



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDE RAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Mémoire De Fin De Cycle

En vue de l'obtention du diplôme du diplôme Master

En sciences financières et Comptabilité

Option : Finance d'entreprise

Thème

L'impact de la gestion budgétaire sur la prise de décision
dans une entreprise publique

Cas : SONATRACH RTC BEJAIA

Réaliser par :

M^{elle} YAHIAOUI Nesrine

M^{elle} OUARAS Zahoua

Encadrer par :

Dr BAAR Abdelhamid

Année universitaire : 2023/2024

REMERCIEMENTS

*Tout d'abord, nous tenons à remercier **Dieu**, de nous avoir donné la santé, la volonté et la patience pour mener à terme notre mémoire de fin de cycle et pouvoir réaliser ce travail de recherche.*

Nous souhaitons adresser nos sincères remerciements à nos parents pour leur soutien inconditionnel, leur présence constante et leur encouragement nous ont été d'un grand réconfort.

*En guise de reconnaissance, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre chère enseignante **Mr BAARA/HAMID**. Pour ses efforts afin de nous avoir encadrées et orientées, nous le remercions pour sa disponibilité, sa patience, sa gentillesse et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.*

*Nos gratitude envers l'ensemble de personnel de l'entreprise **SONATRACH**, en particulier de notre maitre de stage, **MR AFELALY YAZID**, pour leur disponibilité et nous ont fait bénéficière de leur expérience.*

Egalement nous remercions les membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Enfin, nous souhaitons exprimer nos remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Nos plus sincères remerciements.

DÉDICACE

*Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui,
Quels que soit les termes embarrassés, je n'arriverai jamais à leur exprimer mon
amour sincère*

*A l'homme mon précieux offre de dieu qui doit ma vie ma réussite et tout mon
respect mon cher père*

*A la femme qui a souffrir qui a toujours été à mes côtés soutenu comme personne
ne l'a fait à ma chère **maman***

*A mon cher frère **HACENE** qui n'a pas cessé de me conseiller, encourager tout au
long de mes études*

*A mon adorable petite sœur **RACHA** qui sait toujours comment procurer la joie
et le bonheur pour toute la famille*

*A mes meilleurs amis **NISSA, ALYC, FOUFA, WIWI, CICI, LILI, LILYA,**
MALEK qui sont toujours là à me remonter le moral à m'encourager, je vous
aime mes meilleurs*

*Sans oublier **NESRINE** mon adorable binôme pour son soutien moral sa
patience et sa compréhension tout au long de ce projet*

ZAHOUA

DÉDICACE

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail :

À ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir et qui n'a jamais cessé de prier pour moi.

À mon très cher père, pour ses encouragements, son soutien, surtout pour son amour et son sacrifice afin que rien n'entrave le déroulement de mes études.

À mes sœurs et leurs maris (SIHEM, NADJET, MERJEM, DASSINE)

À mes chères neveu et nièces (AYOUB, MALAK, MIRAL)

À mon très cher fiancé NABIL qui n'a jamais cessé de me conseiller, encourager et soutenir ma vie à tes cotes remplie de belles surprises.

À mon adorable binôme ZAHOUA.

NESRINE

Sommaires

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale

Introduction générale 1

Chapitre 1 : Gestion et la Campagne budgétaire

Section 1 : Prévision et campagne budgétaire4

Section 2 : Budgétisation et réalisation de la campagne budgétaire9

Section 3 : Contrôle budgétaire (Ecart et Explication)..... 16

Chapitre 2 : Budgets et prise de décision

Section 1 : Elaboration des budgets30

Section 2 : Le budget comme outil de prise de décision 35

Section 3 : Apport de tableau de bord à la gestion budgétaire42

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil..... 48

Section 2 : Elaboration et réalisation des budgets au sein de RTC..... 54

Section 3 : Calcul des écarts et prise de décision 57

Conclusion Générale.....74

Bibliographiques

Table des matières

Résumé

Liste des abréviations

- ASI : département protection du patrimoine
- ATR : département APPRO et transport
- CDHL : centre de dispatching des hydrocarbures
- CNDG : centre national de dispatching gaz
- COM : activité commercialisation
- DGRB : la direction régionale de Bejaia
- EBE : l'excédent brut d'exploitation
- ELB : département ligne et bacs de stockage
- EXG : département exploitation gaz
- EXL : Département Exploitation Liquide.
- GNL : gaz Natural liquéfié
- GPL : gaz de pétrole liquéfié
- HSE : Département sécurité/ HSE
- KDA : kilos de dinars algériens
- MOG : département moyens généraux
- MTN : Département Maintenance.
- OB1 : oil Bejaia n°1
- PCA : département protection cathodique
- PNB : produit national brut
- RPC : raffinage et pétrochimie
- RTC : Région Transport Centre.
- SC3 : station de compression (située à MOUDJBARA, DJELFA)
- SOG : Sous-Direction Exploitation Oléoducs et Gazoducs.
- SONATRACH : Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures.
- SOPEG : Société Pétrolière de Gérance.
- TBM : Terminal Marin Bejaia.
- TNF : département travaux neufs
- TRC : Transport par Canalisation.

Liste des Figures et graphiques

	Titre de Figure	Page
01	Procédure d'un budget d'investissement	6
02	Les niveaux de la Décision	39
03	Les activités de SONATRACH	50
04	Carte du réseau de transport de toutes les régions TRC	51
05	Carte du réseau de transport TRC Bejaïa	52
06	Présentation des services comptabilité analytique	54
07	Représentation de graphique de calcul des écarts	70

Liste des Tableaux

N°	Liste des tableaux	Page
01	Etat comparatif des réalisations	24
02	La nature et l'explication des écarts	26
03	Etat détaillée des charges par centre de cout	59
04	La balance	60
05	calcul des réalisations et des écarts de département protection du patrimoine Bejaia	60
06	calcul des réalisations et des écarts de département APPRO et TRANSPORT	61
07	calcul des réalisations et des écarts de département Informatique	62
08	calcul des réalisations et des écarts de département Entretien Ligne et Bacs de Stockage	63
09	calcul des réalisations et des écarts de département Exploitation liquide	63
10	calcul des réalisations et des écarts de département Sécurité / HSE	64
11	calcul des réalisations et des écarts de département Moyens Généraux	65
12	calcul des réalisations et des écarts de département Maintenance	66
13	calcul des réalisations et des écarts de département Méthodes	66
14	calcul des réalisations et des écarts de département Protection Cathodique	67
15	calcul des réalisations et des écarts de département Travaux neufs	68
16	calcul des prévisions en KDA	69
17	Réalisations et les prévisions	69

An orange scroll graphic with a light orange background and a darker orange border. The scroll is unrolled in the center, with the top and bottom edges curled up. The text "Introduction Générale" is centered on the unrolled portion.

Introduction Générale

Introduction Générale

Une entreprise est une organisation ou entité économique engagée dans des activités commerciales, industrielles ou professionnelles dans le but de générer des revenus et de réaliser des profits. Les entreprises peuvent être de différentes tailles, structures et secteurs d'activité, mais elles ont toutes en commun le fait de produire des biens ou des services pour répondre aux besoins et aux demandes des consommateurs. Elles peuvent être constituées sous forme de sociétés, de partenariats, de coopératives ou d'entreprises individuelles.

Une entreprise peut se fixer pour objectif de générer un certain niveau de rentabilité, plus ou moins élevé. La survie d'une entreprise passe nécessairement par l'amélioration des performances, et le contrôle de gestion peut être vu comme un outil permettant d'améliorer les performances économiques de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. Ce processus s'opère à travers l'utilisation de divers outils essentiels tels que les tableaux de bord et la gestion budgétaire, qui occupent une place primordiale dans le contrôle de gestion. Elle représente un élément indispensable au sein de l'entreprise.

La gestion budgétaire comprend deux éléments fondamentaux : un ensemble de budgets et une procédure de contrôle budgétaire. Le budget est un modèle financier et un outil d'aide à la prise de décision qui permet aux gestionnaires d'identifier les meilleures stratégies à adopter pour atteindre leurs objectifs dans un contexte donné. Il est également perçu comme un outil de communication et de motivation.

Après l'élaboration d'un budget, un système de régulation est mis en place. Le contrôle budgétaire consiste alors à comparer les valeurs réelles avec les prévisions établies dans les budgets. Il sert également d'outil d'aide à la prise de décision dans la gestion des diverses fonctions de l'entreprise.

Ce travail vise à approfondir la compréhension de la gestion budgétaire, considérée comme un outil essentiel pour toute entreprise souhaitant obtenir un avantage concurrentiel. Notre étude vise à clarifier l'importance de la gestion budgétaire dans le processus de prise de décision. La principale question à laquelle nous nous efforcerons de répondre est la suivante : « Quelle est l'importance de la gestion budgétaire dans le processus de prise de décision ? ». Cette problématique induit un ensemble de questions subsidiaires, à savoir :

1. En quoi consiste l'utilisation de la gestion budgétaire pour prendre des décisions ?
2. Quels sont les principaux objectifs de la gestion budgétaire dans une organisation ?

Introduction Générale

La principale question à laquelle nous nous efforcerons de répondre est la suivante : « **Quelle est l'importance du contrôle budgétaire dans le processus de prise de décision au sein de SONATRACH ?** ». Cette problématique induit un ensemble de questions subsidiaires à savoir :

1/- En quoi consiste l'utilisation de le contrôle budgétaire pour prendre des décisions au sein de SONATRACH ?

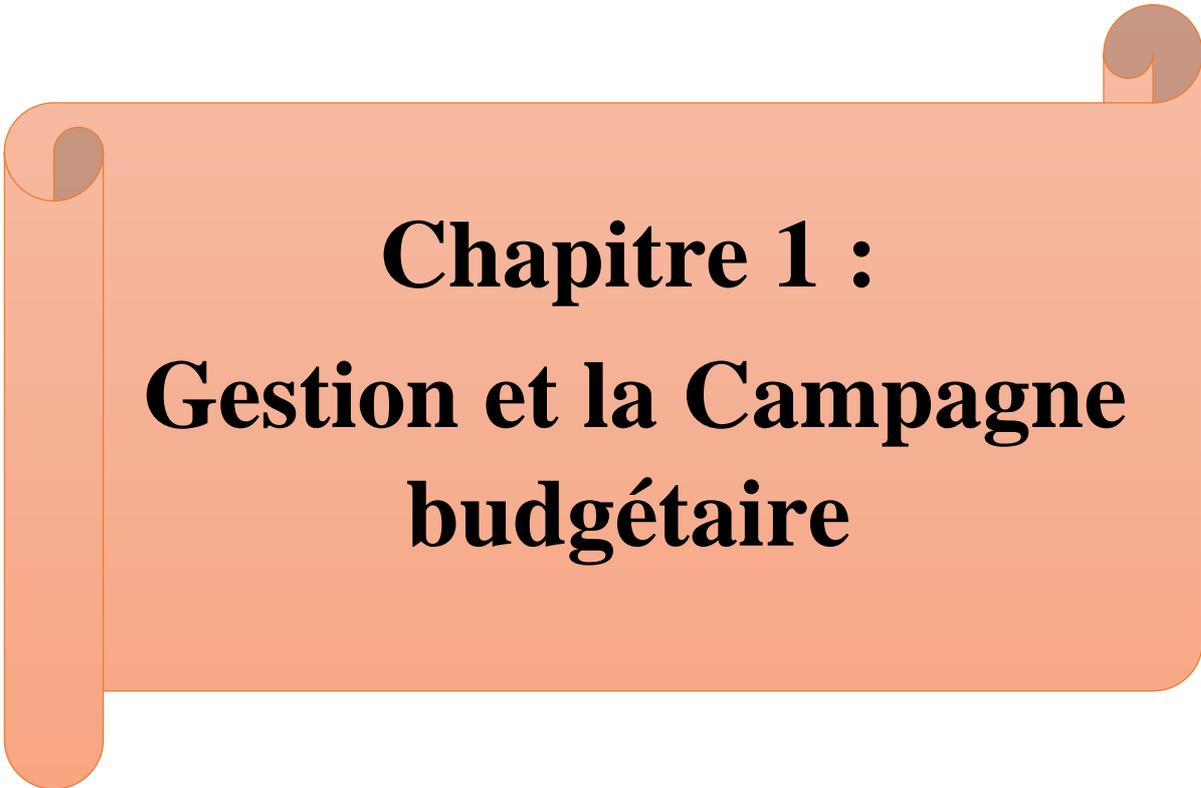
2/- Quels sont les principaux objectifs de le contrôle budgétaire au sein de SONATRACH ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes

- **Hypothèse 1** : La gestion budgétaire est cruciale pour la prise de décision au sein de l'entreprise étudiée, surtout lorsqu'il s'agit de décisions stratégiques.
- **Hypothèse 2** : Le contrôle budgétaire implique divers aspects dont l'objectif est de construire des indicateurs essentiels pour une gestion budgétaire efficace afin d'évaluer plus précisément la performance de l'entreprise.

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous avons choisi une démarche méthodologique ainsi qu'une recherche bibliographique qui servira à élaborer notre revue de littérature. Pour enrichir le cadre théorique, nous avons également effectué un stage au sein de la société nationale de transport et commercialisation des hydrocarbures SONATRACH, ce qui nous a permis de confronter les connaissances théoriques à la réalité de terrain.

Notre travail se compose de trois chapitres. Le premier chapitre consiste à exposer un cadre conceptuel concernant la campagne budgétaire et le contrôle de gestion. Le deuxième se concentrera sur les budgets, en expliquant leur élaboration, l'utilisation des tableaux de bord dans la gestion budgétaire, ainsi que leur impact sur le processus de prise de décision. Le troisième chapitre est dédié au cas pratique mené au sein de l'entreprise SONATRACH. Il offre une perspective concrète sur le sujet de notre étude et vise à recueillir les informations nécessaires. Nous avons étudié le cas précis de l'élaboration et de la réalisation des budgets. Ce chapitre est structuré en trois sections distinctes : la première section concerne la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième section est consacrée à l'étude et à la réalisation des budgets, et enfin, la dernière section aborde le calcul des écarts et la prise de décision.

An orange scroll graphic with a light orange background and a darker orange border. The scroll is unrolled in the center, with the top and bottom edges curling upwards and downwards respectively. The text is centered on the unrolled portion.

Chapitre 1 :
Gestion et la Campagne
budgétaire

Introduction

Ce chapitre examinera en détails les différentes dimensions de la gestion et de la campagne budgétaire, nous étudierons les méthodes et les techniques de prévision financière, ainsi que la budgétisation et la réalisation de la campagne budgétaire. Nous explorerons également le contrôle budgétaire et l'explication des écarts.

Section 1 : Gestion et campagne budgétaire**1.1. La Campagne budgétaire**

La Campagne budgétaire est une application du plan afin d'élaborer budget annuel, le Service Budget lance au mois de juin de chaque année une Campagne Budgétaire, qui est la phase la plus importante du cycle de planification pour réaliser des Projets d'Investissements et d'Exploitations de l'année qui suit. La Campagne Budgétaire repose sur trois étapes :

- ✓ Remise des fiches techniques ;
- ✓ Réunion avec les différents Départements ;
- ✓ Finalisation du plan annuel et à moyen terme.

1.1.1. Fiche Technique

Une fiche technique est à la demande du Service Budget, remise par les Départements ayant des Projets à inscrire au plan. Chaque projet à sa propre fiche technique il existe certaines règles à respecter pour une fiabilité maximum des fiches techniques parmi lesquelles :

- ✓ Maîtriser 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 (coût et planning).

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

- Page1 : Fiche de Signalisation du Projet : On trouve dans cette rubrique un résumé du Projet avec son intitulé, sa localisation, sa finalité, son opportunité, la consistance de l'opération et enfin le planning de maturation.
- Page 2 : Planning des travaux et fournitures :
C'est le délai de réalisation des travaux avec les dates de début et de fin des exécutions.
- Page 3 : Contrats et évolution physique dans cette page on retrouve :

- a. Les Contrats 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 où prévisionnelle) et le coût du projet en milliers de dinars.
 - b. Evolution physique de l'affaire : c'est la prévision physique du projet
- Page 4 : le Coût du Projet, qui est décomposé en deux parties
- a. Le physique valorisé : c'est l'estimation de la valeur à réaliser à une période donnée ;
 - b. L'enveloppe financière : c'est la prévision des différentes dépenses à effectuer lors de l'évolution du projet.

NB : les montants 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 moment de la prestation et le moment du paiement de celle-ci.

- ❖ Page 5 : l'Explication des Ecart : cette rubrique constate les écarts entre le montant initial du projet inscrit au plan de l'exercice antérieur et son montant actuel tout en expliquant les écarts.
- ❖ Page 6 : Dé globalisation ; c'est la répartition du montant du projet en mensualité selon le volume de réalisation pour permettre un meilleur suivi du projet.
- ❖ Page 7 : Liste exhaustive des fournitures ; elle énumère dans un tableau tous les besoins en fourniture pour le projet année par année avec montant et quantité.
- ❖ Page 8 : Répartition par STR ; c'est le détail de répartition des montant selon l'unité concerné OB1 ou GG1 ou les deux au même temps.

1.1.2. 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 pour des réunions de pré-arbitrage.

- ✓ Réunion de pré-arbitrage du plan : les services concernés par les projets inscrits se réunissent avec le département Budget plus d'une fois lors de la campagne budgétaire afin de compléter tous les oublis et corriger les erreurs afin de mieux les défendre au siège de division d'exploitation.
- ✓ Réunion de l'arbitrage : durant la campagne budgétaire, une délégation de la direction se présentera à l'entreprise pour une réunion définitive où chaque département

présentera ses différents projets, avant d'élaborer le plan annuel et à moyen terme qui sera présenté devant la division d'exploitation.

1.1.3. 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 au mois d'Août 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 en cours et programmes nouveaux.

1.1.4. La décision de notification du budget

Une fois le plan achevé, il sera présenté par les représentants de l'entreprise devant la divisionnaire de l'entreprise pour approbation et autorisation de son exécution. A la fin de l'année une décision de notification concernant le plan annuel est envoyée par la direction générale à l'entreprise, donc les projets peuvent être lancés.

1.1.5. Le financement

Concernant le financement des projets d'investissement, certaines entreprises s'autofinancent c'est-à-dire qu'elle compte sur ses ressources, sans qu'elles soient obligées de recourir au financement externe.

Figure 1 : Procédure d'un budget d'investissement



Source : réalisée par nous-mêmes.

1.2. Budgets d'exploitation

Les principes d'élaboration du budget d'exploitation sont les mêmes par rapport au budget d'investissement. Le budget d'exploitation contient essentiellement les charges d'exploitation. Il détermine le niveau des charges pour l'année n+1 et celles des années jusqu'à n+5. Ces dernières obéissent à un processus bien détaillé pour arriver à dégager les prévisions.

1.2.1. Les Charges d'exploitation**1.2.1.1. Phase préparatoire**

Cette phase consiste à remplir les imprimés déjà conçus par le service budget en matière d'achat sur le marché national et international ainsi que les services, où il revient à chaque département de communiquer ses informations au service budget. Après examen et contrôle, ces imprimés seront validés et affectés par le compte de résultats.

1.2.1.2. Phase opérationnelle

Cette phase consiste à faire l'étude de chaque charge d'exploitation expliquée par les rubriques suivantes :

- Les matières et fournitures consommées : il est question de cerner l'ensemble des
- besoins exprimés par les chefs de Structure ainsi que le bon de commande lancé pour déterminer le niveau de ces charges. Chaque document va être soumis à un traitement spécifique afin d'arriver à consolider et avoir une information proche de la réalité.
- Les Services : contiennent les Services internes et externes.
 - Service interne : représenté par l'ensemble de prestations de services indispensables au fonctionnement des procédures Budgétaires ;
 - Service externe : représenté par des prestations des autres unités de l'exploitation.
- Les Frais du Personnel : représentent les coûts supportés par agent, l'effectif existant, et les coûts à une date donnée.
- Les Impôts et Taxes : généralement, la procédure reste simple pour les versements forfaitaires. Le calcul des impôts et taxes se fait à partir du chiffre d'affaires prévisionnel en lui appliquant un taux.
- Les Frais Financiers : ce sont tous les frais engendrés par la relation existante entre l'entreprise et les banques.

- Les Frais Divers : contiennent les frais d'assurance. C'est la section d'assurance qui communique les informations sur la valeur assurée.
- Les Amortissements : consistent à déterminer le taux d'amortissement de chaque Investissement, les informations sont communiquées par la comptabilité analytique.

Effectivement, la démarche prévisionnelle s'articule autour de deux grands axes à savoir : la fixation des objectifs de l'entreprise et l'établissement des prévisions en utilisant les différentes techniques de prévision.

Concernant la fixation des objectifs de l'entreprise, la gestion budgétaire, comme étant une gestion prévisionnelle à court terme, est une phase de fixation des objectifs qui oriente tout le travail budgétaire des opérationnels et l'activité de l'entreprise pour l'année à venir. On peut citer quelques objectifs :

- objectif financier : c'est la rentabilité des capitaux propre, rentabilité des capitaux investis, marge brute d'exploitation, cash-flow. Les objectifs financiers sont fréquemment fixés par référence aux derniers résultats connus de l'entreprise, expriment une mesure de la création de richesses de l'entreprise ;
- objectifs commerciaux : part de marché, montant du chiffre d'affaires, volume des Ventes.

Concernant les différentes techniques de prévision, la prévision c'est le point de départ des outils de gestion, chaque centre de responsabilité établit ses prévisions quantitatives à court terme, pour « élaborer tous les budgets et leur articulation, il est nécessaire, en amont, d'établir des prévisions d'activité, de vente et de production tous les éléments de coûts grâce à des techniques et des modèles qui représentent les choix de gestion de l'entreprise ». Les trois éléments essentiels de prévision sont :

- Les prévisions des ventes ; les ventes conditionne l'ensemble de la construction budgétaire. Elles doivent être un point de repère en vue de délivrer, dans le court terme, la stratégie voulue sur le long terme. Les mathématiques et les statistiques en particulier sont une aide précieuse pour l'élaboration du programme puis le budget des ventes. Le caractère turbulent des marchés rend l'exercice particulièrement difficile en raison du rythme rapide des innovations technologiques, de l'évolution des goûts des consommateurs et du développement de la concurrence nationale et internationale. Ainsi, dans l'étude de la conjoncture globale il est difficile de faire abstraction du climat économique dans lequel les ventes vont se dérouler car ce climat influe sur la

possibilité de vente et le niveau des marchés de l'entreprise.

- Les prévisions 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»¹. 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»². Le programme de production s'appuie sur des techniques de programmation linéaire pour estimer la production optimale.
- La prévision d'approvisionnements et la gestion des stocks ; l'optimisation des approvisionnements est un gain d'argent pour l'entreprise, du fait que sa rentabilité dépend de la gestion de ces derniers, car ils représentent en moyenne la moitié du coût de revient de la marchandise mise en vente. L'objectif de cette gestion prévisionnelle est d'éviter toute rupture, tout en minimisant les coûts des stocks. Il s'agit donc de trouver une solution optimale.

Section 2 : Budgétisation et Réalisation de la Campagne Budgétaire

2.1 La budgétisation

La budgétisation consiste à élaborer un ensemble de prévisions dans un domaine délimité comme, par exemples, un département, un service ou fonctions. Par principe, la budgétisation reprend l'ensemble des éléments du cycle d'exploitation (ventes et achats, stocks, dettes et créances, trésorerie). Les budgets peuvent prendre appui sur une subdivision basée sur l'organigramme. Cependant, la gestion budgétaire se révèle être différente d'une entreprise à l'autre. La structure des budgets dépend en effet du secteur d'activité de l'entreprise, de sa taille... Il n'y a pas une structure universelle applicable. La construction du budget impose de recenser les contraintes auxquelles se heurte l'entreprise. L'élaboration des budgets commence donc par celui où la contrainte est la plus forte. Il s'agit le plus souvent du budget des ventes, en raison des contraintes du marché (demande des clients, pressions des

¹ Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR, « contrôle de gestion, les points clé des techniques et des outils de contrôle de gestion et de leurs récentes évolution », 1re éd, Gualino, Paris, 2019, p 53.

² Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR, « contrôle de gestion », 1^{re} éd, Gualino, Paris, 2015, p 84.

concurrents). Les autres budgets d'exploitation (notamment les budgets de production et d'approvisionnement) sont ensuite élaborés en fonction des objectifs de ventes. Certaines entreprises peuvent, en revanche, être limitées par leur capacité de production ou par l'insuffisance de leurs ressources financières.

D'un point de vue organisationnel, on retrouve dans les entreprises différents modes de construction budgétaires³ :

- ✓ la construction descendante (**top-down**), c'est-à-dire sous l'égide de la direction générale ;
- ✓ la construction ascendante (**bottom-up**) facilitant la remontée d'informations du terrain et impliquant les fonctions opérationnelles (production, marketing, ...etc.).

2.2. Les objectifs des budgets

- ✓ Allouer des ressources aux centres de responsabilités ;
- ✓ Quantifier les plans ;
- ✓ Des cibles de performances ;
- ✓ Coordonner les activités des différentes unités ;
- ✓ Diffuser (communiquer) les plans et objectifs de l'organisation ;
- ✓ Planifier et contrôler la performance organisationnelle.

2.3. Rôles, caractéristiques du budget

2.3.1. Le rôle des budgets

Les budgets⁴ sont à la fois des instruments de prévision et de coordination entre les différentes fonctions et aident à la délégation des décisions et à la motivation des décideurs. Le processus budgétaire (élaboration d'un ensemble de budgets cohérent), bien mené, est l'occasion de s'assurer que les diverses fonctions ont l'intention d'agir en harmonie si non en synergie, et de conduire les différents services à se coordonner, par exemple pour s'assurer que ce qui va être vendu par le service commercial aura bien été produit par les usines et aussi c'est l'occasion, pour la direction de communiquer sur ses objectifs, et pour les responsables

³ Zouhair JERBI, Xavier DURAND et autres, « contrôle de gestion », édition DUNOD, 2e éd, Paris, 2020, P141.

⁴ Jean-Pierre GRANDE, Cours : « Processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE, Contrôle de gestion, 2014, P 13.

opérationnels, de faire remonter certaines informations du terrain, il permet de réguler les dysfonctionnements éventuels, et de s'assurer que les actions de différentes unités décentralisées seront compatibles.

Les budgets constituent un outil essentiel de gestion prévisionnelle, ils doivent permettre de repérer à l'avance les difficultés, de choisir les programmes d'activité à partir de l'exploration des variantes possibles et de l'identification des marges de manœuvre disponibles, ainsi que des zones majeurs d'incertitude. Les budgets sont des instruments de prévision qui montrent notamment les difficultés qu'il faudra surmonter pour réaliser l'harmonie entre les différentes fonctions (goulets d'étranglement, ruptures de stocks, insuffisance de trésorerie).

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

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

2.3.2. Les caractéristiques du budget

2.3.2.1. Un outil d'anticipation au service de la stratégie

L'entreprise a pour objet de créer une dynamique stratégique en mettant en œuvre des compétences, des moyens et des ressources, de manière plus efficace que les autres acteurs pour obtenir des avantages concurrentiels significatifs. Le budget est l'un des outils majeurs de la planification qui permet à l'entreprise d'optimiser son développement dans un

environnement futur et, par conséquent incertain. Le processus de planification comprend les étapes suivantes :

- ✓ Etude de l'environnement et de son évolution ;
- ✓ Analyse des besoins du marché et de son évolution
- ✓ Adaptation éventuelle de la mission de l'entreprise ;
- ✓ Définition des objectifs à atteindre en fonction de cette mission
- ✓ Evaluation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs.

Dans cette phase de réflexion permanente de préparation de l'avenir, le budget représente le contrat souscrit par les différents acteurs de l'entreprise pour garantir la cohérence entre les objectifs et la stratégie. Il permet une formalisation comptable et financière des plans d'action à court terme, en général l'année. Le budget a pour fonction « d'écrire l'avenir », il a également un rôle stabilisateur, dans la mesure où il encadre l'action des opérationnels, limitant ainsi les inévitables perturbations liées à l'environnement.

2.3.2.2. Un outil coordination, de communication et de motivation

Le budget est aussi le mode des ressources de l'entreprise à chaque service ou département, en fonction des objectifs assignés par la direction générale. Mais, préalablement à cette allocation de ressources, il est obligatoire de préciser les différentes missions des services afin que la cohérence de leurs actions respectives soit totale : le budget, processus interactif couvrant la totalité des fonctions de l'entreprise, joue un rôle de coordination dans la construction de l'année. On pourrait en effet se trouver dans une situation où chaque département chercherait à atteindre ces objectifs sans se soucier des conséquences de son action. Ainsi, un acheteur pourrait optimiser sa politique d'achat en commandant 500 000 bouchons quand l'entreprise ne produit annuellement que 300 000 bouteilles. Le résultat serait effectivement une économie de 10% sur les achats en raison d'une remise volume élevée. Mais également 200 000 bouchons en sur stock, qu'il faudrait financier et / ou déprécier.

2.3.2.3. Un outil de contrôle

Le budget permet de disposer de la meilleure visibilité possible sur la période suivante et fixe un cadre et des objectifs clairs à chacun, il permet de confronter la réalité avec les prévisions. Ce contrôle peut se faire en deux étapes : a priori, en contrôlant

l'engagement des dépenses ; a posteriori, en comparant les réalisations au budget.

2.4. Les types de budget

On distinguera habituellement trois tableaux synthétisant le budget :

2.4.1. Le budget d'exploitation : sont répartis par grandes fonctions (ventes, de coûts et charges et de marges.) et sont hiérarchisés ; par exemple, dans une activité industrielle, le budget des ventes détermine le budget de production qui lui-même conditionne celui des approvisionnements.

2.4.2. Le budget des investissements : il chiffre les investissements prévisionnels qui sont nécessaires à la réalisation du budget d'exploitation ainsi que leur financement ;

2.4.3. Le budget de trésorerie : fait la synthèse des encaissements et des décaissements des autres budgets, permettant ainsi d'établir le compte de résultat et le bilan prévisionnels.

Même s'il n'y a pas de structure universelle à la budgétisation, quelques principes gouvernent leurs établissements. En raisonnant par type de centres, les centres de coûts doivent prévoir leurs charges prévisionnelles classées le plus souvent par nature. Cette présentation, conforme à celle de la comptabilité financière, présente l'avantage de faciliter la confrontation des prévisions aux réalisations. De même, les centres de chiffre d'affaires doivent prévoir les prévisions des quantités à vendre, les prix unitaires moyens par type de produits et, éventuellement, les frais commerciaux nécessaires.

Quant aux centres de profil, ils doivent prévoir leurs charges de fonctionnement, sur laquelle ils disposent d'un levier de contrôle, mais également les éléments de recettes. Enfin, les centres d'investissement intégreront les éléments de profil mais également la quote-part des prévisions d'investissements, issus du programme pluriannuel d'investissement, affectée à leurs centres de responsabilité⁵.

2.5. Réalisation de la Campagne Budgétaire

La facture représente le support de base de toutes réalisations dans une entreprise, elle permet notamment de matérialiser la transaction financière effectuée ou la prestation délivrée, et elle constitue une pièce justificative en comptabilité et en fiscalité. Elle fait le circuit de la réception jusqu'au paiement : Tout d'abord, le processus de traitement des factures commence par la gestion de la réception des pièces puis l'enregistrement correcte de ces dernières en comptabilité générale et analytique, L'étape suivante du processus de traitement des factures

⁵ Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR, « contrôle de gestion, les points clé des techniques et des outils de contrôle de gestion et de leurs récentes évolution », 1re éd, Gualino, Paris, 2019, p 53.

consiste à contrôler le contenu de chaque pièce comptable, puis à approuver le paiement ou pas.

La vérification des quantités facturées et des tarifs appliqués s'effectue par le rapprochement avec les bons de commande et les entrées en stock le cas échéant. L'accord équivaut à un bon à payer à échéance de la facture. Puis l'entreprise procède au paiement dans les délais, Enfin, le dernier objectif d'un processus de traitement des factures consiste à stocker et archiver correctement ces pièces comptables. Les différentes parties qui interviennent dans ce circuit sont :

- ✓ La structure cocontractante ;
- ✓ Le Département Budget et Contrôle de Gestion ;
- ✓ Le Département Finance (Tiers et Trésorerie) ;
- ✓ La Direction (Sous-Directeur, et Directeur).

04 formes de suivi de réalisations sont identifiées :

2.5.1. Le suivi par des Contrats

La gestion par des contrats couvre toutes les étapes du cycle de vie du contrat. Elle commence avec la phase précontractuelle qui comprend la rédaction du contrat, la négociation en interne et avec les soumissionnaires jusqu'à la signature. Ensuite vient l'exécution du contrat, le suivi des échéances et des indicateurs puis la réalisation des différentes modifications et avenants, et pour finir la préservation des données du contrat. Mettre en place un suivi efficace des contrats est stratégique pour l'entreprise, ce suivi couvre trois grandes phases de leur cycle de vie : la gestion précontractuelle, le suivi de l'exécution du contrat et l'archivage du contrat.

2.5.2. Le suivi des Bons de Commandes

Les bons de commande, sont des documents essentiels pour les entreprises. Ces formulaires contiennent des informations clés qui relient chaque étape de la transaction et de l'exécution des commandes. Par conséquent, pour avoir un contrôle total et une transparence dans ces processus, les gestionnaires doivent effectuer le suivi des bons de commande. Cette pratique permet aux entreprises de suivre le mouvement de leurs bons de commande, en veillant à ce que les activités d'approvisionnement soient précises et efficaces.

Le suivi des réalisations par des bons de commande est le processus de suivi de l'état et du mouvement d'une commande en temps réel. Cela aide à gérer le cycle de commande, qui

comprend la création d'un bon de commande, l'approbation et la réception des marchandises. Un système de suivi permet également au personnel chargé de l'approvisionnement de déceler les étapes inefficaces de ses procédures.

Un bon de commande est souvent considéré comme un contrat légal entre une entreprise et ses fournisseurs. En effectuant un suivi efficace de ces contrats, les entreprises peuvent s'assurer qu'elles reçoivent les bons biens dans la quantité et la qualité attendues. Cela est important car il permet aux organisations de protéger leurs résultats financiers en s'assurant qu'elles établissent des partenariats avec des fournisseurs fiables et donc il constitue un support de base pour le suivi des réalisations.

2.5.3. Le Suivi des autres engagements

Les autres engagements sont ceux qui ne sont gérés ni par un contrat ni par un bon de commande, Certains par leurs caractères monopolistique, l'entreprise est tenue de payer ses engagements sans pour autant avoir fait des prévisions, l'entreprise lors de la réception des factures de ces organismes, procède directement au paiement. Nous présentons ci-dessous un exemple de procédure de suivi de budget (Investissement et Exploitation).

A. Le Suivi du Budget d'Investissement

Le département budget et contrôle de gestion effectue une comparaison entre les réalisations et les prévisions pour pouvoir détecter les écarts, le suivi du Budget se fait sur le plan physique valorisé et sur le plan financier.

➤ **Le Plan du physique valorisé**

À chaque fin du mois les responsables du Département Budget et Contrôle de Gestion demande aux autres Départements le taux d'avancement du projet inscrits au plan.

Dans le suivi mensuel du plan annuel de l'année N on trouve :

- Le montant autorisé notifié ;
- Prévisions du mois ;
- Réalisation du mois ;
- Cumul des réalisations cumulées ;
- Taux de réalisation ;
- Taux d'avancement cumulé.

Les responsables de Département Budget vont après comparer entre la réalisation mensuelle réelle et la prévision mensuelle, cela permet aux responsables du Service Budget d'avoir le point de situation contenant des renseignements sur le taux d'avancement global et de déterminer les écarts et de trouver des actions correctives afin d'améliorer la situation.

➤ **Le Plan Financier**

C'est la comparaison entre les montants des factures payées et les montants prévisionnels, le Département Budget compare les montants réellement payés et les montants prévisionnels à payer pour pouvoir détecter les écarts, les analyser et de demander au service concerné de les expliquer.

B. Le suivi d'un Budget d'Exploitation

L'ordonnateur d'une dépense ayant trait soit aux dépenses d'exploitations soit aux achats doit établir une fiche technique qui contient la nature de la dépense, le nom du fournisseur ou bien son code, pièces justificatives, le montant .etc. En double exemplaire, qu'il transmettra à la structure Budget accompagné des pièces justificatives (copies de contrats, conventions, Factures, Etat de paie, Décisions...etc.). A la réception des documents justificatifs, la structure Budget doit vérifier la sincérité et l'exactitude avant de procéder aux opérations suivantes :

- Compléter les rubriques de la fiche techniques ;
- Transcrire sur le système de suivi chronologique ouvert à cet effet les renseignements de la fiche ;
- Renvoyer l'originale de la fiche technique visé à l'ordonnateur avec les pièces justificatives ;
- Procéder au classement du double de la fiche.

Section 3 : Le contrôle budgétaire

Une Organisation sans mécanismes de pilotage va à la dérive. Une Organisation qui ne rend plus de comptes se sclérose et finit par disparaître. Le contrôle budgétaire un outil à la disposition des Organisations pour éviter ces écueils. Les systèmes actuels de gestion des organisations ont été conçus à la fin du XIXe et au début du XXe siècle. Ils se sont ensuite développés et répandus dans toutes les Organisations au cours du XXe siècle. Mais, depuis une vingtaine d'années, de nouveaux besoins d'information sont Apparus, en grande partie pour répondre à l'internationalisation des marchés, au renouvellement très rapide des produits

et à une concurrence renforcée. Si le contrôle budgétaire a toujours existé sous des formes plus ou moins rudimentaires, il existe des variantes relativement importantes selon les objectifs que l'on assigne à ce système.

Cette section présente les aspects techniques du contrôle budgétaire ainsi que la mise en perspective de ces outils dans le cadre de la gouvernance des Organisations. Pour répondre aux attentes multiples et diverses des parties prenantes de l'Organisation, les dirigeants doivent s'appuyer sur les budgets pour déléguer et sur le reporting pour rendre compte.

3.1. Définition et place dans l'organisation

D'après M. Gervais⁶, le contrôle budgétaire est 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 correctrices éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Le contrôle budgétaire est fondamentalement, et avant tout, un outil de pilotage des Organisations. Ce n'est pas lui qui fixe les objectifs à atteindre mais, une fois la stratégie définie, c'est lui qui permet de la mettre en œuvre. En fournissant un cadre annuel de prévision commun à l'ensemble de l'Organisation, en instaurant des procédures de collecte et de codification des réalisations, et en analysant les écarts observés entre les réalisations et les prévisions, le contrôle budgétaire permet aux dirigeants et aux responsables budgétaires de corriger leurs jugements, de prendre leurs décisions et de mettre en œuvre les actions qui leur semblent les plus pertinentes pour atteindre les objectifs fixés⁷.

Généralement, un double rôle est attribué au contrôle budgétaire : d'une part, il fournit aux dirigeants ou aux managers intermédiaires des informations clés relatives à l'application et au suivi de la stratégie ; et d'autre part, c'est à travers lui que s'incarne, le long de la ligne hiérarchique, la délégation de responsabilité, de contrôle et d'incitation des individus.

La mise sous contrôle d'une organisation requiert, d'un point de vue théorique, trois niveaux stratégique, de gestion et opérationnel. Dans ce cadre, le contrôle budgétaire relèverait du contrôle à moyen terme, permettant notamment d'alimenter les tableaux de bord indispensables au suivi et à la prise de décision.

⁶ GERVAIS M., « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Vuibert, Paris, 1987, p 273.

⁷ Benoît PIGÉREPORTING ET CONTRÔLE BUDGÉTAIRE De la délégation à la responsabilité 2^e édition ; EMS Editions, 2011, p10

3.2. Choix de la structure organisationnelle et contrôle budgétaire

3.2.1. Le découpage budgétaire

Le découpage budgétaire est généralement calqué sur la structure organisationnelle et le plus souvent sur la structure dite hiérarchique. Autrement dit, la responsabilité budgétaire d'un individu est liée à sa responsabilité hiérarchique.

Un tel dispositif présente deux avantages⁸ :

- **la clarté** : l'association d'un budget à une responsabilité permet en effet de déléguer une fonction tout en gardant le contrôle sur l'utilisation des ressources mises à disposition ;
- **l'exhaustivité** : dans la mesure où les données collectées plus facilement auprès de toutes les fonctions peuvent alors être consolidées au niveau supérieur.

3.2.2. Les centres de responsabilités

a. La définition des centres de responsabilités

Les centres de responsabilités résultent d'une décentralisation et d'une délégation d'autorité. En effet, dans les entreprises d'une certaine taille, le dirigeant ne peut pas tout maîtriser directement. La décomposition de l'entreprise en petites entités autonomes permet de garder de la souplesse et une rapidité d'action et peut servir d'outil d'animation et de motivation pour les acteurs de l'organisation. Un centre de responsabilités est une subdivision de l'organisation regroupée autour d'un responsable qui dispose de moyens (humains, techniques, en termes de capitaux) et d'une autonomie de gestion pour atteindre les objectifs assignés ou négociés.

b. La typologie des centres de responsabilités

Cinq types de centres de responsabilités sont généralement distingués en fonction de la nature de l'activité, de la stratégie de l'organisation, des missions assignées et du degré d'autonomie accordé :

- Le centre de coûts : L'objectif du centre de coûts est de fabriquer un produit de qualité, au moindre coût et dans un délai imparti (ex : un atelier, une usine).

Les indicateurs pertinents de performance peuvent être : le respect de coût standard, le respect de normes de qualité et le respect des délais.

- Le centre de recettes : L'objectif du centre de recettes est simple : maximiser le chiffre d'affaires (ex : les centres commerciaux).

⁸ Djerbi Zouhair, et autres, Contrôle de gestion, Edition Dunod, 2020, p 236

Les indicateurs pertinents de performance peuvent être : le niveau de chiffre d'affaires (réparti par produits, par zone, etc.), les quantités vendues, le nombre de visites aux clients, le nombre de nouveaux clients, le nombre de clients perdus.

- Le centre de profit : L'objectif du centre de profit est de maximiser une marge maximale, en maximisant les recettes et en diminuant les coûts (ex : une usine, une filiale).

Les indicateurs pertinents de performance peuvent être : la marge commerciale, la marge directe, l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE).

- Le centre d'investissement : L'objectif du centre d'investissement est de dégager la meilleure rentabilité des capitaux investis (ex : une filiale). Pour être un centre d'investissement, le centre doit vendre une grande partie de ses produits à l'extérieur de l'entreprise et le responsable doit pouvoir décider du produit et de ses évolutions. Un indicateur pertinent de performance peut être le ratio : Résultat / Capital investi.

NB : Au niveau des centres, il faut faire attention à ne pas privilégier l'intérêt individuel au détriment de celui de l'organisation. Chaque responsable de centre établit son budget en fonction des contraintes et objectifs fixés par la direction. Chaque budget est en adéquation avec ceux des autres centres.

3.3. Caractéristiques du contrôle budgétaire

Les caractéristiques du contrôle budgétaire sont :⁹

- **Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion ;** Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts. Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se limite au contrôle budgétaire.
- **Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif ;** Le contrôle budgétaire s'intéresse à la période passée (le mois le plus souvent) en comparant les réalisations aux prévisions traduites dans les budgets et en analysant les causes des écarts.
- **Il a une dominante financière ;** Le contrôle budgétaire s'appuie sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers (exprimés en unités monétaires).
- **Il informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets ;** Il permet ainsi :
 - ✓ d'évaluer la performance des acteurs ;

⁹ Doriath, Brigitte, Goujet, Christian, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel Ed. 5, Dunod, 2011, p 201.

- ✓ de procéder aux régulations nécessaires.

Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs. Ainsi, le contrôle budgétaire participe à la maîtrise de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts.

3.4. Les objectifs du contrôle budgétaires

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 de¹⁰ :

- ✓ 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.

3.5. Les fonctions du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire¹¹ assume une double fonction, une fonction de contrôle et une autre de régulation.

- **La fonction de contrôle** : Se réalise tout au long de l'exercice budgétaire, elle consiste à apprécier la maîtrise des objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à réaliser ses objectifs prévus, et cela par le rapprochement des résultats aux prévisions et le calcul des écarts.
- **La fonction de régulation** : Les écarts significatifs étant détectés, il faut alors alerter les responsables et mettre en œuvre des actions correctives qui se traduiront, soit par un rattrapage des écarts permettant de repositionner le centre de responsabilité sur sa trajectoire d'objectifs, soit par une révision des objectifs.

3.6. Les étapes du contrôle budgétaire

D'une manière générale, on distingue trois étapes pour effectuer un contrôle budgétaire :

3.6.1. Le contrôle avant l'action ou contrôle a priori : Ce contrôle permet :

- Aux cadres opérationnel, de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action ;

¹⁰ Anthony. R, « Management et contrôle de gestion », édition Dunod, paris, 2008, P 36.

¹¹ HUTIN.H, « Toute la finance d'entreprise en pratique », 2ème édition, Organisation, Paris 2003, p 678.

- Aux supérieur hiérarchiques, de limiter les frontières de leur délégation de pouvoir en simulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leur propre pouvoir de décision.

Donc cette fonction de contrôle avant l'action est liée à la fonction de simulation, qui est considéré aujourd'hui une fonction essentielle de la budgétisation.

3.6.2. Le contrôle pendant l'action

Il s'agit d'un contrôle opérationnel qui consiste à regréer rapidement les décalages significatifs entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Pour sa mise en œuvre il faut fournir de façon permanente et rapide, aux opérationnels les formations sur les réalisations et cibler l'origine des problèmes en utilisant la technique de l'analyse des écarts.

3.6.3. Le contrôle après l'action

Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il a pour objectif d'expliquer les écarts, de mettre à jour les normes techniques et réfléchir sur la fiabilité des prévisions. Il consiste aussi en une mesure des résultats et en une évaluation des performances. En s'appuyant sur deux types d'informations :

- Des informations systématiques : qui permettent de comparer la situation finale (réalisations) à celle qui était attendue (prévisions).
- Des informations potentielles ou conjoncturelles : qui font ressortir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.

3.7. Les conditions de mise en place du contrôle budgétaire

Un contrôle budgétaire efficace repose sur la mise en place d'un système d'information de gestion. Ce système doit être construit sur la base des caractéristiques suivantes :

- ✓ rapidité de traitement des informations
- ✓ Définir les centres des responsabilités en évitant les chevauchements d'autorités ou les incohérences de rattachement hiérarchique ;
- ✓ 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.
- ✓ fiabilité des données et des calculs ;
- ✓ agilité de manière à évoluer facilement au gré des besoins ;
- ✓ être en lien étroit avec l'organisation des centres de responsabilité.

Les informations doivent être disponibles rapidement pour que les responsables opérationnels puissent prendre les décisions qui s'imposent à l'issue du contrôle budgétaire. A contrario, la rapidité ne doit en aucun cas altérer la fiabilité.

Il faut trouver le bon équilibre, l'optimum, entre le délai de mise à disposition, la précision des données et la profondeur d'analyse.

3.8. Les supports du contrôle budgétaire

Toutes les informations qui sont collectées et utilisées pour déterminer les écarts par rapport au budget sont mises en forme dans des tableaux de bord et des rapports de contrôle. Elles font également l'objet de débats lors des réunions périodiques de suivi budgétaire. Donc Il existe trois supports : le tableau de bord du responsable budgétaire, les rapports de contrôle et les réunions périodiques de suivi budgétaire.

3.8.1. Le tableau de bord

Ils sont établis au niveau de chacun des centres de responsabilité de l'entreprise selon une périodicité beaucoup plus courte. Ils comportent un certain nombre d'indicateurs caractéristiques de la performance du centre. Vu son importance et sa place majeure dans le contrôle budgétaire

3.8.2. 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 une forme standardisée qui 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 et Les mesures prises afin de réorienter l'action vers l'objectif.

3.8.3. Les réunions de suivi budgétaire

Le suivi budgétaire est une comparaison à une date donnée entre un budget prévisionnel et des dépenses réalisées. Il doit être fait régulièrement par le service comptable et à la disposition du reste de la structure des partenaires financiers en cas de besoin. Il facilite ainsi le pilotage des activités et la maîtrise du budget en analysant le passé (comparer les activités réalisées avec les dépenses faites) pour prévoir le futur (planification des activités et des dépenses correspondantes). Le suivi budgétaire peut concerner le budget global de la structure, d'un projet ou d'un financement spécifique. Les réunions de suivi budgétaire permettent de faire l'examen synthétique des comptes, mensuellement, afin, d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées. A ces réunions, participent les auteurs de contrôle de gestion, les supérieurs ainsi que les responsables budgétaires qui rendent comptes des écarts constatés et des actions correctives nécessaires. Ces réunions pourront avoir comme support d'information, les rapports de contrôle, un système de tableau de bord informatisé.

3.9. Explication Des Ecart

3.9.1. La Constatation des écarts

Avant de procéder au calcul des écarts et leur analyse, il est nécessaire de rappeler ce qui suit :

$$\textit{Ecart} = \textit{Réalizations} - \textit{Prévisions}$$

$$\textit{Taux de Réalisation} = (\textit{Réalizations} / \textit{Prévisions}) \times 100$$

Le suivi des réalisations se fait selon un plan annuel, ce plan est constitué de tableau dont les projets sont classés selon leur réalisation (projets en cours, projets nouveaux programmés).

➤ **Budget investissement**

- **Plan Annuel** : Dans chaque rubrique, on étale les projets selon, l'aspect technico-économique dont ils appartiennent. On retrouve dans le plan de l'année N+1 le coût actuel de chaque projet, la réalisation à la fin de l'année N-1 pour les projets en cours, ainsi que la réalisation au mois m de l'année N et la prévision de clôture pour l'année en cours N de ces mêmes projets et la prévision pour l'année N+1.
- **Le Plan Moyen Terme** : le principe est le même que le plan annuel sauf que pour les prévisions elles sont sur 5 ans.

Les prévisions sont faites par les approches suivantes :

- **Echéance prévisionnelle des réalisations en financier** : Les montants totaux sont donnés en milliers de dinars algériens (KDA), et une colonne donne la partie en devise incluse dans le montage financier du projet.
- **Le dé globalisation du plan** : pour un suivi plus fiable, on procède au dé globalisation des prévisions de l'exercice N+1 c'est à dire, on passe des prévisions annuelles aux prévisions mensuelles. Elle est faite en donnant une prévision pour chaque mois de l'année et non en divisant les prévisions annuelles par douze(12) mois, en étudiant les avantages et les inconvénients de chaque mois et en se basant sur le planning des réalisations établi par les Départements concernés et mentionnés sur les contrats de réalisation.
- **Budget d'exploitation** : Pour le contrôle des réalisations, on peut dresser un tableau où est souligné les charges, les réalisations de l'année (N-1), le plan de clôture de l'année (N), les prévisions de l'année (N+1), le taux de réalisation, le taux d'évolution et les écarts de l'année (N).

Voici la structure de constatation des écarts (tableau n°1) :

Tableau n° 1 : Etat comparatif des réalisations par rapport aux prévisions

Désignation	Mois de Février				Cumulées à fin Février			
	Prévisions	Réalisations	Ecarts	Taux De réalisation	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de réalisation

Source : réalisé par nous-mêmes.

3.9.2. L'analyse des écarts : L'analyse consiste à faire ressortir les écarts entre les réalisations et les prévisions, ensuite d'essayer d'expliquer ces écarts en tenant compte à ne pas dépasser un seuil toléré¹².

- a) **Ecart sur chiffre d'affaire** : Un écart sur chiffre d'affaire, est la différence entre le Chiffre d'Affaire réel et le chiffre d'affaires prévu. Un écart sur chiffre positif, est qualifié comme favorable.
- b) **Ecart sur charges d'exploitations** : Tout écart Positif ou négatif important devrait être accompagné de justificatifs expliquant la cause de ce dernier, ces Ecarts pourraient porter sur les différentes rubriques des comptes de la classe 6.

¹² Duparc, Romaric, Sépari, Sabine DCG 11 Contrôle de gestion - Manuel 2021-2022 Editeur : Dunod, p 422.

➤ Un écart se définit :

- Par un signe + ou –
- Une valeur
- Un sens « favorable ou défavorable »

En effet, dans l’analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n’a pas le même sens selon qu’il s’agit d’une charge ou d’un produit.

Par exemples :

- Un écart sur consommation de matières premières de + 2 000 signifie que la consommation réelle de cette matière a été supérieure à la norme et donc que le résultat sera influencé défavorablement.
- Au contraire, un écart sur chiffre d’affaires de + 4 000 traduit un chiffre d’affaires réel supérieur à la prévision, donc une influence favorable sur le résultat.

Le tableau n°2 explique les écarts selon la nature des éléments contrôlé

Tableau n° 2 : La nature et l’explication des écarts

Ecart	Élément contrôlé	Qualification	Explication
Positif	CA	Favorable	Les Quantités transportées sont supérieures à celles prévues
	Couts	Défavorable	Les couts réalisés sont supérieurs par rapports aux couts prévus
	Marges et résultats	Favorable	Les marges ou résultats dégagés sont supérieurs aux prévisions de marges ou résultats
Négatif	CA	Défavorable	Les Quantités transportées sont inférieures à celles prévues
	Couts	Favorable	Les couts réalisés sont inférieurs par rapports aux couts prévus
	Marges et résultats	Défavorable	Les marges ou résultats dégagés sont inférieurs aux prévisions de marges ou résultats

Source : Réaliser par nos soins

- Les causes des écarts : Tous les écarts peuvent être analysés en un écart sur prix et un écart sur quantités. Mais les causes de ces écarts sont très diverses. Elles peuvent être :
- **Externes à l'organisation** : par exemple, une hausse généralisée des matières premières (Exemple : émulseurs), la crise sanitaire COVID19 qui a beaucoup affecté l'activité des entreprises, cela entraîne automatiquement un surcoût. L'inverse est vrai également ;
 - **Internes à l'organisation** : exemples : reliée aux compétences et performance des employées, un mauvais réglage d'une machine entraînera un taux de rebut plus élevé...etc.

Seuls les écarts significatifs doivent être analysés (en valeur absolue et en valeur relative) puisqu'en remédiant à ces écarts, l'organisation pourra améliorer sensiblement sa performance, sa productivité, etc.

3.9.3. Les actions correctives

Pour l'étude des actions correctives¹³, l'instauration du dialogue est obligatoire, les différentes propositions du décideur, des membres de son équipe et du contrôleur de gestion permettent de ressortir avec des solutions pertinentes et des scénarios valorisés. Des prévisions budgétaires irréalistes sont parfois à l'origine des écarts. L'action va consister à réviser les normes techniques (ou standards) de consommation de ressources, de prix, ...etc. Qui servent de base à l'élaboration des prévisions. Deux types d'actions peuvent être envisagés :

- **Contrôle anticipé ou contrôle à priori** : Si des écarts défavorables sont décelés sur une opération avant son achèvement, des mesures sont prises immédiatement pour corriger les dérives de façon à se rapprocher le plus possible du résultat initialement budgété. C'est ce qu'on appelle le contrôle anticipé.
- **Si les écarts ne sont connus qu'auprès l'achèvement de l'opération**, des mesures sont prises pour agir sur les réalisations ultérieures, soit en confrontant les causes des écarts favorables, soit en remédiant aux causes des écarts défavorables. C'est ce qu'on appelle le contrôle a posteriori.

Pour conclure, la pertinence des écarts dépend de leur définition et de la qualité des budgets. Le contrôle budgétaire peut agir pendant l'action pour mener une éventuelle

¹³ ALAZARD.C, SEPARIS, «contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, Paris, 2010 p 394.

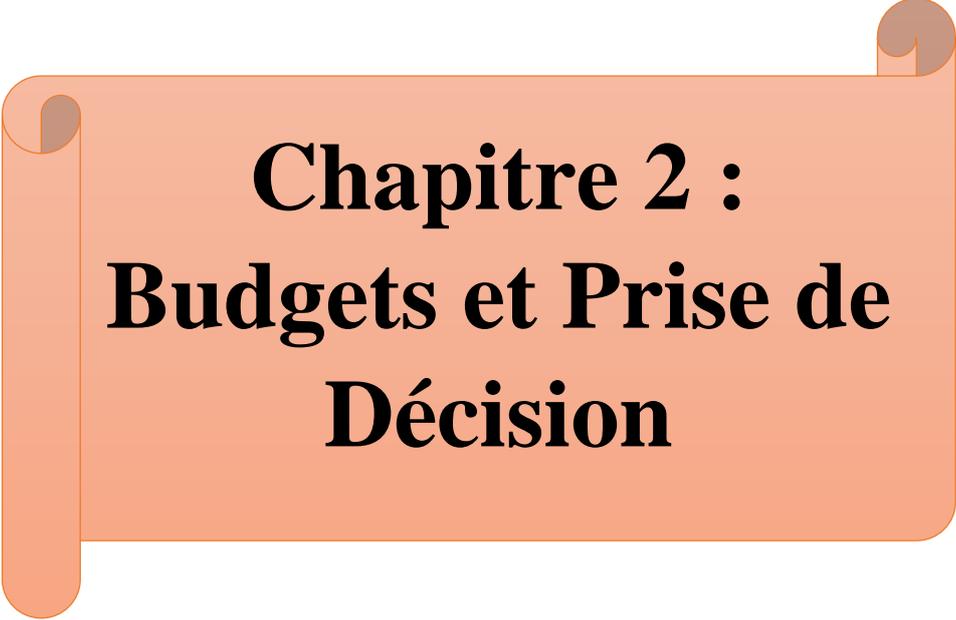
correction, ou bien suivre une logique d'évaluation de la gestion de l'entreprise en adoptant un outil de mesure «Analyse des écarts» cet outil permet de veiller au respect du budget fixé pour chaque entité et de corriger une trajectoire stratégique en fonction des écart.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'éclaircir certaines notions et concepts relatifs à la gestion budgétaire, les budgets sont ainsi établis pour atteindre les objectifs de l'entreprise et ils constituent un outil de responsabilisation, de motivation, de coordination et de communication entre les responsables et opérationnels de cette dernière et peuvent également être considérés comme un instrument de contrôle a priori et d'évaluation des performances.

La démarche budgétaire est complète lorsqu'elle s'achève par un contrôle budgétaire qui permet à la direction de vérifier si les budgets ont été respectés par les centres de responsabilité.

Le contrôle budgétaire se focalise sur la comparaison des réalisations aux prévisions budgétaires, sur l'analyse des écarts constatés, sur l'engagement à temps des mesures correctives, des tendances observées. Le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts peuvent s'effectuer à tous les niveaux de l'entreprise en partant de la direction générale qui s'intéresse aux grands équilibres du compte de résultat jusqu'à chaque centre de responsabilité dont la performance réalisée est comparée à la performance attendue.

An orange scroll graphic with a white background, featuring a vertical strip on the left side and a small circular tab on the top right corner. The text is centered on the white background.

Chapitre 2 :
Budgets et Prise de
Décision

Introduction

La gestion budgétaire est un pilier essentiel de la prise de décision efficace au sein de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous explorerons les principes fondamentaux de l'élaboration des budgets, en mettant l'accent sur les budgets en tant qu'outils de prise de décision. En outre, nous examinerons comment les tableaux de bord sont utilisés dans la gestion budgétaire pour fournir aux gestionnaires une vision claire et en temps réel des performances.

Section 1 : Elaboration des budgets

Cette section est consacrée à l'élaboration des budgets. Nous allons d'abord présenter la procédure d'élaboration des budgets, tout en définissant les principes fondamentaux qui la sous-tendent.

1.1. La procédure d'élaboration de budget

Dans le contexte où le cycle budgétaire aligne sur l'année civile, les préparatifs budgétaires débuteront dès août ou septembre afin de garantir la disponibilité de tous les documents au début de l'exercice. Il convient de souligner l'importance d'une structure décentralisée au sein de l'entreprise, car la préparation des budgets implique un dialogue entre les principaux responsables.

Ainsi, le cycle budgétaire peut se décomposer en six phases¹⁴ :

- Rappel ou détermination des objectifs de la firme pour l'année avenir ;
- Réalisation d'études préparatoires ;
- Simulation des différents projets de budgets ;
- Choix de l'un d'entre eux : le pré-budget ;
- Construction et discussions des budgets détaillés ;
- Elaboration des prévisions définitives.

1.1.1. Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile

La procédure de détermination des budgets ne peut débuter tant que les objectifs à atteindre ne sont pas établis. Si l'entreprise possède un plan à moyen terme, les arbitrages ont déjà été réalisés et les décisions ont été prises : il suffit alors de reprendre les objectifs approuvés pour la première année du plan. Dans le cas contraire, la direction générale doit

¹⁴ Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7ème édition, Paris, 2000, P281.

d'abord réfléchir aux orientations qu'elle envisage pour la période à venir. Cependant, avant de prendre une décision définitive, elle peut également attendre de voir les premières esquisses budgétaires.

1.1.2. Réaliser des études préparatoires

La phase initiale des études préparatoires commence par une étude économique générale, scrutant l'évolution de la conjoncture globale pour l'année à venir et son impact potentiel sur l'entreprise. Cette analyse conjoncturelle est ensuite complétée par plusieurs autres études :

- Etudes de marchés approfondies (estimation des ventes, prévision des ventes des autres produits en fonction de la politique commerciale) ;
- Prévisions des normes commerciales qui en découlent ;
- Examen des investissements ;
- Prévision des conditions sociales

Il faut toujours associer les services opérationnels à cette phase préparatoire pour accroître leur information et les motiver de plus.

1.1.3. Elaborer des budgets de projets

À partir des données des études préparatoires et des hypothèses de prix (prix de vente, prix d'achat, salaires horaires, etc.), le service concerné va estimer, de manière globale, les résultats potentiels pour l'année à budgéter. L'objectif est de déterminer si les objectifs envisagés sont réalisables.

Cette mission implique d'explorer différents scénarios, de créer plusieurs projets de budgets et, si un modèle de simulation informatisé est utilisé, d'éviter des calculs fastidieux.

À la fin de ces analyses, si les objectifs semblent peu réalisables, la direction générale devra les revoir à la baisse.

1.1.4. Choisir le pré-budget

Une fois la simulation terminée, plusieurs projets sont généralement considérés comme admissibles. Il appartient ensuite à la direction générale, réunie spécifiquement en

comité budgétaire, de sélectionner celui qu'elle juge le plus approprié. Ce projet sélectionné est alors désigné sous le nom de pré-budget.

1.1.5. Construire et négocier des budgets détaillés

La méthode généralement utilisée pour parvenir à cet objectif est la suivante :

- Les dirigeants au sommet de la hiérarchie examinent les implications du pré-budget sur le fonctionnement de leur département afin de définir des objectifs quantifiés pour les responsables du niveau hiérarchique immédiatement inférieur.
- Ce processus est ensuite répété à chaque niveau de la hiérarchie, et à la suite de cette démarche descendante, tous les responsables disposent d'objectifs spécifiques et quantifiés ainsi que des hypothèses à prendre en compte pour élaborer leur budget.
- Sur cette base, chaque dirigeant élabore un plan d'action pour atteindre les objectifs fixés et traduit les implications financières de ce plan dans un budget.
- La collecte progressive des documents et des informations résultantes peut alors commencer. À chaque niveau, le supérieur hiérarchique évalue les propositions budgétaires de ses subordonnés.
- Une discussion s'engage entre eux et à l'issue de celle-ci : soit le supérieur invite le responsable à revoir certaines hypothèses du plan d'action, soit il approuve le budget proposé, sous réserve de son approbation par la direction générale.

Cette phase de négociation dure généralement de 2 à 3 mois, animée par le service de contrôle de gestion qui joue un rôle d'animation, de conseil et éventuellement de médiation, mais n'a jamais pour rôle d'imposer un budget.

1.1.6. Elaborer des prévisions définitives

Une fois les discussions de la phase précédente terminées, il est nécessaire de revisiter le projet budgétaire initial et d'y incorporer les ajustements qui ont été faits. Cette tâche consiste à consolider les budgets détaillés. Naturellement, le budget global résultant de ce processus devra être approuvé par la direction générale.

1.2. Exécution du budget

Une fois les discussions de la phase précédente achevées, il est essentiel de revoir le projet budgétaire initial et d'y intégrer les ajustements apportés. Cette étape implique la consolidation des budgets détaillés. Évidemment, le budget global issu de ce processus devra être validé par la direction générale.

Pour cela, l'ensemble du réseau budgétaire de l'organisation doit respecter certaines règles de gestion financière. Dès l'adoption du budget, il est nécessaire de :

- Répartir les allocations budgétaires par centre de responsabilité (ou par projet).
- Mensualiser les budgets.
- La définition des délégations à accorder au différents responsables de centre (ou de projet) pour l'exécution de leur budgets (crédits délégués)¹⁵.

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

- Des prises de décision en matière de dépenses et de recettes.
- Des décaissements et des encaissements.

Le suivi budgétaire est périodique, impliquant que chaque responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie des performances de son département par le biais d'un système de reporting. Ce rapport mentionne les écarts significatifs constatés et propose des mesures correctives.

Les données budgétaires issues des différents rapports sont ensuite centralisées. Des réunions de suivi budgétaire sont organisées mensuellement et/ou trimestriellement, rassemblant les responsables hiérarchiques autour du contrôleur de gestion.

Ainsi, l'application des procédures réglementaires par les réseaux budgétaires et la production d'informations rapides et fiables doivent permettre de réaliser un contrôle budgétaire efficace.

¹⁵ Ayite Ayi-Kutu, Alvine Ayélé Kynach, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne D'électricité (CIE), Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012, P23-24.

1.3. Les principes d'élaboration des budgets

Ces principes sont au nombre de quatre

1.3.1. Le principe d'annualité

Un budget est approuvé pour une période d'un an, allant du 1er janvier au 31 décembre, et est mis en œuvre pendant cette période spécifique. Par conséquent, les fonds alloués ne peuvent être utilisés que pendant cette période et ne peuvent pas être reportés d'une année à l'autre.

1.3.2. Le principe de l'unité

Stipule que toutes les recettes et toutes les dépenses d'un budget sont regroupées dans un même document financier. Cela signifie que toutes les sources de revenus ainsi que toutes les dépenses planifiées sont présentées de manière exhaustive et transparente dans un seul rapport budgétaire. Ce principe favorise la clarté, la transparence et une gestion efficace des ressources financières, permettant aux responsables de mieux comprendre et de contrôler les flux monétaires et de prendre des décisions éclairées en matière de finances publiques.

1.3.3. Le principe de l'universalité

Implique que toutes les recettes et toutes les dépenses d'un budget doivent être présentées sur un même document, de manière transparente et exhaustive. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble complète des flux financiers, facilitant ainsi l'analyse, la gestion et le contrôle des finances publiques ou privées. En d'autres termes, ce principe garantit que rien n'est caché et que toutes les transactions financières sont rendues publiques, assurant ainsi une meilleure responsabilité et transparence dans la gestion des ressources financières.

1.3.4. Le principe de l'équilibre budgétaire

Ce principe implique l'existence d'un équilibre entre les recettes et les dépenses. Il interdit la présentation d'un budget déséquilibré. Les charges ne doivent jamais être supérieures aux produits attendus.

Cette section met en lumière l'importance de la planification financière dans la gestion d'une entreprise. Elle souligne la procédure d'élaboration des budgets, l'implication de

différentes parties prenantes, la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux changements, et le contrôle continu pour assurer l'atteinte des objectifs financiers.

Section2 : le budget comme outils de prise de décision

Dans cette section, nous explorons comment les budgets fournissent des données essentielles pour évaluer les choix stratégiques et atteindre les objectifs organisationnels.

2.1. Les différents budgets :

Le budget global de l'entreprise est constitué par l'ensemble des budgets correspondants aux différentes fonctions. On distingue alors :¹⁶

2.1.1. Les budgets opérationnels

Les budgets opérationnels sont établis pour chaque service ou département ayant une fonction opérationnelle, tels que les ventes, la production et l'approvisionnement. La méthode d'élaboration suit une logique précise : le budget des ventes est établi en premier lieu, en tenant compte des niveaux de stocks souhaités. Ces prévisions déterminent alors le volume de production requis. Ce volume permet ensuite de détailler l'ensemble des charges de production, regroupées dans un document appelé "budget de production". Enfin, en intégrant les stocks de matières premières, il est possible de définir des programmes chiffrés pour les activités d'approvisionnement, de livraison et de commandes, formant ainsi le budget d'approvisionnement.

2.1.1.1. Le budget des ventes

Le budget des ventes constitue la première étape dans l'élaboration du plan financier de l'entreprise. Il consiste à estimer les ventes en termes de volume et de valeur, dans le but initial de définir les ressources disponibles pour l'entreprise, puis ultérieurement, de traduire les moyens nécessaires pour les services commerciaux. Ce plan d'action impacte directement les coûts liés aux activités commerciales et de distribution. Toutes ces informations sont consolidées dans un document appelé "budget des services commerciaux".

¹⁶ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, P307-341.

2.1.1.2. Le budget de production

Les instruments de gestion de la production jouent un rôle crucial dans la gestion et l'amélioration de l'organisation du travail et de la production. L'objectif final de leur utilisation est de parvenir à élaborer le budget de production, qui représente un plan chiffré de l'activité productive sur une base annuelle.

Ce processus de budgétisation est le fruit d'une collaboration entre les services techniques de production et le département de contrôle de gestion.

2.1.1.3. Budget des approvisionnements

Élaborer un budget d'approvisionnement est essentiel pour garantir l'acquisition des matières premières dans les quantités et aux coûts souhaités. Ce processus dépend entièrement des méthodes de gestion des stocks et nécessite que l'entreprise ait préalablement identifié les références à surveiller, estimé la consommation prévue pour l'année, et décidé du mode de gestion des stocks à adopter.

2.1.2. Les budgets financière

Cette catégorie de budgets englobe tous documents de nature financière, tel que le budget des investissements et le budget de trésorerie.

2.1.2.1. Le budget des investissements

Investir signifie allouer des ressources à un projet dans l'espoir de réaliser des bénéfices ultérieurs, ce qui représente un détour dans le processus de production. La prise de décision quant à l'investissement se fait généralement dans le cadre d'un plan d'investissement à moyen ou long terme, engageant ainsi l'entreprise sur une période prolongée. Dans le cadre de l'élaboration d'un budget, créer un budget d'investissement revient à exprimer en termes financiers la portion du programme que le plan envisage de mettre en œuvre pour l'année à venir.

2.1.2.2. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie représente une transformation des charges et des produits de tous les budgets antérieurs en termes d'encaissements et de décaissements, mettant ainsi

l'accent sur le calendrier des flux monétaires. Il se présente également sous forme d'un plan détaillé, temporellement défini et exprimé en unités monétaires, répertoriant tous les mouvements financiers de l'entreprise sur une période spécifique. Son objectif principal est d'ajuster les entrées et les sorties de liquidités pour identifier les risques de défaut de paiement ou les éventuels excédents inutiles. La prévision permet de prendre des mesures préventives avant qu'il ne soit trop tard.

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

- S'assurer d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements en vue de mettre en place, préventivement, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidité pour un ou deux mois ;
- Connaître le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et le disponible tels qu'ils figurent dans le bilan prévisionnel.

2.1.3. Les budgets fonctionnels

Le budget de trésorerie présenté auparavant permet de s'assurer que les programmes d'action traduits dans les budgets opérationnels sont comptables avec la solvabilité de l'entreprise. Mais ce n'est pas là l'unique contrainte qu'il convient de respecter. L'entreprise doit être rentable : l'établissement d'un compte de résultat prévisionnel permet de vérifier que cette exigence est bien prise en compte dans l'ensemble des budgets. Elle doit aussi respecter un certain nombre de règles d'équilibre financier dont le contrôle requiert la présentation d'un bilan prévisionnel.

2.1.4. Le budget des frais généraux

Le budget des frais généraux ou de synthèse regroupe principalement les charges fixes. Les frais généraux englobent une variété de dépenses qui peuvent varier considérablement d'une entreprise à une autre : des dépenses discrétionnaires telles que les achats de produits ou de services externes (fournitures, frais de déplacement, téléphonie, etc.) ainsi que les dépenses globales liées aux fonctions souvent administratives (comptabilité, services généraux, ressources humaines, etc.).

2.2. Prise de décision

Selon la nature et l'objectif de chaque organisation, les décisions n'auront pas le même impact sur ses opérations. C'est pourquoi il est utile de définir des décisions et de traiter des types de décisions en fonction de différents critères (objet, délai, etc.). Une fois ce type construit, les décideurs adoptent une approche (processus) commune qui consiste à formaliser les décisions à l'aide d'outils d'aide à la décision.

2.2.1. Définition de la prise de décision

La décision est « *L'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir. Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu* »¹⁷

La décision est « *un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis* »¹⁸

La décision est donc le processus par lequel passe un décideur avant de faire un choix entre plusieurs possibilités dans le but de choisir l'option la plus pertinente.

2.2.2. Les typologies et caractéristique de la décision

Il existe plusieurs types de décision dans une entreprise, ces dernières sont classées généralement selon le niveau de la prise de décision, le champ couvert et la nature des variables de décision.

2.2.2.1. Les typologies de la décision

Nous distinguons plusieurs classifications :

2.2.2.1.1. Classification par niveau de la décision

Selon DARBELLETT. M Cette catégorie classe les décisions selon le niveau hiérarchique de la prise de décision :¹⁹

A. La décision stratégique

Les décisions stratégiques correspondent aux décisions typiquement prises par la direction générale au sommet de la hiérarchie. Ils s'engagent à long terme dans l'entreprise car ils

¹⁷ MINTZBERG.H, « Structure et dynamique des organisations », 1 ère édition, Organisation, Paris, 2003, p 26.

¹⁸ PASCAL.C « management et gestion des organisations », Ed ARMAND COLIN, Paris, 2007, p 123.

¹⁹ DARBELLETT. M, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », édition Foucher, paris, 1998, P.295.

déterminent comment l'entreprise se positionne sur le marché afin de tirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise. Il s'agit de déterminer comment l'entreprise s'intègre dans son environnement. Toute erreur peut avoir des conséquences graves, voire irréversibles, pour l'entreprise.

B. La décision administrative (tactique)

Les décisions tactiques concernant la gestion des ressources. Elles doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprises doivent être utilisées pour arriver à réaliser les objectifs. Il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielle, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise. C'est décisions ont une forte implication pour l'entreprise mais moindre que les décisions stratégique.

C. La décision opérationnelle

Les décisions opérationnelles s'appliquent dans le cadre de gestion quotidienne de l'entreprise et impliquent une utilisation optimale des ressources allouées. Ces décisions sont plus fréquentes, plus répétitives et moins risquées que les décisions stratégiques et tactiques car leurs effets sont plus localisés.

Les trois types de décisions précédemment cités sont résumés dans le schéma suivant :

Figure N°02 : Les niveaux de la décision



Source : DARBELLETT. M, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », édition Foucher, paris, 1998, P.295.

2.2.2.1.2. Classification par le champ couvert

Le champ couvert par une décision peut concerner quelques personnes, un ou plusieurs sous-systèmes, ou au contraire avoir un champ d'action très large et affecter la totalité de l'organisation.

A. Les décisions de planification

Les décisions de planification sont des décisions générales impliquant l'ensemble du système organisationnel. Ils fixent les objectifs de développement de l'entreprise à moyen et long terme.

B. Les décisions de pilotage

La portée des décisions de gestion est plus limitée, tant à court qu'à moyen terme. Ces décisions sont basées sur des objectifs de performance, des recherches de parts de marché et la qualité globale. Il s'agit de permettre à l'entreprise de s'adapter aux fluctuations de l'environnement.

C. Décisions de régulation

Les décisions de régulation sont des décisions simples qui assurent le bon fonctionnement quotidien du système de l'entreprise. Elles sont généralement répétitives et de court terme.

2.2.2.1.3. La classification selon la nature des variables de décision

Chaque type de décision à des paramètres ou des variables spécifiques.²⁰

A. Les décisions programmables

Les décisions programmables sont des décisions itératives qui s'appuient sur des techniques de modélisation, des processus standards et certains paramètres quantitatifs identifiables pour résoudre un problème détecté.

B. Les décisions non programmables

Les décisions non programmables sont caractérisées par des variables qualitatives et difficiles à modéliser, on distingue deux catégories :

❖ Les décisions structurées

²⁰ Hélène Ionning thèse d'état de l'école des hautes études commerciale « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'informations comptables et gestion dans différents contexte nationaux » paris 1992 p 93.

Les décisions non programmables structurées sont des décisions dont les paramètres sont nombreux et pas faciles à identifier mais le décideur peut faire appel à des outils d'aide à la décision comme les logiciels.

❖ Les décisions non structurées

Les décisions non structurées sont soumises à de nombreux paramètres, ces décisions reposent principalement sur l'intuition ou l'expérience des décideurs comme la décision d'internationalisation d'une entreprise.

2.2.2.2. Caractéristique des différents types de décisions

La typologie des différentes décisions (stratégie, tactiques opérationnelles) de l'entreprise est importante car elle détermine l'élaboration de processus décisionnels internes adaptés à ses spécificités.

Le processus interne de prise de décision suit en générale différentes étapes :

2.2.2.2.1. Analyse de l'objectif

Cette première étape vise à définir de manière précise et formulable l'objet de la prise de décision future.

2.2.2.2.2. Collecte de l'information

Qui porte à la fois sur les factures externes (environnement concurrentiel de l'entreprise) et sur les factures internes (inventaire des ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre de la décision prise).

2.2.2.2.3. Définition des options possibles

L'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décision susceptible de fournir une réponse au problème posé.

2.2.2.2.4. Comparaison et évaluation de ces options

Dans le processus de décision, il est nécessaire de pouvoir comparer les différentes options possibles, ce qui nécessite de pouvoir en évaluer les coûts et les gains probables.

2.2.2.2.5. Choix d'une option

La prise de décision elle-même implique de choisir rationnellement une option, c'est-à-dire de choisir une option qui permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources. Bien que l'approche décisionnelle soit la même pour toutes les entreprises, des caractéristiques spécifiques de chaque type de décision peuvent être identifiées.

2.3. Contribution des budgets à la prise de décision

- Il fournit une perspective financière claire et organisée
- Il leur permet de panifier et d'allouer les ressources de manière efficace
- Définir des objectifs mesurables et de suivre les performances par rapport à ces objectifs
- Il facilite d'identification des écarts entre les prévisions et les résultats réels, ce qui permet aux gestionnaires de prendre des mesures correctives si nécessaire

Nous avons mis en évidence le rôle fondamental des budgets en tant qu'outil de prise de décision, dans l'entreprise, en permettant aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées, les budgets contribuent à la réalisation des objectifs organisationnels et à la pérennité de l'entreprise.²¹

Section 3 : Apport de tableau de bord à la gestion budgétaire

Dans cette deuxième section, nous allons citer les différents tableaux de bord et leurs limites, tout en explorant le tableau de bord comme outil d'aide à la prise de décision.

3.1. Les différents tableaux de bord

Il est possible de regrouper les différents tableaux de bord sous 3 grandes catégories, et ce qui les différencie, ce sont les indicateurs clés de performance qui les constituent : indicateurs clés de performance financiers, d'activités, et de rentabilité, ...etc.

3.1.1. Tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique²² est un outil synthétique regroupant les indicateurs clés de performance qui reflètent la santé globale de l'entreprise. Conçu pour offrir aux cadres une vision d'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, il est principalement destiné aux dirigeants. Ce tableau de bord leur permet d'avoir une vue rapide de la situation, en suivant les mesures de performance par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

²¹ ALAZARD.C, SEPARIS, « «contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, Paris, 2010, P384

²² <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord> consulté le 02/06/2022

Son objectif est de fournir une vue d'ensemble des indicateurs clés de performance liés aux objectifs stratégiques de l'entreprise, plutôt que de fournir un rapport détaillé sur chaque aspect de celle-ci. Le tableau de bord peut être utilisé quotidiennement pour une surveillance régulière ou lors de réunions stratégiques portant sur la vision à moyen ou long terme de l'entreprise.

3.1.2. Tableau de bord opérationnel

Le tableau de bord opérationnel est un outil de pilotage à court terme qui permet de suivre la progression des plans d'action mis en place par le responsable opérationnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il facilite également la prise de mesures correctives nécessaires. Ce type de tableau de bord vise à aligner les opérations sur la stratégie globale de l'entreprise, permettant ainsi de valider et d'ajuster cette stratégie.

Dans ce tableau de bord, les indicateurs décrivent des situations qualitatives pour évaluer des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence préétablies. La collecte des données se fait généralement par des mesures et des comptages simples.

3.1.3. Tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion, ou tableau de bord budgétaire, est un outil crucial pour la gestion et le contrôle des performances d'une entreprise à moyen terme. Il offre une vue d'ensemble des indicateurs financiers et opérationnels clés, permettant aux dirigeants et aux gestionnaires de suivre et d'évaluer la performance de l'entreprise par rapport à ses objectifs et ses budgets.

Ce type de tableau de bord comprend généralement des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, les coûts, les marges bénéficiaires, ainsi que des indicateurs opérationnels comme la productivité, les niveaux d'inventaire, la satisfaction client, etc. Ces indicateurs sont souvent comparés aux prévisions budgétaires pour identifier les écarts et prendre des mesures correctives si nécessaire.

Le tableau de bord de gestion permet également de surveiller l'utilisation des ressources, d'anticiper les problèmes potentiels et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance globale de l'entreprise. En fournissant des informations précises et actualisées sur les performances financières et opérationnelles, il aide les dirigeants à identifier les tendances, à anticiper les défis et à saisir les opportunités de croissance.

3.2. Les limites de tableau de bord

Les limites de tableau de bord²³ du tableau de bord sont :

- Pertinence des variables difficiles à piloter ;
- Difficulté de fiabilité et de périodicité des informations ;
- Trop d'indicateurs rendant la lisibilité et la synthèse difficile ;
- Longueur et complexité de construction ;
- A terme, le suivi permanent crée un stress difficile à vivre pour les acteurs.

3.3. Avantages de l'utilisation d'un tableau de bord pour la prise de décision

- **Amélioration de la communication et de la collaboration** : Les tableaux de bord peuvent aider à améliorer la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes en fournissant une source de vérité unique pour les données.
- **Prise de décision plus rapide** : En ayant accès à des informations pertinentes et à jour, les utilisateurs peuvent prendre des décisions plus rapides et plus éclairées.
- **Amélioration des performances** : Les tableaux de bord peuvent aider à améliorer les performances en permettant aux utilisateurs d'identifier les tendances, les problèmes et les opportunités.
- **Gain de temps et d'efficacité** : Les tableaux de bord peuvent faire gagner du temps aux utilisateurs en leur évitant de rechercher et de compiler des données à partir de différentes sources.
- **Amélioration de la responsabilisation** : Les tableaux de bord peuvent aider à améliorer la responsabilisation en permettant aux utilisateurs de suivre leurs progrès et de mesurer leur performance par rapport aux objectifs.

3.4. Exemples d'utilisation d'un tableau de bord pour la prise de décision

- a. Tableau de bord des ventes** : Un tableau de bord des ventes peut suivre des indicateurs clés tels que le nombre de ventes, le chiffre d'affaires et le taux de conversion. Ces informations peuvent être utilisées pour identifier les tendances, les opportunités et les domaines d'amélioration.

²³ Duparc, Romaric, Sépari, Sabine, DCG 11 Contrôle de gestion - Manuel 2021-2022 : Réforme expertise comptable Ed. 2, Dunod ; 2021, p 503.

- b. Tableau de bord marketing :** Un tableau de bord marketing peut suivre des indicateurs clés tels que le trafic Web, les taux de clics et les conversions de leads. Ces informations peuvent être utilisées pour mesurer l'efficacité des campagnes marketing et optimiser les efforts marketing.
- c. Tableau de bord financier :** Un tableau de bord financier peut suivre des indicateurs clés tels que la rentabilité, la liquidité et le ratio d'endettement. Ces informations peuvent être utilisées pour évaluer la santé financière de l'organisation et prendre des décisions stratégiques.
- d. Tableau de bord opérationnel :** Un tableau de bord opérationnel peut suivre des indicateurs clés tels que la productivité, la qualité et la satisfaction des clients. Ces informations peuvent être utilisées pour améliorer l'efficacité opérationnelle et réduire les coûts.

3.5. Le tableau de bord comme outil d'aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'**initiative de l'action**²⁴. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- pour une prise de décision répartie ;
- pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

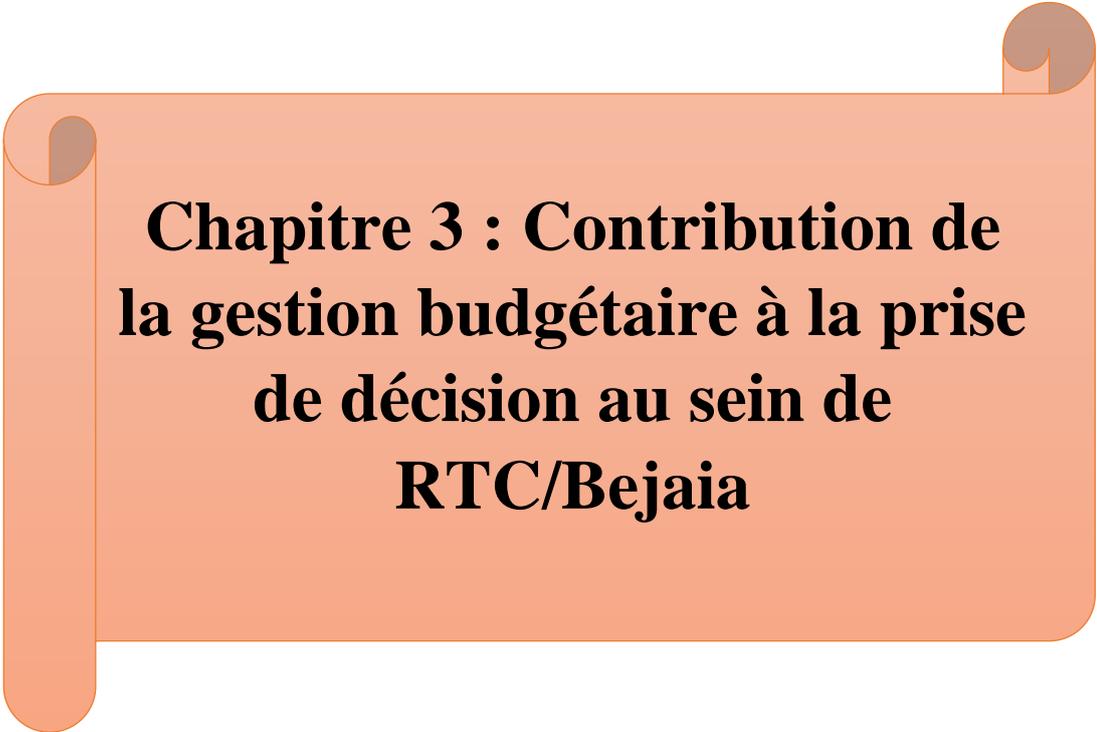
Les tableaux de bord peuvent également aider à hiérarchiser les actions en mettant en évidence les domaines nécessitant une attention immédiate.

²⁴ ALAZARD.C, SEPARIS, « contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, Paris, 2010, P.552.

Le tableau de bord est un outil essentiel en gestion, fournissant une vue d'ensemble des données clés de l'entreprise. Il permet aux décideurs d'analyser rapidement les performances, de prendre des décisions stratégiques éclairées et d'anticiper les tendances futures. En utilisant efficacement le tableau de bord, on peut identifier les problèmes, évaluer les opportunités et prendre des décisions pertinentes pour l'avenir de l'entreprise.

Conclusion

Les budgets et les tableaux de bord sont parmi les outils les plus utilisés pour planifier et maîtriser la gestion des organisations. La méthode budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les places en position favorable pour exploiter les opportunités et anticiper les problèmes. L'élaboration d'un budget permet de refléter la santé financière d'une entreprise. Les organisations peuvent utiliser efficacement les budgets et les tableaux de bord pour prendre des décisions éclairées et atteindre une gestion financière optimale.

An orange scroll graphic with a white background, featuring a vertical strip on the left and a horizontal strip on the top, both with rounded ends and a slight shadow effect.

**Chapitre 3 : Contribution de
la gestion budgétaire à la prise
de décision au sein de
RTC/Bejaia**

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Dans le but de mieux comprendre la gestion budgétaire et sa contribution à la prise de décision, nous avons choisi d'effectuer notre stage pratique au sein de société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures (SONATRACH). Ce stage nous a permis d'étudier le système budgétaire de l'entreprise.

Le présent chapitre est scindé en trois sections, la première section est consacrée à la présentation de la SONATRACH. La deuxième porte sur l'élaboration et la réalisation budgétaire au sein de cette entreprise. Enfin, la troisième détaille les calculs des écarts et analyse la prise de décision.

Section 1 : présentation de la SONATRACH

Les capacités et à l'engagement de la ressource humaine ont permis au groupe SONATRACH de poursuivre son développement et sa croissance malgré la conjoncture particulière que traverse l'industrie mondiale du pétrole et du gaz.

La richesse du sous-sol algérien, le rythme des investissements consentis, la mobilisation des ressources humaines compétentes et la place qu'elle occupe dans l'approvisionnement des marchés gaziers et pétroliers internationaux, font aujourd'hui de SONATRACH la première société gazière en méditerranée.

1.1. Historique et Missions

La SONATRACH a été créée le 31/12/1963 par le décret N° 636491, où elle devait s'occuper du transport et de la commercialisation des hydrocarbures. La SONATRACH est la première société du continent africain dans son domaine, elle est classée 11 parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2^{ème} exportateur de gaz naturel ; sa production globale (tous produits confondus) est de 2002 millions de tonnes, ses activités constituent environ 30% de PNB de l'Algérie, elle emploie environ 120 000 salariés.

En vertu du décret n° 66-292 du 22/09/1966 la SONATRACH, en plus du transport et de commercialisation, est chargée de la production, de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

En 1985, après sa réorganisation et sa structuration, elle s'est mise sur des nouvelles bases que constituent les activités :

- Exploration et Recherche.
- Exploitation des Gisements d'Hydrocarbures et Transformation de Gaz.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

- Le Transport par Canalisation
- La Commercialisation.

1.2. Les Activités de la SONATRACH

Ses Activités sont :

1.2.1. L'Activité Amont :

- Recouvre les activités de recherche.
- Les activités d'exploitation.
- Les activités de développement et de production d'hydrocarbures.

1.2.2. L'Activité Transport par Canalisation : l'activité transport par canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel, GPL et condensat) et dispose d'un réseau de canalisations de près de 16200 KM.

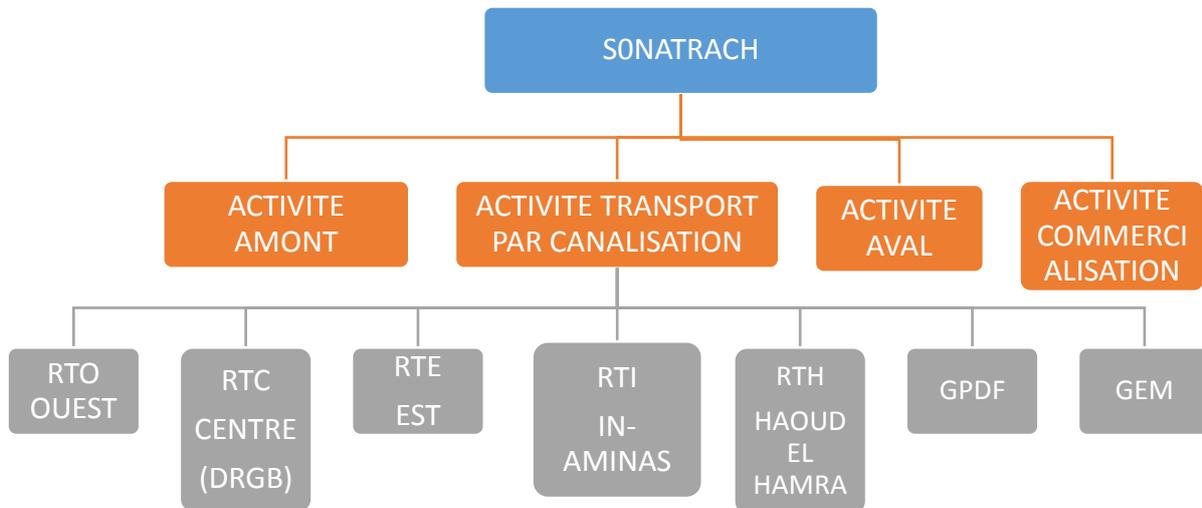
- ✓ Une infrastructure de maintenance et d'entretien articulée autour de 03 bases principales de maintenance et 03 bases régionales d'intervention.
- ✓ Un centre national de dispatching gaz (CNDG) à Hassi R'mel.
- ✓ Un centre de dispatching des hydrocarbures liquides (CDHL) à Haoud El Hamra.

1.2.3. L'Activité Aval : l'activité aval a en charge le développement et l'exploitation de la liquéfaction de gaz naturel, la séparation de GPL, le raffinage, la pétrochimie et la valorisation des gaz industriels. La SONATRACH dispose à travers l'activité Aval de quatre (04) complexes de GNL, 03 à Arzew et 01 à Skikda, d'une capacité totale de production de 44 milliards m³ de GNL/a.

1.2.4. L'Activité Commercialisation : elle a en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, Shipping Hyproc Company pour le transport maritime des hydrocarbures et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Figure n°3 : Les Activités de SONATRACH



Source : Document interne de la SONATRACH.

La SOPEG (Société Pétrolier de Gérance), fut créé le 12 mars 1957 implantée à Bejaïa dont le siège était à Paris (France), sa mission était d'assurer le transport par centralisation du pétrole via un oléoduc qui s'étend de « Haoud el Hamra » situé à 25 km de Hassi Messaoued jusqu'au terminal pétrolier de Bejaïa. Donc les premières expéditions du pétrole brut à partir de Haoud el Hamra au port de Bejaïa ont été réalisées en 1959. Elle avait pour tâche le transport et la commercialisation des hydrocarbures, dont la Direction Régionale de Bejaïa DRGB qui est l'une des cinq régions de la branche de la TRC (Région Transport Centre), relevé de la Division Exploitation d'Activité de Transport par Canalisation de SONATRACH.

1.3. Présentation des Structures de l'Organisation de la RTC

1.3.1. La Direction : représentée par le Directeur Régional puis à son tour est assisté par un chargé de la sureté interne et d'un chef département HSE et d'un chef centre d'informatique et enfin de quatre sous directions.

1.3.2. Assistant du Directeur : il est chargé de la gestion :

- La sureté interne
- Agent de sécurité
- Patriotes : qui ont la charge de veiller à la sécurité de la ligne contre des actes de sabotage et de terrorisme.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

1.3.3. Sous-Direction Exploitation

1.3.3.1. Département Exploitation Liquide (EXL) : il est chargé de l'exploitation, désinstallations du pétrole il gère deux ouvrages transportant du pétrole brut entre Haoud El hamra et le terminal de Bejaia OB1 et un autre de béni Mansour à la raffinerie d'Alger OG1.

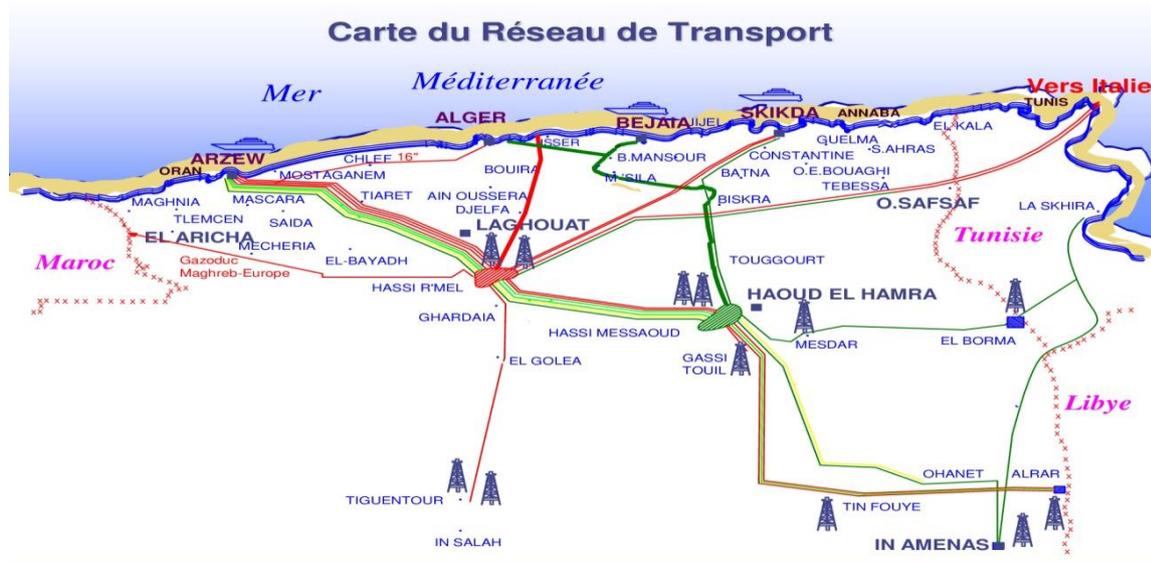
Ce département gère six stations et deux terminaux :

- SP1 bis situé à Djamàa el oued.
- SP2 située à Biskra.
- SP3 situé à M'Sila
- SBM situé à Beni Mensour Bouira
- TA situé à Bejaïa.
- TRA situé à Alger.

1.3.3.2. Département Exploitation Gaz (EXG) : Il est chargé de l'exploitation du gazoduc entre Hassir'mel et Isser (Boumerdès) pour l'alimentation des centrales électriques, des citoyens et des usines. Il gère aussi deux stations :

- ✓ SC3 station de compression située à Moudjbara, Djelfa.
- ✓ GG1 BM situé à Bordj Menaiel.

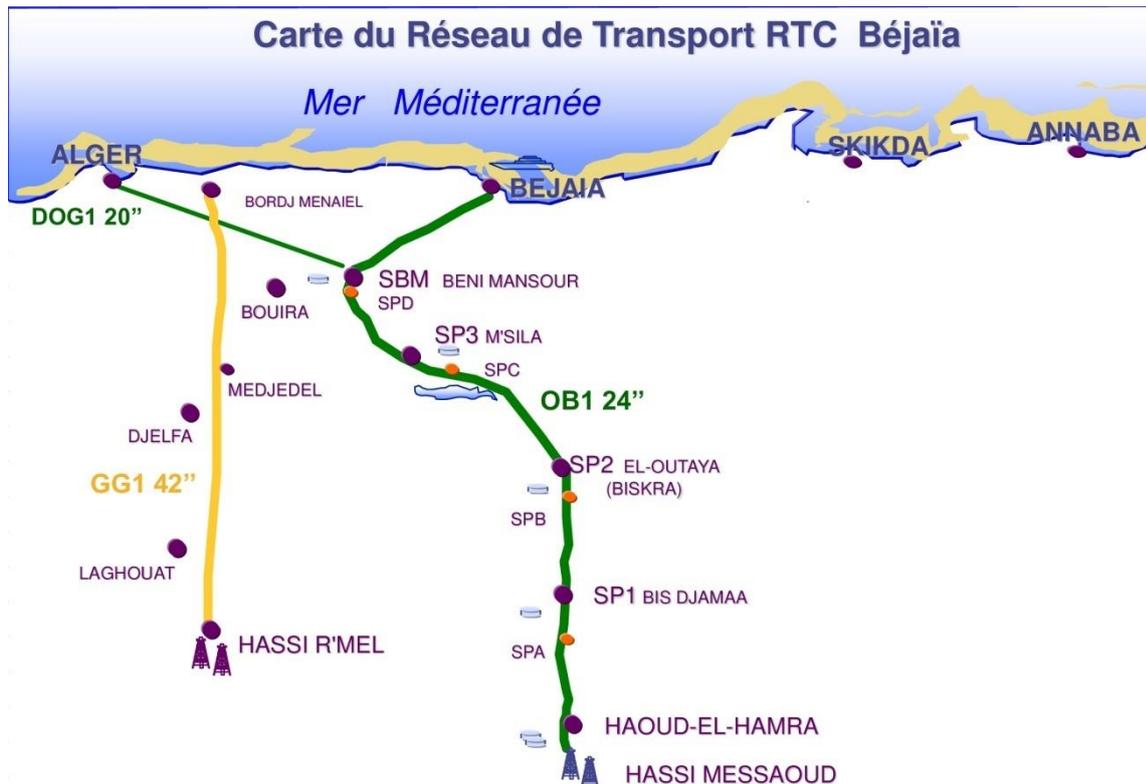
Figure N° 4 : Carte du Réseau de Transport de toutes les régions TRC



Source : Document interne de l'entreprise de la SONATRACH.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

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



Source : Document interne de l'entreprise SONATRACH.

1.4. Présentation de la Structure d'Accueil (Département Budget et Contrôle de Gestion)

La Direction Régionale de Bejaïa comporte un directeur régional et quatre sous-directions :

- Sous-direction exploitation ;
- Sous-direction technique ;
- Sous-direction administration.
- Sous-direction finances.

Cette dernière, est composée de :

A. Département Finances : ce département prend en charge la Gestion Comptable et Financière ...etc.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

B. Département Budget et Contrôle de Gestion : le rôle de principal de ce département est l'élaboration des budgets annuels et pluriannuels de l'entreprise ainsi que leurs suivis et leurs contrôles. Ce département comporte deux services :

- ✓ Service Budget ;
- ✓ Service Contrôle de Gestion ;
- ✓ Service Comptabilité Analytique

1.5. Le Fonctionnement du Département Budget et Contrôle de Gestion

Le rôle de ce département peut se résumer dans les points suivants :

- ✓ L'élaboration des plans budgétaires (plan annuel et plan à moyen terme) pour le volet exploitation (Charge et Dépenses) et volet investissent (Physique Valorisé et Financier) ;
- ✓ Suivi des réalisations mensuelles et Analyse des écarts ;
- ✓ Faire une synthèse de tout ce qui a été réalisé aussi sur le Plan Financier que sur le Physique Valorisé (Reporting Mensuels).

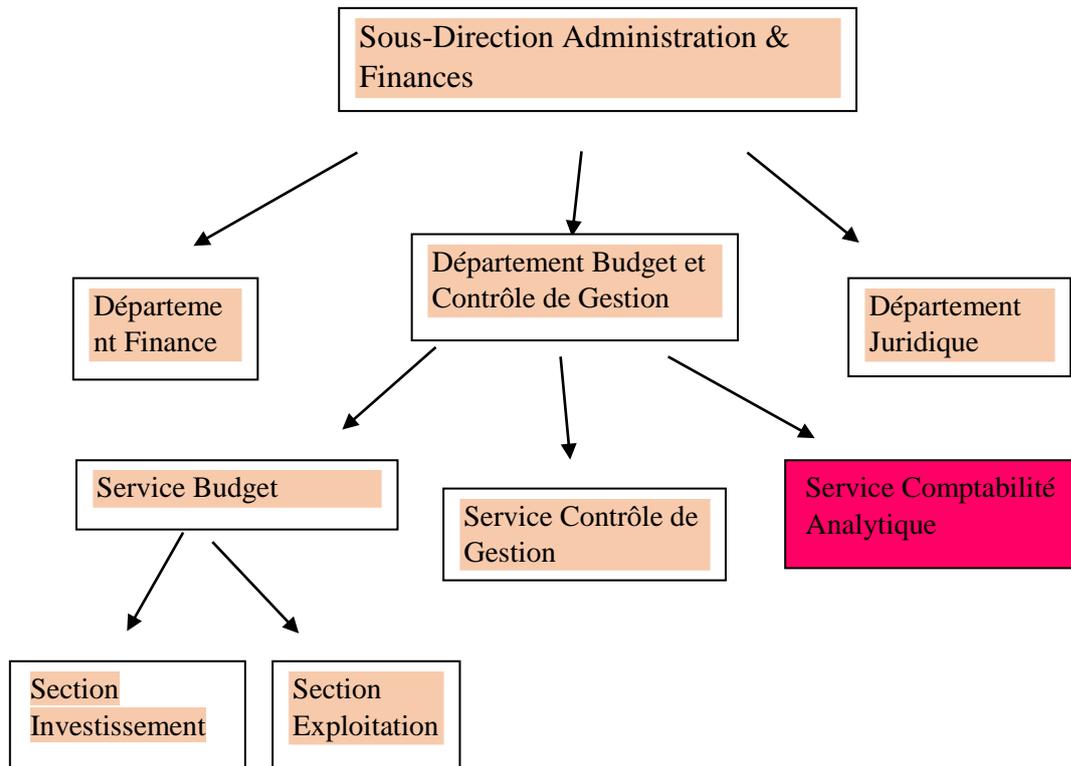
1.6. Présentation du Service Budget

C'est l'un des services composant le Département Budget à coté de Service Information de Gestion. Il est composé de deux sections :

- a) Section Investissement : chargé de suivis du projet sur le plan physique et financier.
- b) Section d'Exploitation : chargé des opérations sur les charges et les dépenses

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Figure N°6 : Présentation du Service Comptabilité Analytique



Source : Document interne de SONATRACH.

Dans cette section, nous avons examiné de près la présentation de l'organisme d'accueil, SONATRACH. Nous avons mis en lumière son importance en tant qu'acteur clé dans le secteur énergétique, ainsi que ses principaux domaines d'activité et ses réalisations marquantes. À travers cette analyse, nous avons acquis une compréhension approfondie de SONATRACH et de son rôle dans le contexte économique et énergétique.

Section 2 : Elaboration et réalisation des budgets au sein de SONATRACH

La présentation bien détaillée de l'organisme d'accueil dans la section 1 était nécessaire pour mieux saisir l'élaboration et la réalisation des budgets de la SONATRACH. Dans cette section, nous allons définir et présenter les étapes de budgets et le suivi des réalisations.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

2.1. Définition d'un budget d'exploitation de la RTC

La RTC établit des plans d'exploitation qui sont des éléments de sa stratégie basés sur la définition d'un budget d'exploitation. Ce Budget d'Exploitation détermine le niveau des charges pour l'année n+1 et celles des années jusqu'à n+5. Les charges obéissent à un processus bien détaillé pour arriver à dégager les prévisions.

2.2. Les phases d'élaborations d'un budget d'exploitation au sein de la RTC

Dans ce qui suit nous allons évoquer les phases d'élaborations du budget à savoir :

2.2.1. Phase préparatoire

Il revient à chaque département de communiquer ses informations au service budget. Après examen et contrôle, ces informations seront validées et affectées par le compte de résultats.

2.2.2. La phase opérationnelle

Cette phase consiste à faire l'étude de chaque charge d'exploitation expliquée par les rubriques suivantes :

- Les matières et fournitures consommées
- Les services
- Les frais du personnel
- Les impôts et taxes
- Les frais financiers
- Les frais divers
- Les amortissements
- L'autoconsommation

2.3. Suivi des réalisations

Dans la RTC le suivi des réalisations de budget est un processus continu et rigoureux qui nécessite une collecte et une analyse régulières des données pour garantir la performance de l'entreprise.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Les différentes parties qui interviennent dans ce circuit sont :

- ✓ La structure cocontractante ;
- ✓ Le Département Budget et Contrôle de Gestion ;
- ✓ Le Département Finance (Tiers et Trésorerie) ;
- ✓ La Direction (Sous-Directeur, et Directeur).

Trois formes de suivi de réalisations sont identifiées au sein de la RTC :

2.3.1. Suivi par des contrats

Mettre en place un suivi **efficace des contrats** est stratégique pour l'entreprise, **ce suivi couvre** trois grandes phases de leur cycle de vie :

- La gestion précontractuelle
- Le suivi de l'exécution
- L'archivage du contrat

2.3.2. Suivi par des bons de commandes

Les bons de commande, sont des documents essentiels pour les entreprises. Ces formulaires contiennent des informations clés qui relient chaque étape de la transaction et de l'exécution des commandes.

Le suivi de réalisation par les bons de commande et le processus de suivi de l'état et de mouvement d'une commande en temps réel et considéré comme un contrat légal entre une entreprise et ses fournisseur.

2.3.3. Suivi des autres engagements

Les autres engagements sont ceux qui ne sont gérés ni par un contrat ni par un bon de commande, l'entreprise lors de la réception des factures de ces organismes, procéde directement un paiement à titre d'exemple : SONELGAZ, AIR ALGERIE, LA DOUANE.

2.4. Le suivi d'un budget d'exploitation

A la réception des documents justificatifs, la structure Budget doit vérifier la sincérité et l'exactitude avant de procéder aux opérations suivantes :

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

- Compléter les rubriques de la fiche techniques ;
- Transcrire sur le système de suivi chronologique ouvert à cet effet les renseignements de la fiche ;
- Renvoyer l'originale de la fiche technique visé à l'ordonnateur avec les pièces justificatives ;
- Procéder au classement du double de la fiche.

L'élaboration et la réalisation des budgets au SONATRACH jouent un rôle crucial dans la gestion financière et opérationnelle de l'entreprise. En suivant des processus rigoureux, SONATRACH peut planifier ses dépenses et investissements de manière stratégique, assurant ainsi une gestion efficace de ses ressources et contribuant à la réalisation de ses objectifs à long terme.

SECTION 3 : Calcul des Ecart et prise de décision

Les écarts sont une mesure quantitative de la différence entre les valeurs préétablies et les valeurs réelles. Ils peuvent être soit favorables, soit défavorables. Les données réelles sont comparées aux données prévisionnelles pour calculer les écarts.

3.1. Calcul des écarts

- Tout écart Positif ou négatif important devrait être accompagné de justificatifs expliquant la cause de ce dernier, ces Ecart pourraient porter sur les différentes rubriques des comptes de la classe 6.
- ✓ Un écart se définit :
- Par un signe + ou –
 - Une valeur
 - Un sens « favorable ou défavorable »

3.2. Analyse des écarts : L'analyse consiste à faire ressortir les écarts entre les réalisations et les prévisions, ensuite d'essayer d'expliquer ces écarts en tenant compte à ne pas dépasser un seuil toléré.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

➤ Analyse sur chiffre d'affaire par produit de la RTC :

$$\text{E/Tarif de transport} = (\text{Tarif de transport réel} - \text{Tarif de transport préétabli})$$

* quantités réelles transportées

L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires met en évidence la décomposition suivante :

$$\text{E/Quantité transportée} = (\text{Quantité réelle transportée} - \text{Quantité transportée préétablie})$$

* tarif de transport préétabli

$$\text{Ecart} = \text{Réalisation} - \text{Prévisions}$$

Avant de procéder au calcul des écarts et leur analyse, il est nécessaire de rappeler ce qui suit :

$$\text{Taux de Réalisation} = (\text{Réalisation} / \text{Prévision}) * 100$$

Le suivi des réalisations se fait selon un plan annuel, ce plan est constitué de tableau dont les projets sont classés selon leur réalisation (projets en cours, projets nouveaux programmés). Notre stage a été effectué au département budget relevant des services comptabilité analytique et contrôle de gestion afin de comprendre l'élaboration d'un budget et d'analyser les écarts permettant la prise de décision au sein de cette entreprise. Eventuellement, le calcul des écarts, leur explication et leur interprétation devront permettre la prise des mesures correctives nécessaires.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Ce tableau représente l'état détaillé des charges par le centre de coût. Dans la première colonne c'est les comptes des charges par nature et la première ligne c'est les comptes analytiques

Tableau N° 3 : Etat détaillé des charges par centre de coût

<i>Etat détaillé des charges par Centre de Coût</i>												
	191000	401010	401020	401040	401050	401060	401070	402043	403030	403031	405000	Totaux
602300				5 000 000,00								5 000 000,00
602416				1 500 000,00				650 000,00				2 150 000,00
602601				12 000 000,00					854 316,62			12 854 316,62
602602									1 351 009,95			1 351 009,95
602603		32 654 000,00		2 000 000,00			4 000 000,00			3 408 560,00		42 062 560,00
602604				5 000 000,00								5 000 000,00
602605	4 500 000,00	5 600 000,00		3 000 000,00								13 100 000,00
602611								125 000,00				125 000,00
602615											998 810,00	998 810,00
602619		4 562 400,00		1 000 000,00	450 000,00	2 350 000,00		4 100 000,00	528 326,00	800 000,00		13 790 726,00
607720			3 250 000,00					1 013 832,20				4 263 832,20
6112610								9 500 000,00				9 500 000,00
6112611								9 465 545,00				9 465 545,00
6132130								1 235 600,00				1 235 600,00
6132194				250 000,00								250 000,00
6152100				100 000,00	1 200 000,00							1 300 000,00
61521106								6 500 000,00				6 500 000,00
6152130			1 250 000,00		11 688 880,00	2 561 250,00		4 250 000,00				19 750 130,00
6152151		2 560 000,00				1 500 000,00	3 000 000,00		1 250 000,00	1 100 000,00		9 410 000,00
6180											500 000,00	500 000,00
622100			452 000,00									452 000,00
622190								8 350 000,00				8 350 000,00
62290										220 000 000,00		220 000 000,00
624121	5 000 000,00											5 000 000,00
62501								6 458 000,00				6 458 000,00
Total des charges	9 500 000,00	45 376 400,00	4 952 000,00	29 850 000,00	13 338 880,00	6 411 250,00	7 000 000,00	43 297 977,20	12 333 652,57	225 308,56	1 498,81	398 867 529,77

Source : données de SONATRACH.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

La comptabilité financière fournit la balance qui est :

Tableau N° 4 : la balance

BALANCE						
<i>Date d'édition :</i>						
<i>Période comptable :</i>						
COMPTE	LIBELLE	SOLDE INITI	MOUVEMENT DEBIT	MOUVEMENT CREDIT	SOLDE MV	SOLDE FINAL
6*****	TOTAL DE LA CLASSE 6	-	398 867 529,77	-	398 867 529,77	398 867 529,77
60*****	ACHATS CONSOMMES	-	100 696 254,77	-	100 696 254,77	100 696 254,77
602300	PRODUITS CHIMIQUES ET PETROCHIMIC	-	5 000 000,00	-	5 000 000,00	5 000 000,00
602416	EQUIPEMENTS INDIVIDUELS	-	2 150 000,00	-	2 150 000,00	2 150 000,00
602601	PETIT OUTILLAGE	-	12 854 316,62	-	12 854 316,62	12 854 316,62
602602	MATERIELS DE RECHANGE	-	1 351 009,95	-	1 351 009,95	1 351 009,95
602603	PIECES DETACHEES POUR MATERIEL	-	42 062 560,00	-	42 062 560,00	42 062 560,00
602604	PIECES ET ACCESSOIRES AUTOS	-	5 000 000,00	-	5 000 000,00	5 000 000,00
602605	FOURNITURES ELECTRIQUES	-	13 100 000,00	-	13 100 000,00	13 100 000,00
602611	FOURNITURES DE BUREAU	-	125 000,00	-	125 000,00	125 000,00
602615	CONSOMMABLES INFORMATIQUES	-	998 810,00	-	998 810,00	998 810,00
602619	FOURNITURES DIVERSES P/ FONCTIONN	-	13 790 726,00	-	13 790 726,00	13 790 726,00
607720	EAU	-	4 263 832,20	-	4 263 832,20	4 263 832,20
61*****	SERVICES EXTERIEURS	-	57 911 275,00	-	57 911 275,00	57 911 275,00
6112610	INTENDANCE (RESTAURATION ET HEBE	-	9 500 000,00	-	9 500 000,00	9 500 000,00
6112611	ENTRETIEN BASES VIE ET LOCAUX ADM	-	9 465 545,00	-	9 465 545,00	9 465 545,00
6132130	LOYERS S/BATIMENTS D'EXPLOIT	-	1 235 600,00	-	1 235 600,00	1 235 600,00
6132194	LOCATIONS AUTOCARS	-	250 000,00	-	250 000,00	250 000,00
6152100	MATERIEL AUTOMOBILE	-	1 300 000,00	-	1 300 000,00	1 300 000,00
61521106	ENTRETIEN DES AUTRES TERRAINS	-	6 500 000,00	-	6 500 000,00	6 500 000,00
6152130	E/R,DES BATIMENTS D'EXPLOITATION	-	19 750 130,00	-	19 750 130,00	19 750 130,00
6152151	E/R,DU MATERIEL ET DE L'OUTILLAGE	-	9 410 000,00	-	9 410 000,00	9 410 000,00
6180	ABONNEMENTS-INSCRIPTIONS	-	500 000,00	-	500 000,00	500 000,00
62*****	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	-	240 260 000,00	-	240 260 000,00	240 260 000,00
622100	ASSISTANCE TECHNIQUE	-	452 000,00	-	452 000,00	452 000,00
622190	AUTRES HONORAIRES	-	8 350 000,00	-	8 350 000,00	8 350 000,00
62290	FRAIS DE GARDIENNAGE	-	220 000 000,00	-	220 000 000,00	220 000 000,00
624121	TRANSPORTS S/MATIERES PREMIERES F	-	5 000 000,00	-	5 000 000,00	5 000 000,00
62501	FRAIS DE TRANSPORT SUR MISSIONS A	-	6 458 000,00	-	6 458 000,00	6 458 000,00

Source : données de SONATRACH.

D'après ces deux tableaux nous constatons les résultats suivant :

Tableau N°5 : calcul des réalisations et des écarts de département protection du patrimoine Bejaia

	Libellé	BUDGET kda	Réalisations en Kda	% réel
403031	DPT ASI			
60	consommables	5 300	4 209	79%
602603	Fourniture de divers consommables et composants électroniques des systèmes STS	3 800	3 409	90%
602619	Achat de munition pour FAP	1 500	800	53%
61	services extérieurs	1 200	1 100	92%
6152151	Maintenance des systemes technologiques de securité STS des sites de la RTC	1 200	1 100	92%
62	autres services extérieurs	214 347	220 000	103%
62290	Prestation de surveillance et de gardiennage de la station de compression SC3 Moudjebara (DJELFA) et de la nouvelle station de pompage SP3 M'sila.	214 347	220 000	103%
	Total DPT ASI	220 847	225 309	102%

Source : calculé à partir des données de SONATRACH.

Commentaires :

- **Consommables** : Nous constatons que le DPT ASI n'a pas atteint ses objectifs en matière des consommations notamment ce qui concerne les achats de munition pour FAP. En raison de :

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

- ✓ Une variation imprévue des prix
- ✓ La baisse des achats consommés
- **Services extérieurs** : nous pouvons considérer que le taux réalisé est appréciable.
- **Autres services extérieurs** : concernant cette rubrique l'objectif est atteint à 102 %

Tableau N°6 : calcul des réalisations et des écarts de département APPRO et TRANSPORT

	Libellé	BUDGET kda	Réalisations en Kda	% réel
401040	DPT ATR			
60	consommables	41 200	29 500	72%
602300	Fourniture d'émulseurs FLUOROPROTEINIQUE FILMOGENE (FFFP) 3%	3 800	5 000	132%
602416	Fourniture en lots séparés de divers EPI	2 500	1 500	60%
602601	Fourniture en lots séparés, de caisse à outils	10 000	12 000	120%
602603	Fournitures de filtres pour machines tournantes, (Achat groupé APP)	10 000	2 000	20%
602604	Fourniture de pneumatique	3 800	5 000	132%
602605	Fourniture, en lot séparés de divers matériels électriques	4 000	3 000	75%
602612	Fourniture de carburant liquide.	3 500	-	0%
602619	Fourniture diverses pour fonctionnement quincailleries (visserie, boulonnerie, cachet, batteries et piles diverses consommables mécaniques)	3 600	1 000	28%
61	services extérieurs	746	350	47%
6132194	TRANSPORT DU PERSONNEL DE LA RTC BEJAIA SUR LES LIGNES: STATION BENI MANSOUR / TAZMALT (SURFACE) - STATION BENI MANSOUR / AKBOU (QUART) - STATION SP3 M'SILA / M'SILA VILLE (SURFACE)	546	250	46%
6152100	Lavage i/graissage des véhicules de la RTC	200	100	50%
	Total DPT ATR	41 946	29 850	71%

Source : calculé à partir des données de SONATRACH.

Commentaires : nous constatons qu'au niveau du département APPRO et TRANSPORT les réalisations sont à hauteur de 71% comparativement aux prévisions par conséquent l'objectif est loin d'être atteint.

- **Consommables** : l'entreprise avait prévu de réaliser 41 200 KDA mais elle a réalisé que 29 500 KDA ; l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs :
 - ✓ En matière de fournitures de carburant liquide, les réalisations sont nulles alors qu'elle a prévu 3 500 kDA. Cela peut être :
 - des réductions des besoins déplacement ;
 - une diminution d'utilisation de moyens de transport.
 - ✓ les fournitures diverses pour fonctionnement quincailleries l'entreprise avait prévu de dépenser 3 600 kDA mais elle a réalisé 1 000 kDA, donc l'entreprise n'a atteint qu'une partie de son objectif, il est tout de même encourageant de voir qu'elle a réalisé un montant significatif. Il est possible que :
 - une bonne négociation avec les fournisseurs ;
 - des prix plus bas obtenu auprès des fournisseurs.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

- **Service extérieurs** : l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs concernant le transport du personnel de la RTC BEJAIA et lavage/graisage des véhicules de la RTC, cela explique qu'elle a réussi à réaliser que 50% de son objectif. Cela peut être :
 - pénurie des chauffeurs
 - manque de personnel

Tableau N°7 : calcul des réalisations et des écarts de département Informatique

	Libellé	BUDGET kda	Réalisations en Kda	% réel
405000	CENTRE INFORMATIQUE	5 100	1 499	29%
60	consommables	1 900	999	53%
602615	Fourniture de consommables pour imprimantes	1 900	999	53%
61	services extérieurs	3 200	500	16%
6152189	réparation de matériels informatiques et de reprographie	1 400	-	0%
6180	Abonnement à internet	1 800	500	28%
	Total CENTRE INFORMATIQUE	5 100	1 499	29%

Source : calculé à partir des données de SONATRACH

Commentaires :

Nous constatons pour le Centre Informatique que les prévisions de l'entreprise n'ont pas été atteintes, ceci est détaillé comme suit :

- **Consommables** : nous constatons que les réalisations sont largement inférieures aux prévisions, ce qui est expliqué par la sous-réalisation de la fourniture de consommables pour imprimantes (53%). En raison de :
 - Mauvaise estimation des besoins d'impression
 - Négociation avec les fournisseurs ayant conduit à des prix inférieurs aux prévisions
 - Réduction des prix
- **Services extérieurs** : l'entreprise avait prévu de réaliser 1 400 kDA pour la réparation de matériels informatique et de reprographie mais aucune dépense n'a été réalisée. Les pannes sont moins fréquentes car les équipements informatique et de reprographie connu moins de panne que prévue, ce qui expliquerait l'absence de dépenses pour le centre informatique.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Tableau N°8 : calcul des réalisations et des écarts de département Entretien Ligne et Bacs de Stockage

	Libellé	BUDGET kda	Réalisations en Kda	% réel
401050	DPT ELB			
60	consommables	3 500	450	13%
602619	Fourniture de divers	3 500	450	13%
61	services extérieurs	73 500	12 889	18%
6152100	Réparation (véhicules, camions, engins mécanique et Matériels de chantiers	3 500	1 200	34%
6152130	Réparation sur 3 bacs et installation de joints à double lèvres	70 000	11 689	17%
	Total DPT ELB	77 000	13 339	17%

Source : calculé à partir des données de SONATRACH

Commentaires :

Nous constatons que le département Entretien Ligne et Bacs de Stockage n'a pas atteint ses objectifs, ce qui signifie :

- **Matières consommables** : l'entreprise avait initialement prévu 3 500 kDA mais elle n'a réalisé que 450 kDA donc elle est en sous réalisation.
 - Une baisse de la consommation de la matière première
 - Substitution des matières consommables par des alternatives moins coûteuse
- **Services extérieurs** : nous pouvons considérer que le taux réalisé en réparations (véhicules, camions, engins mécanique et matériels de chantiers) et réparation sur 3 bacs et installation de joints à double lèvres n'est pas appréciable.
 - Cela explique que y'a moins de réparation de matériels

Tableau N° 9 : calcul des réalisations et des écarts de département Exploitation liquide

	Libellé	BUDGET kda	Réalisations en Kda	% réel
191000	DPT EXP			
60	consommables	9 000	4 500	50%
602605	Fourniture d'équipements pour les inspections des lignes Oléoducs et Gazoducs de la RTC.	9 000	4 500	50%
62	autres services extérieurs	4 680	5 000	107%
624121	Contrat de prestation de transport du gaz naturel entre GRTG SPA et SONATRACH Activite Transport par Canalisation RTC "Station SP1BIS / OB1 EL OUED"	4 680	5 000	107%
	Total DPT EXP	13 680	9 500	69%

Source : calculé à partir des données de SONATRACH.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Commentaires :

Nous constatons que le département exploitation liquide n'a pas atteint des objectifs, ceci est détaillé comme suit :

- **Consommables** : nous pouvons considérer que les réalisations sont inférieures aux prévisions en fourniture d'équipements pour les inspections des lignes Oléoducs et Gazoducs de la RTC
- Il est possible que les besoins aux équipements d'inspection aient été surestimés lors que l'élaboration du budget
- cela peut être aussi dû à la modification des plans d'inspection
- **Services extérieurs** : concernant cette rubrique, l'objectif est atteint à 107%.

Tableau N°10 : calcul des réalisations et des écarts de département Sécurité / HSE

	Libellé	BUDGET kda	Réalisations en Kda	% réel
403030	DPT HSE			
60	consommables	20 800	2 734	13%
602601	Fourniture, en lots séparés, d'équipements d'intervention et de sauvetage	15 000	854	6%
602603	Acquisition des vessies pour unité de stockage et de dosage emulseur (USD)	3 800	1 351	36%
602619	Acquisition de Pompes vides caves et pompes submersibles ATEX	2 000	528	26%
61	services extérieurs	8 000	1 250	16%
6152151	Réparation du bassin d'eau incendie à 8000M3	8 000	1 250	16%
62	autres services extérieurs	10 000	8 350	84%
622 190	Diagnostic technique et plan de mise en conformité des installation	10 000	8 350	84%
	Total DPT HSE	38 800	12 334	32%

Source : calculé à partir des données de SONATRACH.

Commentaires :

Le département sécurité / HSE a prévu 3 880 KDA, ce qui présente 32 % de prévision. Cela signifie que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs.

- **Consommables** : l'entreprise avait prévu de réaliser 20 800 kDA pour les fournitures mais elle n'a dépensé que 2 734 kDA, ce qui représente 13 %. Cela implique un mauvais suivi des consommables et des fournitures.
- **Services extérieurs** : l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs, elle n'a dépensé que 16 % comparativement aux prévisions. Il y a moins de réparation des bassins d'eau que prévu.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

- **Autres services extérieurs** : dans cette rubrique, le diagnostic technique n'a réalisé que 84 % du taux prévu ; la sous réalisation de 16 % ne rentre pas dans le seuil de tolérance qui est fixé à 10 %.

Moins de diagnostics techniques nécessaires que prévu eu raison d'une meilleure fiabilité des équipements ou de l'utilisation de solutions de diagnostic internes

Tableau N° 11 : calcul des réalisations et des écarts de département Moyens Généraux

	Libellé	BUDGET kda	Réalisations en Kda	% réel
402043	DPT MOG			
60	consommables	6 367	5 889	92%
602416	Fourniture de tenues de travail (Costumes, Chemises et Chaussures de ville)	900	650	72%
602611	Fourniture en lots séparés, de consommables de bureau	167	125	75%
602619	Fourniture et pose d'enseignes pour le siège de la RTC Béjaia	3 800	4 100	108%
607720	Livraison d'eau potable par citernes pour la base de vie DSP	1 500	1 014	68%
61	services extérieurs	111 818	30 951	28%
6112610	Gestion des prestations de Restauration du siège de la région transport centre - Béjaia	83 057	9 500	11%
6112611	Prestations de nettoyage , d'hygiène des bureaux et locaux, et entretien des autres terrains, en lots séparés, de la RTC Béjaia	12 800	9 466	74%
6132130	Location d'une bâtisse DSP Seltna (2450 M ²)	600	1 236	206%
61521106	Entretien des espaces verts, en lots séparés, aux sites de la RTC Béjaia	10 000	6 500	65%
6152130	Travaux divers d'entretien des infrastructures du Siège de la RTC bejaia et du TRA	5 361	4 250	79%
62	autres services extérieurs	3 500	6 458	185%
62501	Mise en compte pour la fourniture des titres de transport	3 500	6 458	185%
	Total DPT MOG	121 685	43 298	36%

Source : calculé à partir des données de SONATRACH.

Commentaires :

L'objectif est atteint à 36 %, ceci est dû globalement à la baisse des charges des services extérieurs :

- **Consommables** : l'entreprise a consommé son budget avec un taux de 92 %.
- **Services extérieurs** : Nous remarquons que l'entreprise n'a dépensé que 28 %, malgré qu'elle ait dépassé ses prévisions dans la rubrique « location d'une bâtisse » elle a utilisé 206 % peut être en raison d'une augmentation des prix de location, dans d'autre rubrique elle a utilisé moins de budget que prévu à cause de la mauvaise estimation initiale des coûts de certains services.
- **Autres services extérieurs** : l'entreprise a largement dépassé les 100 % du taux général en réalisant un taux de 185 %. Cela peut être dû à des besoins non prévus urgents en services externes.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Tableau N°12 : calcul des réalisations et des écarts de département Maintenance

	Libellé	BUDGET kda	Réalizations en Kda	% réel
401010	DPT MTN			
60	consommables	41 151	42 816	104%
602603	Fourniture, en lots séparés, de pièces de rechange instrumentation, régulation, DCS et actionneurs (Lot N°09 : PDR pour process)	29 351	32 654	111%
602605	Fourniture et pose d'un câble électrique 30KV pour la station de pompage de SBM	8 000	5 600,00	70%
602619	Fourniture ,installation et mise en service d'un système de sonorisation pour la salle de reunion de RTC siege	3 800	4 562	120%
61	services extérieurs	3 500	2 560	73%
6152151	Rénovation des installation électriques Batiments et éclairage interieur et extérieur des sites de la RTC béjaia	3 500	2 560	73%
	Total DPT MTN	44 651	45 376	102%

Source : calculé à partir des données de SONATRACH.

Commentaires :

Le département maintenance a réalisé 102 % des prévisions donc l'entreprise a atteint ses objectifs :

- **Consommables** : l'entreprise a atteint ses objectifs à 104 %.
- **Services extérieurs** : l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs dans la rénovation et installation électrique qui est de 73 %. Il y a moins de travaux de rénovation et d'installation électrique que prévu, cela peut être dû à une meilleure planification des projets, cela peut être aussi à des changements dans l'exigence du projet.

Tableau N°13 : calcul des réalisations et des écarts de département Méthodes

	Libellé	BUDGET kda	Réalizations en Kda	% réel
401070	DPT METHODES			
60	consommables	3 500	4 000	114%
602603	Fourniture de pièces de rechange et de prestations en maintenance pour la levée des indisponibilités éventuelles des équipements de la RTC	3 500	4 000	114%
61	services extérieurs	2 689	3 000	112%
6152151	Contrôles techniques réglementaires des équipements APG, APL, et APE des sites de la RTC	2 689	3 000	112%
	Total DPT METHODES	6 189	7 000	113%

Source : calculé à partir des données de SONATRACH.

Commentaires :

L'objectif n'a pas été atteint, les réalisations sont supérieures aux prévisions, ceci est dû à la hausse des charges des consommables à 114 %.

- **Consommables** : l'entreprise a dépassé ses objectifs dans les fournitures en réalisant 114 %. Cela peut être de mauvais choix des fournisseurs, ce qui implique aussi une augmentation des prix consommables.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

- **Services extérieurs** : en contrôles techniques l'entreprise a légèrement dépassé ses objectifs (112 %). Il est possible à des travaux imprévus, des problèmes nécessitant une intervention corrective ou des changements dans les exigences des contrôles techniques.

Tableau N°14 : calcul des réalisations et des écarts de département Protection Cathodique

	Libellé	BUDGET kda	Réalisations en Kda	% réel
401060	DPT PCA			
60	consommables	1 140	2 350	206%
602619	Aquisition de Transformateurs-Redresseurs (TR) et transformateurs de puissance MT/BT	1 140	2 350	206%
61	services extérieurs	6 000	4 061	68%
6152130	Réfection, en lots séparés des peintures et revêtement des station de l' OB1 et GG1	5 000	2 561	51%
6152151	Étalonnage des appareils de mesure de la protection cathodique	1 000	1 500	150%
	Total DPT PCA	7 140	6 411	90%

Source : calculé à partir des données de SONATRACH.

Commentaires :

Nous constatons pour le département protection cathodique n'a pas atteint ses objectifs, ceci est détaillé comme suit :

- **Consommables** : l'entreprise a largement atteint ses objectifs en réalisant 206 % dans l'acquisition de transformateurs-redresseurs et transformateurs de puissance. Cela peut s'expliquer par les besoins de l'entreprise en ces équipements plus tôt que prévu en raison de panne imprévu ou d'une augmentation de la demande et/ou l'augmentation des prix.
- **Services extérieurs** : le taux de réalisation est de 68 %, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans étalonnage des appareils de mesure de la protection cathodique a utilisée 150 % Cela peut impliquer à une mauvaise utilisation des machines (des déchets et du gaspillage) par contre dans réfection, en lots séparés des peintures et revêtement des stations et l'OB1 et GG1 elle a utilisée 51 % cela peut être dû à la réduction des prix.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Tableau N°15 : calcul des réalisations et des écarts de département Travaux neufs

	Libellé	BUDGET kda	Réalizations en Kda	% réel
401020	<u>DPT TNF</u>			
60	<u>consommables</u>	9 000	3 250	36%
607720	alimentation en eau potable de la station SBM et les cantenement militaire et DSP	9 000	3 250	36%
61	<u>services extérieurs</u>	3 000	1 250	42%
6152130	Aménagement de laboratoire	3 000	1 250	42%
62	<u>autres services extérieurs</u>	564	452	80%
622100	Contrôle technique des projets,	564	452	80%
	Total DPT TNF	12 564	4 952	39%

Source : calculé à partir des données de SONATRACH.

Commentaires :

Le département travaux neufs a réalisé 39% des 12 564kda prévues, donc l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs :

- **Consommables** : dans cette rubrique, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs en réalisant 36%. Cela peut s'expliquer par un retard de livraison des fournitures ou des services et/ou une réduction des prix.
- **Services extérieurs** : l'entreprise n'a réalisé que 42% dans les prévisions concernant l'aménagement de laboratoire. Cela peut s'explique par un problème de qualité des consommables reçus.
- **Autres services extérieurs** : l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs dans le contrôle technique en réalisant 80%. Cela peut s'explique par moins de contrôle technique que prévu.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Tableau N°16 : calcul des prévisions en KDA

	DPT AST	DPT ATR	DPT INF	DPT ELB	DPT EXP	DPT HSE	DPT MOG	DPT MTN	DPT METHOD	DPT PCA	DTP TNF	TOTAL
60	5300	41200	1900	3500	9000	20800	6367	41151	3500	1140	9000	142858
61	1200	746	3200	73500	-	8000	111818	3500	2689	6000	3000	213653
62	214347	-	-	-	4680	10000	3500	-	-	-	564	233091
TOTAL	220847	41946	5100	77000	13680	38800	121685	44651	6189	7140	12564	589602

Source : réalisé par nos-soins à partir des données de la SONATRACH.

Tableau N°17 : Réalisations et les prévisions de l'année N

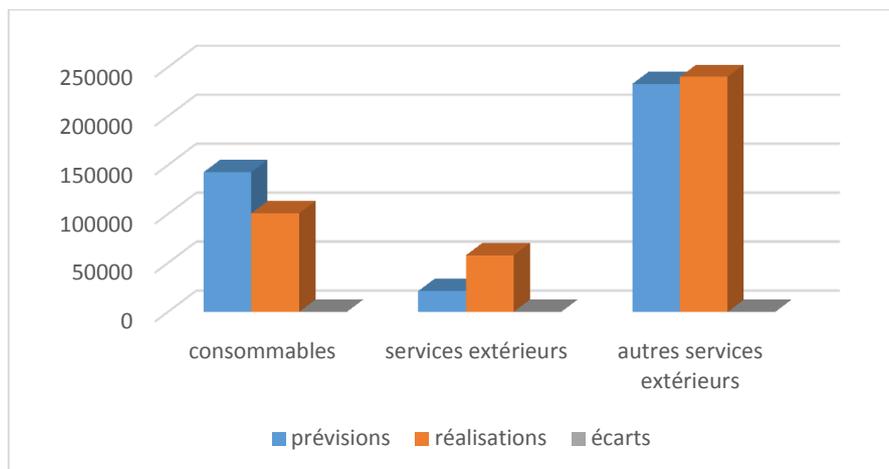
Unité de calcul KDA

	Prévisions	Réalizations	% réel
60	142 858	100 696	70%
61	213 653	57 911	27%
62	233 091	240 260	103%
	589 602	398 868	68%

Source : réalisé par nos-soins à l'aide des documents de la SONATRACH.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

Figure N°7 : représentation de graphique de calcul des écarts



Source : Réalisée par nous-mêmes sur la base des données du tableau N°17.

Commentaires :

Compte 60 : Nous constatons que l'entreprise a réalisé que 70% des prévisions, cela signifie que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs :

- ceci est dû à une demande moins élevée des structures que prévue pour les produits ou services d'entreprise à cause des événements imprévus.

Compte 61 :

L'entreprise n'a réalisé que 27% des prévisions, cela signifie qu'elle n'a pas atteint ses objectifs :

- ceci est causé par la diminution de la demande pour les produits et services de l'entreprise
- cela peut être expliqué par une mauvaise planification.

Compte 62 : Les réalisations représentent 103% des prévisions, Cela signifie que les objectifs fixés ont été atteints et que l'entreprise a suivi le plan établi.

3.3. Les mesures correctives des écarts

- Révision des normes techniques ou standards de consommation de ressource, prix... qui servent de base à l'élaboration des prévisions ;
- avoir une bonne gestion des stocks pour éviter la rupture ;
- un meilleur choix des fournisseurs ;

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de RTC/Bejaia

- vérifier la réalité des factures et des prestations effectuées auprès des fournisseurs ;
- analyser les besoins en contrôle technique pour affiner les prévisions budgétaires ;
- évaluer l'efficacité des programmes de maintenance préventive et identifier d'éventuelles améliorations à apporter.

3.4. Prise décision

Débutant par la prévision jusqu'au contrôle, le processus budgétaire occupe une place primordiale et indispensable dans la prise de décision et donc dans l'assurance de la survie de l'entreprise. Pour SONATRACH, la gestion budgétaire est considérée comme l'outil principal de la prise de décision.

3.5. Le rôle du budget dans la prise de décision

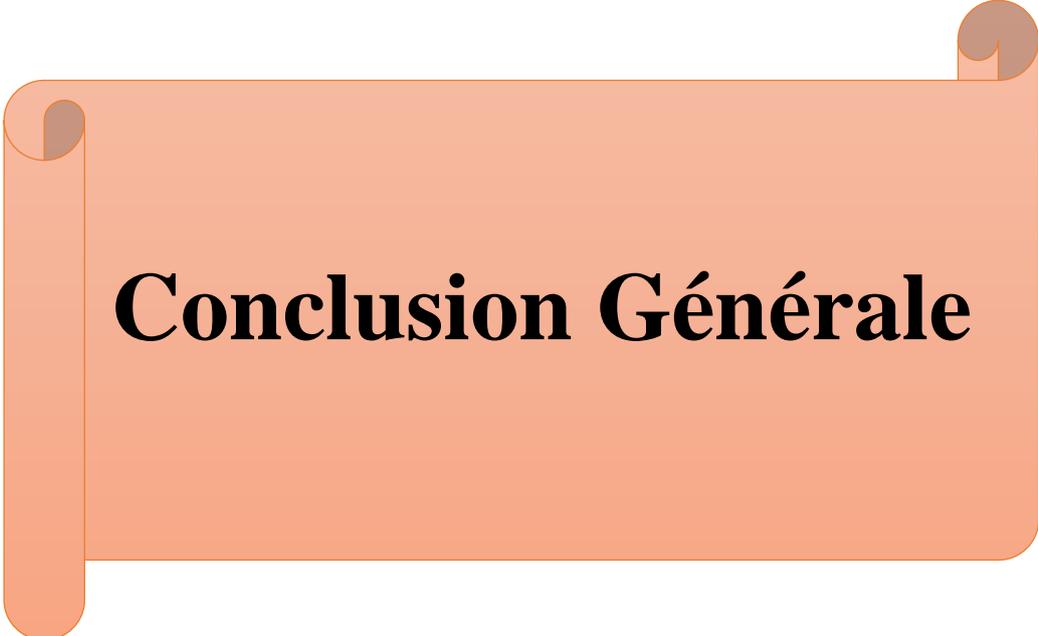
Le budget est la référence des responsables de l'entreprise, c'est sur la base des prévisions des ventes que l'entreprise se mobilise pour produire les quantités demandées c'est-à-dire l'objectif tracé. Pour cela, plusieurs décisions doivent être prises continuellement et sur tous les niveaux à chaque fois que les circonstances l'exigent.

3.6. Le rôle du contrôle budgétaire dans le processus décisionnel

Pour mettre en évidence le rôle de contrôle budgétaire dans la prise de décision et à l'amélioration de la performance de SONATRACH, nous avons étudié l'évolution des écarts d'un suivi du budget d'exploitation, à partir d'une comparaison des budgets prévisionnels et réels.

Conclusion

Ce troisième chapitre met en valeur l'utilisation de la gestion budgétaire dans une entreprise et particulièrement au sein de la SONATRACH. La gestion des budgets et l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations permettent la détection d'éventuelles anomalies et la mise en place des mesures correctives. De ce point de vue, la SONATRACH doit donner plus d'importance à l'estimation des prévisions et au respect des objectifs prévus en se basant sur les techniques de prévisions et l'historique des réalisations constatées durant les années antérieures afin d'atteindre des taux de réalisations appréciables.

An orange scroll graphic with a vertical strip on the left side and a small circular tab on the top right corner. The text is centered on the scroll.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Il est clair que la gestion budgétaire est un pilier fondamental du contrôle de gestion, étroitement lié à la stratégie globale de l'entreprise. Elle se définit comme un processus de décentralisation et de responsabilisation de l'entreprise.

Il est important de souligner notre objectif principal qui est de comprendre l'importance de la gestion budgétaire au sein de SONATRACH et d'expliquer son apport à la prise de décision.

En effet, il convient de noter notre analyse sur le service budget qui s'occupe de deux choses principales : les prévisions et les réalisations financières. Il gère et exploite un certain nombre de procédures pour l'établissement des budgets, estime combien d'argent sera nécessaire pour différents projets ou activités, et compare ces estimations aux dépenses réelles.

Le contrôle de gestion consiste à comparer régulièrement la situation actuelle d'une organisation à l'état désiré dans le but de prendre des mesures correctives lorsque l'organisation s'écarte de sa trajectoire prévue. Cette démarche vise à évaluer les différentes facettes de la performance de l'entreprise. Pour ce faire, le contrôle de gestion se sert de nombreux outils, parmi lesquels la gestion budgétaire occupe une place prépondérante.

Durant notre stage au sein de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures (SONATRACH), nous avons observé que la gestion budgétaire revêt une importance cruciale à la fois dans la gestion globale de l'entreprise et pour la prise de décision et le contrôle. Cette constatation nous a permis de confirmer la première hypothèse de notre recherche.

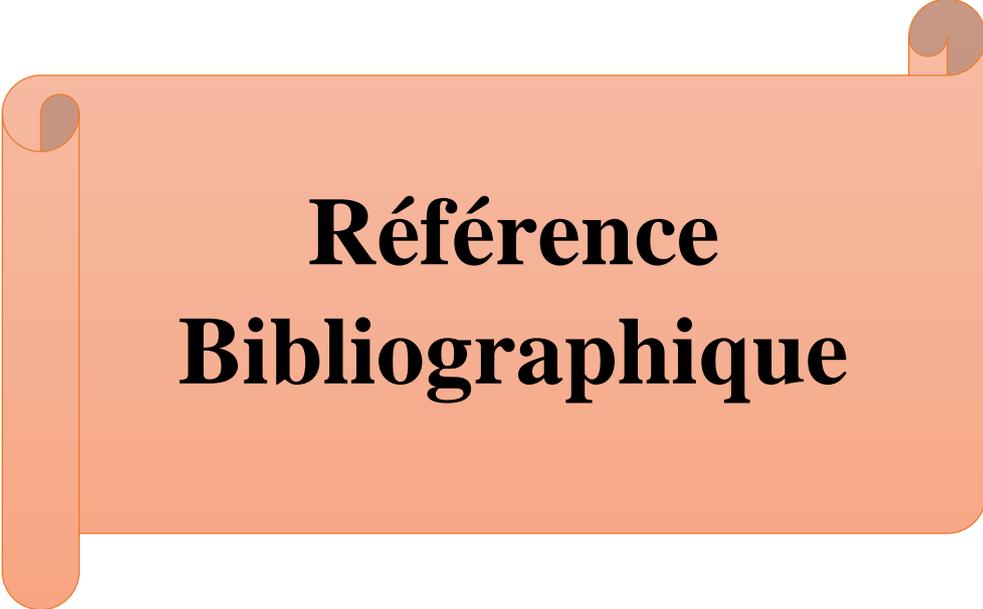
Bien que le processus de suivi de l'élaboration des budgets nous ait offert une opportunité précieuse d'acquérir une première expérience professionnelle au sein d'une grande entreprise, cette expérience nous a également permis de comprendre les procédures de gestion mises en œuvre et exploitées au sein de l'entreprise SONATRACH.

Lors de l'évaluation de la performance et dans un souci d'optimisation de la prise de décision, le contrôle budgétaire au sein de cette organisation, dont les budgets reposent exclusivement sur une technique qui est l'analyse des écarts. Cependant, ce processus comprend de nombreux autres aspects qui méritent d'être explorés plus en détail, ce qui a permis d'informer la deuxième hypothèse.

Conclusion Générale

Après avoir examiné les résultats de nos analyses, nous avons remarqué que le contrôleur de gestion de SONATRACH se base sur la gestion budgétaire pour exprimer les objectifs de la direction à court terme sous forme de budgets prévisionnels. Ces budgets sont ensuite comparés aux réalisations de l'entreprise, ce qui génère généralement des écarts budgétaires. Ces écarts incitent les responsables de SONATRACH à proposer des mesures correctives après avoir analysé les causes, dans le but de prendre des décisions appropriées, assurant ainsi la continuité et le contrôle de l'entreprise. Nous avons remarqué que les réalisations divergent souvent des prévisions en raison d'une estimation peu précise. Cela suggère les limitations des méthodes utilisées par cette entreprise pour élaborer ses budgets.

Enfin, une gestion efficace demeure cruciale pour garantir la pérennité et le développement d'une entreprise. SONATRACH pourrait tirer profit des données et des analyses présentées dans notre étude afin d'améliorer sa gestion budgétaire, d'accroître sa performance financière et de prendre des décisions éclairées pour réaliser des objectifs stratégiques. En exploitant ces connaissances, l'entreprise serait en mesure d'optimiser sa compétitivité et de consolider sa position sur le marché.

An orange scroll graphic with a white background, featuring a vertical strip on the left and a horizontal strip on the top, both with rounded ends. The text is centered on the white background.

**Référence
Bibliographique**

Ouvrages

1. ALAZARD.C, SEPARIS, «contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, Paris, 2010.
2. ANTHONY. R, « Management et contrôle de gestion », édition Dunod, paris, 2008.
3. AYI-KUTU Ayite, AYELE-KYNACH Alvine, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne
4. DARBELLET. M, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », édition Foucher, paris, 1998.
5. DJERBI Zouhair, et autres, Contrôle de gestion, Edition Dunod, 2020.
6. DORIATH, Brigitte, GOUJET, Christian, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel Ed. 5, Dunod, 2011.
7. DUPARC, Romaric, SEPARI, Sabine DCG 11 Contrôle de gestion - Manuel 2021-2022 Editeur : Dunod, p 422.
8. GERVAIS M., « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Vuibert, Paris, 1987.
9. GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7ème édition, Paris, 2000.
10. GRANDE Jean-Pierre, Cours : « Processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE, Contrôle de gestion, 2014.
11. HUTIN.H, « Toute la finance d'entreprise en pratique », 2ème édition, Organisation, Paris 2003, p 678.
12. JERBI, Zouhair DURAND Xavier et autres, « contrôle de gestion », édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2020.
13. LONINING Hélène thèse d'état de l'école des hautes études commerciale « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'informations comptables et gestion dans différents contexte nationaux » paris 1992.
14. MINTZBERG.H, « Structure et dynamique des organisations », 1 ère édition, Organisation, Paris, 2003.
15. PASCAL.C « management et gestion des organisations », Ed ARMAND COLIN, Paris, 2007.

Référence Bibliographique

16. PIGÉ Benoît REPORTING ET CONTRÔLE BUDGÉTAIRE De la délégation à la responsabilité 2^{ème} édition ; EMS Editions, 2011.
17. RAGAIGNE Aurélien et TAHAR Caroline, « contrôle de gestion », 1ère édition, Gualino, Paris, 2015.
18. RAGAIGNE Aurélien et TAHAR Caroline, « contrôle de gestion, les points clé des techniques et des outils de contrôle de gestion et de leurs récentes évolution », 1ère édition, Gualino, Paris, 2019.

Mémoire

- MAZIANI Sidali et BENNAI Rochd-eddine, la démarche budgétaire, mémoire fin de cycle, Fe, 2017/2018

Site internet :

<https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord>
consulté le 27/05/2024



Table des Matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction.....1

2.1.1.1.1. Chapitre I : Gestion et la campagne budgétaire

2.1.1.1.2. Section 01 : Prévision et campagne budgétaire 4

1.1. **La campagne budgétaire** 4

1.1.1. fiche technique 4

1.1.2. Les réunions avec différents départements 5

1.1.3. La finalisation du plan 6

1.1.4. La décision de notification du budget..... 6

1.1.5. Le financement 6

1.2. **Budget d'exploitation** 7

1.2.1. Les charges d'exploitation 7

1.2.1.1. Phase préparatoire 7

1.2.1.2. Phase opérationnelle 7

2.1.1.1.3. Section 02 : Budgétisation et réalisation de la campagne budgétaire 9

2.1. La budgétisation 9

2.2. **Les objectifs des budgets** 10

2.3. **Rôles, caractéristiques du budget** 10

2.3.1. Le rôle des budgets 10

2.3.2. Les caractéristiques du budget 11

A. Un outil d'anticipation au service de la stratégie 11

B. Un outil de coordination de communication et de motivation..... 12

Table des matières

C. Un outil de contrôle	12
2.4. Les types de budget	13
2.5. Réalisation de la campagne budgétaire	13
2.5.1. Le suivi par des contrats	14
2.5.2. Le suivi des bons de commandes.....	14
2.5.3. Le suivi des autres engagements.....	15
A. Le suivi du budget d'investissement	15
B. le suivi d'un budget d'exploitation	16
Section 3 : Le contrôle budgétaire(Ecart et explication).....	16
3.1. Définition et place dans l'organisme.....	17
3.2. Choix de la structure organisationnelle et contrôle budgétaire	18
3.2.1. Le découpage budgétaire	18
3.2.2. Les centres de responsabilités	18
A. La définition de centre de responsabilité	18
B. Les typologies des centres de responsabilité.....	18
3.3. Caractéristiques du contrôle budgétaire	19
3.4. Les objectifs de contrôle budgétaire	20
3.5. Les fonctions de contrôle budgétaire	20
3.6. Les étapes de contrôle budgétaire	21
3.6.1. Le contrôle avant d'action ou priori	21
3.6.2. Le contrôle pendant l'action	21
3.6.3. Le contrôle après d'action	21
3.7. Les conditions de mise en place du contrôle budgétaire	22
3.8. Le support de contrôle budgétaire	22
3.8.1. Le tableau de bord	22

Table des matières

3.8.2. Les rapports de contrôle budgétaire	23
3.8.3. Les réunions de suivi budgétaire	23
3.9. Explication des écarts	23
3.9.1. La constatations des écarts	23
3.9.2. L'analyse des écarts	25
A. Ecart sur chiffre d'affaire	25
B. Ecart sur charge d'exploitation	25
3.9.3. Les actions correctives	27
Conclusion.....	27

Chapitre II : Budgets et prise de décision

Introduction	30
2.1.1.1.4. Section 1 : Elaboration des budgets	30
1.1. La procédure d'élaboration des budgets	30
1.1.1 Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile	30
1.1.2 Réaliser des études préparatoires	31
1.1.3 Elaborer des budgets de projets.....	31
1.1.4 Choisir le prés-budgets	31
1.1.5. Construire et négocier des budgets détaillés	32
1.1.6. Elaborer des prévisions définitives	32
1.2. exécution du budget	33
1.3. Les principes d'élaboration des budgets	34
1.3.1. Le principe d'annualité	34
1.3.2. Le principe de l'unité	34
1.3.3. Le principe de l'universalité	34
1.3.4. Le principe de l'équilibre budgétaire	34

Table des matières

Section 2 : Le budget comme outil de prise de décision	35
2.1. Les différents budgets	35
2.1.2. Les budgets opérationnels	35
2.1.2.1. Le budget des ventes	35
2.1.2.2. Le budget de production	36
2.1.2.3. Budgets des approvisionnements	36
2.1.3. Les budgets financiers	36
2.1.3.1. Le budget des investissements	36
2.1.3.2. Le budget de trésorerie	36
2.1.4. Les budgets fonctionnels	37
2.1.5. Le budget des frais généraux	37
2.2. Prise de décision	38
2.2.1. Définition de la prise de décision	38
2.2.2. Les typologies et caractéristiques de la décision	38
2.2.2.1. Les typologies de la décision	38
2.2.2.1.1. Classification par niveau de la décision	38
A. La décision stratégique	38
B. La décision administrative	39
C. La décision opérationnelle	39
2.2.2.1.2. Classification par le champ couvert	40
A. Les décisions de planification	40
B. Les décisions de pilotage	40
C. Les décisions de régulation	40
2.2.2.1.3. La classification selon la nature des variables de décision	40
A. Les décisions programmables	40
B. Les décisions non programmables	40

Table des matières

2.2.2.2. Caractéristique des différents types de décisions	41
2.2.2.2.1. Analyse de l'objectif	41
2.2.2.2.2. Collecte de l'information	41
2.2.2.2.3. Définition des options possibles	41
2.2.2.2.4. Comparaison et évaluation de ces options	41
2.2.2.2.5. Choix d'une option	42
2.3. Contribution des budgets à la prise de décision	42
Section 3 : Apport de tableau de bord à la gestion budgétaire	42
3.1. Les différents tableaux de bord	42
3.1.1. Tableau de bord stratégiques.....	42
3.1.2. Tableau de bord opérationnel	43
3.1.3. Tableau de bord de gestion	43
3.2. Les limites de tableau de bord	44
3.3. Avantages de l'utilisation d'un tableau de bord pour la prise de décision	44
3.4. Exemples d'utilisations d'un tableau de bord pour la prise de décision	45
3.5. tableau de bord comme outil d'aide à la décision	45
Conclusion	46
Chapitre III : contribution de la gestion budgétaire à la gestion budgétaire à la Prise de Décision au sein de RTC/Bejaia	
Introduction	48
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	48
1.1. Historique et missions	48
1.2. Les activités de SONATRACH	49
1.2.1. L'activité amont	49
1.2.2. L'activité de transport par canalisation	49
1.2.3. L'activité aval.....	49

Table des matières

1.2.4. L'activité commercialisation	49
1.3.Présentation des structures de l'organisation de la RTC	50
1.3.1. La direction	50
1.3.2. Assistant du directeur	50
1.3.3. sous-direction exploitation	51
1.3.3.1. Département exploitation liquide (EXL)	51
1.3.3.2. Département exploitation GAZ (EXG).....	51
1.4. Présentation de la structure d'accueil	52
A. Département finance	52
B. Département budget et contrôle de gestion	53
1.5. Le fonctionnement du département et contrôle de gestion	53
1.6. Présentation du service budget	53
Section 2 : Elaboration et réalisation des budgets au sein de SONATRACH.....	54
2.1. Définition d'un budget d'exploitation au sein de RTC.....	55
2.2. Les phases d'élaborations d'un budget d'exploitation au sein de la RTC	55
2.2.1. Phase préparatoire	55
2.2.2. Phase opérationnelle	55
2.3. Suivi des réalisations	55
2.3.1. Suivi par des contrats	56
2.3.2. suivi par des bons de commandes	56
2.3.3. Suivi des autres engagements	56
2.4. Le Suivi d'un budget d'exploitation	56
2.3.1.1.1. Section 03 : Calcul des écarts et prise de décision	57
3.1. Calcul des écarts.....	57
3.2. Analyse des écarts	57

Table des matières

3.3. Les mesures correctives des écarts	70
Sommaire	
3.4.Prise de décision	71
3.5. Le rôle du budget dans la prise de décision	71
3.6.Le rôle du contrôle budgétaire dans le processus décisionnel	71
Conclusion.....	71
Conclusion générale	74
Référence Bibliographique	
Résumé	

Résumé

Résumé

À travers notre travail, nous avons cherché à mettre en lumière l'importance cruciale 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 efficiente et de contrôler sa performance financière.

Mots clés : Contrôle de gestion, Gestion budgétaire, Budget, Ecart, Réalisation, Prévision, Prise de décision.

Abstract

Through our work, we have sought to highlight the crucial importance of budgetary management and its approach within the SONATRACH Company. We examined how budgetary management allows SONATRACH to plan its activities, allocate its resources efficiently, and control its financial performance.

Keywords: Management control, Budgetary management, Budget, Variance, Achievement, Forecast, Decision-making.