d'atteindre les objectifs établis en se basant sur la comptabilité analytique et la gestion budgétaire.

Hypothèse 2 : La manière dont la gestion budgétaire fonctionne est en anticipant et en contrôlant l'avenir avec les données du passé à travers trois étapes : prévision, budgétisation et contrôle.

Hypothèse 3 : Le processus de contrôle budgétaire est indispensable pour une entreprise afin d'optimiser son efficacité et son rendement.

Nous avons suivi une démarche méthodologique comportant deux niveaux, une partie théorique qui repose sur une recherche bibliographique et documentaire afin de cerner le sujet. Une deuxième partie pratique qui est basé sur l'élaboration des budgets de l'entreprise SONATRACH, fait dans le cadre de notre stage pratique au sein de cette organisation.

Notre plan de travail est composé de trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé : « Généralités sur le contrôle de gestion » porte sur les généralités et les différents outils de contrôle de gestion.
- Le second chapitre intitulé : « La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire » s'articule autour de deux notions, la première présente la notion de la gestion budgétaire et la seconde présente le contrôle budgétaire.
- Le troisième chapitre est consacré au cas pratique que nous avons mené au sein de l'entreprise SONATRACH RTC (Bejaia) et qui va nous offrir l'opportunité d'associer nos connaissances théoriques avec l'expérience du terrain.

Chapitre 1

Généralités sur le contrôle de gestion

Chapitre 1 : Généralités sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus continu qui supervise la gestion globale d'une entreprise et mesure ses réalisations en temps réel pour en améliorer la performance. Cet outil aide à la décision et d'évaluation des progrès de l'entreprise pour améliorer ses opérations et assurer l'utilisation et la productivité optimale des ressources de l'entreprise.

Le contrôle managérial vise à mesurer en temps réel la performance d'une entreprise pour s'assurer que ses ressources sont utilisées de manière optimale. C'est un outil pour concevoir les réalisations, prévoir les problèmes, aider les entreprises à améliorer leurs entreprises. C'est donc une fonction essentielle de la prise de décision.

A cette fin, le chapitre 1 a pour objet de présenter les aspects généraux du contrôle de gestion. En effet nous commencerons par la notion de contrôle de gestion dans une première partie, et la seconde partie s'intéressera aux outils de contrôle de gestion.

Section 01 : Concepts sur le contrôle de gestion

Afin de bien comprendre le concept de contrôle de gestion, dans cette section nous allons introduire la définition du contrôle de gestion, les objectifs, les tâches et les différentes formes du contrôle de gestion, le processus du contrôle de gestion au sein de l'entreprise, et enfin le responsable du contrôle de gestion.

1 Définition du contrôle de gestion

Avant de définir le contrôle de gestion, nous définirons le contrôle et gestion. Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreux pays. Avant de l'élucider, il faut en définir les composantes : contrôle et gestion.

- Contrôle : désigne le contrôle et la domination sur une situation afin de la diriger vers signification.
- Gestion : utilisation optimale des ressources rares disponibles par les managers pour atteindre des objectifs prédéfinis.

Portant de ce qui précède, « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres de gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance ».

Le contrôle de gestion apparait comme une assurance de l'utilisation rationnelle des ressources attribuées ou mises à la disposition des managers. Plusieurs auteurs ont tenté de donner une définition claire et complète du contrôle de gestion.

« Le contrôle de gestion est un processus d'aide à la décision dans une organisation, permettant une intervention avant, pendant et après l'action. Il doit être positionné par rapport au contrôle stratégique, sachant que le programme porte fondamentalement sur le contrôle opérationnel. Il convient alors d'aborder le pilotage de l'organisation non seulement dans une approche fonctionnelle mais aussi dans une approche globale »¹.

« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une immobilisation efficace et permanente et des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette organisation. Un système de contrôle de gestion ne peut exister que s'il existe dans l'entreprise une stratégie identifiant des objectifs à très longue vision ou terme, des objectifs stratégiques à long terme, moyen terme et à court terme et des tactiques pour atteindre ces objectifs »².

« Le contrôle de gestion constitue un ensemble d'actions, procédures et documents visant à aider la direction générale et les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion, pour atteindre les objectifs de l'entreprise »⁹.

2 Les objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion demeurent similaires pour toutes les sociétés, indépendamment de leur domaine d'activité ou de leur taille. On remarque :

- La sélection des stratégies et des politiques mises en œuvre, ainsi que le soutien à la prise de décision.
- La supervision des diverses ressources de l'entreprise (financières, matérielles et humaines)

¹ LENARD C., VERUGH C., organisation et gestion de l'entreprise, édition Dunod, 1993, P.8.

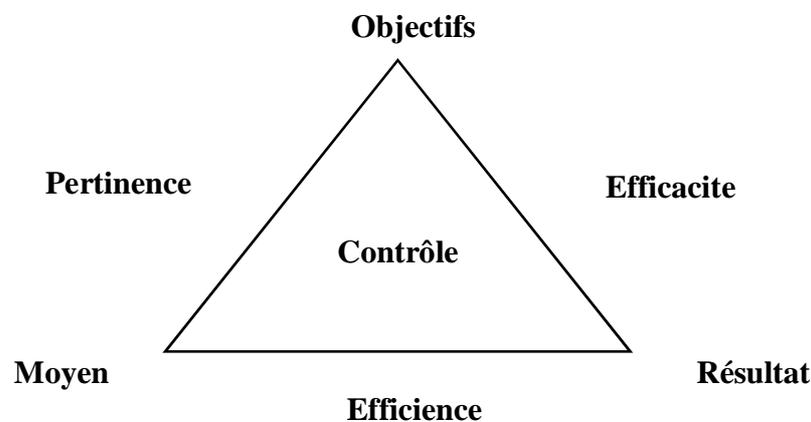
² KHEMAKHEM.A, Ardoin. L J, « introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, Paris-Montréal, 2001.⁹Cité in : Keiser A, « contrôle de gestion », Edition ESKA 2000, 2ème édition, Paris, P.13.

- La définition d'objectifs et l'encouragement à établir de normes pour les atteindre, en contrôlant les résultats.
- Le contrôle de gestion s'appuie sur une représentation généralement implicite de l'entreprise reliant ses choix stratégiques, les comportements individuels et les résultats pour l'intermédiaire d'une série de dispositifs. Il a pour objectif de rendre transparente l'activité de chaque individu et groupe.

Le contrôle de gestion vise les éléments suivants :

- L'efficacité : il s'agit de la capacité à réaliser les objectifs fixes.
- L'efficience : cela concerne la capacité à réduire les ressources nécessaires pour obtenir le résultat souhaité.
- L'économie : cela implique l'acquisition de ressources de qualité au moment approprié et a un coût réduit.
- La pertinence : cela consiste à utiliser les moyens appropriés pour atteindre les objectifs fixés.

Schéma N°01 : les objectifs du contrôle de gestion



Source : Löning H, Pesqueux Y, Chiapello E, Mallert V, Meric J, Michel D, Sole A, « le contrôle de gestion organisation outil et pratique » Dunod, Paris, 1998. p.6.

3 Misions du contrôle de gestion

La mission du contrôle de gestion consiste à déterminer les finalités et objectifs globaux de l'entreprise sur le long terme, d'une part, ainsi la stratégie à mettre en œuvre pour guider la

gestion vers l'accomplissement des objectifs établis dans les meilleurs délais, de manière économique et avec une qualité optimale, conformément aux prévisions. Les responsabilités du contrôle de gestion comprennent la prévision, le conseil, le contrôle et la mise au point des procédures.

- **Au niveau prédictif** : des contrôles de gestion doivent être en place Objectifs, identifier les moyens de les atteindre et surtout préparer un plan une sauvegarde si le plan préétabli échoue. De même, les contrôles administratifs doivent assurer la compatibilité des budgets entre les départements.
- **Au niveau du conseil** : le contrôle de gestion doit fournir Renseignements requis par un centre de responsabilité pour mettre en œuvre un plan Un ensemble de méthodes pour améliorer sa gestion.
- **Au niveau contrôle** : assurer un suivi permanent des activités Les entreprises maintiennent la compatibilité entre elles via un tableau de bord.
- **Au niveau du développement du programme** : la tâche de contrôle Le but de la gestion est de développer et de standardiser des indicateurs afin que La comparaison de l'entreprise à son environnement soit homogène.

4 Le différents niveaux du contrôle de gestion

Les niveaux du contrôle de gestion sont les suivantes

Contrôle d'exécution (opérationnel) :

Il se compose de processus et de systèmes visant à garantir que les actions prises par les responsables sous leur autorité seront, sont et ont été réalisées conformément à l'objectif déclaré, tout en exonérant ces responsables du contrôle direct de ces actions.

Le contrôle de gestion :

Est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques seront, sont et ont été mise en œuvre, notamment grâce au contrôle d'exécution.

Le contrôle de gestion exerce une fonction de vigilance qui en fait le garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien. Il remplit donc un rôle particulièrement important pour garantir que les buts de l'entreprise sont correctement déclinés au sein de la structure.

Le contrôle stratégique :

Constitue aussi un ensemble des processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et facteur clés de succès.

Le contrôle stratégique finalise sa fonction principale, il aide aussi à piloter les choix stratégiques et constitue une référence pour leur post-évaluation.

5 les différentes formes du contrôle de gestion

Il existe plusieurs concepts associés au contrôle, parmi lesquels on cite le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne.

Le contrôle organisationnel :

Le contrôle organisationnel vise à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs font référence pour établir leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique.

A partir de cette notion, le contrôle organisationnel doit donc assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

Le contrôle organisationnel utilise trois méthodes :

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

Le contrôle interne :

Le contrôle interne constitue « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du 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 »

L'audit interne :

« L'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants ».

L'audit doit permettre de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financière existant.
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise. La différence essentielle entre audit et contrôle de gestion tient à la temporalité L'audit est une mission ponctuelle.
- Le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans une entreprise.

6 Le processus de contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management.

Phase de prévision :

Cette étape dépend de la stratégie définie par l'entreprise. La direction fournit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans un certain délai. Les résultats souhaités par la direction sont des modèles qui représentent des objectifs à court terme.

Phase d'exécution :

Cette phase déroule à l'échelon des entités de l'entreprise. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté pour les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

Phase d'évaluation :

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

Phase d'apprentissage :

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

7 le contrôleur de gestion

Nous allons présenter le profil du contrôleur de gestion, son rôle et ses missions ;

Le profil du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion doit connaître l'entreprise et ses acteurs, être positif et dynamique et tourné vers l'avenir.

Selon C. Alazard et Sabine Sépari, le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois :³

- Spécialiste et généraliste : maîtriser les outils pointus, organiser et coordonner les procédures.
- Opérationnel et fonctionnel : gérer l'exécution, conseiller les décideurs.
- Technicien et humain : intégrer la dimension technique, gérer les hommes et les groupes.

D'après Bouin et Simon, le contrôleur de gestion doit être armé par des qualités lui permettant de concrétiser ses missions.

³ Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, application et manuel », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2010, P. 29.¹⁶ Sépari S, Solle G, le cœur L, « management et contrôle de gestion », Edition Francis Lefebvre, Dunod, Paris, P.09.

le rôle du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion aide la direction à diriger et à faire le suivi de sa stratégie. Il participe à la définition des objectifs et Il peut proposer à la direction des actions correctives à mettre en œuvre. 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. ¹⁶

Les missions du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion apparaît une extension et une diversification des missions. Il doit ⁴:

- Mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires ;
- Former et motiver les exécutants pour les responsabiliser ;
- Informer et conseiller les décideurs ;
- 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 analyses par la suite, ces missions nombreuses portant sur les procédures du travail des individus élargissent beaucoup le rôle initial du contrôleur de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profil nécessaire.

⁴ Bouin X, Simon F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod, Paris,2009.

Tableau N °01 : les différentes qualités du contrôleur de gestion.

Qualités techniques	Qualités humaines
Rigoureux, méthodique, organisé	-Morales : honnêteté humilité
Fiable, claire Cohérent	-Communications : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion.
Capable de synthèse	- Mentales, ouverture, critique, créativité. -
Faisant circuler l'information	Collectivité : écoute, accompagnement, implication
sélectionnée	-Sociales : gestion de conflit
Maitrisant les délais	-Entrepreneurials : esprits d'entreprise
Connaissant les outils	

Source : Alazard C, Sépari S, " Contrôle de gestion, manuel et application ", Dunod, Paris, 2007, P.34.

Section 02 : Les outils du contrôle de gestion

Pour piloter et prendre des décisions à court et à long terme, le gestionnaire élabore et utilise de nombreux outils d'aide à la décision. Dans ce cadre le contrôle de gestion propose la comptabilité générale, analytique (de gestion), la gestion budgétaire, tableau de bord, le reporting et système d'information.

1 La comptabilité générale

La comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Et aussi, considérée comme la première source d'information de l'entreprise, qui fournit des informations globales.

Définition de la comptabilité générale :

Le plan comptable définit la comptabilité générale comme « un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de

bases chiffrées, et présenter des états reflétant une image fidèle de patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture »⁵.

les objectifs de la comptabilité générale :

Les objectifs de la comptabilité générale se présentent comme suit :

- Déterminer la valeur du patrimoine de l'entreprise (la situation nette) ;
- Définir le résultat périodique de l'entreprise ;
- Indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise ;
- Valoriser les inventaires (bilan).

La comptabilité générale, encore appelée quelque fois comptabilité commerciale ou comptabilité financière, a pour objectif d'enregistrer les opérations réalisées avec l'extérieur, c'est-à-dire les flux entre l'entreprise et les tiers contractants (clients, fournisseurs par exemple), afin de pouvoir présenter périodiquement des états financiers permettant de juger la situation financière globale de l'entreprise.

Il faut savoir aussi que c'est la comptabilité générale qui institutionnalise la production de l'information financière destinée aux tiers. L'établissement des états financiers par la comptabilité générale est obligatoire, c'est pourquoi elle est souvent ressentie comme une contrainte et non comme un instrument de gestion utile. ⁶

2 La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une technique nécessaire à la mise en œuvre du contrôle de gestion, et comme outil d'aide à la prise de décision, elle est fondée sur l'analyse des coûts dans le but d'orienter les prises de décision de l'entreprise.

⁵ DAVASSE H et PARUITTE M, « Introduction à la comptabilité », Edition FOUCHER, Paris, 2011, P.12.

⁶ Didier LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 3ème édition d'Organisation, Paris, 2002, P.02.

Définition de la comptabilité analytique :

Plusieurs définitions peuvent être données à la comptabilité analytique. Nous nous limitons à celles nous apparaissent les plus significatives

A. SILEM la définit comme : « un système de saisir et de traitement des informations permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupement, ventilations, abonnement, calcul des charges ... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifié ou non comptable élémentaire rectifié ou non. »⁷. Puis, L. DUBRULLE et D. JOURDAIN continue dans le même sens ; la comptabilité analytique « est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats, de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations décision qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs.⁸

Selon Lauzel P « La comptabilité analytique est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises, Elle permet de localiser les zones de performances et de non performance au sein d'une société en se focalisant sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision. »⁹

objectifs de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique a pour but de :

- Connaitre les coûts des matières et produits achetés, créés ou distribués par l'entreprise ;
- Déterminer les résultats analytiques par groupes de produits ou par branches d'activités ;
- Expliquer les résultats par secteur d'activité en calculant les coûts complets des produits pour les comparer à leur prix de vente ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments de l'actif du bilan de l'entreprise (les productions immobilisées et les stocks) ;
- Suivre la situation permanente des stocks (inventaire permanente) ;

⁷ Martinet A, Silem A, « Lexique de gestion », Dalloz, Paris, 2000, P.92.

⁸ Dubrulle L, Jourdain D, « comptabilité analytique de gestion », Dunod, Paris, p.11.

⁹ LAUZEL. P « Comptabilité analytique » SIREY, Paris, 1971, p.384.

- Fournir tous les éléments nécessaires à la gestion et au pilotage de l'entreprise de nature à éclairer les prises de décisions.
- Aider les managers à prendre des décisions, exemples : à quel prix vendre ce produit, faut-il accepter cette commande spécifique...etc. la comptabilité de gestion va donc guider économiquement les choix du décideur.
- Aide l'entreprise pour une exploitation rationnelle de ses ressources et pour réaliser une coordination et compatibilité entre ses ressources et ses efficacités et ses objectifs à réaliser.¹⁰

concepts de base de la comptabilité analytique :

On va présenter les deux principaux termes de la comptabilité analytique : Les charges et les coûts.

Les charges :

Nous allons définir la notion de charge ainsi ses types ;

Définition d'une charge :

Une charge est la dépense ou la partie d'une dépense provoquée par l'activité. La charge correspond à un appauvrissement de la situation de l'entreprise. En comptabilité, une charge désigne « les consommations chiffrées en valeur monétaire. Les charges comprennent les achats consommés et les frais qui se rapportent à l'exploitation de l'exercice en cours, ainsi que les dotations aux amortissements et de prévisions »¹¹.

Les types de charges ¹² :

➤ **Les charges incorporables**

Ce sont des charges de la comptabilité générale que la comptabilité analytique intègre dans le calcul des coûts qui peuvent être corrigées afin de se rapprocher le plus possibles de la réalité.

¹⁰ GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT. F, « L'essentiel de la comptabilité de gestion », GUALINO, 6èmeEdition, 2014, p15.

¹¹ Lochard J, « la comptabilité analytique ou comptabilité de responsabilité », Organisation, Paris, 1998, P. 14.

¹² Leclère.D « L'essentiel de la comptabilité analytique », Eyroyles éditions d'organisation, Paris, 2006.

A titre d'exemple : les amortissements sont calculés annuellement dans la comptabilité générale, ce qui cause un problème dans leurs incorporations dans la comptabilité analytique qui a un caractère à court terme dont il faut calculer, le moment restant est une charge non incorporable.

➤ **Les charges non incorporables**

Ce sont des charges qui ne reflète pas les conditions d'une exploitation régulière de l'entreprise, et à ce titre n'ont pas être incluses dans le calcul de coûts de produit ou de service.

Nous citons à titre d'exemple : les charges ou les pertes exceptionnelles, les dotations aux amortissements de certains frais d'établissement et dotations à certaines provisions.

➤ **Les charges supplétives**

Ce sont des charges qui ne figurent pas dans la comptabilité générale pour des raisons juridiques et fiscales, elles doivent être prises en compte dans la comptabilité analytique.

En prend exemple de la rémunération conventionnelles des capitaux propres quelle que soit leurs nature, fonds propres ou ressources empruntées et la rémunération du travail de l'exploitant ou de membre de la famille participants à l'exploitation.

 **les coûts :**

Nous allons définir la notion du coût ainsi ses typologies ;

Définition d'un coût :

Un coût c'est « tout regroupement de charges comptable qu'il est pertinent d'opérer pour informer une prise de décision dans l'entreprise, ou pour assurer le contrôle d'une partie ou de l'ensemble de l'organisation est considéré comme un coût »¹³.Et selon N. GUEDJ le

¹³ Encyclopédie de comptabilité, « contrôle de gestion et audit », Sous la direction de Collasse B, Economica, Paris, 2000, P. 559.

coût c'est «la somme de charge relatives à un élément défini au sein du réseau comptable »¹⁴. Un coût est défini par rapport aux trois caractéristiques suivantes :

- Le champ d'application du calcul : un moyen d'exploitation, un produit, un stade d'élaboration du produit.
- Le contenu : les charges retenues en totalité ou en partie pour une période déterminée.
- Le moment de calcul : antérieur (coût préétablie), a posteriori (coût constaté) à la période considérée.

Typologie des coûts :

La minimisation des coûts est primordiale pour les entreprises sur le plan économique, en les rendant inférieurs à la recette qu'elles peuvent dégager un profit, être rentables et tenter de maximiser leur profit. Leur classement peut généralement se faire en plusieurs fonctions (du leur budget, du stade d'élaboration, de la période du calcul...). La classification proposée ci-après consiste à distinguer deux grandes catégories de coûts : coût direct/ coût indirecte et coût variable/ coût fixe ;

➤ Coût direct

Le coût direct «est constituer des charges qu'il est possible d'incorporer immédiatement et sans calcul intermédiaire au coût au quelle se rapporte »¹⁵. Les coûts directs sont ceux qu'il est possible d'affecter immédiatement, c'est-à-dire sans calcul intermédiaire, au coût d'un produit déterminé. Les matières premières incorporées au produit, les heures de main d'œuvre des ouvriers affectés à la fabrication du produit, constituent autant de coûts directement imputables aux produits.

➤ Coût indirect

Le coût indirect « est constitué des charges qui ne peuvent être incorporées dans les coûts qu'à la suite de calcul intermédiaire »¹⁶. Donc, les coûts indirects sont ceux qu'il n'est pas possible d'affecter immédiatement, c'est-à-dire sans calcul intermédiaire, au coût d'un

¹⁴ GUEDJ N, ...op.cit., P. 135.

¹⁵ Dubrulle L, Jourdain D, op.cit., P. 59.

¹⁶ Idem

produit déterminé. On distingue parmi eux les charges d'administration, les frais généraux d'entretien, de surveillance...

➤ **Coût variable**

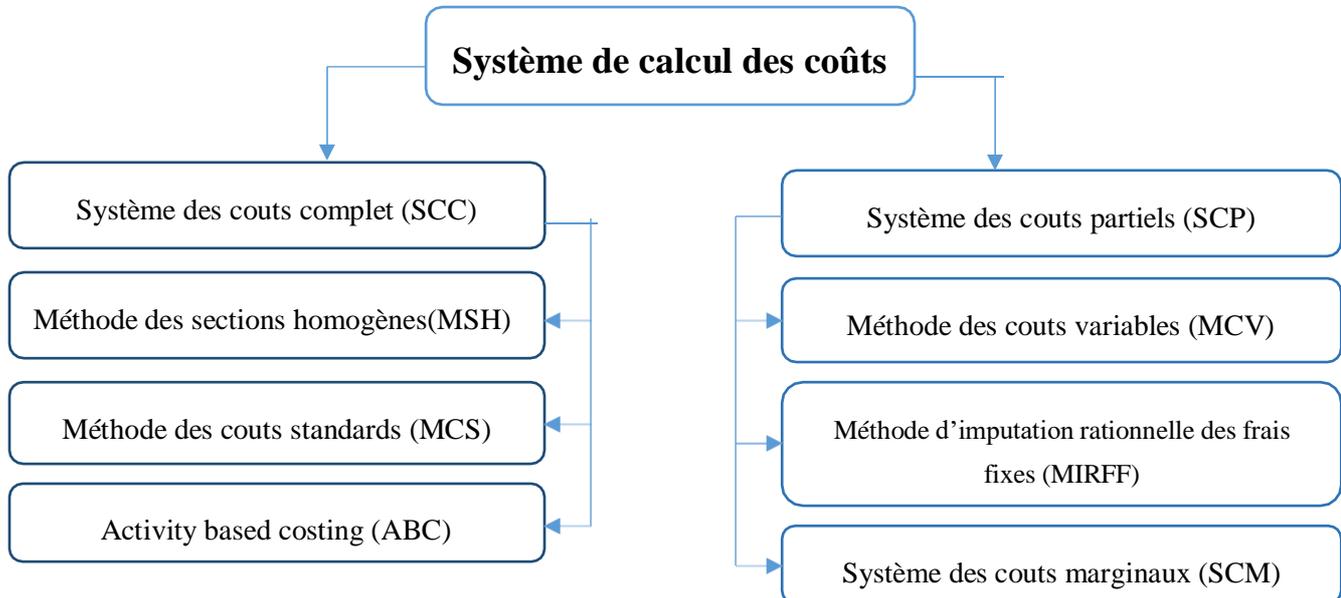
Le coût variable est un « coût constitué seulement des charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise sans qu'il y ait nécessairement une exacte proportionnalité entre la variation des charges et celle du volume des produits obtenus »¹⁷. Ce sont des coûts liés directement au volume d'activité ou de vente.

➤ **Coût fixe**

Le coût fixe « est constitué de charges réputées non variables pendant une période déterminée »³¹. Ce sont des coûts qui sont indépendants du niveau de production ou de vente, ils sont liés à l'existence de l'entreprise.

Les méthodes de calcul des coûts en comptabilité analytique :

Les différentes méthodes de calcul des coûts sont illustrées dans le schéma suivant :



Source : ARAB Zoubir, « le contrôle de gestion dans un hôpital : Méthodes et outils, cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital Khallil A de Bejaia », Bejaia.2012.

¹⁷ Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, application et manuel », 2ème édition, Dunod, Paris 2010, P. 48.³¹Dubrulle L, Jourdain D, op.cit., P. 59.

3 La gestion budgétaire

En entreprise, la gestion du budget est un must absolu. Il permet à la fois d'atteindre ses objectifs et ne vous laissez pas surprendre par les déviations.

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »¹⁸.

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par :

- La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérent entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, met en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

De manière générale : la gestion budgétaire est l'un des outils de planification et de maîtrise de la gestion de l'entreprise, « elle permet la traduction du programme d'activité en termes de budget d'exploitation et la surveillance de degré de réalisation des prévisions correspondantes »¹⁹

4 Le tableau de bord

On va présenter la définition du tableau de bord, son rôle, ses objectifs, ses limites et enfin ses instruments ;

Définition du tableau de bord :

Plusieurs auteurs ont élaboré des définitions du tableau de bord, nous citons :

¹⁸Doriath B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P.01.

¹⁹Lauzel P, Teller R, « Contrôle de gestion et budget », 7ème Dallez, Paris, 1994, P. 22.

- ✓ Le tableau de bord est « un ensemble d'informations cohérentes dont l'une des qualités essentielles est de faire gagner du temps. Il doit être simple, complet synthétique comporté une partie prévisionnelle et une partie réalité (écarts). Il doit mentionner et expliquer brièvement les retournements de tendance, il doit être agréable à regarder, facile à déchiffrer (au moins dire de quoi il s'agit)»²⁰
- ✓ Le tableau de bord est « un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »²¹.

La structure et le contenu du tableau de bord dépendent :

- De l'entreprise : Son activité et sa taille ;
- De l'environnement : Le marché et la concurrence ;
- Du responsable auquel il s'adresse : Son champ de responsabilité et d'intervention.

Rôle du tableau de bord :

Le tableau de bord constitue un outil du contrôle de gestion qui permet de ²² :

- Réduire l'incertitude : Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.
- Stabiliser l'information : L'information est changeante par nature et ne présenter que l'essentiel. Voilà des services indispensables pour le décideur.
- Faciliter la communication : Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
- Dynamiser la réflexion : Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.
- Maîtriser le risque : Toute décision est une prise de risque. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et

²⁰ LOCHARD Jean., op.cit, p.146.

²¹ Fernandez A, « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005, P.178.

²² Fernandez A, « l'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, groupe Eyrolles, Paris, 2013, P.08.

structurés de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

Les objectifs du tableau de bord :

Un tableau de bord a des objectifs suivant :

- Permet d'apprécier les résultats d'actions correctives ;
- Permet d'identifier les points faibles de l'entreprise, et constitue une base de prise de décisions ;
- Permet aux responsables d'agir là où il faut et au moment voulu ;
- Permet aux responsables d'évaluer la performance de leur subordonnée ;
- Assure la nécessaire solidarité inter-centre, une mission peut faire l'objectif d'une responsabilité partagée entre différents départements ;
- Favorise la communication entre les différents dirigeants ;
- Outil de pilotage qui synthétise les informations propres à chaque responsable.

Les limites du tableau de bord :

Malgré sa perception comme un outil performant du contrôle de gestion, le tableau de bord est subi quelques lacunes et limites qui apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises tel que²³ :

- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours spécificités de l'activité ;
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;

²³ Alazard C et Sépari S, op.cit., 2010, P.565.

- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking) ;
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque le recul sur une longue période conduite à une gestion routinière.

Les instruments du tableau de bord :

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques, les clignotants, et les commentaires :

▪ Les écarts :

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.²⁴

▪ Les ratios :

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En effet, un ratio seul n'a pas de signification ; c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.²⁵

▪ Les graphiques :

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées : histogramme, secteur, barre, courbe, ...etc.²⁶

▪ Les clignotants :

Ce sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés comme variables d'actions. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des

²⁴ Alazard C, Sépari S, op.cit., P. 558.

²⁵ Idem.

²⁶ Alazard C, Sépari S, op.cit., P. 559.

indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.²⁷

▪ **Les commentaires :**

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le style télégraphique est tout à fait adapté et suffisant. On peut soit regrouper l'ensemble des commentaires sur une même page au début du tableau de bord, soit à la fin du tableau de bord, ou insérer un commentaire à côté des chiffres visés.²⁸

5 Le reporting

Le reporting permet la transmission et la diffusion de l'information entre les différents responsables et services, c'est un outil essentiel du contrôle de gestion.

Définition du reporting :

Le reporting est défini comme étant « un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »²⁹.

Le reporting est « un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie, des performances d'une unité »³⁰.

Les objectifs du reporting :

Le reporting contribue à :

- Focaliser l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués ;
- Synthétiser les informations destinées aux supérieurs hiérarchiques ;
- Vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'alerter rapidement sur les dérives significatives ;
- Faciliter la communication et créer la cohésion des équipes autour des objectifs communs.

²⁷ Idem.

²⁸ Selmer c « Concevoir le tableau de bord » Edition Dunod, Paris, 1998, P.81.

²⁹ Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001, P.319.

³⁰ Doriath B, op. cit., P.143.

Les principes de base du reporting :

- Exception : pour faciliter la vérification par la direction générale, un seuil de tolérance est fixé.
- Contrôlabilité : chaque rebique à un responsable, on ne juge que les responsables de chaque l'engage.
- Correction : s'il y a un écart, le responsable du centre doit pouvoir proposer une action corrective.

Les Types de reporting :

On distingue deux Types de reporting :³¹

▪ Le reporting financier :

Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels.

Par exemple, une filiale fournit Périodiquement un reporting financier à la société-mère du groupe.

▪ Le reporting de gestion :

Remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord.

Par exemple, une usine implantée à l'étranger fournit Périodiquement au siège situé en France Un reporting de gestion.

6 Le système d'information

Définition du système d'information :

Le système d'information est « un ensemble des informations formelles circulant dans l'entreprise, procédures et moyens utilisés pour rechercher et traiter ces informations »³².

³¹ Béatrice et Francis Grandguillot, 2018, «L'essentiel du contrôle de gestion », 10eédition Gualino, Paris, p.168.

³² Gautier F, Anna Pezet, « contrôle de gestion, gestion appliquée », édition Pearson, Paris, 2006, P.188.

Les fonctions du système d'information :

Le système d'information remplit quatre fonctions essentielles :

- **Collecte d'information** : consiste à regrouper les données en vue d'une utilisation exigeant le traitement de l'ensemble des informations. Mémorisation de l'information : les données ne sont pas nécessairement utilisées au moment de leur collecte, il existe un stock de données mémorisées en attente d'utilisation.
- **Mémorisation de l'information** : les données ne sont pas nécessairement utilisées au moment de leur collecte, il existe un stock de données mémorisées en attente d'utilisation.
- **Traitement d'information** : il s'agit de transformer les données en informations utiles. Reposant sur des opérations de tri, de classement et de calcul, il peut être manuel ou automatisé.
- **Diffusion d'information** : la transmission des informations peut être verticale (descendante sous forme d'ordres et de directives ou ascendante sous forme des comptes rendus, ...) ou horizontale (circulation des informations entre services à des fins de coordination).

Conclusion

Le contrôle de gestion vise à s'assurer que les décisions sont prises en ligne avec les objectifs de l'organisation, et cela passe par la prise d'un certain nombre de mesures (décisions stratégiques) qui concernent l'avenir à long terme de l'entreprise, et au quotidien des décisions permettant à cette dernière de fonctionner normalement pour assurer sa rentabilité et sa croissance.

La survie d'une telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de ses performances, aussi le contrôle managérial peut-il être vu comme une amélioration de la performance économique des entreprises, qui constitue un outil d'accroissement de l'efficacité, lorsque les objectifs fixés sont atteints, de l'efficience, lorsque le montant gagné est Maximiser à partir d'un certain nombre de moyennes.

Chapitre 2

**La gestion budgétaire et le contrôle
budgétaire**

Chapitre 2 : La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire

La gestion budgétaire est un outil de gestion utilisé pour planifier les activités de l'entreprise. Elle représente la transformation quantitative annuelle des décisions de leadership, et elle permet également de convertir les objectifs de l'entreprise en présentation quantitative du plan. Sous forme de budget, c'est une sorte de planification, contrôle et aide à la décision. Le processus de gestion budgétaire assure l'amélioration de la performance financière ainsi que la performance globale de l'entreprise, qui est considérée comme « le degré de réalisation du but recherché »¹.

Ce chapitre est divisé en deux sections. La première partie traite de la gestion budgétaire et la deuxième partie est consacrée à une introduction générale au contrôle budgétaire.

Section 01 : Notions de base sur la gestion budgétaire

Pour comprendre la gestion budgétaire, nous allons présenter, dans cette section la définition, les objectifs, le rôle, et les différentes phases de la gestion budgétaire.

1 Définition de la gestion budgétaire

Selon ALAZARD et SEPARI, la gestion budgétaire est définie comme : « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. »⁴⁸.

La gestion budgétaire est un mécanisme qui permet de prévoir à court terme les revenus et les dépenses d'une entreprise. C'est un outil de gestion qui vous permet d'effectuer une analyse comparative entre les acheteurs et les résultats.

2 Les objectifs de la gestion budgétaire

Les objectifs de la gestion budgétaire sont² :

- La Planification : Aider à la planification logique et absolu de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme ;

¹Marchesnay, «Economie d'entreprise », édition EYROLLES UNIVERSITE, Paris, 1991, P38.⁴⁸ALAZARD.C et SEPARI.S, Op.cit, p 225.

²Brookson S, « Gérer un budget », édition Mango Pratique, Paris, 2001, P.09.

- 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 services ;
- 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 procéder 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.

3 Rôles de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire procure un certain nombre d'avantage en tenant compte des aspects de la gestion des entreprises.

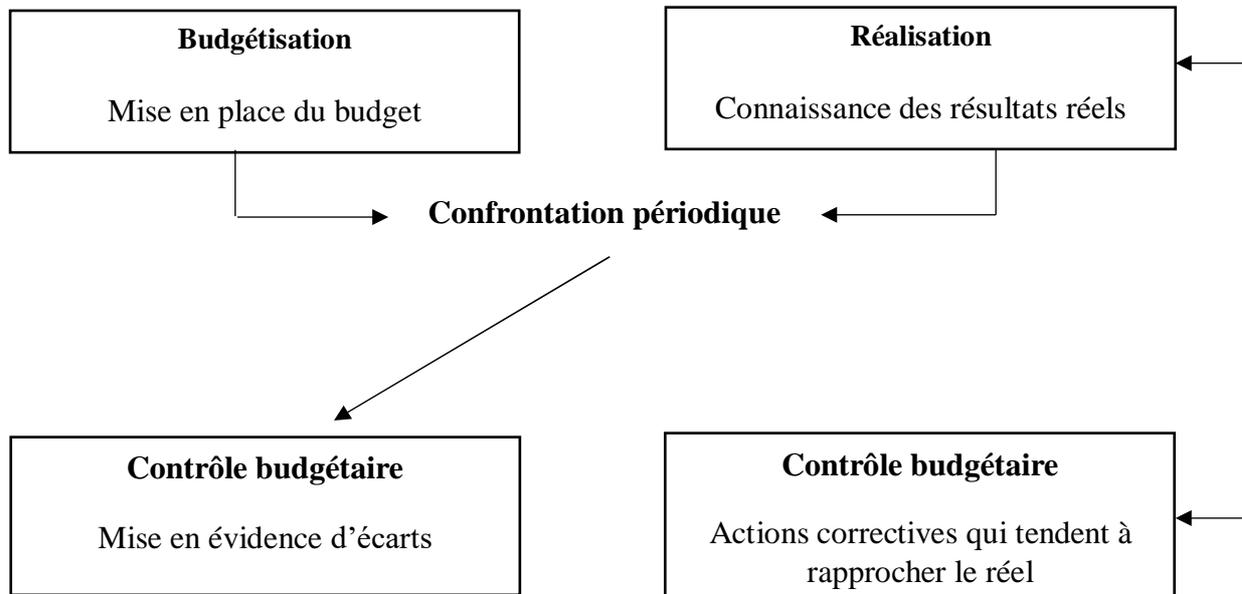
- Elle suscite une utilisation économique des moyens de production grâce au contrôle qu'elle provoque ;
- Elle prévient le gaspillage car elle contrôle les dépenses en fonction de leur but défini et en conformité avec les autorisations données en décentralisant la décision ;
- Elle permet de déterminer en avance et pour quel montant le financement est nécessaire tout en permettant de régler le volume des dépenses dans les limites des recettes
- Elle permet également de prévoir les entrées et les sorties ;
- Elle contraint la direction à étudier et à programmer, en vue de l'utilisation la plus économique de la main d'œuvres, des matières et des sources des dépenses.

4 Les différentes phases de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est une méthode de gestion prévisionnelle qui doit suivre un raisonnement fonctionnel et comprend principalement trois étapes principales : la prévision après la préparation du budget et le contrôle budgétaire final.

Schéma N°03 : Présentation de la gestion budgétaire.

Gestion budgétaire



Source : Alazard C, Sépari S, " Contrôle de gestion, manuel et application ", Dunod, Paris, 2007, P.342.

La prévision première phase de la démarche budgétaire :

Il s'agit d'une étape préalable à la gestion budgétaire qui consiste à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise et les moyens pour les atteindre en tenant compte de l'évolution de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Avant de commencer le processus de budgétisation, il est nécessaire de déterminer « les éléments essentiels qui constituent l'armature de ce système budgétaire et qui sont notamment, les objectifs stratégiques de l'organisation, la connaissance de l'environnement et de son évolution et l'identification des principaux facteurs conditionnant l'activité des différents processus de l'organisation »³.

La prévision est une démarche rationnelle fondée sur une pratique raisonnée de simulation en fonction de différentes hypothèses. Elle a plusieurs techniques ;

³ PIGE B, LARDY P, « reporting et contrôle budgétaire », 2003, p.64.

➤ **La prévision de vente :**

La prévision des ventes est la première étape du processus de budgétisation et elle permet de déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise en combinant différents budgets et des prix compétitifs. Différentes techniques de prévision rendront la budgétisation possible.

Il existe trois (03) méthodes pour la prévision des ventes :

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

➤ **La méthode des moyennes mobiles**

Les moyennes mobiles « sont une méthode empirique d'ajustement qui permet de montrer la tendance lorsqu'un ajustement linéaire ne convient pas »⁴.

Les moyennes mobiles permettent de « gommer l'effet des variations saisonnières et de lisser la série des ventes »⁵.

Ajuster à partir d'une série de moyennes mobiles en utilisant la méthode des moindres carrés. Leur calcul revient à remplacer une série de plusieurs données par leur moyenne sur des périodes correspondant habituellement à une année, en glissant une période à chaque pas de calcul. La moyenne mobile dite centrée correspond alors au milieu de la période considérée.

Soit : **Y**= ventes ; **P**= Nombre de périodes **m**= Moyenne mobile non centrée ;
MMC=Moyenne mobile centrée.

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

⁴ Langlois G, Bringer M, Bonnier C, «contrôle de gestion manuel et applications DCG11». P196.

⁵ Béatrice, Grandguillot F, «L'essentiel du contrôle de gestion», Lextenso, Paris, 2009, P. 47

Tableau N° 02 : Le calcul des moyennes mobiles

Données (Ventes)	Nombre de périodes / un an	Formules
Trimestrielles	4 P=4	$m1 = (y1+y2+y3+y4)/p$ $MMC1 = (m1+m2)/2$ $m2 = (y2+y3+y4+y5)/p$ $MMC2 = (m2+m3)/2$ $m3 = (y3+y4+y5+y6)/p$
Mensuelles	12 P==12	$m1 = (y1+y2+y3+...+y12)/p$ $MMC1 = (m1+m2)/2$ $m2 = (y2+y3+y4+...+y13)/p$ $MMC2 = (m2+m3)/2$ $m3 = (y3+y4+y5+...+y14)$

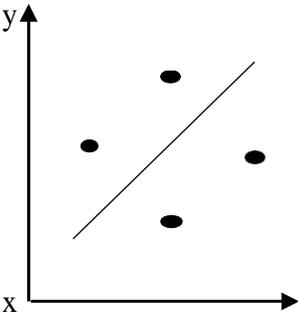
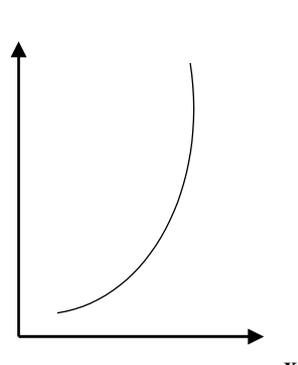
Source : Grandguillot B et F., « L'essentiel du contrôle de gestion », 8édLextenso édition 2014, P. 47.

Cette méthode élimine les contingences en lissant les informations observées, mais elle supprime les informations au début et à la fin de la séquence. De plus, cela ne donne pas une ligne droite avec une équation connue qui peut être facilement utilisée pour la prédiction. C'est pourquoi la méthode des moindres carrés est privilégiée pour l'ajustement.

➤ **Ajustements analytiques : méthode des moindres carrés ordinaire (MCO) :**

La méthode des moindres carrés « est une méthode d'ajustement linéaire qui fournit une équation de droite de type $y = ax + b$, y représentant la valeur ajustée (les quantités vendues) et x la période observée (le range de l'année) ». Elle consiste à déterminer la droite théorique dont les coordonnées sont la moyenne arithmétique de toutes les données. Les droites ajustées sont calculées par ces deux méthodes (tendance linéaire et exponentielle) que nous résumons dans le tableau ci-dessous ;

Tableau N° 03 : tableau récapitulatif des ajustements par la méthode des moindres carrés.

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

Source : Grandguillot B et F, « L'essentiel du contrôle de gestion ». 8édLextenso édition 2014, P.46.

Les séries chronologiques :**a. Définition de la série chronologique :**

Une série chronologique (série temporelle ou encore chronique) est « une série statistique représentant l'évolution d'une variable économique en fonction du temps »⁶.

Ce type de série est souvent utilisé dans les prévisions de ventes car il est facile d'obtenir des statistiques.

b. Composantes de la série chronologique :

Il y a 4 composantes d'une série temporelle :

- **La tendance à long terme ou trend notée T** : indique la tendance à long terme du phénomène.
- **Le mouvement cyclique notés C** : il représente les fluctuations associées aux phases successives d'un cycle ou d'une situation économique. Il est souvent regroupé avec la tendance du mouvement global et est non saisonnier et classé C.
- **Soyez attentif aux variations saisonnières S** : Ce sont des fluctuations conjoncturelles qui se superposent à des mouvements conjoncturels dont les causes sont diverses : congés annuels, phénomènes de mode de vie, changement climatique.
- **Changements résiduels ou inattendus de classe E** : il s'agit de changements imprévisibles de faible ampleur tels que des grèves, des accidents.

➤Le lissage exponentiel

Le lissage exponentiel consiste à prendre une moyenne pondérée de la dernière valeur observée et de la valeur déterminée par le lissage exponentiel de la période précédente. Cela permet d'identifier les tendances. Généralement adapté à la prédiction à court terme de phénomènes stables, le choix du coefficient de lissage est très important, plus il est proche de 1, plus les résultats sont valorisés. L'expression mathématique de cette méthode peut être simplifiée sous la forme suivante :

⁶ Alazard C, Sépari S, op.cit., Paris, 2010, P.261.

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

Avec : Y_t : prévision de la période t ; y_{t-1} : observation de la période précédente ;

Y_{t-1} : prévision de la période précédente ; α :

coefficient de pondération compris entre 0 et 1.

Autrement, la prévision dépend pour une part de la prévision précédente, et pour une autre part de la donnée réelle pour la même période.

➤ **La prévision de production :**

« Les prévisions de ventes élaborées par les services commerciaux occupent la première place dans le processus global de prévision. Elles expriment une demande potentielle de la fonction commerciale à la fonction de production dans le cadre d'une relation client fournisseur »⁷. La fonction de production doit prévoir comment répondre à cette demande qui lui est adressée et le programme de production résulte directement du programme des ventes.

Le programme industriel et commercial «est élaboré par famille de produits, il représente un calendrier des ventes et du niveau des stocks sur une période variable suivant la durée du cycle de fabrication mais qui dépasse souvent le cadre annuel de la gestion budgétaire »⁸. Le programme de production s'appuie sur la relation suivante :

On utilise les techniques de programmation linéaire pour répondre à ces objectifs. « La programmation linéaire est une technique qui permet d'estimer le programme de production optimal. Un programme linéaire est composé :

- Un certain nombre de variables positives ou nulles, dont on cherche à déterminer la valeur (nombre de produits à fabriquer par exemple) ;
- Une fonction économique à optimiser (représentée par une équation correspondante soit à un résultat à maximiser, ou à un coût à minimiser) ;
- Des contraintes exprimées sous forme d'inéquations linéaires reliant les variables recherchées et exprimant le nombre de produits maximal ou minimal à fabriquer ou à

⁷Doriath B et Goujet C, Op. P31

⁸ Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2007, P48.

vendre, ainsi que la consommation des variables de facteurs rares de production en tenant compte des limitations »⁹.

➤ **La prévision d'approvisionnements :**

L'optimisation de l'approvisionnement fait gagner de l'argent à l'entreprise car sa rentabilité dépend de la gestion des approvisionnements, puisqu'ils représentent en moyenne la moitié du prix de revient des marchandises vendues. Le but de cette gestion proactive est d'éviter toute rupture tout en minimisant les coûts d'inventaire. Il s'agit donc de trouver la meilleure solution.

Les différents types de stock :

Pour une bonne maîtrise des stocks, l'entreprise utilise différents indicateurs de gestion des stocks :

- **Le stock actif (SA) :** Le stock actif est « la quantité de produits qui entre en stock à chaque livraison et qui est consommée. Elle est aussi appelée "quantité économique" »¹⁰. ce stock dépende du rythme d'approvisionnement, et son niveau décroît en fonction du nombre de commandes.
- **Le stock du réapprovisionnement (le stock d'alerte SR) :** Le stock de réapprovisionnement est « le niveau du stock qui entraîne le déclenchement de la commande. Il inclut le stock de sécurité s'il existe »¹¹. Il s'appelle aussi stock d'alerte, stock critique ou point de commande. Il se calcule différemment selon la durée du délai de livraison.

SR= (Vitesse de consommation*délai de livraison) +SS

- **Le stock de sécurité (stock de protection) :** Le stock de sécurité est la réserve qui est destiné à faire face aux situations imprévues (accélération de la consommation, retard de livraison, erreur de prévision, etc.), il est un inconvénient pour l'entreprise du fait du coût supplémentaire à supporter, et un avantage du fait qu'il est un palliatif dans des situations exceptionnelles.

⁹Grandguillot B et F« L'essentiel du contrôle de gestion » 4ème édition, paris, 2009. P.56.

¹⁰ Alazard C, Sépari S, op.cit., 2010, P.280.

¹¹ Idem, P.282.

Le stock de sécurité est un volant de stock qui a deux buts ¹² :

- Faire face à une accélération de la consommation pendant le délai de réapprovisionnement ;
- Faire face à un allongement du délai de livraison, c'est-à-dire un retard de livraison.

Les modèles de gestion des approvisionnements :

Le but des services d'approvisionnement est de minimiser le coût de gestion de stock en tenant compte des comportements contradictoires des coûts et des situations spécifiques de chaque entreprise. C'est pourquoi de nombreux modèles de gestion des stocks ont été élaborés pour intégrer les cas particuliers rencontrés, ainsi le but de ses méthodes est de (déterminer les stocks qui feront l'objet d'un suivi précis de la part des services d'approvisionnements)¹³.

➤ **Le modèle de 20/80 :**

La gestion d'un stock repose sur le principe de distribution de Pareto, selon lequel « très souvent un petit nombre d'article important domine les résultats, alors, qu'à l'autre bout de la gamme des produits, il Ya un grand nombre d'articles dont le volume est si petit qu'ils n'ont que peu d'effet sur le résultat »⁶¹.

Ce model permet de vérifier que dans certains cas que «vingt pour cent des articles en nombre représentent 80% des articles en valeur : Ces références seront suivies de façon approfondie afin de limiter le coût de gestion de ces stocks, les autres subiront une gestion plus souple »¹⁴. Cette méthode consiste à⁶³ :

- Ordonner les consommations des articles dans l'ordre décroissant ;
- Exprimer les valeurs et les quantités en pourcentages cumulés croissant ;
- Déterminer les groupes d'articles d'après la loi 20/80 ;
- Effectuer une représentation graphique.

¹² Idem, P.281.

¹³ Alazard C, Sépari S, op.cit., Paris, 2007, P.279⁶¹Gervais M, op.cit., 1997, P.380.

¹⁴ Alazard C, Sépari S, op.cit., Paris, 2007, P.380.

⁶³Grandguillot B et F, op.cit., P.70.

➤ Le modèle ABC :

Le gestionnaire du stock a souvent un nombre d'article très important à gérer, et les ressources affectées à la tâche de gestion des stocks et des approvisionnements ne sont pas illimitées. Cette méthode classe les articles en stock en trois groupes, ce mode de classement des articles ne fait que reprendre la distribution de Pareto. On constate généralement que :

- Groupe A, dit des approvisionnements « standards » : 10% du nombre d'articles représentent 70% de la consommation, ils font l'objet d'une gestion précise ;
- Groupe B, dit des approvisionnements « courants » : 30% du nombre des articles représentent 20% de la consommation, leur importance est moyenne ;
- Groupe C, dit des approvisionnements « exceptionnels » : 60% du nombre des articles représentent 10% de la consommation, leur importance est moindre, leur gestion moins précise.

➤ Le modèle WILSON (sans rupture) :

L'objectif de ce modèle est de déterminer la quantité économique qui minimise le coût de gestion du stock afin de permettre l'automatisation des procédures de réapprovisionnement. Le modèle de Wilson propose de déterminer le lot des approvisionnements. Ce modèle n'intègre pas le coût éventuel de rupture¹⁵.

La budgétisation deuxième phase de la démarche budgétaire :

La budgétisation est « la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur les doubles plans des objectifs et des moyens ». ¹⁶ Cette étape est donc, le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre.

Le budget traduit les actions et activités de l'année en cours en chiffreages détaillés, qui sont ensuite décomposés en périodes plus courtes (trimestres ou mois) afin d'analyser les écarts selon des périodes adaptées à la durée du cycle de production et de constituer les provisions nécessaires efficacement.

¹⁵Doriath B, Lozato M, Mendes P, Nicolle P, « Comptabilité et gestion des organisations », Dunod, Paris, 2010, P.311

¹⁶ LE CLERG, D, « gestion budgétaire », éd, Eyrolles, Paris, 1984, P.86.

➤ **Définition du budget :**

Le budget est « Un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité »¹⁷

« Le budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé et établi, en fonction d'objectifs négociés et acceptés. Un budget d'exploitation est la traduction chiffrée de tous.»⁶⁷

Nous pouvons conclure que le budget est une répartition prévisionnelle qui permet de mettre en place un programme d'objectifs ou de moyens pour une période limitée à court terme.

Propriétés, rôles et objectifs du budget :

Afin de mieux comprendre les besoins budgétaires, nous présenterons les attributs, les rôles et les différents objectifs des budgets.

Propriétés des budgets :

Les budgets sont la traduction de ces objectifs généraux et de cette stratégie en plans d'actions concrets à l'horizon d'un an. Il en résulte que ¹⁸:

- **Les budgets doivent couvrir l'ensemble des activités :** Le budget doit couvrir toutes les activités de l'entreprise et assurer l'équilibre des différentes fonctions.
- **Les budgets explicitent le contenu du système d'autorité :** La ventilation du budget doit être basée sur le système (ou la structure) d'autorité de l'entreprise. De cette manière, le partage d'autorité peut être réalisé par département fonctionnel, division du travail par produit et division par région. Pour ce faire, le budget doit être calqué sur cela, mais en adaptant la structure il faudra aussi préciser quoi et comment ce budget sera construit.

¹⁷ Caroline SELMER, « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2eme édition, Paris, 2009, P.02

⁶⁷ LOCHARD.J, La gestion budgétaire outil : de pilotage des managers, Edition d'Organisation, Paris, 1998, p.12.

¹⁸ Gervais M, op.cit., 1997, P. 20-27.

➤ **Les budgets doivent être couplés à un système d'incitateurs leur permettant d'avoir un caractère motivant :** Le système budgétaire est un processus stéréotypé, lié aux objectifs de l'entreprise, et l'incitation (les budgets doivent être associés à un système d'incitation adéquat) est liée aux incitations des managers.

➤ **Les budgets sont des systèmes d'information permettant d'agir :** Le budget, dans la mesure où il constitue un guide d'action à court terme pour les gestionnaires, doit respecter les propriétés d'un système d'information qui peut fournir des informations rapidement et ajuste périodiquement ses repères à l'évolution des réalités environnementales, afin d'être toujours au courant des situations actuelles de l'information.

Les rôles du budget :

Le budget joue trois rôles classiques et un quatrième plus subtil à savoir¹⁹ :

- Un instrument de coordination et de communication ;
- Un outil essentiel de gestion prévisionnelle ;
- Un outil de délégation et de motivation ;
- Un outil d'apprentissage au management

Les objectifs du budget :

La construction de budget répond à plusieurs objectifs²⁰ :

- **Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise ;**
- Ils déterminent les moyens et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels en fonction des projections organisationnelles, il s'agit donc d'une politique active des managers.
 - Ils peuvent identifier les contraintes et opportunités externes ou internes à court terme.
 - Ils assurent la cohérence des décisions et actions des différents centres de responsabilité cohérence.

¹⁹ Bouquin H, « le contrôle de gestion », Gestion Puf, Paris, 2013, P.442.

²⁰Doriath B, Goujet C, op. cit., 2007, P.105

- Ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise.
- **Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation :**
 - Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité ;
 - Ils installent la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyens mis en œuvre.
- **Les budgets sont des outils de contrôle :**
 - 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.

Typologie des budgets :

On distingue trois types ²¹:

- Le budget fonctionnel (opérationnel) :
- Les budgets des investissements :
- Le budget de synthèse (financière) :

Le budget fonctionnel :

➤ **Le budget des ventes :**

Le budget des ventes est le premier budget à élaborer, c'est le budget de départ, il permet de constituer les autres budgets.

²¹Doriath B, Goujet C, op cite, p.105-106.

Il est défini « comme un chiffrage au volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps de traduire les moyens nécessaires aux services commerciaux.»²²

➤ **Le budget de production :**

Le budget de production est la représentation chiffrée de l'activité productive annuelle. Elle découle des décisions prises au niveau des budgets de vente et des politiques de gestion des stocks de l'entreprise. Une fois les ventes déterminées, nous déterminons la quantité à produire, l'atelier où elle sera produite, la quantité de matière première à consommer, ainsi que le nombre d'employés et d'heures travaillées.

De plus, lors de l'élaboration d'un budget de production, il ne faut pas oublier que la production est contrainte par la capacité de production de l'entreprise, il faut donc des méthodes et des techniques scientifiques pour gérer et optimiser l'organisation du travail et de la production.

➤ **Le budget d'approvisionnement :**

Le budget d'approvisionnement est complètement dépendant des techniques de gestion des stocks, il nécessite que l'entreprise ait déterminé quelles références étaient précisément suivies, quelle en serait la consommation attendue sur l'année et quel type de gestion des stocks serait pratiqué : gestion calendaire ou gestion à point de commande.

Ces éléments arrêtés, un chiffrage des achats est possible qui est toujours complété par des prévisions en date de commande, de livraison et de consommation.

En effet, cette budgétisation doit faire apparaître, dans le temps, c'est-à-dire chaque mois, l'échelonnement des prévisions en termes de commande, de livraison, de consommation et de niveau de stock. Ce travail doit être effectué sous deux formes :

- En quantité : sous cette forme, le budget offre plus d'intérêt pour les services d'approvisionnement qui devront contrôler son suivi.

²² Alazard C et Sépari S, op.cit., 2007, P.440.

- En valeur : les quantités précédentes sont valorisées par un coût unitaire standard

Le budget d'investissement :

L'investissement est défini comme « une immobilisation importante de fonds dont l'entreprise espère retirer, pendant une période déterminée, une rentabilité future tout en prenant des risques ».²³

Ainsi que le budget des investissements est défini comme « un ensemble de dépenses immobilisées ou non autour d'un projet ayant sa propre justification économique ».⁷⁴

Le budget des investissements, dans le cadre de l'exercice budgétaire, détaille mois par mois²⁴ :

- 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 ;
- 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.

Le budget de synthèse (financière) :

Dans ce type de budget il existe trois éléments de budgets :

➤Le budget de trésorerie :

C'est «la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements »²⁵.

Ce budget traduit les engagements en échéances d'encaissements et de décaissements, et permet d'anticiper les difficultés ponctuelles de trésorerie et de dégager, mois par mois, les

²³ Béatrice, Grandguillot F, ...op.cit, P. 83.

⁷⁴ Berland N, De Rongé Y, ..op.cit,P. 287.

²⁴Doriath B, «Contrôle de gestion», ...op.cit, P. 59.

²⁵ Alazard C, Sépari S, 2007, P.453.

impasses ou les excédents de trésorerie qui nécessitent des ajustements ; il constitue donc un outil privilégié pour la recherche de solutions adaptées à la situation de l'entreprise.

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à plusieurs impératifs :

- Prévoir les encaissements et les décaissements.
- Assurer l'équilibre entre les encaissements et les décaissements ;
- Connaître le solde de fin de période budgétaire.

➤ **Le bilan prévisionnel :**

Le bilan prévisionnel est un excellent outil de communication avec les partenaires potentiels (banquiers, investisseurs, etc.) et est établi à la fin de chaque année, à partir du bilan de début d'exercice et de l'ensemble des budgets. Il permet aux managers d'avoir une vision globale des activités des périodes futures, d'évaluer l'impact des actions planifiées sur la structure financière de l'entreprise, de mesurer l'équilibre financier en tenant compte de tous les budgets, et de contrôler la réalisation des budgets avec les données des bilans établis sur le même Comparer et analyser les différences financières.

➤ **Le compte de résultat prévisionnel :**

C'est un document de synthèse important au niveau de la prévision, à l'aide de ce compte on peut déterminer le résultat prévisionnel, il permet d'avoir une vue synthétique des écarts d'exploitations. Aussi, il dégage les résultats attendus des différents engagements budgétaires, et facilite la comparaison des résultats prévisionnels avec ceux de l'an passé.

➤ **Les principes d'élaboration du budget :**

L'élaboration d'un budget doit respecter les six (06) principes si dessus²⁶ :

➤ **Le principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise :**

La politique et la stratégie adoptée par l'entreprise ne doit pas être mise en cause lors d'élaboration du budget, la budgétisation consiste à :

²⁶ Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », 7ème édition Economica, Paris, 2000, P.275.

- Détailler le programme d'activité de l'entreprise.
- Affecter les responsabilités et allouer les ressources nécessaires aux différentes unités de gestion en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation.

➤ **Le principe de la totalité du système budgétaire :**

Dans ce principe, toutes les activités de l'entreprises doivent être budgétisées (c'est-à-dire, le budget doit couvrir toutes les activités de l'entreprise) ce qui implique :

- De bien préciser les missions de chaque unité de gestion.
- Ainsi de ne pas laisser aucune activité sans responsable.

➤ **Le principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité :**

C'est-à-dire le système budgétaire doit correspondre avec le partage de responsabilité. En effet, pour qu'il soit un ensemble d'actions programmées à court terme, le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par centre de responsabilité.

➤ **Le principe de non destruction de la solidarité nécessaire entre les départements :**

Cela signifie que l'identification claire des responsabilités ne doit nuire l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires. Ainsi, chaque chef de service doit chercher à atteindre ses objectifs en souciant en même temps de l'effet de son action sur les autres départements.

➤ **Le principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel :**

Le processus de budgétisation et du contrôle doit être cohérent avec le style de management et de la politique du personnel de l'entreprise. Lorsque la structure est décentralisée et participative, les budgets sont négociés selon une procédure ascendante. Dans le type de management participatif et décentralisé, les forces de motivation doivent avoir pour principal effet d'inciter les responsables à proposer les objectifs convergent avec les objectifs généraux de l'entreprise et conforme à la politique générale ainsi qu'à la stratégie déterminées dans le cadre du plan à long et moyen terme.

➤Le principe d'actualisation des prévisions au vue de nouvelles informations :

Un budget est un système d'information et de synthèse fait pour agir et donc il doit être actualisé et met à jour pour assurer son bon fonctionnement.

Section 02 : Le contrôle budgétaire

La phase finale palpitante de la gestion budgétaire, c'est le contrôle budgétaire ! Une fois que les divers budgets sont élaborés, on passe au suivi rigoureux pour prendre des décisions éclairées et mettre en place des actions correctives en fonction des écarts entre les réalisations et les prévisions. Dans cette section nous allons explorer la définition, les objectifs, les modalités d'efficacité, les étapes clés et les outils du contrôle budgétaire, sans oublier l'analyse des écarts.

1 Définition du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est « un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisé par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation ». ²⁷

Selon M. Gervais Le contrôle budgétaire est définit comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- Rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts,
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques,
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires,
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires. » ²⁸

Donc, le contrôle budgétaire joue un rôle clé pour le contrôle de gestion en mettant en lumière les écarts entre les prévisions et les réalisations, tout en identifiant leurs causes. Il permet une gestion ciblée des écarts les plus significatifs. Les responsables obtiennent ainsi une vision claire de la progression des budgets, évaluent la performance des acteurs et prennent les mesures nécessaires pour réguler la situation.

²⁷ N. Berland, Y. De Rongé, « contrôle de gestion », Edition Pearson, Education, P.300.

²⁸ GERVAIS. M, « contrôle de gestion par le système budgétaire vuilbert » p.20

2 Objectifs du contrôle budgétaire

Les systèmes de contrôle sont utilisés pour de multiples objectifs : suivi, apprentissage, signal, contrainte, surveillance, motivation et autres. Le contrôle budgétaire de son côté a pour objectif de²⁹ :

- Permettre la comparaison des réalisations avec les prévisions ;
- Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre les mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion ;
- Permettre la vérification de la performance des différents centres de responsabilités.

3 Les modalités d'efficacité du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend de la qualité de ses interventions. Donc pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit :³⁰

- Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique ;
- Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilités, en particulier en définissant clairement les modalités de cession entre les centres ;
- Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de la firme ;
- Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables. Sous ces modalités, le contrôle budgétaire pourra pleinement être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.

4 Les étapes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire passe par plusieurs étapes successives qui peuvent se résumer comme suit³¹ :

²⁹ Anthony R, « Management et contrôle de gestion », Edition Donod, Paris, P.36.

³⁰ Alazard C, Sépari S, ...op.cit, P.344.

³¹ Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », France, 2002, P.679.

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

Le contrôle avant l'action :

Il a pour but d'améliorer la préparation de l'action et est constitué par la démarche prévisionnelle. Il faut vérifier que les hypothèses retenues pour la construction des budgets sont cohérentes avec les objectifs à moyen et à long terme (plan opérationnel et plan stratégique). Il faut aussi envisager les conséquences des décisions budgétaires avant de s'engager dans l'action.

Le contrôle pendant l'action :

C'est-à-dire pendant l'exercice budgétaire. Il a pour objectif de repérer rapidement les décalages entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Pour réaliser ce contrôle, il faut pouvoir fournir, de façon permanente et rapide, aux opérationnels, les informations sur les réalisations. Avant de mettre en œuvre des actions correctives, on effectue des analyses complémentaires pour expliquer les causes de décalage. La technique de l'analyse des écarts est utilisée pour comprendre l'origine des problèmes.

Le contrôle après l'action :

L'objectif n'est plus de corriger les actions mais de présenter un bilan final de la période budgétaire.

Ce bilan final permet :

- D'expliquer les écarts ;
 - De mettre à jour les normes techniques et de réfléchir sur la fiabilité des prévisions.
- Il peut permettre aussi de mesurer la performance des responsables qui s'inscrit dans le processus d'évaluation de l'entreprise.³²

³² Idem, P.679.

5 Les supports du contrôle budgétaire

Il existe trois supports : le tableau de bord du responsable budgétaire, les rapports de contrôle et les réunions périodiques de suivi budgétaire³³ :

Le tableau de bord du responsable budgétaire :

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

Les rapports de contrôle :

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

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

Les réunions de suivis budgétaires :

Des examens synthétiques des comptes devront se tenir mensuellement afin d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées. A ces réunions, participent autour du contrôleur de gestion, les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur pour rendre comptes des écarts constatés puis les actions correctives nécessaires.

Ces réunions pourront avoir comme support : information, les rapports de contrôle, un système de tableau de bord informatisé ou un processus plus informel.

6 Analyse des écarts

Le contrôle budgétaire permet de calculer et analyser les écarts.

³³ Gervais M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Op.cit. P.162.

Définition d'un écart :

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

Chaque mois, une comparaison est effectuée entre les données réelles et les prévisions pour déterminer les écarts. Un écart représente la différence entre une donnée réelle du projet et son budget prévu. Suite à chaque calcul d'écart, il est essentiel d'indiquer si le résultat est prometteur ou préoccupant. Enfin, plonger dans l'analyse des écarts pour déchiffrer les raisons sous-jacentes à ces divergences.

Les Principes d'élaboration des écarts :

La mise en évidence d'écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter et parmi les principes conventionnels de construction des écarts nous citons ³⁵:

• 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) respectivement. 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'une charge ou 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.

³⁴ Brigitte Doriath, « le contrôle de gestion », 5ème Ed DUNOD, paris, 2008, P72.

³⁵ Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », opcite, P 368-369.

- **Principe 4 :**

Toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts (application de principe 3) définis comme suit :

**Ecart/élément monétaire = (Élément monétaire réel – Élément monétaire prévu) x
Donnée volumique réelle**

**Ecart volumique = (Élément volumique réel – Élément volumique prévu) x Élément
monétaire prévu**

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

Calcul et l'analyse des écarts :

L'analyse des écarts nous invite à examiner les différences entre les données prévisionnelles et les données réelles, afin de découvrir leurs causes et d'évaluer leurs impacts. Elle permet également d'identifier les responsabilités et d'informer les acteurs concernés, les encourageant ainsi à prendre les mesures correctives nécessaires pour un meilleur résultat.

➤ **L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires :**

L'écart sur chiffre d'affaires est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu.

Le chiffre d'affaires prévisionnel est obtenu à partir du budget des ventes. Les écarts sur chiffre d'affaires sont de la responsabilité des unités commerciales.

E/CA = chiffre d'affaire réel – chiffre d'affaire budgété (prévu)

L'analyse de l'écart sur CA il est constitué en deux compositions :

- ✓ **Un écart sur prix** : l'écart sur prix est pondéré par la quantité réelle.

$$E/\text{Prix} = (\text{Prix réel} - \text{Prix budgété}) \text{Quantité Réelle}$$

- ✓ **Un écart sur quantité** : l'écart sur quantité est valorisé par un prix budgété.

$$E/\text{Volume} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) \text{Prix réel}$$

L'écart de chiffre d'affaires est favorable quand le chiffre d'affaires réel est supérieur au chiffre d'affaires prévu et il est défavorable dans le cas contraire.

➤ **L'analyse de l'écart sur coût de matière :**

Le coût matière est le résultat du produit d'une quantité fabriquée et son prix de fabrication, c'est-à-dire :

Cas des productions réelles :

$$\text{Production réelle} = \text{Quantité réelle} \times \text{cout unitaire réel}$$

Cas des prévisions :

$$\text{Production réelle} = \text{Quantité prévue} \times \text{cout unitaire prévu}$$

L'écart sur le coût matière est la différence entre le coût matière réel et le coût matière préétabli.

$$E/\text{Cout matière globale} = (\text{Quantité réelle} \times \text{prix réel}) - (\text{Quantité prévisionnelle} \times \text{Prix prévisionnel})$$

L'écart globale ou totale est décomposé à partir de la formule précédente en peut distinguer entre deux causes qui expliquent cet écart :

$$\text{Ecart} / \text{Quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévisionnelle}) \text{Prix prévisionnel}$$

$$\text{Ecart} / \text{prix} = (\text{Prix réel} - \text{prix prévisionnel}) \text{Quantité réelle}$$

Le signe résultant du calcul d'un écart n'a pas la même signification, selon l'élément sur lequel il porte, un écart sur coût positif est, au contraire, défavorable car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévus.

➤ **L'analyse des écarts sur marge :**

L'écart sur marge « est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue »³⁶.

La marge est généralement retenue comme mesure de la performance d'un centre de responsabilité (activité). Elle est le résultat de la différence entre les ventes et les coûts. L'écart sur marge est souvent calculé par ;

«La différence entre marge réelle et marge prévue »³⁷.

Ecart / marge = marge réelle – marge prévue

Marge réelle = (Prix de vente réel – cout de revient réel) Quantité réelle

**Marge prévue = (prix de vente prévisionnel – cout de revient prévisionnel)
Quantité prévue**

Cet écart sur la marge globale peut se décomposer en deux sous écarts :

- **Ecart / quantité = (quantité réelle – quantité prévue) marge prévue.**
- **Ecart / marge unitaire = (marge réelle unitaire – marge prévue unitaire) quantité réelle.**

Un écart positif signifie que la marge réalisée est supérieure à celle budgétée, donc il est favorable. Par contre un écart négatif est défavorable.

³⁶Doriath B, op.cit., P.76.

³⁷Doriath B et Goujet C, op.cit., P.214.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous pouvons conclure, que la gestion budgétaire s'impose comme l'un des piliers du contrôle de gestion. En effet, elle offre à l'entreprise les moyens d'atteindre ses objectifs tout en surmontant les obstacles à venir.

Ce processus dynamique met en lumière une approche incluant prévision, budgétisation et contrôle budgétaire. Ce dernier joue un rôle en confrontant régulièrement les prévisions aux réalisations, permettant ainsi d'identifier les écarts, d'en analyser les causes et de mettre en place les mesures correctives indispensables.

Chapitre 3

**La gestion budgétaire au sein de la
SONATRACH RTC-BEJAIA**

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

SONATRACH est la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée.

Dans le but de mieux comprendre la gestion budgétaire, nous avons effectué un stage pratique au sein de la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures (SONATRACH) portant sur l'étude de l'élaboration et suivi d'un budget d'investissement et d'un budget d'exploitation.

Ce chapitre sera subdivisé en deux sections : la première sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH, et la deuxième section sera sous forme de deux cas d'étude de budget (investissement & exploitation).

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter l'historique de SONATRACH, missions, activités, Présentation De La Région Transport Centre de Bejaia (RTC) ainsi que le Département du budget.

SONATRACH est une compagnie étatique Algérienne et un acteur international majeur dans l'industrie des Hydrocarbures, le groupe pétrolier et gazier est classé **1^{er} en Afrique** et **12^{eme}** dans le monde **en 2013**, toute activités confondues avec un chiffre d'affaire a l'exploitation plus de 60 milliards de US\$.

Née le **31 Décembre 1963**, la compagnie intervient dans l'exploitation, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle est 4^{eme} exportateur mondial de GNL, 3^{eme} exportateur mondial de GPL et 5^{eme} exportateur de Gaz Naturel.

Adoptant une stratégie de diversification. SONATRACH se développe aussi bien dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière.

Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, SONATRACH opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte), Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), Amérique Latine (Pérou) USA.

1 Historique de SONATRACH

Une Algérie prospère, une Algérie portée par la volonté d'un état qui, après l'indépendance, à très tôt compris que l'accès à l'énergie est une voie essentielle menant au développement économique, social et politique. C'est dans cette perspective qu'au lendemain de son indépendance, l'Algérie a créé, le 31/12/1963, SONATRACH, la « Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures ».

Année 1964 :

- SONATRACH, pour confirmer son acte de naissance, a lancé la construction du premier oléoduc algérien, l'OZI, d'une longueur de 805KM, reliant Haoud El Hamra à Arzew.
- L'Algérie décide de lancer la grande aventure du gaz, en mettant en service le premier complexe de liquéfaction de gaz naturel, dénommé GL4Z (CAMEL – Compagnie Algérienne du Méthane Liquéfié), d'une capacité de traitement de 1,8milliards m³ gaz/an.

Année 1965 :

- Les négociations algéro-françaises relatives un règlement des questions touchant les hydrocarbures et le développement industriel e l'Algérie, ont abouti à la création d'une association coopérative « ASCOOP » entre SOPEFAL, représentant l'Etat Français, et l'Etat Algérien. Cette étape a permis à l'Etat algérien d'élargir considérablement son champ d'activités dans la gestion des hydrocarbures du pays.
- Lancement de la première compagnie sismique de recherche d'hydrocarbures par SONATRACH avec l'implantation de trois forages.

Année 1966 :

- La mise en service de l'oléoduc OZI, un ouvrage d'une grande portée stratégique, a permis d'augmenter les capacités de production et d'acheminement de près de 30%.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- Augmentation du capital de SONATRACH qui passe de 40 à 400 millions de Dinars.
- Les missions de SONATRACH, qui étaient limitées à la gestion des pipelines et à la commercialisation, sont élargies à la recherche, à la production et à la transformation des hydrocarbures.

Année 1967 :

- L'Algérie se lance dans un processus de nationalisation des activités de raffinage et de distribution, au terme duquel SONATRACH est à la tête de la distribution des produits pétroliers sur le marché national et inaugure la première station-service aux couleurs de l'entreprise.
- Première découverte de pétrole à El Borma (Hassi Messaoud Est).
- Lancement de la construction du nouvel oléoduc Mesdar-Skikda.
- SONATRACH devient majoritaire (à plus de 50%) dans le transport terrestre des hydrocarbures en Algérie, elle crée ses sociétés de services et détient le monopole dans la commercialisation du gaz.
- SONATRACH se lance aussi dans la réalisation d'une usine d'ammoniac et prévoit la construction d'un complexe de produits pétrochimiques à Skikda et l'aménagement d'un port méthanier.

Année 1968 :

- Découverte de gaz à Gassi El Adem, au sud Est de Hassi Messaoud.
- SONATRACH évolue comme une société intégrée à la faveur de ses découvertes de pétrole, et devient une société qui détient des réserves en hydrocarbures.

Année 1969 :

- L'Algérie devient membre de l'OPEP.
- SONATRACH débute les premières opérations d'exploitation pétrolière par ses propres moyens sur le champ d'El BORMA.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Année 1971 :

24 Février 1971 : Nationalisation des hydrocarbures, cette année a été marquée aussi par l'acquisition du premier méthanier baptisé au nom du gisement gazier Hassi R'Mel.

Année 1972 :

- Mise en service du complexe de liquéfaction de gaz naturel (GL1K) à Skikda, d'une capacité de production de 6,5 millions m³/an de GNL, 170 000 tonnes/an d'Ethane, 108 400 tonnes/an de Propane, 92 600 tonnes/an de Butane, 60 250 tonnes/an de Gazoline et des postes de chargement de 2 méthaniers d'une capacité de 50 000 à 70 000 m³.

Année 1977 :

Avec la diversification de ses activités (de la recherche à la pétrochimie), la nécessité d'un plan directeur s'est imposée à l'Algérie.

Le plan « Valhyd » (Valorisation des Hydrocarbures) est lancé. Il a pour objectif, l'accroissement des taux de production de pétrole et de gaz, la récupération des gaz associés au pétrole pour les réinjecter dans le cadre de la récupération secondaire, la production maximale de GPL et de condensat, la commercialisation du gaz naturel sous ses formes gazeuses et liquides, la substitution de produits finis au brut à l'exportation, la satisfaction des besoins du marché national en produits raffinés, pétrochimiques, engrais et matières plastiques.

Grace à des investissements massifs, l'Algérie est devenue un grand pays pétrolier exportateur

Année 1980-1985 :

Durant cette période, l'Algérie a lancé de grands projets économiques qui ont permis la mise en place d'une assise industrielle dense. Ce qui lui a permis de tirer profit de la rente pétrolière dont une bonne partie a été réinvesti dans les projets de développement

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

économique. SONATRACH s'est engagé selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui a abouti à la création de 17 entreprises.

❖ **4 entreprises industrielles :**

- NAFTAL (raffinage et distribution des hydrocarbures).
- ENIP (l'industrie pétrochimique).
- ENPC (industrie du plastique et du caoutchouc).
- ASMIDAL (engrais).

❖ **3 entreprises de réalisation :**

- ENGTP (grands travaux pétroliers).
- ENGCB (génie-civil et bâtiment).
- ENAC (canalisation).

❖ **6 entreprises de services pétroliers :**

- ENAGEO (Géophysique).
- ENAFOR et ENTP (forage).
- ENSP (service aux puits).
- ENEP (Engineering pétrolier).
- CERHYD (centre de recherche en hydrocarbures).

❖ **4 entreprises de gestion des zones industrielles :** à Arzew, Skikda, Hassi R'Mel et Hassi Messaoud. Cette restructuration a permis à SONATRACH de se consacrer essentiellement à ses métiers de base. D'une entreprise de **33** personnes en **1963** avec pour objectif principal le transport et la commercialisation des hydrocarbures, a une entreprise de plus de **103 300** travailleurs en **1981** avec un domaine d'activité englobant la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures.

Année 1986-1990 : Ouverture au partenariat

La loi de **86-14** du **19 aout 1986** définissait les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploitation, de recherche et de transport d'hydrocarbures permettant à SONATRACH de s'ouvrir au partenariat.

Quatre formes d'associations étaient possibles tout en accordant à SONATRACH le privilège de détenir une participation minimum de 51% :

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- Association « Production Sharing Contrat » (PSC) : contrat de partage de production.
- Association de « contrat de service ».
- Association en participation sans personnalité juridique dans laquelle l'associé étranger constitue une société commerciale de droit algérien ayant son siège en Algérie.
- Association en forme de société Commerciale par actions, de droit algérien, ayant son siège en Algérie.

Année 1991-1999 :

Les amendements introduits par la loi **91/01** en **décembre 1991**, ont permis aux sociétés étrangers activant notamment dans le domaine gazier, la récupération des fonds investis et leur ont accordé une rémunération équitable des efforts consentis.

Année 2000 à Aujourd'hui : Modernisation et développement

SONATRACH a consenti des efforts considérables : en exploration, développement et exploitation de gisements, en infrastructures d'acheminement des hydrocarbures (gazoducs et stations de compression), en usines de liquéfaction de gaz naturel et en méthaniers. Depuis l'an **2000**, plusieurs projets ont été lancés, dans le processus de développement des, l'internationalisation, le développement de la pétrochimie et la diversification des activités du groupe SONATRACH, ainsi l'objectif de production primaire fixé pour la période **1999-2007** a été largement dépassé.

Les gisements mis en production durant la période (**99-2009**) par SONATRACH seule ou en association ont assuré la croissance de la production primaire des hydrocarbures qui est passée de 8 millions de tep à 233 millions de tep.

SONATRACH est aujourd'hui devenu un puissant élément d'intégration nationale, de stabilité et de développement économique et social.

2 Activités de SONATRACH

L'activité amont (AMT) ou exploitation-production (E&P) :

L'activité Exploration-Production (E&P) couvre les activités de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures. Elles sont assurées par SONATRACH seule, ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

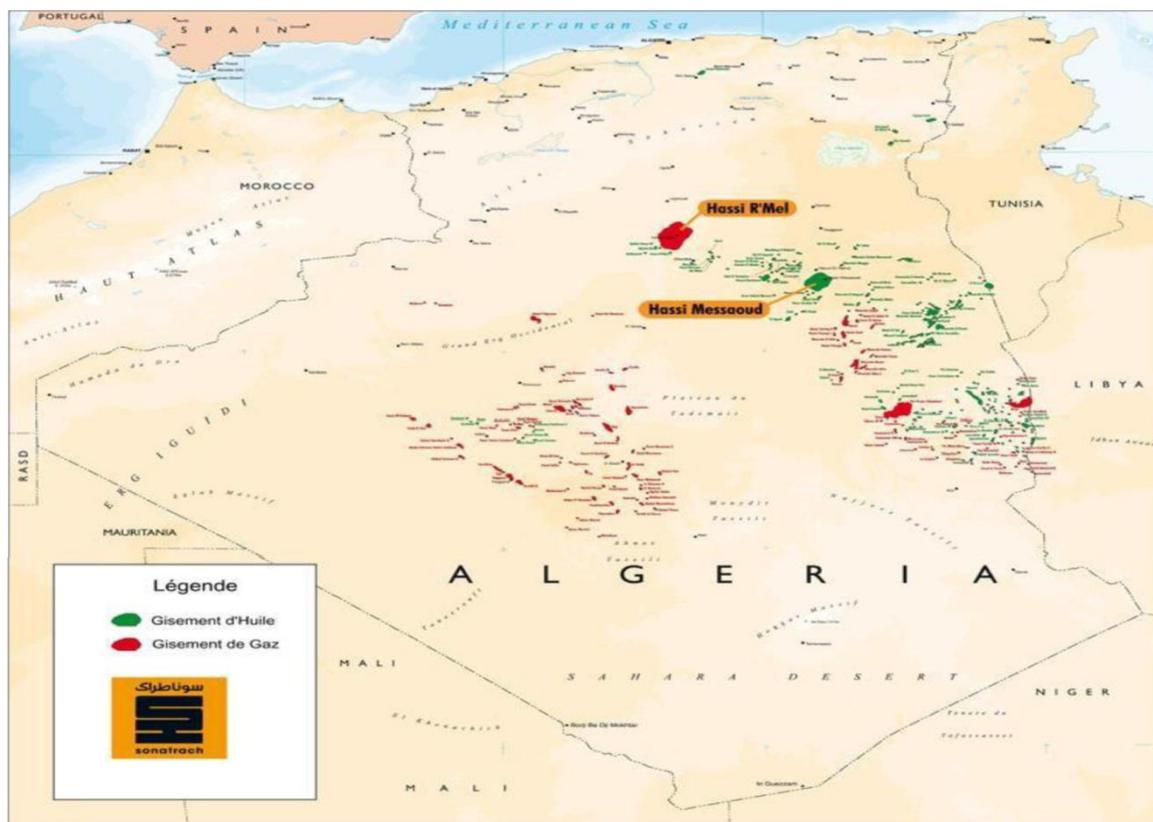
La quasi-totalité des réserves découvertes en Algérie à ce jour se situe dans la partie Est du Sahara Algérien. Sur la base d'un découpage du domaine minier en plusieurs régions pétrolières, 67% sont renfermées dans Oues Mya et Hassi Messaoud, ou se situent les deux gisements géants de Hassi R'Mel 'gaz) et Hassi Messaoud (huile). Le bassin d'Illizi occupe la 3eme position avec 14% des réserves initiales en place, puis viennent les bassins de Rhourde-Nouss (9%), Ahnet-Timimoun (4%) et Berkine (6%).

L'intensification de l'effort de recherche ces dernières années a permis à SONATRACH de dépasser le seuil de 100 puits terminés en 2014.

- En 2013, 32 découvertes ont été réalisées, dont 29 en effort et 03 en partenariat.
- Aussi, 32 découvertes ont été réalisées en 2014, dont 30 en effort propre.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Figure N°01 : Situation des gisements d'huile et de gaz



Source : www.SONATRACH.com/nos activités.

Activité de transport par canalisation (TRC) :

L'Activité Transport par Canalisation (TRC) assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, condensat, GPL et gaz naturel) et dispose d'un réseau de canalisations de près de 19 623 km en 2015 contre 14 915 km en 2005, soit une augmentation de 4 708 km :

Des gazoducs d'une longueur de 9 677 km, avec des diamètres variant principalement entre 40'' et 48'' ;

Des oléoducs d'une longueur de 9 946 km, avec des diamètres variant principalement entre 20'' et 34''.

Le Réseau de canalisation a une capacité design de transport de 419 millions Tep à fin 2015.

Les centres de dispatching comptent parmi les installations névralgiques de l'Activité, il s'agit du :

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- Centre de Dispatching d'hydrocarbures Liquides (CDHL), qui se situe au niveau de Haoud El Hamra (Hassi Messaoud).

- Centre National de Dispatching Gaz (CNDG) situé à Hassi R'Mel, qui assure la collecte du gaz naturel provenant des sites de production et son acheminement par pipeline vers les centres de consommation (Sonelgaz, clients tiers et unités de SONATRACH), de transformation (complexe de liquéfaction) et d'exportation par gazoducs (PEDRO DURAN FARELL, ENRICO MATTEI et GZ4-MEDGAZ).

SONATRACH, à travers l'Activité Transport par Canalisation (TRC), dispose de 22 systèmes de Transport par Canalisation (21 en exploitation, 01 en cours de réalisation GR5) intégrant 82 stations de pompage et de compression dont 50 stations de pompage destinées aux hydrocarbures liquides.

SONATRACH dispose, également, de nombreux postes de chargement à quai du pétrole brut, du condensat, du GNL et des produits pétroliers au niveau des trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures Arzew, Bejaia et Skikda.

Les 03 ports sont équipés de 5 bouées de chargement de pétrole en haute mer, qui permettent les accostages de tankers de capacité allant de 80 000 à 320 000 TM.

- **Les quantités évacuées en 2014 sont réparties comme suit :**

- Pétrole brut : 49.4 Millions Tonnes ;
- Gaz naturel : 80.9 Milliards m³ ;
- Condensat : 9.9 Millions Tonnes ;
- GPL : 8.0 Millions Tonnes ;

Le réseau de transport par canalisation compte 16 gazoducs, avec une capacité design de 178 milliards de m³/an, dont 50 milliards de m³ dédiés à l'exportation.

Depuis la mise en service des 03 gazoducs transcontinentaux. Les quantités évacuées en 2014 sont réparties comme suit :

- Enrico Matei, reliant l'Algérie à l'Italie via la Tunisie.
- Pedro Duran Farrell, reliant l'Algérie à l'Espagne via le Maroc.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- Hassi R'Mel – Beni-Saf, reliant l'Algérie à l'Espagne via le Medgaz.

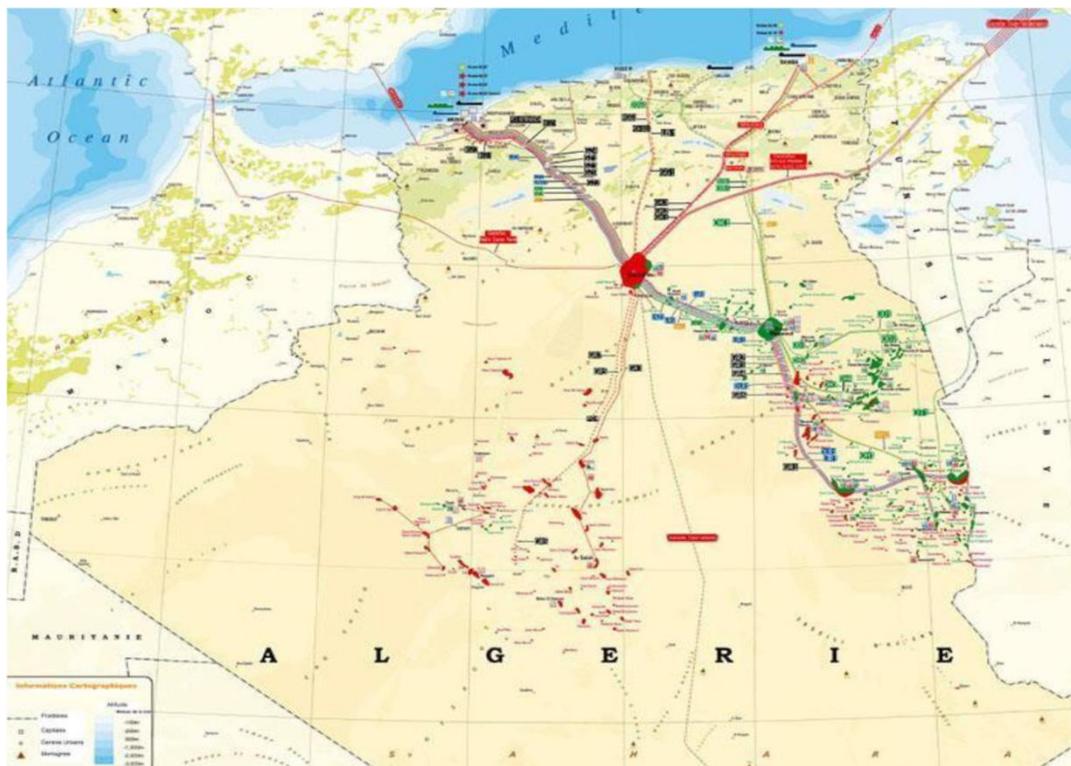
Et de nouveaux projets de constructions de gazoducs d'envergure internationale sont en cours de réalisation afin de répondre notamment à la demande du marché européen.

- **L'Activité Transport par Canalisation dispose de :**

- 21 oléoducs d'une longueur de 9 946 km, avec une capacité de 248 Millions de Tep/an
- 16 gazoducs d'une longueur de 9 677 km, avec une capacité de 178 Milliards de Sm³/an.
- 82 stations de pompage et de compression équipées de plus de 290 machines tournantes, principales d'une puissance totale de près de 03 millions de CV.
- Une capacité de stockage de près de 402 Millions de Tep (127 bacs).
- Des structures de maintenance articulées autour de 03bases principales de maintenance et 03 bases régionales d'intervention.
- Un centre national de dispatching gaz (CNDG) à Hassi R'Mel.
- Un centre de dispatching des hydrocarbures liquides (CDHL) à Haoud El Hamra.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Figure N° 02 : Réseau de transport par canalisations



Source : www.Sonatrach.com nos activité

L'Activité en Aval :

L'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) couvre le développement et l'exploitation des complexes de liquéfaction de gaz naturel, de séparation de GPL, de raffinage et des gaz industriels.

➤ SONATRACH dispose à travers l'activité Aval de :

- Trois complexe de GNL, d'une capacité totale de production de 40 millions m³ GNL/an ;
- Un méga train à Skikda d'une capacité de 10 millions m³/GNL/an, mis en service en 2013 ;
- Un méga train d'Arzew d'une capacité de 10,6 millions m³/GNL/an, en phase d'achèvement ;
- Deux complexes de GPL à Arzew d'une capacité totale de séparation de 10,4 millions de tonnes/an ;
- Deux unités d'extraction d'hélium : l'une à Arzew et l'autre à Skikda.

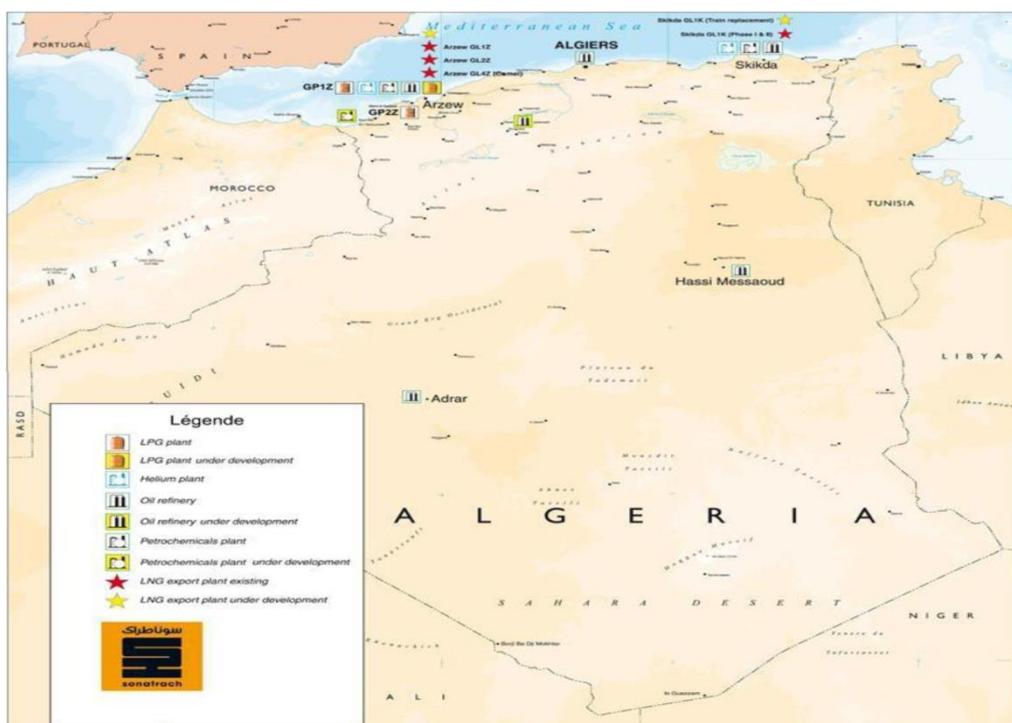
Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

➤ Cinq 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 Raffinerie de condensat à : Skikda, d'une capacité de traitement de 5 millions de tonnes/an.

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



Source : www.Sonatrach.com/ nos activité

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

L'Activité de Commercialisation :

L'Activité Commercialisation (COM) a pour missions l'élaboration et 'application de la stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international par les opérations de trading et des hipping.

Ces opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gaziers (GPL), HYPROCSC industriels.

L'Activité Commercialisation gère les interfaces et les opérations avec les autres opérateurs nationaux pour satisfaire la demande du marché national dans les meilleures conditions économiques et de qualité de service.

La société nationale d'électricité et de gaz « Sonelgaz » est le plus important client de SONATRACH et le principal acteur sur le marché domestique pour la production et la distribution de l'électricité ainsi que la distribution publique du gaz naturel. L'approvisionnement de Sonelgaz se fait à travers 65 points de livraison répartis sur tout le territoire national.

Quant au GPL, il est essentiellement distribué par la société nationale NAFTAL, filiale de SONATRACH à 100%. NAFTAL intervient dans les domaines de l'enfutage des GPL du stockage et de la distribution des carburants, lubrifiants, GPL/carburant, pneumatiques et produits spéciaux.

Hormis l'expansion du marché national (11,5 millions de TEP d'hydrocarbures liquides et près de 34 millions de TEP d'hydrocarbures gazeux), le marché international représente près de 70% des ventes d'hydrocarbures liquides et gazeux. En effet, SONATRACH s'est donné les moyens de se positionner en qualité de groupe pétrolier et gazier international.

SONATRACH possède (21) navires de transport (02 pétroliers), (10 GPL) et (09 GNL) et se positionne comme un acteur majeur dans l'exportation du GPL et du GNL dans le bassin euro-méditerranéen. Elle ambitionne de développer sensiblement ses parts de marché aux USA et en Asie, notamment en Chine et en Inde.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Figure N°04 : Les routes d'exploitation GN et GNL



Source : www.Sonatrach.com/ nos activité

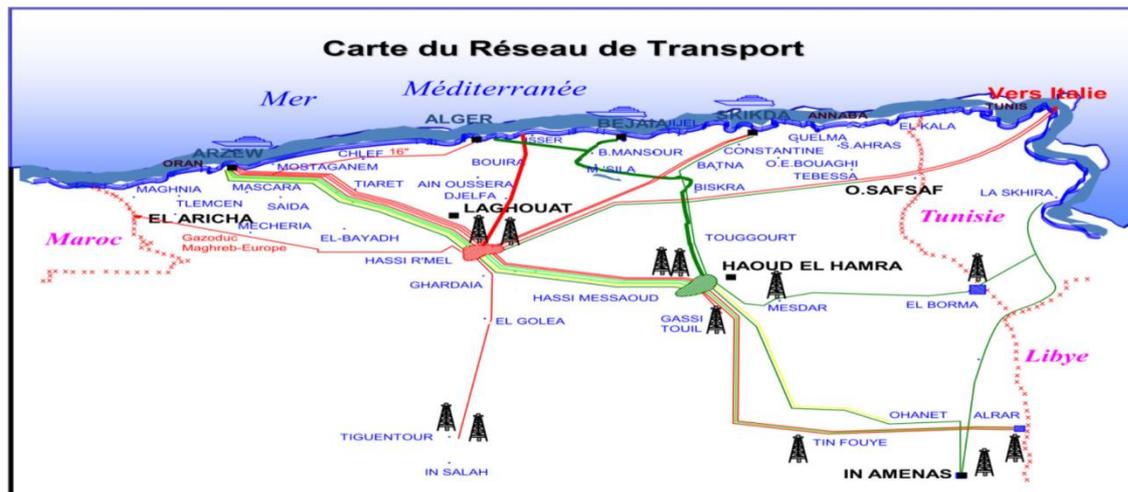
3 Présentation de La Région Transport Centre de Bejaia (RTC)

La RTC est l'une des cinq directions chargées du transport, du stockage et de la livraison des hydrocarbures liquide et gazeux.

Présentation de la RTC :

La région transport centre (Bejaia) est l'une des sept région composants l'activité transport des hydrocarbures par canalisation avec la région d'ARZEW (RTO), la région SKIKDA (RTE), la région de HAOUD-EL-HAMRA (RTH), et la région d'IN-AMENAS (RTI), la Direction G.E.M et la Direction G.P.D.F.

Figure N°05 : Carte du Réseau de Transport



Source : Document interne à SONATRACH.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Figure N° 06 : Carte du Réseau de Transport RTC Bejaia



Source : Document interne à SONATRACH.

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 sont 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.

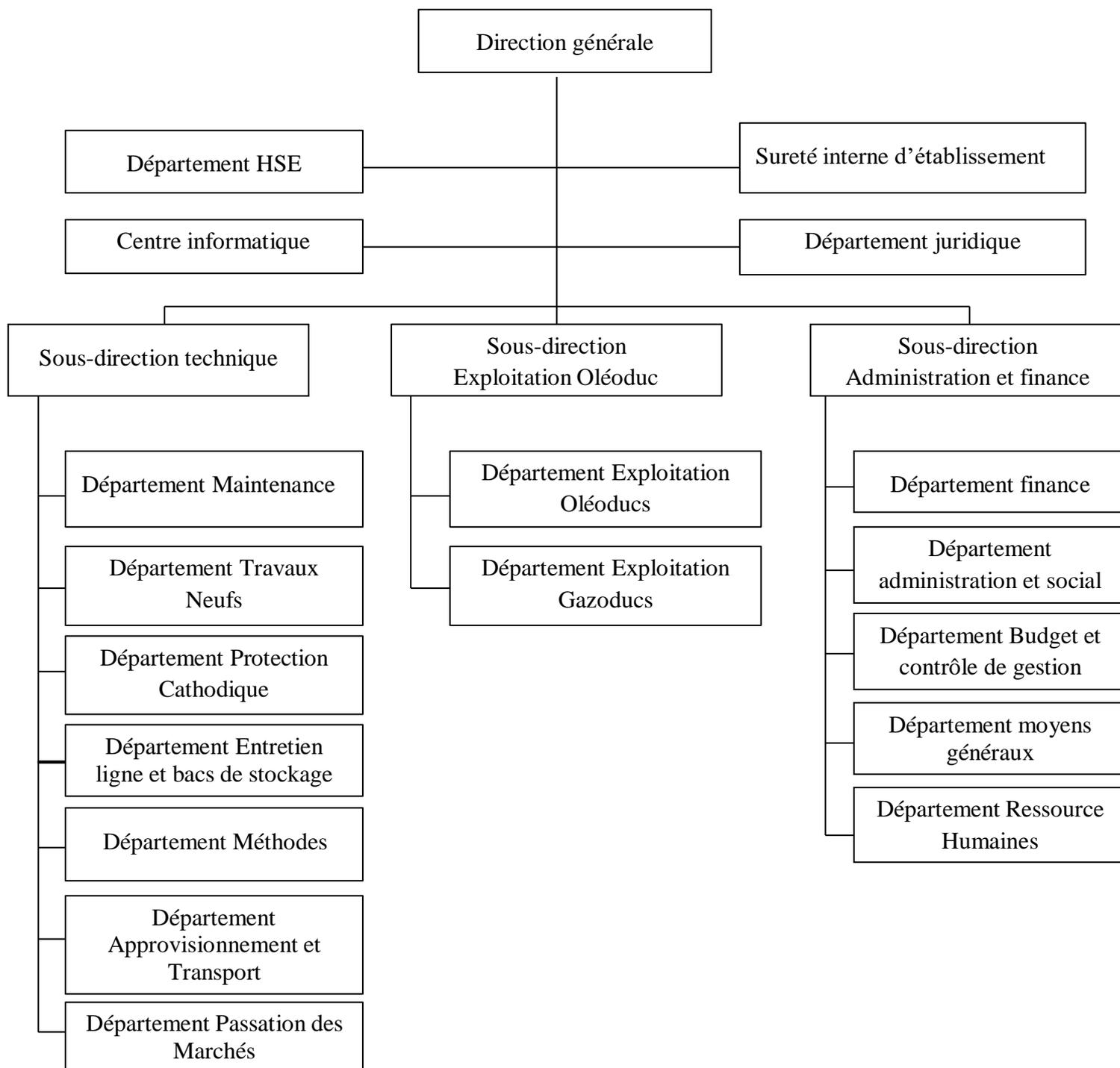
➤ Le gaz naturel :

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

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

L'organisation de la RTC :

Schéma N°04 : Organigramme de la RTC (Bejaia)



Source : Document interne à SONATRACH.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Description succincte de l'organigramme :

La DRGB est composé d'une sous-direction Technique, d'une sous-direction Exploitation oléoducs gazoducs, d'une sous-direction Administrations et Finances, d'une sous-direction d'exploitation des Installations portuaires et bouées de chargement, et d'autres structures dépendant directement de la direction Générale.

- **La sous-direction Exploitation Oléoducs Gazoducs :**

Elle est chargée de l'organisation du transport de pétrole brut et du condensat dans les meilleurs conditions et cout, elle est composée de deux départements : département exploitation Oléoducs, département exploitation Gazoducs.

- **La sous-direction Technique :**

Elle a pour mission d'assurer la maintenance et la protection des cathodiques, ainsi que l'approvisionnement et le transport, l'étude et le suivi de projets de réalisation de travaux neufs...etc. Elle est organisée en sept département : département entretien lignes et bacs de stockage, département d'approvisionnement et transport, département méthodes, département maintenance, département de protection des cathodiques, département des travaux neufs et en fin le département passations des marchés.

- **La sous-direction Administration et Finances :**

Elle a pour mission d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, le soutien logistique de l'entreprise, gère le personnel de la DRGB, d'effectuer la gestion financière, de préparer le budget, d'assurer le contrôle de gestion. Elle est organisée en cinq départements : département ressources humaines, département ADM et social, département moyens généraux, département finances, département budget et contrôle de gestion.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- **La sous-direction d'Exploitation des Installations portuaires et bouées de chargement :**

Elle est composée de deux départements : département exploitation installations portuaires et bouées de chargement, département entretien installations. Ce département n'est pas encore mis en service.

- **Autres structures :** comme les sous-directions précédentes liées à la direction régionale et qui sont :
 - Le centre informatique : sa fonction est l'exploitation et développement des applications informatiques pour le compte de la DRGB et les autres directions générales.
 - Département Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) : ce département veille sur l'hygiène, la sécurité et l'environnement de l'entreprise et de son personnel.

Section 02 : élaboration d'un budget au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

SONATRACH est la plus grande entreprise pétrolière et gazière d'Algérie, et elle utilise un système budgétaire pour gérer ses finances. Le système budgétaire de SONATRACH est un processus de planification et de contrôle des dépenses de l'entreprise.

➤ Présentation du département Budget :

La direction régionale de Bejaïa est constituée d'un Directeur Régionale et de quatre sous-directions ; la sous-direction d'exploitation oléoducs gazoducs, la sous-direction technique, la sous-direction exploitation et finance. Cette dernière à laquelle appartient le département budget et le contrôle de gestion. Le rôle principal de ce département est l'élaboration des budgets annuels et pluriannuels de l'entreprise ainsi que leurs suivis et contrôle, ce département comporte deux services :

- Service Budget ;
- Service Information de Gestion ;

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

➤ Le système Budgétaire à la RTC SONATRACH :

Le système budgétaire à SONATRACH est élaboré annuellement en coordination avec les différentes filiales et direction centrales. Il se compose de deux types de budgets principaux : le budget d'investissement et le budget d'exploitation.

Le budget d'investissement est utilisé pour financer les projets de développement, de recherche et d'exploration de nouveaux gisements pétroliers et gaziers. Il est élaboré en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise, des projets en cours et des prévisions de marché.

Le budget d'exploitation, quant à lui, est utilisé pour gérer les dépenses courantes de l'entreprise, telles que les coûts de production, de distribution et de commercialisation. Il est élaboré en fonction des prévisions de production, de vente et des coûts d'exploitation de l'entreprise.

Les budgets sont soumis à un processus de validation et de suivi rigoureux tout au long de l'année, afin d'assurer la cohérence entre les prévisions et les réalisations, et de permettre des ajustements en temps réel si nécessaire.

En somme, le système budgétaire à SONATRACH permet à l'entreprise de planifier ses dépenses et ses investissements, de contrôler ses coûts et de maximiser ses bénéfices, tout en respectant les objectifs stratégiques de l'entreprise.

1 Le suivi et l'élaboration d'un budget d'investissement au sein de la RTC-Bejaia

Le budget d'investissement de SONATRACH est élaboré chaque année en conformité avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce budget vise à financer les projets de développement des réserves pétrolières et gazières, ainsi que la modernisation des infrastructures existantes pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de l'entreprise.

En raison de la nature à long terme de ses activités, SONATRACH investit régulièrement dans des projets de grande envergure tels que la construction de pipelines, de

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

plates-formes pétrolières, de terminaux de gaz naturel liquéfié, etc. Ces projets sont souvent coûteux et nécessitent un financement sur plusieurs années.

SONATRACH a également un plan de développement ambitieux pour accroître sa production de pétrole et de gaz. Le budget d'investissement est donc un outil essentiel pour réaliser ces objectifs de développement et pour assurer la croissance à long terme de l'entreprise.

La réalisation d'un projet d'investissement à SONATRACH doit passer nécessairement par les étapes suivantes :

- Préparation du cahier des charges ;
- Inscription au budget ;
- Lancement de l'appel d'offre ;
- Signature du contrat ;
- Etablissement de l'ordre de démarrage des services ;
- Démarrage des travaux.

Les phases d'élaboration d'un budget d'investissement au sein de la RTC-Bejaia

L'élaboration d'un budget d'investissement au niveau de la RTC doit passer par les étapes suivantes :

- **La fiche technique : (annexe n°1)**

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

- **La réunion avec les différents départements :**

Les différents services qui ont contribué à l'inscription de chaque projet au plan doivent se réunir pour aborder les différentes questions du projet qui va aider à mieux gérer et

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

respecter le budget avec le département budget en premier, ensuite la division d'Alger pour des réunions de pré arbitrage.

❖ Réunion avec le département budget :

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

❖ Réunion avec la division :

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

➤ Le plan annuel :

Il est présenté sous forme d'un tableau, dans lequel les projets sont classés selon le programme en cours et le programme des projets à lancer pour les projets qui vont e réaliser à l'avenir, et dans chacune de ces programmes, on énumère les projets class » à leur tour selon la rubrique technico « économique à laquelle ils appartiennent comme la rubrique installation générale, infrastructure routière. On trouve, dans le plan (N), le cout actuel de chaque projet, la réalisation de la fin de l'année (N-2), pour les projets en cours, ainsi que la réalisation du 1^{er} semestre de l'exercice (N-1) et les prévisions pour l'année (N). Les montants sont donnés en milliers de Dinars Algériens (KDA)et une colonne pour la partie devise.

➤ Le plan à moyen terme :

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

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

La procédure d'élaboration d'un budget d'investissement au sein de la RTC :

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

▪ La remise des fiches techniques :

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

- **1ere page : Fiche signalétique du projet :** contient toutes les informations concernant le projet ainsi que le planning de maturation.
- **2eme page : Planning des travaux fournitures :** présente les délais de réalisation des travaux avec les dates de début et de fin d'exécution.
- **3eme page : Contrats et évolution physique :** composé de deux parties contrat et évolution physique de l'affaire.
 - **Contrat :**
 - La date de signature (si le projet est en cours)
 - Délais (période prévisionnelle de réalisation du projet)
 - Lancement des travaux (date de démarrage des travaux)
 - Monnaie (monnaie utilisée pour la transaction)
 - Montant (coût du projet en milliers de DA et la partie payée en devise)
 - Taux de réalisation (l'état d'avancement du projet)
 - **Evolution physique de l'affaire :**

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

- **4eme page : Coût du projet :** se compose de l'enveloppe financière et physique valorisée.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

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

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

- **Finalisation du plan** :

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

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Suivi et réalisation d'un budget d'investissement :

Présentation du cas étudié :

Notre cas pratique à SONATRACH pour cette partie s'est basé sur un projet d'investissement intitulé « Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension 1550 KW de marque ASI Robicon type ET630W2 », ce projet est dû au remplacement du moteur existant du GEP B suite à un problème technique persistant depuis sa mise en service.

❖ Caractéristiques du projet :

- Date de signature : le contrat a été signé le 29/12/2015
- ODS : 24/05/2016
- Délai de réalisation : 12 mois
- Le cout total estimé : 18 720 KDA (130 000 Euros)

Le contrôle de physique valorisé :

Après son inscription au plan budgétaire, une fois notifié le service budget procède au suivi de l'exécution de plan via reporting mensuel afin de suivre la réalisation des projets inscrits. Il s'agit d'un contrôle du niveau de réalisation du projet à partir des prévisions exprimés dans la fiche technique et les réalisations qu'on calcule ainsi :

Tableau N°04 : Tableau de contrôle du physique valorisé 2017

Mois	Notifications	Prévisions mensuels	Réalisations mensuels	Ecarts	Taux de réalisation mensuel %	Taux d'avancement du projet %
Mars	18 720	00	00	00	00%	00%
Mai	18 720	18 720	15 845	- 2 875	84.64%	84.64%
Juin	18 720	00	00	00	00%	00%
Cumul	/	18 720	15 845	- 2 875	84.64%	84.64%

Source : Réalisé par nous même à base des données interne de la RTC

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

✚ **Taux de réalisation mensuel = Réalisation mensuel ÷ prévision mensuel × 100**

- **Taux de réalisation du projet du mois de Mai** = $(15\ 845 \div 18\ 720) \times 100 = 84.64 \%$

✚ **Taux d'avancement du projet = Réalisation mensuel ÷ Cout global du projet × 100**

- **Taux d'avancement du projet du mois de Mai** = $(15\ 845 \div 18\ 720) \times 100 = 84.64 \%$

✚ **Ecart = Réalisation – Prévisions**

- **Ecart du mois de Mai** = $15\ 845 - 18\ 720 = - 2\ 875$
 - Cet écart négatif de **2 875 KDA** s'explique par la variation du taux de change euros/dinars.

2 Le suivi et l'élaboration d'un budget au sein de RTC (Bejaia)

Le budget d'exploitation de la SONATRACH TRC, nommé aussi budget fonctionnel, est établi à partir des prévisions faites sur les charges et les dépenses.

➤ **Les charges :**

Une charge est un terme comptable désignant les consommations de l'entreprise chiffrées en valeur monétaire. Les charges comprennent les achats consommés et les frais qui se rapportent à l'exploitation de l'exercice en cours, ainsi que les dotations au compte d'amortissement et de provisions.

La planification des charges joue un rôle crucial dans la prévision des flux de trésorerie. Celles prises en compte par la TRC pour l'élaboration de son budget d'exploitation sont les suivantes :

- Achats consommés (compte N°60) ;
- Services extérieurs (compte N°63) ;
- Autres services extérieurs (compte N°62) ;

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- Charges de personnel (compte N°63) ;
- Impôts, taxes et versements assimilés (compte N°64) ;
- Autres charges opérationnelles (compte N°65) ;
- Charges financières (compte N°66) ;
- Éléments extraordinaires (compte N°67) ;
- Dotation aux amortissements et provision (compte N°68) ;
- Autoconsommation (compte N°72).

Il s'agit de l'ensemble des charges consommées dans le processus d'exploitation.

NB 01 : A retenir que l'ensemble des charges sont décaissables à l'exception des comptes : C/68 et C/72 qui sont « non décaissables », c'est à dire qu'ils ne donnent pas lieu à une sortie d'argent, ainsi que la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) qui fait partie du compte 64 qui est calculée à base 3% du Chiffre d'affaire (CA).

NB 02 : A retenir également que le CA de la TRC est la quantité d'hydrocarbure transportée du sud jusqu'au nord selon un barème ou plutôt un tarif de transport arrêté.

➤ **Les dépenses :**

Argent employé à toutes choses, privées ou publiques, qu'on se procure, qu'on fait au fait faire.

Les dépenses réelles surpassent parfois les dépenses prévisionnelles. Ce phénomène surprend toujours les entreprises pour l'éviter, l'entreprise doit évaluer au plus près ses charges, en se concentrant sur leur nature, leur volume, et leur échelonnement.

Les phases d'élaboration d'un budget d'exploitation :

La réalisation d'un projet d'exploitation au niveau de la SONATRACH doit passer nécessairement par les étapes suivantes :

- Préparation du cahier de charges ;
- Inscription au budget ;
- Lancement de l'appel d'offre ;

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- Signature de contrat ;
- Etablissement de l'offre de démarrage des services (ODS) ;
- Démarrage des travaux.

Phase préparatoire :

Dans cette phase chaque département exprime ses besoins et définit toutes les caractéristiques techniques du projet pour élaborer un cahier de charges.

a- Lancement de la campagne budgétaire :

Le service budget lance au mois de juin de chaque année la campagne budgétaire qui est une phase importante du cycle de planification pour les réalisations des projets d'exploitation et d'investissement de l'année. Cette campagne s'étale sur une durée de deux (2) à trois (3) mois.

Tous les projets présentés ne seront pas forcément inscrits au plan. Il faut donc sélectionner ceux qui seront à réaliser pour l'année à venir. Cette dernière consiste à récupérer toutes les fiches techniques qui sont récapitulatifs du cahier de charges remplie par chaque chef département afin de consolider le budget.

La campagne budgétaire repose sur trois étapes fondamentales :

- Remise des fiches techniques ;
- Réunions avec les différents départements ;
- Réunions avec le directeur régional.

b- Etablissement des fiches techniques :

La fiche technique est un document où sont regroupés tous les détails, les prévisions, les prescriptions, les coûts et la durée du projet en vue de notification. Chaque projet à sa propre fiche technique, il existe certaines règles à respecter pour une fiabilité maximum des fichiers techniques parmi lesquelles :

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- Maitriser la phase de maturation des nouvelles affaires à inscrire par une meilleure préparation technique et évaluation financière ;
- Procéder à une actualisation des projets en cours (cout et planning).

La fiche technique se compose de huit (08) pages :

- **1ere page : Fiche signalétique** : on trouve dans cette rubrique :
 - L'intitulé du projet ;
 - La rubrique du projet ;
 - La localisation ;
 - Le département responsable du projet ;
 - La finalité du projet ;
 - Opportunité du projet ;
 - La consistance de l'opération ;
 - Planning de maturation : c'est un planning prévisionnelle relative à la finalisation du cahier de charges, lancement de l'appel d'offre, ouverture des plis (techniques et commerciaux) ainsi que la date de signature du contrat et l'établissement de l'ordre de démarrage de service (ODS).
- **2eme page : Planning des travaux fournitures** : c'est le délai de réalisation des travaux avec les dates de début et de fin des exécutions.
- **3eme page : Le contrat et l'évolution physique** : dans laquelle on trouve :
 - **Le contrat** : où figure la date de signature réelle pour les projets en cours et la date prévisionnelle pour les nouveaux à inscrire sur le plan, la date de démarrage des travaux (réelle ou prévisionnelle), le coût du projet en millier de dinars.
 - **Evolution physique de l'affaire** : c'est la prévision physique du projet.
- **4eme page : Le coût du projet** : cette rubrique se décompose en deux parties :
 - **Le physique valorisé** : c'est l'estimation de la valeur à réaliser à une période donnée ;
 - **L'enveloppe financière** : c'est la prévision des différentes dépenses à effectuer lors de l'évolution du projet.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

NB : le montant de l'enveloppe financière ne sont pas toujours égaux à ceux du physique valorisé étant donné qu'il y a toujours un décalage entre le montant de la prestation et le montant du paiement de celle-ci.

- **5eme page : Déglobalisation :** c'est la répartition du montant du projet en mensualité selon le volume de réalisation pour permettre un meilleur suivi du projet.
- **6eme page : Explication des écarts :** on constate dans cette rubrique les écarts entre le montant initial du projet inscrit au plan de l'exercice antérieur et son montant actuel tout en expliquant les écarts.
- **7eme 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.
- **8eme page : Répartition par système de transport par canalisation (STC) :** c'est le détail de répartition des montants selon l'unité concerné OB1 ou GG1, ou les deux au même temps.

c- Les réunions avec les différents départements :

Afin de discuter les projets proposés et réussir au mieux le budget, les différentes structures concernées se réunissent d'abord avec le département budget, puis avec une commission du siège TRC (transport par canalisation) d'Alger, pour des réunions de pré-arbitrage.

La phase opérationnelle :

- **La finalisation du plan :**

Après avoir étudié les fiches techniques remises par les départements et les différentes réunions, le service budget peut finaliser le budget. Ce travail se fait aumois d'Aout et consiste en une consolidation de toutes les fiches techniques. Un plan annuel sera présenté sous forme d'un tableau où les projets seront classés en travaux.

- **La notification du plan annuel :**

Après avoir consolidé toutes les fiches techniques et dégagé un plan budgétaire, par les différentes réunions, la direction régionale de Bejaia va faire une transmission de ce plan budgétaire au début du mois d'aout à la division d'exploitation d'Alger, pour que cette

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

dernière donne une autorisation d'exploiter le budget à partir de la fin de l'année N ou au début de l'année N+1.

Etape d'élaboration d'un budget d'exploitation :

Etape d'élaboration d'un budget des charges :

Sauf que dans la compagne budgétaire on constate que pur un projet d'investissement les étapes sont les mêmes quel que soit le projet, alors que dans un projet d'exploitation la première étape change d'une charge à une autre, or que les deux dernières étapes restent inchangées.

➤ **Achats consommés (compte N°60) :**

Ils sont obtenus pour une période, grâce au calcul suivant :

Achats hors taxes de la période (de matières, marchandises...) + stocks de début de période (de matières, marchandises...) – stocks de fin de période (de matières, marchandises...).

➤ **Services extérieurs (compte N°61) :**

Les comptes comptables 61 « services extérieurs » sont les charges externes qui proviennent directement des besoins de l'entreprise pour son exploitation autre que les achats de matières, de marchandises ou de prestations de service.

- **Exemple :** location, crédit-bail, sous-traitante.

Un service est une offre intangible, fortement dépendante du client plusieurs caractéristiques permettent d'éliminer un service :

- Le service est immatériel et intangible ;
- Un service est périssable et ne peut être stocké ;
- La consommation d'un service est concomitante à sa production ;
- La réalisation d'un service demande une interaction forte avec des supports matériels.

L'élaboration du budget concernant les services et achat consommé se fait par la remise d'un imprimé d'exploitation « fiche technique d'exploitation » qui est un document

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

regroupant tous les délais, les prévisions, les prescriptions, les coûts et la durée des projets d'exploitation, en vue d'inscrire au plan.

Il est à la demande de service budget remit par les départements ayant des projets d'exploitation à inscrire au plan, il se compose d'une seule page :

❖ Rubrique N°01 : Signalétique du projet

- Intitulé du compte ;
- Intitulé de l'affaire ;
- Département MTN ;
- Finalité ;
- Durée du contrat.

❖ Rubrique N°02 : Planning de maturation (indique les dates)

Elle comporte les différentes dates correspondantes aux étapes de réalisation d'un projet d'exploitation.

❖ Rubrique N°03 : Planning prévisionnel de réalisation

Cette rubrique indique l'estimation de la valeur réalisée, elle comporte :

- Le coût global du projet défini en dinars et en devise ;
- Le cumul pour la fin de l'année n-1 en dinars et en devise ;
- La clôture pour l'année N ;
- Les montants pour le reste des délais.

❖ Rubrique N°04 : Déglobalisation mensuelle

Elle indique les montants des prévisions à décaisser.

➤ Autres services extérieurs (compte N°62) :

Les autres services extérieurs font partie comme les services extérieurs des autres charges externes, les principaux autres services sont :

- Personnel extérieur à l'entreprise dans lequel on trouvera le personnel intérimaire ;

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- Rémunération d'intermédiaire, et honoraires (architecte, avocats, expert-comptable, commissaires au compte...);
 - Publicité, publication, foires, exposition, cadeaux à la clientèle ;
 - Transport de bien et transport collectif du personnel ;
 - Déplacement, missions et réception ;
 - Frais postaux et de télécommunication ;
 - Service bancaire et assimilés.
- **Frais de personnel (compte N°63) :**

Les frais personnels représentent la somme de tous les salaires, provisions et charges patronales qui ont pris naissance sur le mois, quel que soit la date de versement.

Les frais de personnel constituent le poste de dépense le plus important des matières, c'est le seul coût direct figurant sur le tableau de bord.

Ils sont composés de trois grandes sources :

- Les salaires, part salaires et patronales ;
- Les provisions ;
- Les services extérieurs.

L'élaboration du budget concernant les frais de personnel pour l'année N+1 se fait en se basant sur les données de l'année N-1 les prévisions de recrutement et de départ pour l'année N+1 faite par le département ressource humaine (plan de recrutement).

➤ **Impôt et taxes (comptes N°64) :**

L'impôt est une charge publique, droit imposé sur certaines choses, il peut être direct sur différents produits et services selon les lois en vigueur.

Dans l'élaboration du budget concernant les impôts et taxes pour l'exercice à venir, le service budget accordé une part importante à la TAP qui est calculée comme suit :

Budget prévisionnel de la TAP = chiffre d'affaire prévisionnel × 3%

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

➤ **Autres charges opérationnelles (compte N°65) :**

Les autres charges de gestion courante correspondent la charge provenant d'événement qui concerne l'exploitation de l'entreprise, mais qui sont de nature ponctuelle.

En comptabilité, ces autres charges sont regroupées dans le compte 65. Elles vont des redevances aux créances douteuses ou irrécouvrables.

➤ **Charge financière (compte N°66) :**

Afin de financer les besoins générés par leur activité, les entreprises ont souvent recours à un mode financement, elles peuvent s'endetter auprès des établissements de crédit (emprunt bancaire), se financer à l'aide de somme mises à la disposition par les associés (comptes courant d'associé), d'obtenir des escomptés sur les paiements qu'elles effectuent à leur fournisseur ou encore 'mobiliser' leurs créances commerciales.

Les sommes générées par ces moyens de financement ont un impact sur le compte de résultat : ce point des charges financières.

➤ **Éléments extraordinaires (compte N°67) :**

En comptabilité, le poste de charge exceptionnelle regroupe l'ensemble des charges qui ne se rapportent pas à la gestion courante de l'entreprise. Ce sont des charges n'entrant pas dans l'activité normale de l'entité. Il s'agit notamment des pénalités, des créances devenues irrécouvrable, des charges sur l'exercice antérieur et des valeurs comptables des éléments d'actifs cédés.

➤ **Amortissement (compte N°68) :**

C'est la constatation d'un amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif résultant de l'usage, du temps de changement de techniques et de toute autres causes.

Le service budget élabore des amortissements par la prise en compte des réalisations de l'année N-1 plus les dotations au amortissement liées aux nouvelles acquisitions prévues dans le plan, d'investissement.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

➤ **Autoconsommation (compte N°72) :**

Pour son fonctionnement la RTC consomme pour ses machines une partie du gaz transportée par ses canalisations, ce qui l'oblige à fixer un budget concernant l'autoconsommation, prenant comme exemple la station de pompage de pétrole SP1.BIS qui utilise une partie de pétrole pour son propre fonctionnement, ainsi la même chose pour la station de compression de gaz SC3.

Etapes d'élaboration d'un budget des dépenses (budget de trésorerie) :

Le flux de trésorerie est le mouvement monétaire lié à l'activité, s'il est insuffisant, il met en péril cette activité.

Avec un budget de trésorerie l'entreprise peut prévoir les mouvements des encaissements et des décaissements à court et moyen terme et donc contrôler son activité.

Dans la RTC, la prévision des décaissements et des encaissements pour N+1 se fait comme suit :

• **Budget des décaissements :**

Un décaissement est toute opération entraînant de sortie de l'argent pour établir le budget des décaissements, le service budget prend en compte toutes les charges qui donnent lieu à un décaissement, sauf les amortissements et les autoconsommations qui ne sont pas décaissables, ainsi que la TAP qui est réglé au niveau central (Alger).

Tel que :

Décaissement N+1= reste à décaisser N+11/12 charges décaissable N+1

• **Budget des encaissements :**

Un encaissement est toute opération entraînant une entrée de fond. Après avoir élaboré le budget des décaissements, c'est-à-dire prévoir les dépenses à supporter par l'entreprise, le

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

service trésorerie envoie chaque mois une demande de fond établit sur la base des prévisions faites sur les dépenses de l'année N+1 plus une marge, au niveau de hiérarchie à Alger, afin d'alimenter les deux comptes bancaires de la RTC.

La direction générale d'Alger, n'alimente les comptes bancaires de la RTC qu'après avoir constaté la différence existante entre les besoins de la RTC et ses disponibilités au niveau de la banque.

Cette opération s'effectue chaque quinze (15) jour au lieu de chaque mois, ceci à l'aide d'un logiciel reliant la direction générale d'Alger, la RTC et sa banque.

- **Réalisation d'un projet d'exploitation** : La réalisation d'un projet d'exploitation au sein de la RTC :
 - Préparation d'un cahier de charges de l'opération d'exploitation (achat d'un bien ou service) ;
 - Le cahier des charges est établi par le département qui gère le projet, il doit contenir une description de toutes les caractéristiques techniques du projet.
- **L'inscription au budget** : C'est l'établissement d'un imprimé d'exploitation, qui est la fiche technique d'exploitation.
- **Lancement de l'appel d'offre** : La procédure de l'appel d'offre s'effectue en deux étapes : technique dans laquelle on évalue et on analyse les offres techniques, et l'étape commerciale qui désigne le soumissionnaire retenu sur la base de l'offre la moins disant.
 - Signature du contrat : Le contrat est un acte dans lequel doit figurer toutes les obligations de l'un vers l'autre.
- **L'établissement de l'ordre de démarrage des services** : Consiste de l'ordre de démarrage des services.
- **Démarrage des travaux** : Lancement des travaux.

Suivi et réalisation d'un budget d'exploitation

Charges d'exploitation :

- **Charges d'exploitation pour le mois d'octobre :**

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Au mois d'**octobre 2021**, le niveau des charges d'exploitation a atteint **1 045 868 KDA**, soit **99%** par rapport à la prévision mensuelle qui est de **1 060 136 KDA**.

- Le coût opératoire pour le mois d'**octobre 2021** est de **617 884 KDA**, réaliser à hauteur de **97%**.
- L'écart négatif de **14 268 KDA** en matière de charges d'exploitation, est détaillé ci-après par postes de charges :

Tableau N°05 : Charges d'exploitation mois d'octobre 2023

Charges d'exploitation					
Désignation	Notification	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux de réalisation
60- Achats consommés	399 400	40 811	42 200	1 389	103%
61- Services extérieurs	1 233 690	54 935	65 449	- 10 514	119%
62- Autres services extérieurs	660 550	58 399	50 072	- 8 327	86%
63- Charges de personnel	5 403 544	432 284	417 289	- 14 995	97%
64- Impôts & taxes et vers assimilés	557 397	42 282	42 807	525	101%
66- Charges Financières	50 000	4 166		- 4 166	0%
72- Auto consommation	32 000	2 665	67	- 2 598	3%
Coût opératoire	8 336 581	635 542	617 884	- 17 658	97%
65- Autres charges opérationnels			3 388	3 388	
68- Dotation aux amort & provisions	5 095 143	424 594	424 596	2	100%
Total	13 431 724	1 060 136	1 045 868	- 14 268	99%

Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- **Ecart = Réalisation- Prévision**
- **Taux de Réalisation= Réalisation / Prévision×100**

➤ **Achats consommés :**

Ce poste a enregistré un écart positif de **1 389 KDA**, de soit 3%.

➤ **Services extérieurs :**

Ce poste a enregistré un écart négatif de **10 514 KDA**, de soit **19%**, qui s'explique essentiellement par :

La constatation en **Octobre 2021**, des factures liées à la Réfection des peintures et revêtement des installations, des deux sites SP2 et SP3 pour un montant global de **20 662 KDA**, contre une prévision du même mois de **5 000 KDA**.

(Les deux contrats signés en date du **26/05/2021**, ODS à partir du **11/07/2021**).

➤ **Autres services extérieurs :**

Au mois d'**Octobre 2021**, ce poste a enregistré un écart négatif de **- 8 327 KDA**, soit **14%** par rapport à la prévision du même mois, qui s'explique principalement par la non concrétisation des projets ci-dessous :

- « Actualisation des prestations des Etudes de danger du Terminal Marin Bejaia et de la Station de pompage SP3 M'sila New. »

Coût global : **12 500 KDA**, Prévision Octobre 2021 : **2 000 KDA**.

Consultation sélective N°08/RTC/HSE/2021 lancée le 25/05/2021, l'ouverture des offres techniques en date du 08/07/2021, l'ouverture financière a eu lieu le 27/10/2021, en cours de traitement par la COP.

- « Réalisation des prestations d'Audits Environnementaux et Etudes de danger de gazoduc GG1 Hassi R'Mel Terminal Bordj Menaiel »

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Coût global : **15 000 KDA**, Prévision Octobre 2021 : **2 000 KDA**.

Appel à Manifestation d'intérêt N°16/RTC/HSE/2020 lancé pour sélection des bureaux d'études.

Consultation sélective lancée, déclarée infructueuse.

En cours de finalisation et de correction pour l'adaptation au nouveau Décret exécutif n° 21-319 du 14 août 2021, relatif au régime d'autorisation d'exploitation spécifique aux installations et ouvrages des activités d'hydrocarbures, ainsi que les modalités d'approbation des études de risques relatives aux activités de recherche et leur contenu.

- « Réalisation des prestations pour l'élaboration des Etudes de Danger des ouvrages suivants RTC : - Oléoduc OB1 et d'OG1 » :

Cout global : **20 000 KDA**, Prévision Octobre 2021 : **2 000 KDA**.

En cours de finalisation et en correction suite à leurs adaptations au nouveau Décret exécutif n°21-319 du 14 août 2021, relatif au régime d'autorisation d'exploitation spécifique aux installations et ouvrages des activités d'hydrocarbures, ainsi que les modalités d'approbation des études de risques relatives aux activités de recherche et leur contenu.

- « Prestation de surveillance aérienne »

Coût global : **54 000 KDA**, Prévision Octobre 2021 : **1 500 KDA**.

Une convention entre TASSILI et TRC est prévue d'être signée, selon la Direction Technique/EXP.

➤ **Autoconsommation :**

Au mois d'**Octobre 2021**, ce poste a enregistré un écart négatif de **- 2 598 KDA**, soit **98%** qui s'explique par l'arrêt de la station SP1 Bis durant le mois d'Octobre 2021, suite à la diminution de débit de l'OB1 à 800 m³/H, et ce depuis le mois de Novembre 2020, et, aussi à l'arrêt de la station SC3 durant le mois d'Octobre 2021, sauf dans le cadre des inspections, il y a eu une mise à l'évent du gaz.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Dépenses d'exploitation :

- **Dépenses d'exploitation pour le mois d'octobre :**

Au mois d'**Octobre 2021**, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de **1 093 565 KDA**, soit **154%** par rapport à la prévision de la même période (**711 595 KDA**).

Le détail par programme est représenté ci-dessous :

Tableau N°06 : Dépenses d'exploitation pour le mois d'octobre 2021

Dépenses d'exploitation					
Désignation	Notification	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux %
Sommes payées aux fournisseurs	3 380 362	288 927	153 573	- 135 354	53%
* Approvisionnements	579 415	61 146	31 963	- 29 183	52%
Les services :	2800 947	227 781	121 610	- 106 171	53%
- Services extérieurs	1 166 146	105 352	58 386	- 46 966	55%
- Autres services extérieurs	1 634 801	122 429	63 224	- 59 205	52%
Autres charges opérationnelles			3556	3556	/
Charges de personnel	4 780 403	368 901	338 598	- 30 303	92%
Impôts & taxes et versements assimilés	322 600	53 767	597 838	544 071	1112%
Charges Financières					
Total	8 483 365	711 595	1 093 565	381 970	154%

Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

➤ **Approvisionnement :**

Au mois d'**octobre** 2021, ce poste a enregistré un écart négatif de – **29 183 KDA**, soit 48 % par rapport à la prévision du même mois, qui s'explique principalement par :

- Le Retard dans l'envoi des factures relatives à consommation d'électricité industrielle. Prévision Octobre 2021 : **25 000 KDA** – Réalisation Octobre 2021 : **23 650 KDA**, soit un écart négatif de **1 350 KDA**.
- La non concrétisation de certains affaires d'exploitation prévues initialement pour le mois d'octobre 2021 tels que :

- Fourniture en lots séparés de divers EPI :

Coût global : **3 500 KDA** – Prévision Octobre 2021 : **2 000 KDA**

L'affaire à concrétiser par un bon de commande, Une demande d'achat lancée, la prospection des fournisseurs est en cours.

- Acquisition des vannes et accessoires divers pour le réseau anti incendie :

Coût global : **3 800 KDA** – Prévision Octobre 2021 : **3 800 KDA**

Affaire a concrétiser par un bon de commande auprès la SARL HARIK le 23/05/2021, pour un montant de **2 150 KDA**, attente la livraison.

- Fourniture de carte pré payer carburant :

Coût global : **12 000 KDA** – Prévision Octobre 2021 : **1 000 KDA**

Affaire a concrétiser par un bon de commande, selon les besoins des structures.

- Reconditionnement et réétalonnage des détecteurs fixes de gaz :

Coût global : **1 500 KDA** – Prévision Octobre 2021 : **750 KDA**

Affaire à concrétiser par un bon de commande, selon les besoins des structures.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- Divers fournitures et outillages pour travaux de maçonnerie :

Coût global : **4 000 KDA** – Prévision Octobre 2021 : **500 KDA**

L'affaire à concrétiser par un bon de commande, Une demande d'achat lancée, la prospection des fournisseurs est en cours.

- Fourniture de divers roulements, joints, filtres, courroies et flexibles :

Coût global : **3 500 KDA** – Prévision Octobre 2021 : **500 KDA**

Affaire à concrétiser par un bon de commande pour un montant de **1 775 KDA**, attente livraison.

- Acquisition consommables pour les systèmes de climatisation des terminaux et stations de la RTC :

Coût global : **3 600 KDA** – Prévision Octobre 2021 : **300 KDA**

Affaire a concrétiser par un bon de commande, selon les besoins des structure

- Fourniture de pneus :

Coût global : **3 800 KDA** – Prévision Octobre 2021 : **320 KDA**

L'affaire à concrétiser par un bon de commande, Une demande d'achat lancée, la prospection des fournisseurs est en cours.

➤ Services extérieurs :

Au mois **d'Octobre 2021**, ce poste accuse un manque à réaliser de – **46 966 KDA**, soit **45 %** qui est dû :

- D'une part, à l'écart positif de 332 651 KDA constaté au niveau de ce poste entre la notification annuelle 2021 qu'est de (1 166 146 KDA) et notre prévision de base (**833 495 KDA**).

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

- D'autres part, à l'écart négatif enregistré qui s'explique comme suit :
- ✓ Retard dans l'envoi des factures relatives aux prestations de restauration des différents sites de la RTC.

Prévision Octobre 2021 : **34 513 KDA** – Réalisation Octobre 2021 : **32 177 KDA**, soit un écart négatif de **2 336 KDA**.

- ✓ Reclassement du compte comptable : Transport du personnel
- ✓ La non concrétisation de certains affaires d'exploitation prévue initialement pour le mois d'octobre 2021 tels que :

Désensablement de la piste de servitude de l'oléoduc OB1 24"/22" du PK 80 au PK 120 :

Coût global : **48 000 KDA** – Prévision Octobre 2021 : **1 750 KDA**

DAO finalisé

Attente orientations de la Division EXL/TRC conformément à la note N°1622/EXL-TEC/2021 du 23/05/2021 (attente offre financière de COSIDER)

Demande de l'accord TRC N°25 RTC-EXL-RTC-SDT-ELB/21 DU 22/03/2021, pour consulter les filiales de SONATRACH (ENGCB, ENGTP...)

Les entreprises ENGCB et ENGTP ont été saisi le 12/04/2021 pour proposition de prix relative aux travaux,

Une sortie conjointe (SH-GCB) sur le site au niveau d'El-Hadjira du PK 80 au PK120 à été effectuée le 26/05/2021, ENGCB a transmis une proposition de prix le 28/06/2021 pour un montant de **1 221 KDA**,

Attente l'offre financière de l'entreprise COSIDER et les orientations de la Division EXL.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Réfection des peintures et revêtement, en lots séparés, des installations des ouvrages concentrés de l'OB1 et GG1 :

Coût global : **75 000 KDA** – Prévission Octobre 2021 : **5 000 KDA**

- Appel d'offres lancé en 06 lots séparés, en décembre 2019, prorogé jusqu'à Juillet 2020
- Contrats signés le 26/05/2021, au profit de ADJROUD Mohamed chérif, Batna pour les 03 lots fructueux pour un montant total : **32 716 KDA**
- Lot N° 01 : SP1 Bis, El OUED, pour un montant : **5 027 KDA**, en cours des travaux (taux d'avancement est de **50%**)
- Lot N°02 : SP2, Biskra, pour un montant : **13 186 KDA** en cours des travaux (taux d'avancement est de **95%**)
- Lot N°03 : SP3 Msila, pour un montant : **14 502 KDA** en cours des travaux (taux d'avancement est de **95%**)
- Relance de l'affaire en date du 27/11/2019, après anfractuosité de l'A.O initial pour non-conformité technique.
Demande de visa lancement DIV/EXL accordé le 09/03/2021, reçue le 15/03/2021, lancement du DAO paru au BAOSEM N 1853 du 22/03/21 au 05/05/21, ouverture des offres techniques en date du 06/05/2021, La COP financière le 03/08/2021,
- L'attribution du marché pour les 03 lots auprès de l'ETS GUEMOULA Ouargla
- Lot N 04 :SC3, Moudjebara pour un montant de 2 950 KDA
- Lot N 05 : TRA, Alger pour un montant de 947 KDA
- Lot N 06 (TMB Bejaia) pour un montant de 9 899 KDA

les trois contrats sign es le 31/10/2021, attente la notification.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Protection des canalisations de la RTC par gabionnages :

Coût global : **23 200 KDA** – Prévision Octobre 2021 : **1 000 KDA**

Visa de lancement accordé le 01/07/2021, publication au BAOSEM sous N° 1905 DU 25/07/2021, prorogation du délai de dépôts des offres au 13/09/2021, BAODEM sous N° 1914 DU 22/08/2021, COP technique le 16/09/2021.

Les travaux CEOT en cours.

Elimination des huiles PCB (polychlorobiphényle) des sites de la RTC :

Coût global : **25 000 KDA** – Prévision Octobre 2021 : **1 000 KDA**

Consultation de fournisseur lancée le 07/11/2019

Finalisation des travaux du comité ad-hoc le 28/09/2020.

➤ Autres services extérieurs :

Au mois d'**Octobre 2021**, ce poste a enregistré un écart négatif de **59 205 KDA**, soit **48%** par rapport à la prévision du mois, qui s'explique essentiellement par :

- ✓ Le non-paiement des 06 factures STH relatives aux prestations de chargement des hydrocarbures au niveau du port pétrolier de Bejaia, pour un montant de **59 261 KDA**, conformément au courrier émanant de la division **N°2204/FIN/ADF/EXL/2021** du 13/07/2021 à l'effet de sursoir aux paiements des prestations jusqu'à la signature du projet d'avenant N°01. Ainsi, que les factures relatives à la Maintenance niveau 3 et plus (contrat DULAM) pour un montant de **883 540 KDA** qui sont prévues pour paiement en 2021, après signature de la convention de régularisation (convention signé par le vice-président le 16/09/2021).

Prévision Octobre 2021 : **89 099 KDA** – réalisation Octobre 2021 : **0 KDA**, soit un écart négatif de **89 099 KDA**.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

➤ **Impôts et taxes :**

Au mois d'**Octobre 2021**, ce poste a enregistré un écart positif de **544 071 KDA**, soit 1112 % par rapport à la prévision du mois, qui s'explique essentiellement par :

- ✓ Le paiement de la taxe d'incitation au déstockage des déchets spéciaux et/ou dangereux pour l'exercice 2020 pour un montant de **597 000 KDA**
- ✓ Droit de douanes pour un montant de **838 KDA**.

➤ **Autres charges opérationnelles :**

Les **3 556 KDA** représentent les dommages concernant les affaires des ex-agents de sureté interne.

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia

Conclusion :

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

Concernant le budget d'investissement, nous avons focalisé notre étude sur les réalisations de l'entreprise pendant l'année 2017 et procédé à une analyse des écarts identifiés.

Et pour le budget d'exploitation, on a établi les tableaux des charges et des dépenses d'exploitation pour le mois d'octobre de l'année 2021.

En conclusion, nous avons constaté que la gestion budgétaire a une influence sur les résultats de l'entreprise en les améliorant grâce à l'élaboration de prévisions et à leur comparaison avec les réalisations effectives. Les écarts constatés permettent ensuite de déterminer si les objectifs de l'entreprise ont été atteints et de mettre en place des mesures correctives si nécessaire. Ainsi, la gestion budgétaire joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances de l'entreprise.

Conclusion Générale

La gestion budgétaire est un élément central du contrôle de gestion, liée à la stratégie de l'entreprise. Elle constitue un outil de décentralisation des responsabilités en fixant des objectifs communs à l'ensemble de l'organisation et en harmonisant les objectifs individuels.

Le processus de gestion budgétaire comprend trois phases : la prévision, qui consiste à traduire les objectifs de l'entreprise en programmes à l'aide de techniques de prévision ; la budgétisation, qui consiste à chiffrer et répartir les prévisions par fonctions ; et enfin, le contrôle budgétaire, qui confronte les réalisations aux prévisions.

Le contrôle de gestion est devenu indispensable pour les entreprises ambitieuses souhaitant améliorer leurs performances. Il utilise divers outils comptables et statistiques tels que la comptabilité analytique, le tableau de bord et la gestion budgétaire. Cette dernière joue un rôle essentiel en tant qu'instrument de planification et de coordination.

Et pour répondre à notre problématique poser « Comment peut-on utiliser la gestion budgétaire pour la prise de décision au sein de SONATRACH RTC-Bejaia ? »

Au sein de la SONATRACH, nous avons élaboré un budget d'investissement et un budget d'exploitation (charges et dépenses) pour comprendre les pratiques budgétaires de l'entreprise. Il est important de noter que malgré l'expertise des professionnels et leurs prévisions, l'avenir demeure incertain.

Après avoir mené notre étude de cas, nous avons pu obtenir des résultats qui ont confirmé nos hypothèses initiales.

D'après l'analyse des résultats de notre étude, nous avons constaté que le contrôleur de gestion de SONATRACH RTC utilise la gestion budgétaire comme un moyen de traduire les objectifs à court terme de la direction en un budget prévisionnel. Ce budget est ensuite comparé aux réalisations réelles de l'entreprise, ce qui permet d'identifier des écarts budgétaires. Ces écarts servent de base à l'analyse des causes, ce qui permet aux responsables de SONATRACH de proposer des actions correctives appropriées. Ces décisions prises en réponse aux écarts budgétaires visent à assurer la continuité et la performance de l'entreprise.

En conclusion, nous avons constaté l'importance cruciale de la gestion budgétaire, néanmoins, elle présente également certaines limites :

- Les budgets sont souvent établis sur une base annuelle et peuvent être difficiles à ajuster en cours d'année.
- L'établissement d'un budget nécessite la collecte et l'analyse de nombreuses données financières et opérationnelles.
- Les budgets sont établis sur la base d'estimations et de prévisions, qui peuvent être sujettes à des erreurs et à des imprévus.

Malgré ces limites, il est important de souligner que la gestion budgétaire reste un outil précieux pour la prise de décision. Cependant, il est essentiel de l'utiliser de manière complémentaire à d'autres approches de gestion, en tenant compte des facteurs contextuels et en restant ouvert aux ajustements et aux adaptations nécessaires.

Nous reconnaissons que tout au long de cette étude, nous avons acquis de nouvelles connaissances et enrichi notre savoir sur le sujet de la gestion budgétaire. Cependant, cette recherche nous a permis de développer une compréhension plus approfondie de la gestion budgétaire en tant qu'outil de contrôle de gestion, et a ouvert la voie à de nouvelles pistes de réflexion et d'exploration pour de futures études.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, application et manuel », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2010.
2. Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion manuel et applications », Dunod, Paris, 2007.
3. Anthony R, « Management et contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris.
4. Berland N, De Rongé Y, « contrôle de gestion », Edition Pearson, Education, Paris, 2008.
5. Béatrice et Francis Grandguillot, 2018, « L'essentiel du contrôle de gestion », 10^{ème} édition Gualino, Paris.
6. Bouin X, Simon F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2009.
7. Bouquin H, « le contrôle de gestion », Gestion Puf, Paris, 2013.
8. Bouquin H, « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », 1^{ère} édition, Paris, 1992.
9. Brigitte Doriath, « le contrôle de gestion », 5^{ème} Ed DUNOD, Paris, 2008.
10. Brookson S, « Gérer un budget », édition Mango Pratique, Paris, 2001.
11. Caroline SELMER, « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2009.
12. Collasse B, Encyclopédie de comptabilité, « contrôle de gestion et audit », Economica, Paris, 2000.
13. Keiser A, « contrôle de gestion », Edition ESKA 2000, 2^{ème} édition.
14. DAVASSE H et PARUITTE M, « Introduction à la comptabilité », Edition FOUCHER, Paris, 2011.
15. Didier LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 3^{ème} édition d'Organisation, Paris, 2002.
16. Doriath B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
17. Doriath B, Lozato M, Mendes P, Nicolle P, « Comptabilité et gestion des organisations », 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.
18. Dubrulle L, Jourdain D, « comptabilité analytique de gestion », Dunod, Paris, 2007.
19. Fernandez A, « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005.
20. Fernandez A, « l'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition, groupe Eyrolles, Paris, 2013.
21. Gautier F, Anna Pezet, « contrôle de gestion, gestion appliquée », édition Pearson, Paris, 2006.
22. Gervais M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », édition Vuibert, Paris 1987.
23. Gervais M, « Contrôle de gestion », 7^{ème} édition, Economica, Paris, 2000.
24. Grandguillot B et F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Lextenso, Paris, 2009.
25. Grandguillot B et F, « L'essentiel de la comptabilité de gestion », GUALINO, 6^{ème} Edition, 2014.
26. Grandguillot B et F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 8^{ème} édition, Lextenso, 2014.
27. Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001.
28. Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2^{ème} édition, France, 2002.
29. Khemakhem A, « La dynamique du contrôle de gestion », 2^{éd} Dunod, Paris, 1976.

30. Khemakhem A, Ardoin. L J, « introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, Paris-Montréal, 2001.
31. Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris, 2006.
32. Lauzel. P « Comptabilité analytique » SIREY, Paris, 1971.
33. Lauzel P, Teller R, « Contrôle de gestion et budget », 7ème Dallez, Paris, 1994.
34. Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris, 2006.
35. Langlois G, Bringer M, Bonnier C, « Contrôle de gestion manuel et applications DCG11 », Foucher, Paris, 2011.
36. Le Clerg, D, « gestion budgétaire », éd, Eyrolles, Paris, 1984.
37. Le Clèrg .D «L'essentiel de la comptabilité analytique»,Eyroylles éditions d'organisation,Paris, 2006.
38. Lenard C., Verugh C., «organisation et gestion de l'entreprise», édition Dunod, 1993.
39. Lochard J, « la comptabilité analytique ou comptabilité de responsabilité », Organisation, Paris, 1998.
40. Lochard.J, «La gestion budgétaire outil : de pilotage des managers», Edition d'Organisation, Paris, 1998.
41. Löning H, Pesqueux Y, Chiapello E, Mallert V, Meric J, Michel D, Sole A, « le contrôle de gestion organisation outil et pratique » Dunod, Paris, 1998.
42. Martinet A, Silem A, « Lexique de gestion », Dalloz, Paris, 2000.
43. Marchesnay, «Economie d'entreprise », édition EYROLLES UNIVERSITE, Paris, 1991.
44. Mekkaoui M., « précis de contrôle de gestion », édition Liaisons, Paris, 2007.
45. Pige B, Lardy P, « reporting et contrôle budgétaire », 2003.
46. Selmer C, « Concevoir le tableau de bord » Edition Dunod, Paris, 1998.
47. Sépari S, Solle G, le coeur L, « management et contrôle de gestion », Edition Francis Lefebvre, Dunod, Paris.

Mémoires

1. AIT ZIANE et HALLAL, « comptabilité analytique outil de contrôle de gestion, cas de la mise en place de la méthode ABC à Générale Emballage », mémoire en Master, Béjaia, 2014.
2. ARAB Zoubir, « le contrôle de gestion dans un hôpital : Méthodes et outils, cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital Khallil A de Bejaia », Thèse de magister en économie de la santé et développement durable, Bejaia.2012.
3. « la mise en œuvre d'un management de la performance au centre hospitalier d'Orsay », Pages Cindy, Rennes, Paris, 2006.
4. MADI et KENNOUCHE, « La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion, cas : entreprise SONATRACH RTC (Bejaia) », mémoire en Master, Bejaia, 2022.

Sites internet :

1. www.memoireonligne.com
2. www.finance-etudiant.fr
3. www.doc.etudiant.fr
4. www.sonatrach.com

Annexes

Structure : RTC

Fiche Technique Projet

Code projet : RTC / MTN / 2015 / 5

Intitulé : Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension 1550 KW de marque ASI Robicon type ET630W2

Rubrique : Installations Générales

Localisation : SP2 Biskra (RTC)

Département responsable : Département maintenance (RTC)

Finalité : Levée de l'indisponibilité du GEP B de la station SP2 Biskra

Opportunité : Remplacement du moteur existant du GEP B suite à un problème technique persistant depuis sa mise en service

Consistance : Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension 1550 KW de marque ASI Robicon type ET630W2

Consultation fournisseur (projet <= 50 millions DA)

Objet du marché	Montant prévisionnel	Finalisation de la consultation	Invitation des fournisseurs pour retrait du dossier de consultation	Délai de dépôt des offres	Ouverture et évaluation des offres	Notification d'attribution du marché	Date de signature du contrat	Notification du contrat	Notification de l'ODS	Co-contractant	Montant du contrat	Observations
Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension		mai-15	jun-15	juil-15	aoû-15	sep-15	oct-15	oct-15	nov-15			

Structure : RTC

Fiche Technique Projet

Code projet : RTC / MTN / 2015 / 5

PLANNING DES TRAVAUX ET FOURNITURES

Année	Mois Désignation des contrats / Bon de commande	Janv.	Fevr.	Mars	Avr.	Mai.	Juin.	Juil.	Aout.	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.
		2015	Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension										
2016	Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension												
2017	Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension												
2018	Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension												
2019	Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension												

Structure : RTC

Fiche Technique Projet

CONTRAT

Code projet : RTC / MTN / 2015 / 5

Contrat	Date signature	Délai	Lancement travaux	Monnaie	Montant KDA	Taux réalisation fin 2014	Taux réalisation fin juin 2015	Observation
Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension	Oct-2015	12 mois	Nov-2015	EURO	25 000			

EVOLUTION PHYSIQUE DE L'AFFAIRE (%)

Année	Réalizations cumulées à fin 2014	Prévisions							Observation
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	Au delà de 2020	
			100 %						

Structure : RTC

Fiche Technique Projet

Code projet : RTC / MTN / 2015 / 5

COUT

Physique Global Valorisé

Nature de l'investissement	Cout global		Cumul fin 2014		Clôture 2015				2016		2017		2018		2019		2020		Au delà de 2020	
					Réalizations S1		Prévisions S2													
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV
Fournitures	25 000	25 000							25 000	25 000										
Travaux faits / nous même																				
Externes																				
Total	25 000	25 000							25 000	25 000										

STC : OB1/OG1

Nature de l'investissement	Cout global		Cumul fin 2014		Clôture 2015				2016		2017		2018		2019		2020		Au delà de 2020	
					Réalizations S1		Prévisions S2													
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV
Fournitures	25 000	25 000							25 000	25 000										
Travaux faits / nous même																				
Externes																				
Total	25 000	25 000							25 000	25 000										

Structure : RTC

Fiche Technique Projet

Code projet : RTC / MTN / 2015 / 5

COUT

Global Financier

Nature de l'investissement	Cout global		Cumul fin 2014		Clôture 2015				2016		2017		2018		2019		2020		Au delà de 2020	
					Réalizations S1		Prévisions S2													
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV
Biens	25 000	25 000							25 000	25 000										
Services																				
Total	25 000	25 000							25 000	25 000										

STC : OB1/OG1

Nature de l'investissement	Cout global		Cumul fin 2014		Clôture 2015				2016		2017		2018		2019		2020		Au delà de 2020	
					Réalizations S1		Prévisions S2													
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV
Biens	25 000	25 000							25 000	25 000										
Services																				
Total	25 000	25 000							25 000	25 000										

Structure : RTC

Fiche Technique Projet

EXPLICATIONS DES ECARTS

Code projet : RTC / MTN / 2015 / 5

1 - Ecart

	Initial	Actuel	Ecart	Taux d'évolution
Délai				
Coût Global				

2- Causes / Actions**2.1- Délais**

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

2.2- Explication des écarts

--

Structure : RTC

Fiche Technique Projet

Code projet : RTC / MTN / 2015 / 5

DEGLOBALISATION DE L'ANNEE 2016

Deglobalisation Physique Valorisé Global

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
	25000	25000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	25000	25000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

STC : OB1/OG1

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
	25000	25000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	25000	25000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Structure : RTC

Fiche Technique Projet

Code projet : RTC / MTN / 2015 / 5

DEGLOBALISATION DE L'ANNEE 2016

Deglobalisation Financier Global

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
	25000	25000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25000	25000	0	0	0	0
Total	25000	25000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25000	25000	0	0	0	0

STC : OB1/OG1

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
	25000	25000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25000	25000	0	0	0	0
Total	25000	25000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25000	25000	0	0	0	0

Liste exhaustive des fournitures

Désignations	2015			2016			2017			2018			2019			2020			Total	
	Qté	KDA	dont DEV	Qté	KDA	dont DEV	Qté	KDA	dont DEV	Qté	KDA	dont DEV	Qté	KDA	dont DEV	Qté	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV
Moteur électrique complet				1	25000	25000													25000	25000
Total :					25000	25000													25000	25000

PLAN ANNUEL 2016

& PMTE 2016 – 2020

Projets nouveau plan 2016 PMTE 2016-2020

· Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension 1550 KW de marque ASI Robicon type ET630W2.

Opportunité:

- Remplacement du moteur existant du GEP B suite à un problème technique persistant depuis sa mise en service

Maturation:

Finalisation Cahier des charges	lancement consultation	Ouverture des offres	Finalisation travaux Commission Ad-hoc	Signature du contrat
Mai-15	Juin-15	Aout-15	Aout-15	Oct.-2015



Délai :
12 Mois

Plan 2016

Point de situation a fin Août 2015

- Consultation fournisseurs paru au BAOSEM 14/06/15 .
- Réception de 02 offres.

	Coût global KDA Dont devise		Tranche 2016 KDA Dont devise	
Physique	25 000	25 000	25 000	25 000
Financier	25 000	25 000	25 000	25 000

Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension 1550 KW de marque ASI Robicon type ET630W2

- Contrat SH /NIDEC ASI SPA
- Signé le:29/12/2015
- Montant: 130 000 EUROS
- Délai: 12 mois.
- ODS : 24/05/2016.

Taux d'avan. du projet	0%
Taux Réal . Financière	0%
Taux Consom. de délai	58%

Unité: KDA	Prévision 2016	Décembre 2016			A Fin Décembre 2016			Taux Réal Annuel
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	
Physique	27 551	0	0	0%	27 551	0	0%	0%
Financier	27 551	0	0	0%	27 551	0	0%	0%

Observations:

- Etablissement d'un ODS pour le 24/05/2016.
- Ouverture de la lettre de crédit .
- Fabrication du moteur électrique en cours au niveau de l'usine.

Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension 1550 KW de marque ASI Robicon type ET630W2

- Contrat SH /NIDEC ASI SPA
- Signé le:29/12/2015
- Montant: 18 720 KDA (130 000 Euros)
- Délai: 12 mois.
- ODS : 24/05/2016.

Taux d'avan. du projet	0%
Taux Réal . Financière	0%
Taux Consom. de délai	83%

Unité: KDA	Prévision 2017	Mars 2017			A Fin Mars 2017			Taux Réal Annuel
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	
Physique	18 720	0	0	0%	0	0	0%	0%
Financier	18 720	0	0	0%	0	0	0%	0%

Observations:

- Etablissement d'un ODS pour le 24/05/2016.
- Ouverture de la lettre de crédit le 21/07/2016.
- Prorogation de la lettre de crédit jusqu'au 23/05/2017 .
- Attente réception de la lettre de crédit par le co-contractant pour pouvoir expédier le moteur électrique.
- La réception du moteur est prévue pour le mois de Mai 2017.

Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension 1550 KW de marque ASI Robicon type ET630W2

- Contrat SH /NIDEC ASI SPA
- Signé le:29/12/2015
- Montant: 18 720 KDA (130 000 Euros)
- Délai: 12 mois.
- ODS : 24/05/2016.

Taux d'avanc. du projet	100%
Taux Réal . Financière	100%
Taux Consom. de délai	96%

Unité: KDA	Prévision 2017	Mai 2017			A Fin Mai 2017			Taux Réal Annuel
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	
Physique	18 720	18 720	15 845	85%	18 720	15 845	85%	85%
Financier	18 720	18 720	15 845	85%	18 720	15 845	85%	85%

Observations:

- Etablissement d'un ODS pour le 24/05/2016.
- Ouverture de la lettre de crédit le 21/07/2016.
- Prorogation de la lettre de crédit jusqu'au 23/05/2017 .
- Le 11/05/2017, signature d'un ODS de régularisation d'arrêt des délais de livraison de 14 jours (du 26/04/2017 au 09/05/2017), suite à une panne technique du navire qui transporte le moteur électrique.
- Le 18/05/2017, signature d'un ODS de reprise le 18/05/2017 à compter du 10/05/2017 .
- Le moteur est réceptionné le 29/05/2017, transféré vers la station SP2 Biskra le 30/05/2017(Installation et essai du moteur prévu à partir du 01/06/2017).

Fourniture d'un moteur électrique moyenne tension 1550 KW de marque ASI Robicon type ET630W2

- Contrat SH /NIDEC ASI SPA
- Signé le:29/12/2015
- Montant: 18 720 KDA (130 000 Euros)
- Délai: 12 mois.
- ODS : 24/05/2016.

Taux d'avan. du projet	100%
Taux Réal . Financière	100%
Taux Consom. de délai	96%

Unité: KDA	Prévision 2017	Juin 2017			A Fin Juin 2017			Taux Réal Annuel
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	
Physique	18 720	0	0	0%	18 720	15 845	85%	85%
Financier	18 720	0	0	0%	18 720	15 845	85%	85%

Observations:

- Réception provisoire prononcée le 05/06/2017 (sans réserves).
- L'écart négatif de **2 875 KDA** s'explique par la variation du taux de change euro/dinars.

 Activité Transport par Canalisation Division Exploitation Région Transport Centre	Plan Annuel 2021 & PMT 2021-2025	Compte comptable : 61
	Volet Exploitation	Sous Compte: 6112610
	Fiche Technique (Affaires En Cours)	Compte Analytique : 322000/322001/322002/322003/402043

Affaire N°:

Intitulé de l'affaire:

Intitulé du compte:

STC:

Département Responsable:

Finalité:

Fournisseur: Date de Signature: Durée de Contrat:

Planning Prévisionnel de Réalisation :

Contrat	Montant	Dont Devise	Cumul fin 2019		Clôture 2020		Tranche 2021		Tranche 2022		Tranche 2023	
			Montant	Dont Devise	Montant	Dont Devise	Montant	Dont Devise	Montant	Dont Devise	Montant	Dont Dev
03 RTC 2019 et 08/09/10/11/15/RTC/2018	1 284 985		380 624		383 366		329 816		191 179		-	

Déglobalisation Mensuelle

Intitulé de l'Affaire	JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUIN		JUILLET		AOÛT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DECEMBRE		TOTA
	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA
	35 250		34 453		25 513		25 564		25 513		26 564		25 513		26 513		25 564		26 513		28 564		24 292		329 816

Le Chef de Departement de la Structure Gestionnaire :

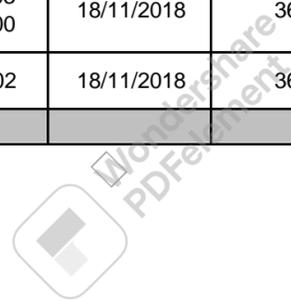
Sous Directeur Administration et Finances :

Directeur de la Structure :

Listing détaillé des affaires en cours concernant full catering

Intitulé de l'affaire	OB1	GG1	Compte Analytique	Date de signature	Durée du Contrat (Mois)	Fournisseur	N° Contrat	Cout global	Réalisation à fin 2019	Prévision de clôture 2020	Prévision 2021	Prévision 2022
Réalisation des prestations de Full Catering de la base de vie SBM Beni mansour (Bouira), et des prestations de restauration des bases de vie DSP El Adjiba (Bouira), Selatna (Bordj-Bou-Argeridj) et du Terminal GG1 Bordj Menaïel (Boumerdes)	65%	35%	322005 124900	27/11/2019	24	ETS GALOU FULL CATERING	03RTC2019	173 367	4 711	70 643	70 013	28 000
Realisation des prestations de restauration du siège de la Région Transport Centre Bejaia (RTC Bejaia)	100%	0	322000	15/01/2019	24	SARL UCALSA	15RTC2018	183 053	104 905	60 526	17 622	
Réalisation des prestations de Full Catering de la base de vie SC3 (Djelfa), et des prestations de restauration de la base de vie DSP Hamhoum (Laghouat)	0	100%	124900	18/11/2018	36	EPHC BOUZERZARA Noureddine	08RTC2018	191 540	54 494	52 593	52 274	32 179
Réalisation des prestations de Full Catering de la base de vie SP1 Bis Djamâa ((El Oued), et des prestations de restauration des bases de vie DSP SP1 Bis Djamâa (El Oued) et DSP SPA Touggourt (Ouargla)	100%	0	322001	18/11/2018	36	EPHC BOUZERZARA Noureddine	09RTC2018	272 484	95 071	70 924	66 489	40 000
Réalisation des prestations de Full Catering de la base de vie SP3 M'sila (M'sila), des prestations de restauration de la base de vie DSP Dirah (Bouira) et base de vie DSP Sidi Aissa (M'sila),	65%	35%	322003 124900	18/11/2018	36	EPHC BOUZERZARA Noureddine	10RTC2018	305 356	78 036	80 718	75 602	71 000
Réalisation des prestations de Full Catering de la base de vie SP2 El Outaya (Biskra) et des prestations de restauration de la base de vie DSP SPB Oumache (Biskra)	100%	0	322002	18/11/2018	36	EURL PETRO M'ZI	11RTC2018	159 185	43 407	47 962	47 816	20 000
TOTAL								1 284 985	380 624	383 366	329 816	191 179

**Le Chef de Departement de la Structure
Gestionnaire :**



Déglobalisation Mensuelle détaillée des affaires en cours concernant full catering

Prévision 2023	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21	mai-21	juin-21	juil-21	août-21	sept-21	oct-21	nov-21	déc-21	TOTAL ANNUEL
0	6 206	6 261	6 206	6 257	6 206	6 257	6 206	6 206	6 257	6 206	6 257	1 488	70 013
0	9 737	7 885	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17 622
0	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200	5 200	5 074	52 274
0	5 207	5 207	5 207	5 207	5 207	5 207	5 207	5 207	5 207	5 207	7 207	7 212	66 489
0	5 900	6 900	5 900	5 900	5 900	6 900	5 900	6 900	5 900	6 900	5 900	6 702	75 602
0	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	3 816	47 816
0	35 250	34 453	25 513	25 564	25 513	26 564	25 513	26 513	25 564	26 513	28 564	24 292	329 816

**Le Chef de Departement de la
Structure Gestionnaire :**



oct-21

* Charges d'exploitation									
Désignation	Budget Notifié (1)	octobre-21			Cumul au 31/10/2021			Tx Réal. (2) / (1)	
		Prévu	Réalisé (2)	%	Prévu	Réalisé (2)	%		
60- Achats consommés	399 400	40 811	42 200	103%	335 615	346 874	103%	87%	1 389
61- Services extérieurs	1 233 690	54 935	65 449	119%	848 406	617 506	73%	50%	10 514
62- Autres Services extérieurs	660 550	58 399	50 072	86%	523 966	509 196	97%	77%	-8 327
63- Charges de personnel	5 403 544	432 284	417 289	97%	4 538 976	4 405 059	97%	82%	-14 995
64- Impôts & taxes et vers assimilés	557 397	42 282	42 807	101%	457 661	355 149	78%	64%	525
66- Charges Financières	50 000	4 166		0%	41 668	471	1%	1%	-4 166
72- auto consommation	32 000	2 665	67	3%	26 667	12 429	47%	39%	-2 598
Coût opératoire	8 336 581	635 542	617 884	97%	6 772 959	6 246 685	92%	75%	-17 658
65-Autres charges Opérationnels			3 388	#DIV/0!		19 083	#DIV/0!	#DIV/0!	3 388
68- Dotation aux amort & provisions	5 095 143	424 594	424 596	100%	4 245 955	4 245 955	100%	83%	2
TOTAL	13 431 724	1 060 136	1 045 868	99%	11 018 914	10 511 723	95%	78%	-14 268
	2 325 640	156 810	157 788	101%	1 734 654	1 486 005	86%	64%	

* Charges liées à la maintenance									
Désignation	Budget Notifié (1)	octobre-21			Cumul au 31/10/2021			Tx Réal. (2) / (1)	
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé (2)	%		
60- Achats consommés	79 880	8 162	8 440	103%	67 123	69 375	103%	87%	0,200
61- Services extérieurs	308 423	13 734	16 362	119%	212 102	154 377	73%	50%	0,250
62- Autres Services extérieurs	21 798	1 927	1 652	86%	17 291	16 803	97%	77%	0,033
63- Charges de personnel	402 024	32 162	31 046	97%	337 700	327 736	97%	82%	
64- Impôts & taxes et vers assimilés		0	0	/	0	0	/	#DIV/0!	
65-Autres charges Opérationnels								/	
66- Charges Financières		0	0	/	0	0	/	#DIV/0!	
68- Dotation aux amort & provisions	67 256	5 605	5 605	100%	56 047	56 047	100%	83%	
TOTAL	879 380	61 590	63 106	102%	690 262	624 338	90%	71%	

* Charges liées à la sureté interne									
Désignation	Budget Notifié (1)	octobre-21			Cumul au 31/10/2021			Tx Réal. (2) / (1)	
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé (2)	%		
60- Achats consommés	6 167	630	652	103%	5 182	5 356	103%	87%	0,01544
61- Services extérieurs	7 822	348	415	119%	5 379	3 915	73%	50%	0,00634
62- Autres Services extérieurs	543 877	48 084	41 228	86%	431 418	419 257	97%	77%	0,82337
63- Charges de personnel	3 512 304	280 985	271 238	97%	2 950 334	2 863 289	97%	82%	
64- Impôts & taxes et vers assimilés		0	0	/	0	0	/	/	
65-Autres charges Opérationnels								/	
66- Charges Financières		0	0	/	0	0	/	/	
68- Dotation aux amort & provisions	50 951	4 246	4 246	100%	42 460	42 460	100%	83%	
TOTAL	4 121 121	334 293	317 778	95%	3 434 773	3 334 276	97%	81%	

* Charges propres à l'exploitation									
Désignation	Budget Notifié (1)	octobre-21			Cumul au 31/10/2021			Tx Réal. (2) / (1)	
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé (2)	%		
60- Achats consommés	393 233	40 181	41 548	103%	330 433	341 519	103%	87%	
61- Services extérieurs	1 225 868	54 587	65 034	119%	843 027	613 591	73%	50%	
62- Autres Services extérieurs	116 672	10 315	8 844	86%	92 548	89 939	97%	77%	
63- Charges de personnel	1 891 240	151 299	146 051	97%	1 588 642	1 541 771	97%	82%	
64- Impôts & taxes et vers assimilés	557 397	42 282	42 807	101%	457 661	355 149	78%	64%	
65-Autres charges Opérationnels	50 000	4 166	0	0%	41 668	471	1%	1%	
72- auto consommation	32 000	2 665	67	3%	26 667	12 429	47%	39%	
Coût opératoire	4 266 411	305 495	304 352	100%	3 380 645	2 954 868	87%	69%	
66- Charges Financières	0	0	3 388	#DIV/0!	0	19 083	#DIV/0!	#DIV/0!	
68- Dotation aux amort & provisions	5 044 192	420 348	420 350	100%	4 203 496	4 203 496	100%	83%	
TOTAL	9 310 603	725 843	728 090	100%	7 584 141	7 177 447	95%	77%	

VI - 2 - DEPENSES D'EXPLOITATION

Octobre 2021
Montant en Milliers de DA

DESIGNATION	Notif. 2021 (P A)	Prév . Mens. (P M)	Réal . Mens. (R M)	RM / PM %	Prév . Cumul (P C)	RC / PC %	Réal . Cumul (R C)	RC / PA %	RAR
Sommes payées aux fournisseurs	3 380 362	288 927	153 573	53%	2 745 246	50%	1 369 431	41%	2 010 931
* Approvisionnements	579 415	61 146	31 963	52%	488 405	73%	357 099	62%	222 316
Les services :	2 800 947	227 781	121 610	53%	2 256 841	45%	1 012 332	36%	1 788 615
* Services Extérieurs	1 166 146	105 352	58 386	55%	950 658	49%	463 484	40%	702 662
* Autres Services Extérieurs	1 634 801	122 429	63 224	52%	1 306 183	42%	548 848	34%	1 085 953
Autres charges opérationnelles			3 556	/		/	111 142	#DIV/0!	-111 142
Charges de personnel.	4 780 403	368 901	338 598	92%	4 042 598	93%	3 779 193	79%	1 001 210
*	322 600	53 767	597 838	1112%	268 835	226%	607 206	188%	-284 606
Charges financières.				/		/		/	0
TOTAL	8 483 365	711 595	1 093 565	154%	7 056 679	83%	5 866 972	69%	2 616 393

QUANTITES TRANSPORTEES - EXERCICE 2021 -

Désignation	Unité	Prévisions Initiales 2021 (1)	oct-21			Cumul au 31/10/2021			
			Prév. (2)	Réal. (3)	Taux Réal. (3) / (2)	Prév.cum. (4)	Réal.cum. (5)	Tx réal. (5) / (4)	Tx réal.cum. (5) / (1)
Pétrole Brut									
Réseau principal	TM	6 969 600	591 939	478 440	81%	5 804 820	4 653 730	80%	67%
Réseau secondaire									
Condensat									
Réseau principal	TM	0	0	0	-	0	0	-	-
Réseau secondaire									
Gaz Naturel									
Réseau principal	10 ³ CM ³	8 713 909	587 728	621 765	106%	7 004 275	6 892 998	98%	79%
Réseau secondaire									
Gaz Naturel	10 ³ SM ³	8 599 960	580 042	613 634	106%	6 912 682	6 802 860	98%	79%

Quantités Transportées en TEP

Désignation	Unité	Prévisions Initiales 2021 (1)	oct-21			Cumul au 31/10/2021			
			Prév. (2)	Réal. (3)	Taux Réal. (3) / (2)	Prév.cum. (4)	Réal.cum. (5)	Tx réal. (5) / (4)	Tx réal.cum. (5) / (1)
Pétrole Brut									
Réseau principal	TEP	6 969 600	591 939	478 440	81%	5 804 820	4 653 730	80%	67%
Réseau secondaire									
Condensat									
Réseau principal	TEP	0	0	0	-	0	0	-	-
Total Liquides	TEP	6 969 600	591 939	478 440	81%	5 804 820	4 653 730	80%	67%
Gaz Naturel									
Réseau principal	TEP	8 234 644	555 403	587 568	106%	6 619 040	6 513 883	98%	79%
Réseau secondaire									
TOTAL	TEP	15 204 244	1 147 342	1 066 008	93%	12 423 860	11 167 613	90%	73%

CHIFFRE D'AFFAIRE - EXERCICE 2020 -

Tarif de Transport " Pétrole Brut "

704 DA/TM

Tarif de Transport " Condensat "

DA/TM

Tarif de Transport " Gaz " :

1 200 DA/ 10³ SM³

Désignation	Unité	Prév. 2021 (1)	oct-21			Cumul au 31/10/2021			
			Prév. (2)	Réal. (3)	Taux Réal. (3) / (2)	Prév.cum. (4)	Réal.cum. (5)	Tx réal. (5) / (4)	Tx réal.cum. (5) / (1)
Pétrole Brut									
Réseau principal	KDA	4 906 598	416 725	336 822	81%	4 086 593	3 276 226	80%	67%
Réseau secondaire									
Condensat									
Réseau principal	KDA		0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Réseau secondaire									
Total Liquides	KDA	4 906 598	416 725	336 822	81%	4 086 593	3 276 226	80%	67%
Gaz Naturel									
Réseau principal	KDA	10 319 951	696 051	736 361	106%	8 295 218	8 163 432	98%	79%
Réseau secondaire									
TOTAL	KDA	15 226 550	1 112 776	1 073 183	96%	12 381 812	11 439 658	92%	75%

Calcul de la TAP (3% du Chiffre d'affaires)

Système Transport par Canalisations	Unité	oct-21	Cumul au 31/10/2021
OB1 / DOG1	KDA	10 105	98 287
GG1	KDA	22 091	244 903
TOTAL	KDA	32 195	343 190

NB : Le taux de la TAP est de 3% à partir du mois de juillet 2008 (Loi de finances complémentaire).

AUTOCONSOMMATION DES STATIONS EN PETROLE BRUT - CONDENSAT - GAZ NATUREL

Désignation	Unité	Prév. 2021 (1)	oct-21			Cumul au 31/10/2021			
			Prév. (2)	Réal. (3)	Taux Réal. (3) / (2)	Prév.cum. (4)	Réal.cum. (5)	Tx réal. (5) / (4)	Tx réal.cum. (5) / (1)
Gaz	KDA	32 000	2 666	67	3%	26 667	12 429	47%	39%

* Consommation gaz des stations :

	oct-21	Cumul au 31/10/2021
SP1 Bis	10	87
SC3 Moudjbara	40	8 787
TOTAL en 10³ cm³	51	8 874
Montant en KDA pour OB1	11	89
Montant en KDA pour GG1	57	12 340
TOTAL en KDA	67	12 429

Tarif brut : 1 024,27 DA / 10³ cm³

Tarif gaz : 1 404,27 DA / 10³ cm³

Total Général (Cpte 72) : 67 KDA

N.B : Pour obtenir le CM³ on multiplie par 1,069

Remerciements

Sommaire

Liste des tableaux

Introduction Générale 1

Chapitre 1 : Généralités sur le contrôle de gestion.....**5**

Section 01 : Concepts sur le contrôle de gestion.....5

1 Définition du contrôle de gestion5

2 Les objectifs du contrôle d gestion6

3 Misions du contrôle de gestion.....7

4 Le différents niveaux du contrôle de gestion.....8

Contrôle d'exécution (opérationnel)8

Le contrôle de gestion8

Le contrôle stratégique9

5 les différentes formes du contrôle de gestion.....9

Le contrôle organisationnel9

le contrôle interne.....9

l'audit interne10

6 Le processus de contrôle de gestion10

Phase de prévision10

Phase d'exécution10

Phase dévaluation11

Phase d'apprentissage11

7 le contrôleur de gestion.....11

Le profil du contrôleur de gestion11

le rôle du contrôleur de gestion12

Les missions du contrôleur de gestion.....	12
Section 02: Les outils du contrôle de gestion	13
1 La comptabilité générale.....	13
Définition de la comptabilité générale.....	13
les objectifs de la comptabilité générale.....	14
2 La comptabilité analytique.....	14
Définition de la comptabilité analytique.....	15
objectifs de la comptabilité analytique	15
concepts de base de la comptabilité analytique.....	16
les charges.....	16
définition d'une charge	16
Les types de charges	16
les coûts.....	17
Définition d'un coût.....	17
Typologie des coûts.....	18
Les méthodes de calcul des coûts en comptabilité analytique	19
3 La gestion budgétaire.....	20
4 Le tableau de bord	20
Définition du tableau de bord.....	20
Rôle du tableau de bord	21
Les objectifs du tableau de bord.....	22
Les limites du tableau de bord.....	22
Les instruments du tableau de bord	23
Les écarts	23
Les ratios.....	23
Les graphiques	23

Les clignotants	23
Les commentaires.....	24
5 Le reporting	24
Définition du reporting	24
Les objectifs du reporting	24
Les principes de base du reporting	25
Les Types de reporting	25
Le reporting financier	25
Le reporting de gestion.....	25
6 Le système d'information	25
Définition du système d'information.....	25
Les fonctions du système d'information.....	26
Chapitre 2 : La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire	29
Section 01 : Notions de base sur la gestion budgétaire	29
1 Définition de la gestion budgétaire.....	29
2 Les objectifs de la gestion budgétaire.....	29
3 Rôles de la gestion budgétaire.....	30
4 Les différentes phases de la gestion budgétaire	30
La prévision première phase de la démarche budgétaire.....	31
La prévision de vente	32
La prévision de production.....	36
La prévision d'approvisionnements	37
Les différents types de stock.....	37
Les modèles de gestion des approvisionnements.....	38
La budgétisation deuxième phase de la démarche budgétaire	39
Définition du budget.....	40

Propriétés, rôles et objectifs du budget	40
Propriétés des budgets	40
Les rôles du budget.....	41
Les objectifs du budget.....	41
Typologie des budgets.....	42
Le budget fonctionnel.....	42
Le budget d'investissement	44
Le budget de synthèse (financière)	44
Les principes d'élaboration du budget	45
Section 02 : Le contrôle budgétaire.....	47
1 Définition du contrôle budgétaire.....	47
2 Objectifs du contrôle budgétaire	48
3 Les modalités d'efficacité du contrôle budgétaire	48
4 Les étapes du contrôle budgétaire	48
Le contrôle avant l'action	49
Le contrôle pendant l'action.....	49
Le contrôle après l'action.....	49
5 Les supports du contrôle budgétaire.....	50
Le tableau de bord du responsable budgétaire	50
Les rapports de contrôle.....	50
Les réunions de suivis budgétaires	50
6 Analyse des écarts	50
Définition d'un écart.....	51
Les Principes d'élaboration des écarts.....	51
Calcul et l'analyse des écarts	52
Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC-Bejaia	57
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	57

1	Historique de SONATRACH.....	58
2	Activités de SONATRACH.....	63
	L'activité amont (AMT)ou exploitation-production (E&P)	63
	Activité de transport par canalisation (TRC)	64
	L'Activité en Aval.....	67
	L'Activité de Commercialisation	69
3	Présentation de La Région Transport Centre de Bejaia (RTC).....	70
	Présentation de la RTC	70
	Missions de la RTC	71
	L'organisation de la RTC	72
	Description succincte de l'organigramme	73
	Section 02 : élaboration d'un budget au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia).....	74
	➤Présentation du département Budget.....	74
	➤Le système Budgétaire à la RTC SONATRACH	74
1	Le suivi et l'élaboration d'un budget d'investissement au sein de la RTC-Bejaia	75
	Les phases d'élaboration d'un budget d'investissement au sein de la RTC-Bejaia.....	76
	La procédure d'élaboration d'un budget d'investissement au sein de la RTC	77
	Suivi et réalisation d'un budget d'investissement.....	79
	Présentation du cas étudié.....	79
	Le contrôle de physique valorisé.....	80
2	Le suivi et l'élaboration d'un budget au sein de RTC (Bejaia)	81
	Les phases d'élaboration d'un budget d'exploitation.....	82
	Phase préparatoire	83
	La phase opérationnelle	85
	Etape d'élaboration d'un budget d'exploitation.....	86
	Etape d'élaboration d'un budget des charges	86

Etapes d'élaboration d'un budget des dépenses (budget de trésorerie).....	90
Suivi et réalisation d'un budget d'exploitation	91
Charges d'exploitation.....	91
Dépenses d'exploitation.....	95
Conclusion générale	102

Résumé

En raison de l'environnement économique instable, les entreprises sont confrontées à des défis croissants, ce qui les pousse à adopter de nouvelles pratiques de gestion pour prévoir, analyser, anticiper et gérer efficacement les situations complexes.

Parmi les outils de gestion largement utilisés, on retrouve la gestion budgétaire. Celle-ci offre aux entreprises une vision claire de l'atteinte de leurs objectifs en leur permettant de suivre de près le niveau de réalisation de ces derniers.

La démarche de la gestion budgétaire repose sur trois procédures essentielles : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Elle vise à assurer que les objectifs fixés par l'entreprise soient atteints, en analysant les écarts entre les réalisations et les prévisions.

À travers ce travail, notre objectif a été de mettre en évidence le rôle crucial de la gestion budgétaire et de sa démarche au sein de l'entreprise SONATRACH. Nous avons examiné comment la gestion budgétaire permet à SONATRACH de planifier ses activités, d'allouer ses ressources de manière efficace et de contrôler sa performance financière.

Mots clés : contrôle de gestion, gestion budgétaire, prévisions, budget, réalisation, écart, Sonatrach.

Abstract

Due to the unstable economic environment, businesses are facing increasing challenges, which push them to adopt new management practices to forecast, analyze, anticipate, and effectively manage complex situations.

Among the widely used management tools is budgetary management. It provides businesses with a clear understanding of goal achievement by closely monitoring the level of goal realization.

The budgetary management process is based on three essential procedures: forecasting, budgeting, and budget control. It aims to ensure that the objectives set by the company are achieved by analyzing the variances between actual results and forecasts.

Through this work, our objective has been to highlight the crucial role of budgetary management and its process within SONATRACH, the company under study. We have examined how budgetary management enables SONATRACH to plan its activities, allocate resources efficiently, and control its financial performance.

Keywords: management control, budget management, budget forecasting, implementation, gap, Sonatrach.