

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion

DEPARTEMENT DE SCIENCES FINANCIERE ET COMPTABILITE

MEMOIRE

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

Option : Comptabilité et Audit

Thème

***Apport du Contrôle de gestion à l'évaluation de la performance financière de
l'entreprise***

Réaliser par :

Mr: DERGAOUI ZINE- EDDINE

Dirigé par :

Mr: ARAB ZOUBIR

Date de soutenance : 19/06/2025

Jury :

Présidente : Mme Hammiche Thiziri

Examineur : Mr Amalou Mourad

Rapporteur : Mr Arab Zoubir

2024_2025

Remercient

Avant tout, je rends grâce à **Dieu Tout-Puissant**, source de toute sagesse et de toute force, qui m'a guidé, soutenu et accordé la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à **Monsieur [ARAB ZOUBIR]**, mon encadrant universitaire, pour sa disponibilité, ses conseils pertinents et son accompagnement tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Son encadrement rigoureux et bienveillant a été d'une aide précieuse.

Mes sincères remerciements vont également à **Monsieur [CHIHA ABDESELAM]**, responsable de mon stage au sein de [L'unité sonelgaz derguina], pour son accueil chaleureux, son encadrement professionnel et les nombreuses connaissances qu'il m'a transmises durant cette expérience enrichissante.

Je remercie également l'ensemble du personnel de [L'unité sonelgaz derguina] pour leur collaboration, leur soutien et leur bonne humeur qui ont rendu mon stage des plus agréables.

Ma reconnaissance s'adresse aussi à l'ensemble des enseignants de [de la faculté des sciences économique de gestion et commercial ainsi au département finance et comptabilité] pour la qualité de l'enseignement reçu au cours de ma formation.

Enfin, je remercie chaleureusement ma famille, mes amis et toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenu moralement tout au long de ce parcours.

À tous, merci.

Liste des abréviations

Abréviation	Interprétation
ACb	autres charges budgété
ACr	autres charges réelle
An	l'activité normale
Ar	l'activité réelle
BBZ	budget à base zéro
BFR	besoin de fond de roulement
CAb	chiffres d'affaires budgétées
CAR	chiffres d'affaires,
cb	coût de production unitaire budgété
CPb	coût de production budgété
CPp	coût de production préétabli
CPr	coût de production réelle
cr	coût unitaire réel du facteur
cs	coût unitaire standard
E/C	écart sur coût
E/CA	Écart sur chiffre d'affaires
E/MCP	Écart de marge sur coûts préétablis
E/Q	écart sur quantité
E/R	Écart sur résultat
EBE	Excédent brute d'exploitation
fs	les frais fixes unitaires standard
GWH	Gigawhattheure (unité de mesure d'électricité)
KPI	indicateurs clés de performance
Kwh	Kilowattheure (unité de mesure d'électricité)
MRP	Material Requirements Planning
pb	prix de vente unitaire budgété
PDP	Le plan directeur de production
pr	prix de vente unitaire réel
Qb	quantités de produits budgétées.
Qp	quantités de produits
Qr	quantités de produits réelles
RH	ressources humaines
ROA	Return on Assets
ROCE	<i>Return on Capital employed</i>
ROE	<i>Return on Equity</i>
ROI	<i>Return on investment</i>
Tva	taxe sur valeur ajoutée
TTC	Toutes taxes compris
Th	Thermie (Unité de mesure de gaz)
vr	les frais variables unitaires réels
vs	les frais variables unitaires standard

Liste des tableaux

tableau	Titre	page
1	Tableau 1: évolution du rôle de contrôleur de gestion	<u>16</u>
2	Tableau 2: la maquette d'un tableau de bord type	<u>45</u>
3	Tableau 3: prix d'achat du gaz par thermie	<u>67</u>
4	Tableau 4: prix de vente d'électricité par kWh	<u>67</u>
5	Tableau 5: cout du transit d'électricité et du gaz	<u>68</u>
6	Tableau 6: budgétisation de la production et du chiffre d'affaire de l'unité sonelgaz derguina pour l'année 2021	<u>69</u>
7	Tableau 7: budgétisation de l'achat gaz	<u>69</u>
8	Tableau 8: budgétisation de l'achat du carburant pour l'année 2021	<u>70</u>
9	Tableau 9: Budgétisation des consommables de l'année 2021	<u>71</u>
10	Tableau 10: budgétisation de la charge du transport du gaz	<u>72</u>
11	Tableau 11: budgétisation de la charge gardiennage pour l'année 2021	<u>73</u>
12	Tableau 12: budgétisation de la charge du nettoyage pour l'année 2021	<u>73</u>
13	Tableau 13: Budgétisation de la charge du transport de bien et du personnel	<u>74</u>
14	Tableau 14: budgétisation des charges du personnel et les charges social	<u>76</u>
15	Tableau 15: budgétisation des charges d'assurance pour l'année 2021	<u>77</u>
16	Tableau 16: budgétisation des amortissements de l'année 2021	<u>77</u>
17	Tableau 17: budgétisation des charges d'entretien et de réparation	<u>78</u>
18	Tableau 18: budgétisation des charges de déplacements et des missions de l'année 2021	<u>79</u>
19	Tableau 19: budgétisation des frais téléphonique de l'année 2021	<u>80</u>
20	Tableau 20: budgétisation des frais de télécommunications de l'année 2021	<u>81</u>
21	Tableau 21: budgétisation des frais de formation de l'année 2021	<u>81</u>
22	Tableau 22: contrôle budgétaire par le TCR de l'unité	<u>85</u>

Liste des figures

Figure 1 : processus de la gestion budgétaire.....	16
Figure 2: organigramme de l'unité sonelgaz derguina	28

Sommaire

Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures.....	
Introduction générale	
Problématique :	2
Hypothèses :.....	2
Méthodologie :	2
1.Chapitre01 : généralités sur le contrôle de gestion	3
1.1. Introduction au chapitre :.....	3
1.2. Section 1 : notions théoriques sur le contrôle de gestion	3
1.3. Section 2 : Les acteurs et le processus du contrôle de gestion	7
1.4. Section 3 : Le contrôle de gestion dans son environnement.....	9
1.5. Conclusion du chapitre :	10
2.Chapitre 2 : Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise	11
2.1. Introduction	11
2.2. Section1 : Notions théoriques de la performance organisationnelle	12
2.3. Section 2 : Les dimensions et le pilotage par la performance	14
2.4. Section03 : Outils Et méthodes de mesure de la performance financière	15
2.5. Conclusion	25
3.Chapitre 3 : la gestion budgétaire outil du contrôle de gestion au sein de l'unité sonelgaz derguina	25
3.1. Introduction :	25
3.2. Section1 : Présentation de l'entreprise du l'unité de Sonalgaz Darguina.....	26
3.3. Section02 : Élaboration des hypothèses et mise en œuvre du processus de budgétisation.....	31
3.4. Section03 : la mise d'un contrôle périodique d'évaluation de performances réalisées 50	
3.5. Conclusion du chapitre pratique	67
Conclusion générale.....	68
Bibliographie	70
Synthèse des annexes.....	74
Résumé du mémoire	80

Introduction générale

Dans un environnement économique de plus en plus instable, marqué par une intensification de la concurrence, des mutations technologiques rapides et des attentes croissantes en matière de performance et de transparence, les entreprises semblent confrontées à la nécessité d'adapter en permanence leurs stratégies et leurs modes de fonctionnement internes. La recherche de performance, souvent présentée comme un impératif, soulève alors de nombreuses interrogations quant à sa définition, ses composantes et ses conditions de mise en œuvre.

Cette quête s'inscrit dans un contexte où les pressions du marché, les exigences des clients, les contraintes réglementaires, ainsi que l'émergence de nouvelles préoccupations environnementales et sociétales, tendent à complexifier la gestion des organisations. Face à cette complexité, certaines entreprises cherchent à renforcer leur agilité, à optimiser leurs ressources, ou encore à se doter de systèmes de pilotage capables d'éclairer les prises de décision dans un environnement incertain.

La notion de performance, dans ce cadre, peut revêtir des significations multiples. Si l'on pense traditionnellement aux résultats financiers, d'autres dimensions semblent également sollicitées, telles que l'efficacité opérationnelle, la qualité des produits ou services, la fidélisation des clients, ou encore l'efficience dans l'utilisation des moyens disponibles. Cette pluralité d'enjeux amène à s'interroger sur la manière dont la performance est réellement appréhendée au sein des entreprises, et sur les outils mobilisés pour l'évaluer, la piloter ou encore la construire.

Il apparaît dès lors pertinent d'examiner si cette performance, dans sa complexité, peut être saisie uniquement à travers des indicateurs chiffrés, ou si elle nécessite une approche plus globale, intégrant des éléments qualitatifs, stratégiques, voire humains. De même, la capacité à prendre en compte les effets à moyen et long terme, les externalités, ou encore les arbitrages entre différentes priorités (rentabilité, qualité, développement durable, etc.), pourrait constituer un enjeu central dans l'analyse.

Dans cette perspective, certaines entreprises semblent accorder une place croissante à des dispositifs de pilotage interne, parmi lesquels le contrôle de gestion occupe une fonction particulière. Ce dernier, historiquement associé à la surveillance des coûts ou au respect des budgets, connaît lui aussi des évolutions qui méritent d'être examinées. Il ne s'agirait plus simplement d'un outil technique, mais potentiellement d'un appui à la réflexion stratégique, à l'évaluation de la performance et à l'aide à la décision.

Divers instruments, comme les tableaux de bord, les analyses d'écarts, ou les procédures budgétaires, sont parfois mobilisés dans ce cadre, avec des effets qui peuvent varier selon les contextes organisationnels, les objectifs poursuivis ou les capacités d'appropriation par les acteurs. La question se pose alors de savoir comment ces outils sont conçus, interprétés et utilisés au sein des entreprises, et dans quelle mesure ils participent – ou non – à une dynamique d'amélioration continue, d'efficience, voire d'innovation.

Par ailleurs, les mutations technologiques, notamment en matière d'information et de traitement des données, semblent influencer sur les pratiques de contrôle et de pilotage. L'accès à des données en temps réel, les simulations ou encore les outils prédictifs ouvrent de nouvelles

possibilités, tout en soulevant des interrogations sur la fiabilité des données, la pertinence des modèles, ou encore la capacité à les intégrer dans la prise de décision quotidienne.

Ainsi, ces constats initiaux invitent à approfondir la réflexion sur la manière dont les entreprises conçoivent et mettent en œuvre la performance, sur le rôle que peuvent y jouer les dispositifs de contrôle, et sur les conditions nécessaires à leur efficacité réelle. Ils ouvrent également la voie à une interrogation plus large sur les tensions possibles entre différents objectifs (économiques, sociaux, environnementaux), sur les limites des outils disponibles, ou encore sur les pratiques et représentations qui entourent le contrôle de gestion dans les contextes actuels.

Ce mémoire s'intéresse donc à la relation entre le contrôle de gestion et l'évaluation de la performance de l'entreprise. Nous cherchons à comprendre comment le contrôle de gestion contribue à améliorer la performance, à travers l'utilisation d'outils concrets comme le tableau de bord, le contrôle budgétaire, ou encore l'analyse des états financiers.

Le choix de ce thème est en raison d'intérêt personnel sur le métier du contrôle de gestion et ses pratiques, à objectif d'améliorer les connaissances et faire contribution dans ce sujet

Ce mémoire a pour objet d'étudier comment le contrôle de gestion, et plus particulièrement la gestion budgétaire, permet d'évaluer et de piloter la performance d'une entreprise opérant dans le secteur énergétique. L'étude s'appuie sur une analyse pratique au sein d'une SPE afin de confronter les apports théoriques aux pratiques observées.

Problématique :

Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à l'évaluation et à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

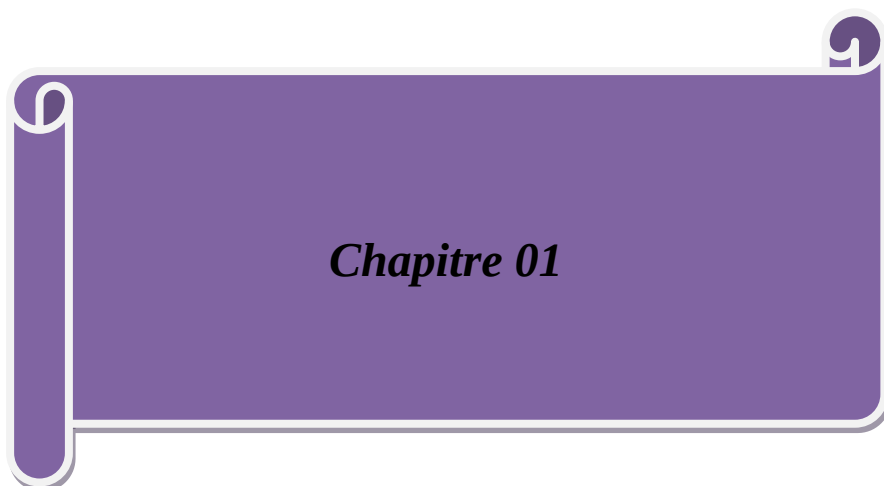
- Qu'est ce que le contrôle de gestion et la performance
- Quelle est le rôle du contrôleur de gestion dans l'entreprise
- Qu'est ce qu'en peut retenir de l'activité budgétaire de l'unité sonelgaz derguina

Hypothèses :

- Le contrôle de gestion permet un meilleur suivi des objectifs et améliore la prise de décision.
- L'utilisation d'outils de contrôle de gestion permet de mieux évaluer la performance financière de l'entreprise.
- Une entreprise qui intègre le contrôle de gestion dans son fonctionnement obtient des résultats plus cohérents avec sa stratégie.

Méthodologie :

Ce travail s'appuie sur une revue théorique dans les deux premiers chapitres, puis sur une étude pratique dans le troisième chapitre, menée au sein de l'unité de sonelgaz derguina dans le cadre d'un stage professionnel. Des outils concrets seront appliqués pour évaluer leur utilité et leur efficacité dans la gestion de la performance.



Chapitre 01

1. Chapitre01 : généralités sur le contrôle de gestion

1.1.Introduction au chapitre :

Durant son activité l'entreprise a un ensemble d'objectifs atteindre et pour cela elle dispose d'un ensemble de moyens (matérielles ; humaines ; financiers).

Le contrôle de gestion intervient pour donner une assurance a l'entreprise que ses objectifs sont atteint avec une meilleure allocation des ressources et que cette dernière est au sommet de sa performance

Avant d'entamer les outils et méthodes de contrôle de gestion ce chapitre traite en premier lieu les aspects théoriques du contrôle de gestion

1.2.Section 1 : notions théoriques sur le contrôle de gestion

1.2.1. Définition du contrôle de gestion

Avant d'entamer la définition générale du terme contrôle de gestion il faut d'abord comprendre le sens de ses mots composants

C'est un terme composé de deux mots "contrôle" et "gestion"

•Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence.¹

Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les Décisions et les actions entreprises.

Pour une entreprise, le **contrôle** est d'abord compris et analysé comme le respect d'une **norme** ; c'est un **contrôle de régularité**. Il participe alors au « processus de la gestion » : Information → Décision → Action → Contrôle

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

Les définitions de quelques auteurs :

1.2.1.1. La définition de R. Anthony 1965 :

*«Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation. »*² Dans cette définition Anthony réfère au contrôle de gestion comme une garantie de l'économie dans l'utilisation des ressources mis en disposition des managers

¹ alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod p8

² alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunodP9

En 1988 Anthony modifie sa définition :

« Il s'agit D'un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente».³

Dans cette version Anthony met l'accent sur le rôle du contrôle de gestion dans l'influence des comportements dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise

1.2.1.2. La définition de Michel GERVAIS

Selon Michel GERVAIS en appuyant sur une définition de ROBERT ANTHONY : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les Dirigeants Obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et Efficiente et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie* ».⁴

«*Il correspond encore au processus qui garantit que les actions de la firme sont performantes, c'est-à-dire que la valeur des ressources employées reste bien inférieure à la valeur créée socialement reconnue* »⁵

Notamment M. GERVAIS met l'accent sur les notions :

Efficience : des résultats maximisés depuis une consommation minimale

Efficacité : atteindre l'objectif attendu sans forcément optimiser les ressources

Pertinence : indique que les objectifs de l'organisation doit être en rapport avec les moyens existants

La combinaison des trois notions permet d'atteindre la performance.

Ainsi que l'organisation va créer de la richesse (valeur ajoutée) si ces actions sont performantes

D'après les définitions citées en haut on peut formuler une définition : le contrôle de gestion est une démarche continue qui permet aux responsables de suivre une stratégie prédéfinie et mesurer la performance de l'entreprise à partir des outils et indicateurs tout en alignant le comportement des acteurs et optimisant les ressources pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation

³ Kherraf, M. (2019). Le Contrôle De Gestion Au Service De La Gouvernance. *Journal of Advanced Accounting and Financial Studies* , 155_169.

⁴ GERVAIS, M. (2005). *contrôle de gestion* (éd. 8e édition). PARIS : ECONOMICA .p12

⁵ GERVAIS, M. (2005). *contrôle de gestion* (éd. 8e édition). PARIS : ECONOMICA .p12

1.2.2. Les objectifs du contrôle de gestion⁶ :

Le processus de contrôle de gestion a pour objectif principal d'aider les dirigeants à piloter la performance de l'entreprise tout en garantissant la bonne utilisation des ressources et à l'atteinte des objectifs stratégiques, ses objectifs peuvent être regroupés en plusieurs axes :

1. La performance de l'entreprise

Dans un environnement complexe, l'entreprise doit ajuster ses objectifs en permanence. Le contrôle de gestion aide à **piloter la performance** en allouant les ressources aux priorités stratégiques et en optimisant la qualité, les coûts et les délais. Il mobilise des outils comme l'analyse de processus ou les outils qualité, et contribue aussi au suivi de la performance sociale, attendue par les parties prenantes.⁷

2. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour mieux utiliser ses ressources, l'entreprise doit voir son organisation comme un levier stratégique.

L'approche par processus permet d'identifier et d'optimiser les activités peu rentables. Le contrôle de gestion accompagne cette démarche en analysant les coûts, les marges et les leviers d'amélioration de la **valeur ajoutée**.

3. La prise en compte des risques

Le contrôle de gestion ne se limite plus au suivi de la performance financière ; il participe aussi à l'anticipation et à la maîtrise des risques. Grâce à des outils comme la cartographie des risques et les indicateurs de suivi, il intègre les risques dans les budgets et tableaux de bord, afin d'adapter les objectifs. Cette démarche renforce la gouvernance, la transparence et contribue à prévenir les crises, tout en sécurisant la performance de l'entreprise.

Ainsi Claude Alazard et Sabine Sépari synthétisent ces objectifs

«L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation.»

Par nature, le contrôle de gestion vise la recherche de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie. Il constitue un outil essentiel pour évaluer le degré de réalisation des objectifs définis par l'entreprise et pour vérifier leur cohérence avec la stratégie globale. En outre, le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de l'efficience organisationnelle en analysant la capacité de l'entreprise à mobiliser de manière optimale les ressources nécessaires à l'atteinte de ses objectifs. Il s'agit notamment de réduire les coûts associés tout en maintenant les standards de qualité requis. L'un des enjeux majeurs du contrôle de gestion réside ainsi dans la capacité à acquérir les ressources adéquates, au bon moment, au lieu approprié et à un coût maîtrisé.⁸

Ainsi pour que les objectifs du contrôle de gestion soient atteints en différents niveaux il se décompose en trois types

⁶ DCG11 /alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod.P20-22

⁷ Françoise, G., & Olivier, S. (2005). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (éd. 2e édition). PARIS: gaulino editeur.p21-22

⁸ *Contrôle de gestion*. (s.d.). Consulté le 02 10, 2025, sur swiver: SWIVER.COM

1.2.3. Les différents types de contrôle de gestion

1) Le contrôle stratégique :

La stratégie se décide au niveau de la direction générale, mais son élaboration s'effectue à partir d'une large consultation du personnel, par une information montante sur les forces et faiblesse des positions concurrentielles de l'entreprise dans tous les domaines couverts par son activité.

Les percées technologiques possibles, les opportunités commerciales à saisir et les axes de recherche qui motivent les hommes, sont des données essentielles qui proviennent des équipes placées sur le terrain de la compétition, au contact avec les concurrents. Par contre, la définition d'une manœuvre stratégique globalement maîtrisable, le regroupement et la concentration des moyens nécessaires pour implantation nouvelle sur le marché, sont des arbitrages de la « direction générale »⁹.

2) Le contrôle opérationnel :

Il permet de s'assurer au jour le jour de l'avancement des opérations programmées et des résultats quantitatifs qui en résultent. Il s'applique, soit à la maîtrise du processus de production, soit au contrôle des coûts, ou bien au contrôle des Investissements techniques ou commerciaux. Il fournit des données pour l'interprétation des écarts détectés par le contrôle budgétaire.¹⁰

3) Le contrôle budgétaire :

La gestion budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement les Réalisations avec les données budgétaires afin de mettre en place des actions correctives si nécessaire. Elle permet de traduire concrètement les objectifs stratégiques fixés par la direction, prévoir les moyens nécessaires à leur mise en œuvre et de faire des choix entre plusieurs hypothèses.¹¹

⁹ **Anthony, R. N. (1965).** *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis.*

¹⁰ **Bouquin, H. (2011).** *Les fondements du contrôle de gestion* (2^e éd.). Paris : PUF. p. 128

¹¹ **Gauthier, F. & Pezet, A. (2006).** *Contrôle de gestion.* Paris : Pearson. p. 31

1.3. Section 2 : Les acteurs et le processus du contrôle de gestion

1.3.1. Le processus du contrôle de gestion

Un processus est «un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations ou de matière significatifs et ce combinent pour fournir un produits matériel ou immatériel important et bien définie »¹²

Le processus de contrôle de gestion est un ensemble de pratiques et d'outils permettant aux entreprises de piloter leur performance et d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Il repose sur plusieurs étapes clés :

1. **Planification et fixation des objectifs** : définir les orientations stratégiques et opérationnelles, établir un plan d'action, mobiliser les ressources nécessaires et anticiper les risques.
2. **Mise en œuvre** : exécuter les actions prévues, mobiliser les moyens et ajuster les opérations selon les réalités rencontrées.
3. **Évaluation des résultats** : mesurer les écarts entre les objectifs et les réalisations, analyser les causes et identifier les pistes d'amélioration.
4. **Correction et ajustement** : intégrer les enseignements tirés pour améliorer les méthodes, ajuster les ressources, voire réviser certains objectifs.¹³

Ce **cycle dynamique** permet une démarche d'**amélioration continue**, renforçant la performance et l'efficacité managériale dans la durée.

1.3.2. Rôles et missions de contrôleur de gestion :

- **Élaboration et suivi du budget** : Il prévoit le budget annuel en collaboration avec les différents services de l'entreprise, anticipe les ventes et les dépenses, et s'assure du respect de ce budget.
- **Analyse des écarts** : Lorsqu'un objectif n'est pas atteint, il identifie les raisons des écarts entre les prévisions et les réalisations, et propose des actions correctives.
- **Mise en place d'outils de pilotage** : Il développe des tableaux de bord et des indicateurs pour suivre la performance de l'entreprise en temps réel.
- **Aide à la décision** : En fournissant des analyses financières détaillées, il assiste la direction dans ses choix stratégiques et opérationnels.
- **Optimisation des coûts** : Il identifie les sources de dépenses excessives et propose des mesures pour améliorer la rentabilité de l'entreprise.
- **Communication et coordination** : Il sert d'interface entre les différents services, recueille des données financières fiables et utiles, et explique ses analyses aux équipes concernées.¹⁴

¹² lorino, p. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris: Editions d'organisation. P26

¹³ Löning, H et autres. (2008). *le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques*. PARIS : Dunod. P3

¹⁴ *Contrôleur de gestion*. (s.d.). Consulté le 2 10, 2025, sur l'etudiant.FR: WWW.L'etudiant.FR

Ces points cités en haut sont seulement de dimension technique mais le rôle du contrôleur de gestion est plus approfondie que la mise en œuvre des outils techniques

(alazard, c. & sépari), s'ont également formulés l'évolution du rôle de contrôleur dans ce tableau

Tableau 1: évolution du rôle de contrôleur de gestion

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets	Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord	Amélioration des systèmes d'information et des outils
Coordination et liaison avec les autres services	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet

Source : DCG11 /alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod

On peut résumer le rôle du contrôleur en 3 AXES selon (arnaud HELLUY et xavier durand) qui inclut une dimension humaine dans leur description de ce rôle¹⁵

Le contrôleur de gestion joue aujourd'hui un **rôle stratégique**, bien au-delà de la simple surveillance des chiffres. Il accompagne l'entreprise dans un contexte marqué à la fois par des contraintes externes et dans la recherche d'amélioration interne. Son action doit tenir compte de la **dimension humaine**, en valorisant la collaboration, l'autonomie, la motivation et le respect des individus.

Il participe également au **pilotage intégré** de l'organisation, en veillant à l'application des règles, à la cohérence des actions et à la mise en place d'espaces de dialogue. Il contribue à structurer les fonctions, à concevoir des outils de suivi, et à faire vivre une culture de gestion partagée.

Le métier a évolué vers un **profil de spécialiste du pilotage**, mobilisant des compétences **techniques, organisationnelles et relationnelles**. Le contrôleur est à la fois **analyste, conseiller, traducteur des données, animateur du dialogue de gestion**, voire formateur. Il aide à créer un environnement favorable à l'apprentissage et à la prise d'initiative.

En résumé, le contrôleur de gestion ne se limite plus à contrôler : il **conseille, informe, accompagne la décision, conçoit des outils, et participe activement à la performance globale** de l'entreprise.

¹⁵ Helluy, a. & Durand, x. (2009). *Les fondamentaux du contrôle de gestion*. Paris: eyrolles .p252

1.4. Section 3 : Le contrôle de gestion dans son environnement

Le contrôle de gestion ne fonctionne pas de manière isolée, il est influencé par l'environnement de l'entreprise qui peut être interne à travers la structure organisationnelle, les rôles des acteurs internes et les systèmes de coordinations, ainsi que externe à travers les facteurs économiques, juridiques, sociaux et technologiques.

Pour que le contrôle de gestion soit efficace il doit s'adapter à ces deux dimensions, à l'intérieur il dépend de la culture du management, les responsabilités et les outils utilisés, à l'extérieur il doit prendre en compte les contraintes du marché, les réglementations et les attentes des parties prenantes

1.4.1. L'environnement interne de l'entreprise et le contrôle de gestion¹⁶ :

La structure et la taille de l'entreprise influencent directement le système de contrôle de gestion et les outils utilisés. Dans une organisation centralisée, le contrôle de gestion joue un rôle stratégique avec une vision globale de la performance. À l'inverse, dans une structure décentralisée, le contrôleur intervient de manière plus locale en adaptant les indicateurs aux spécificités de chaque unité et en assurant la cohérence entre les objectifs opérationnels et la stratégie générale. La taille de l'entreprise est également déterminante : dans les petites entreprises, le contrôle de gestion est souvent simplifié et pris en charge par la direction, tandis que dans les grandes entreprises, il est pris par un service spécialisé, des missions réparties et des outils plus élaborés. Le rôle du contrôleur de gestion doit donc s'adapter à ces différents contextes pour assurer efficacement le lien entre stratégie et opérationnel.

1.4.2. L'environnement externe et les facteurs d'influence

1. L'influence du cadre réglementaire :

Les évolutions législatives et réglementaires influencent le contrôle de gestion en imposant aux entreprises des exigences accrues en matière de contrôle interne et de pilotage. Ces cadres obligent à renforcer la rigueur des dispositifs en place, notamment pour garantir la conformité aux règles. Le contrôle de gestion joue alors un rôle essentiel en veillant au respect des normes et en produisant des indicateurs fiables pour les parties prenantes.

2. La pression concurrentielle :

Dans un environnement fortement concurrentiel marqué par la mondialisation, l'innovation et la transformation digitale les entreprises doivent adapter leurs systèmes de contrôle pour rester compétitives. Le contrôle de gestion devient un outil stratégique qui permet d'ajuster rapidement les budgets et prévisions selon l'évolution du marché, De comparer les performances avec les concurrents, De piloter la valeur en mettant l'accent sur la rentabilité, la qualité de service, et la satisfaction client.

¹⁶ Desiré-Luciani, M.-N. et autres (2013). *LE GRAND LIVRE DU contrôle de gestion*. PARIS: EYROLLES.

3. Les cycles économiques et les périodes de crise :

Le contrôle de gestion est fortement affecté par les changements économiques dans la période de croissance, il favorise la croissance et l'investissement. Par contre en période de crise (comme celle de 2008), le contrôle de gestion devient un instrument de maîtrise des coûts, de réduction des risques et d'adaptation rapide.

1.4.3. Les fondements informationnels du contrôle de gestion¹⁷

Dans un contexte instable, les entreprises ont besoin d'un système d'information performant pour assurer leur pilotage et leur performance. Ce système constitue un élément central du contrôle de gestion, en fournissant des données fiables pour la prise de décision. Il ne s'agit pas seulement d'un outil technique, mais d'une ressource stratégique permettant de collecter, traiter et diffuser les informations utiles à toute l'organisation.

Le contrôleur de gestion est à la fois utilisateur et acteur du système d'information. Il contribue à structurer les données, les valider et à les exploiter à travers des outils comme les budgets, les tableaux de bord. Il joue également un rôle de communication en transformant les données en informations compréhensibles pour les décideurs.

Avec l'automatisation croissante des tâches, le rôle du contrôleur évolue vers l'analyse stratégique, le conseil et l'accompagnement du changement, renforçant ainsi sa position de partenaire du management.

1.5. Conclusion du chapitre :

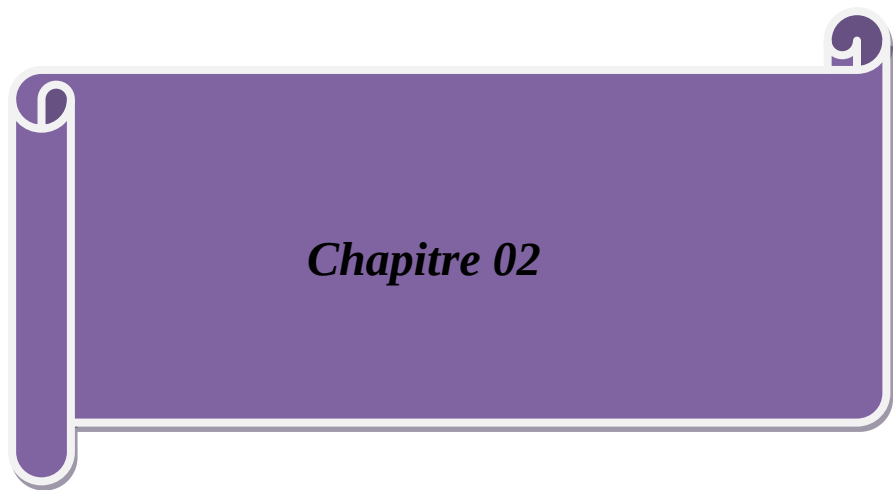
Le contrôle de gestion constitue un dispositif essentiel au pilotage des organisations, en s'inscrivant à l'interface entre la stratégie et l'opérationnel. Les travaux théoriques se réunir vers une définition élargie du contrôle de gestion, qui ne se limite pas à une logique de maîtrise des coûts ou de simple vérification, mais se conduit vers une gestion dynamique de la performance dans toutes ses dimensions.

Par ailleurs le contrôle de gestion ne peut être élaboré indépendamment de son environnement interne et externe. L'organisation interne de l'entreprise, sa taille, sa culture managériale, tout comme les contraintes réglementaires, la pression concurrentielle et les cycles économiques, influencent significativement les dispositifs mis en œuvre. Ces facteurs contextuels appellent une adaptation continue des pratiques de contrôle, rendant toute approche universelle partiellement inopérante.

Enfin, les fondements informationnels du contrôle de gestion apparaissent comme un déterminant clé de sa pertinence. La qualité, la fiabilité et la disponibilité de l'information conditionnent la capacité du système de contrôle à produire une représentation fidèle et utile de la réalité organisationnelle.

Ces apports théoriques permettent ainsi de cerner les contours d'un contrôle de gestion à la fois structuré, évolutif et fortement dépendant de son contexte d'application. Ils constituent une base essentielle pour aborder, dans les chapitres suivants, les méthodes d'évaluation de la performance et leur mise en œuvre dans un cadre empirique.

¹⁷ DEHBI, S., & ANGADE, K. (2017). Le système d'information et le positionnement du module contrôle de gestion : cas du système SAP. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* , 104–119.



Chapitre 02

2. Chapitre 2 : Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise

2.1.Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, la performance des entreprises est un enjeu stratégique majeur. Pour assurer leur pérennité et atteindre leurs objectifs, les organisations doivent disposer d'outils efficaces qui permettant d'évaluer et d'améliorer continuellement les résultats. Le contrôle de gestion apparaît ainsi comme un levier essentiel pour piloter la performance en mettant à disposition des dirigeants des informations pertinentes pour la prise de décision.

Dans ce chapitre, d'abord nous étudierons les différentes approches de la performance en entreprise ainsi que les indicateurs permettant de l'évaluer. Analyser le rôle du contrôle de gestion au sein des organisations et son influence sur la performance. Ensuite, nous intéresserons aux outils et méthodes utilisés pour mesurer et améliorer la performance financière des entreprises, Pour étudier cette dimension, nous avons retenu trois outils de contrôle de gestion fréquemment utilisés dans la pratique, à savoir le contrôle budgétaire, les tableaux de bord et l'analyse des états financiers. Le choix de ces outils repose sur leur complémentarité, leur pertinence pour l'évaluation financière, ainsi que leur rôle structurant dans les dispositifs de pilotage. Ils permettent de croiser les logiques prévisionnelle, opérationnelle et analytique, et offrent une vision cohérente et articulée de la performance financière de l'entreprise.

2.2. Section1 : Notions théoriques de la performance organisationnelle

Avant de mesurer la performance il est indispensable de savoir qu'est ce que la performance ses critères et ses caractéristiques ce que nous vont traiter dans cette section

2.2.1. Définition de la performance :

Selon (Philippe Lorino) dans une première définition *«est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur (au contraire n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément si cela n'améliore pas le solde valeur coût ou le ratio valeur /coût) »*

Il se réfère à la valeur comme une réponse aux besoins des clients (prix, qualité, innovation) donc la valeur est ce que le client est prêts à payer en fonction des bénéfices qu'il reçoit dans un produit ; le coût correspond aux dépenses engagés par l'entreprise pour produire et livrer cette valeur, une entreprise performante est qui peut crée cette valeur tout en minimisant le coût.

(Lorino) également ajoute une deuxième définition : *«est performance dans l'entreprise ce qui et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »*

Pour souligner qu'une action n'est performante que s'il contribue aux objectifs stratégiques et la phrase *«et seulement ce qui»* insiste qu'une action n'est performante si elle ne contribue pas a la stratégie même si elle est rentable en apparence

En conclusion il ne suffit pas d'optimiser localement les coûts pour être performante si cela ne contribue réellement à la stratégie globale.¹⁸

Une autre définition de CHANDLER : *« la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique, l'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »*¹⁹

L'efficacité fonctionnelle concerne l'amélioration continue des opérations internes de l'entreprise

L'efficacité stratégique est la capacité d'une entreprise à assurer sa compétitivité au long terme

Chandler suppose que la performance est un équilibre entre une gestion interne efficace (L'efficacité fonctionnelle) et une vision stratégique pertinente (L'efficacité stratégique). Une entreprise qui les maîtrise peut se développer durablement.

¹⁸ Lorino, p. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. paris: Editions d'organisation .P5-10

¹⁹ CHANDLER C (1992), « Organisation et performance des entreprises », T1, organisation, p21.

2.2.2. Les critères de la performance :

- ❖ **L'efficacité** : C'est la capacité d'une entreprise à atteindre les objectifs fixés. Une entreprise est efficace si elle réalise ses objectifs indépendamment des ressources utilisées
- ❖ **L'efficience** : C'est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs avec le moins des ressources possibles
- ❖ **La pertinence** : représente l'adéquation des objectifs avec les besoins et l'environnement de l'entreprise. Une action est pertinente si elle répond aux besoins des parties prenantes et s'inscrit dans un contexte favorable ²⁰

2.2.3. Les caractéristiques de la performance²¹ :

- **Multi dimensionnalité** : La performance ne se limite pas à une seule dimension mais englobe plusieurs dimensions, notamment économique, sociale et environnementale. Elle intègre plusieurs composants pour une évaluation complète.
- **Relativité** : La performance est relative et doit être évaluée par rapport à des standards, des objectifs fixés ou des concurrents Cette évaluation permet de mieux positionner l'organisation dans son environnement concurrentiel.
- **Dynamisme** : La performance est dynamique Elle nécessite une adaptation continue aux changements internes et externes, reflétant la capacité de l'organisation à s'ajuster aux nouvelles conditions et défis.
- **Orientation vers les objectifs** : La performance est orientée vers l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Cette orientation stratégique assure que les actions sont alignées avec la mission et la vision de l'entreprise. Et souvent elle se réfère à la performance comme l'atteinte des objectifs
- **Mesurabilité** : La performance est mesurable auprès des indicateurs pertinents. La mesurabilité permet une évaluation objective et facilite la prise de décisions éclairées.
- **Interdépendance** : Les différentes dimensions de la performance sont interdépendantes. Une modification dans une dimension peut influencer les autres, soulignant l'importance d'une approche systémique dans l'évaluation de la performance.
- **Création de valeur** : La performance vise la création de valeur pour les parties prenantes, que soit des actionnaires, des employés, des clients ou de la société en général. Cette orientation vers la valeur ajoutée est centrale dans l'appréciation de la performance organisationnelle.

²⁰ GERVAIS, M. (2005). *contrôle de gestion* (éd. 8e édition). PARIS : ECONOMICA .p13

²¹ pendaries, m. (2017). *Piloter la performance organisationnelle*. AIX-en-provence : presses universitaires de Provence. Consulter en ligne sur <https://books.openedition.org/>

2.3. Section 2 : Les dimensions et le pilotage par la performance

Cette étude s'intéresse à la performance financière particulièrement mais il est indispensable de distinguer la dimension financière des autres dimensions

2.3.1. Mesure de la performance approche financière et non financière²² :

2.3.1.1. Approche financière :

On parle de la performance financière absolument et seulement lorsqu'on parle des résultats financiers cette dimension peut se définir par la capacité d'entreprise à dégager des profits et maximiser la valeur pour les actionnaires tout en minimisant les coûts elle reflète la rentabilité financière et l'efficacité de la gestion des ressources, elle est essentielle pour évaluer la durabilité financière de l'entreprise et pour attirer des investisseurs

Cette approche repose sur plusieurs indicateurs financiers notamment :

➤ Les mesures comptables :

Les résultats comptables sont les mesures facilement disponibles ses mesures peuvent traduire la capacité de l'entreprise de générer des résultats bénéficiaires de façon cohérente avec les coûts, parmi ses mesures la marge brute, marge opérationnelle, résultats net.

➤ Les indicateurs traditionnels de rentabilité :

La rentabilité désigne le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mobilisés pour les atteindre. Elle peut représenter un revenu destiné à rémunérer les apporteurs de capitaux, mais elle constitue aussi un indicateur clé de l'efficacité économique. Parmi les indicateurs les plus utilisés figurent le **ROI** (Return on Investment), qui mesure le rendement des investissements ; le **ROE** (Return on Equity), qui reflète la performance pour les actionnaires ; et le **ROCE** (Return on Capital Employed), qui évalue l'efficacité de l'utilisation des capitaux engagés. Ces indicateurs, issus d'une approche traditionnelle centrée sur le profit, sont appréciés pour leur objectivité, leur fiabilité et leur facilité de comparaison. Toutefois, ils présentent des limites, notamment en se concentrant sur le court terme et en négligeant les enjeux sociaux, environnementaux et les attentes des parties prenantes. C'est pourquoi une évaluation plus globale de la performance est désormais privilégiée.²³

2.3.1.2. Approche non financière :

L'approche non financière évalue la performance globale de l'entreprise à travers des dimensions sociales, environnementales et stratégiques, comme la satisfaction des salariés, la réduction de l'impact écologique et la capacité à innover et à se positionner sur le marché.

²² Françoise, G., & Olivier, S. (2005). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (éd. 2e édition). PARIS: gaulino editeur.p64-101

²³ Bruslerie, H. d. (2010). *Analyse financière, Information financière, diagnostic et évaluation* (éd. 4e édition). Paris : Dunod.p10

2.4. Section03 : Outils Et méthodes de mesure de la performance financière

La mesure de la performance financière repose sur un ensemble de méthodes et d'outils permettant l'évaluation de l'efficacité de la gestion d'une organisation.

Parmi ses outils figurent le contrôle budgétaire, le tableau de bord et l'analyse des états financiers, qui offrent une lecture complémentaire de la santé économique et financière de l'entreprise

2.4.1. Le contrôle budgétaire :

D'abord le contrôle budgétaire constitue la phase terminale d'un processus global de planification et de pilotage (la gestion budgétaire)

La gestion budgétaire est un processus de planification et de pilotage de l'activité de l'entreprise sur court terme en traduisant tout les aspects de l'activité dans un ensemble prévisions chiffrées (les budgets), dans chaque période les réalisations réels sont comparer aux prévisions afin de calculer les écarts et procéder aux actions correctives²⁴

2.4.1.1. Le budget et son rôle

Un budget est le **plan d'action** de l'entreprise **chiffrée** dans un document, en traduisant les produits et les charges prévus, afin d'estimer le résultat en fonction des ressources disponibles.

Mais son rôle dépasse le simple aspect financier. Le budget sert aussi de **référence** pour vérifier si les décisions prises sont en cohérence avec les objectifs fixés. Il constitue un **outil de communication** entre les différents niveaux hiérarchiques, notamment lors de sa phase de préparation, qui favorise les échanges entre services.

Le budget joue également un rôle de **délégation** et de **motivation**, en encourageant la participation des responsables dans la fixation des objectifs. Cette approche favorise l'implication, la responsabilité, et renforce la **coopération au sein de l'organisation**.²⁵

2.4.1.2. Objectifs de la gestion budgétaire²⁶

La gestion budgétaire est un outil essentiel pour piloter la performance d'une organisation. Elle remplit plusieurs fonctions : elle aide à anticiper l'activité, à fixer des objectifs et à évaluer les conséquences financières des choix. Elle améliore aussi la communication interne et motive les responsables en les impliquant dans le processus. En décentralisant les responsabilités, elle garantit la cohérence entre les actions opérationnelles et la stratégie globale. Enfin, elle permet de contrôler les écarts entre prévisions et résultats, afin de corriger les écarts et adapter la stratégie. Elle joue donc un rôle à la fois prévisionnel, décisionnel et de régulation.

²⁴ Grandguillot, B., & Grandguillot, F. (2015). *L'essentiel du Contrôle de gestion* (éd. 9e édition). Gualino éditeur.P14-15

²⁵ Desiré-Luciani, M.-N., Hirsch, D., Kacher, N., & Polossat, M. (2013). *LE GRAND LIVRE DU contrôle de gestion*. PARIS: EYROLLES.P147-149

²⁶ Joued, M. a. (2006). *gestion budgétaire pivot du contrôle de gestion* . Casablanca : Les édition maghrébine P11-14

2.4.1.3. Le processus de la gestion budgétaire²⁷ :

Le processus budgétaire débute par la **définition des objectifs généraux** de l'entreprise, en cohérence avec les plans stratégique et opérationnel, tout en prenant en compte les **contraintes internes** et les **évolutions de l'environnement**. Toutefois, la fixation d'objectifs pertinents suppose au préalable une phase de **prévision**, considérée comme la **première étape essentielle** du processus budgétaire. Cette prévision permet d'évaluer les contraintes, d'orienter les choix et de fixer des objectifs réalistes, fondés sur une vision prospective et non sur une simple reconduction du passé.

La prévision présente trois dimensions complémentaires :

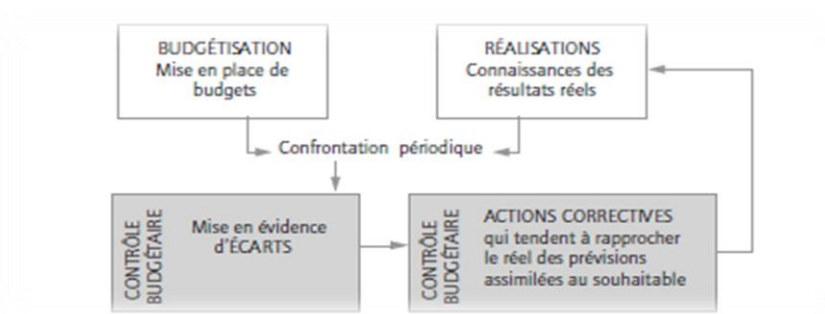
- **Volontariste** : elle exprime l'orientation que la direction souhaite donner à l'activité ;
- **Scientifique** : elle s'appuie sur des données et des méthodes d'analyse rigoureuses ;
- **Collective** : elle mobilise les différents niveaux hiérarchiques pour favoriser l'adhésion au projet.

Elle constitue ainsi une base de travail commune, particulièrement importante dans les organisations décentralisées, où la mobilisation de l'ensemble des responsables est essentielle.

Suit alors la phase de **budgétisation**, qui consiste à traduire les prévisions en **objectifs chiffrés** (quantitatifs et financiers), à élaborer les différents budgets (fonctionnels et globaux), et à répartir les ressources entre les unités concernées.

Une fois les budgets exécutés, le processus se poursuit avec le **suivi des réalisations** et l'analyse des **écarts entre prévisions et résultats**. Ce contrôle budgétaire permet d'identifier les causes des écarts et de mettre en place, **des actions correctives ou des ajustements**, garantissant ainsi la réactivité et la maîtrise des objectifs fixés.

Figure 1 : processus de la gestion budgétaire



Source : DCG11 /alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application* p225

²⁷ BOUQUIN, H., & Kuszla, K. (2013). *le contrôle de gestion* (éd. 10^é édition). Paris.p512_519

2.4.1.4. Les prévisions budgétaire : construction des budgets

À partir des prévisions quantitatives, l'entreprise décline ses objectifs sous forme budgétaire, en élaborant différents types de budgets correspondant à ses fonctions clés.

Les types de budgets correspondent aux différents volets de l'activité de l'entreprise. Ils sont élaborés pour organiser, planifier et coordonner les actions de chaque fonction, en cohérence avec les objectifs globaux définis par la direction

2.4.1.4.1. Budgets opérationnels :

Ce sont les budgets qui concernent directement **les activités courantes** de l'entreprise.

1. Le budget de vente

Le budget des ventes représente l'expression chiffrée des prévisions de ventes de l'entreprise, en quantités et en prix, selon les types de produits. Il constitue un outil central pour estimer le chiffre d'affaires futur. Son élaboration repose sur l'analyse des données historiques et sur des méthodes qualitatives et quantitatives. Pour affiner le suivi, le budget peut être détaillé par période, zone géographique ou type de clientèle. Par ailleurs, pour atteindre les objectifs fixés, il est nécessaire de prévoir un budget des frais commerciaux, incluant les coûts de distribution, de promotion et de ressources humaines liés à l'activité de vente.²⁸

2. Le budget de production

Pour établir le budget de production, l'entreprise doit programmer sa production en cohérence avec les ventes prévues, tout en tenant compte de ses capacités productives. Ce budget correspond à la valorisation du programme de production défini dans la phase de prévision. Il intègre les coûts standards des produits ainsi que l'ensemble des charges directes et indirectes. Pour être précis et réaliste, ce plan doit prendre en considération plusieurs variables et contraintes propres à l'activité de production, telles que les pertes de matières premières, la productivité de la main-d'œuvre, les effectifs nécessaires et le taux d'heures perdues.²⁹

3. Le budget d'approvisionnements :

Le budget d'approvisionnements permet de planifier les volumes et les coûts d'achat des matières premières et produits nécessaires à l'activité, en lien direct avec le programme de production. Il commence par l'estimation des consommations futures, à partir des besoins issus du budget de production et les nomenclatures de fabrication. La précision de cette estimation dépend de la durée du cycle de production : les cycles courts permettent une prévision directe, alors que les cycles longs nécessitent de prendre en compte les en-cours et les produits semi-finis. Une fois la consommation estimée, le volume d'achat est calculé selon

²⁸ BOUQUIN, H., & Kuszla, K. (2013). *le contrôle de gestion* (éd. 10^é édition). Paris.p468-470

²⁹ alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod ,p 311-312

La formule:

Volume acheté = consommation prévue + stock final - stock initial.³⁰

La valorisation repose sur des coûts standards ou prévisionnels pour exprimer ces achats en valeur. Le budget comprend aussi les dépenses liées à l'activité d'approvisionnement, réparties entre la fonction achats (relations fournisseurs, commandes, gestion administrative) et la fonction magasinage (stockage et surveillance des articles).³¹

4. Le budget des ressources humaines³²

Le budget des ressources humaines est une planification financière des charges liées au personnel, principalement centrée sur la masse salariale et ses évolutions. Il repose sur les prévisions d'effectifs et de rémunérations, en cohérence avec les autres budgets de l'entreprise. Sa construction commence par l'estimation des salaires bruts et des charges sociales, tout en tenant compte des éventuelles variations durant l'année. Comme les coûts de personnel sont répartis dans différents services, leur regroupement dans un document unique permet d'établir un budget RH global. Ce budget s'intègre dans l'architecture budgétaire de l'entreprise, en alimentant le budget global et le budget de trésorerie à travers la consolidation des budgets partiels.

2.4.1.4.2. Les budgets financiers

Les budgets de nature financière assurant la cohérence entre les choix opérationnels et la réalité des ressources financières de l'entreprise, en chiffrant les données obtenues des différents budgets d'exploitation les budgets financiers tels que le budget d'investissement et de trésorerie offrent une vision synthétique de la situation financière future de l'entreprise

1. Le budget d'investissement :

Investir c'est «affecter des ressources à un projet dans l'espoir de réaliser des profits futurs»³³. Les investissements sont «les décisions qui engagent l'entreprise dans des séquences de dépenses et/ou de recettes sur un horizon pluriannuel de manière largement irréversible. »³⁴ Le budget d'investissement est un plan des dépenses en actifs à long terme (en forme des immobilisations ou projets), sous forme d'un budget annuel qui ne prend en compte que les dépenses qui seront réalisées pendant l'année budgétaire concernée

2. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie, établi en dernier dans le processus budgétaire, regroupe les flux financiers prévus sous forme d'encaissements et de décaissements. Il a pour but de garantir l'équilibre entre les entrées et les sorties de trésorerie et de déterminer le solde de trésorerie en fin de période. Sa construction passe par trois étapes : la collecte des informations financières issues des budgets validés, des bilans précédents et des flux exceptionnels ; l'élaboration de sous-budgets (encaissements, décaissements et TVA) ; puis la récapitulation, où une première

³⁰ alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod ,p 313-316

³¹ alazard, c., & sépari, s.

³² alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod , 320, 328

³³ alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod , 338-340

³⁴ Bouquin, H. (1992). *LA MAITRISE DES BUDGETS DANS L'ENTREPRISE*. paris : EDICEF ;p153

version du budget est ajustée pour assurer un solde de trésorerie positif ou nul, assurant ainsi une bonne gestion financière à court terme.³⁵

2.4.1.4.3. Le budget général :

Représente l'ensemble des budgets au sein d'une entreprise dans une synthèse qui comprend les objectifs financiers ciblé par l'entreprise pour une année budgétaire et ses moyens pour les atteindre, sa construction débute par décliner depuis le budget de vente jusqu'à le budget de trésorerie, Enfin l'élaboration de différents budgets va permettre d'en sortir des états prévisionnels budgétés pour assurer un suivi rigoureux des écarts au sein de l'entreprise, et assurer une cohérence des objectifs à moyen terme dit opérationnel, est la démarche budgétaire adoptée pour l'année³⁶.

2.4.1.5. Le contrôle budgétaire :

Est une étape de la gestion budgétaire, il consiste à une comparaison des résultats réels et les prévisions chiffrées du budget a fin d'identifier les écarts et leur causes et informer les niveaux hiérarchiques et prendre les actions correctives nécessaires et d'évaluer le travail des responsables budgétaires

Donc le contrôle budgétaire est un outil de comparaison des **performances** réalisées aux objectifs fixées, il contribue à une meilleure allocation des ressources et l'optimisation des coûts

2.4.1.6. Le processus du contrôle budgétaire :

- **Rôle du budget dans le contrôle budgétaire :**

Bien que les budgets soient établis comme étape dans la gestion budgétaire dans le cadre de la planification des ressources et les objectifs financiers, ils restent comme outil de référence indispensable au contrôle budgétaire, ils servent comme points de comparaison pour évaluer la performance financière et opérationnelle de l'entreprise³⁷

- **Le rôle des standards :**

Les **coûts standards** sont des coûts prévus à l'avance pour faciliter le **contrôle budgétaire** et

L'analyse **des écarts**.

Ils sont définis à partir d'études techniques pour estimer les ressources nécessaires à la production.

Complémentaires au budget, ils précisent **comment atteindre les objectifs financiers** fixés.³⁸

³⁵ alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod 340 348

³⁶ Horngren, c., Bhimani, A., Datar, s., & Foster, G. (2006). *contrôle de gestion et gestion budgétaire* (éd. 3e édition). Paris : pearson education.p197

³⁷ Desiré-Luciani, M.et autres . (2013). *LE GRAND LIVRE DU contrôle de gestion*. PARIS: EYROLLES146

³⁸ alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod .P364-366

- **Analyse des écarts budgétaires :**

La comparaison des prévisions et les réalisations permettent d'identifier des différents types d'écarts, leurs causes des facteurs internes aux externes et permet une adaptation des décisions stratégiques

- **Actions correctives et ajustements des stratégies :**

L'entreprise met des actions correctives cohérentes aux écarts et causes retenus afin d'améliorer sa performance financière, ces actions peuvent inclure : des révisions dans les budgets pour ajuster aux changements de marché ; l'optimisation des coûts ; l'ajustement des stratégies commerciales pour accroître les ventes

Le contrôle budgétaire joue un rôle important dans l'amélioration continue d'entreprise, permettant d'aligner les ressources financières avec les objectifs stratégiques

2.4.1.7. Méthodes et outils d'analyse :

L'élaboration des écarts repose sur plusieurs principes

Définition de l'écart : représente la différence entre une valeur réelle et une valeur de référence (budgétée, standard ou passée).

Caractéristiques de l'écart : un écart peut apporter un signe (+ ou -) et une interprétation cohérente au signe (favorable ou défavorable)

Décomposition des écarts : un écart doit être décomposé en sous écart pour considérer chaque composante

Approche en coûts préétablis : Lorsqu'une donnée résulte du produit d'un élément monétaire (comme un prix) et d'un élément volumique (comme une quantité), l'écart doit être décomposé en deux parties : Un écart monétaire. Un écart volumique ; Cela permet d'identifier si l'écart est dû à une variation de prix ou à une variation de volume³⁹.

2.4.1.7.1. Elaboration des écarts :

1. Écart sur chiffre d'affaires :

Un écart global sur le chiffre d'affaire peut être défini comme suit

$$E/CA = \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Chiffre d'affaires budgété}$$

Cependant la décomposition en sous-écart se fait en deux écarts : E/Prix et E/Vol

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

$$E/\text{Vol} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) \text{ Prix budgété}$$

³⁹BOUQUIN, H., & Kuszla, K. (2013). *le contrôle de gestion* (éd. 10^e édition). Paris.p522-528

Ces calculs permettent vision partielle la qualité de gestion des services commerciaux aussi permet de déployer des actions correctives de façon rapide, cependant il ne faut pas se trop compter uniquement aux écarts sur le chiffre d'affaires. Il est essentiel d'examiner aussi les marges, qui donnent une meilleure idée de la rentabilité réelle de l'entreprise⁴⁰.

2. **Écart de marge sur coûts préétablis**⁴¹ : Analyser l'écart sur marge permet de comprendre si les variations sont dues à des prix de vente, à des coûts de production ou aux volumes de vente.

$$E/M_{CP} = \text{Marge réelle} - \text{Marge budgétée}$$

$$E/M_{CP} = (CAr - CPp) - (CAb - CPb)$$

L'écart peut être encore exprimé en facteurs unitaires

$$E/M_{CP} = [(pr - cb)Qr] - [(pb - cb)Qb]$$

En décomposant les données composé à la fois d'éléments monétaire et de volume nous permet d'avoir les écarts :

$$\begin{aligned} \text{Écart sur prix} &= (\text{Marge réelle unitaire} - \text{Marge budgétée unitaire}) \times \text{Quantité réelle} \\ &= [(pr - cb) Qr] - [(pb - cb) Qr] \end{aligned}$$

$$\text{Écart sur quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) \times \text{marge budgétée}$$

3. **Écart sur coûts préétablis** : Une fois la marge étudiée, il faut examiner les coûts. Cet écart mesure la différence entre les coûts prévus (budgétés) et les coûts réels
- ❖ **L'écart sur coût de production de charges directes** : L'écart sur coût de production pour les **charges directes** (matières premières et main-d'œuvre directe) permet d'analyser les différences entre les coûts prévus et les coûts réels. On peut distinguer deux sous écarts, l'écart sur coûts et l'écart sur quantité

$$E/C = (cr - cs) Qr$$

Lorsque le coût réel est supérieur au coût standard l'entreprise est face à une augmentation des coûts et un écart défavorable

$$E/Q = (Qr - Qp)cs$$

Une consommation réelle supérieure à la consommation standard indique un rendement faible

- ❖ **L'écart sur coût de production de charges indirectes** : Les charges indirectes ne peuvent pas être directement rattachés à un produit (ex : loyer, électricité, salaires administratifs). L'analyse des écarts permet de comparer les coûts réels aux coûts prévus et d'identifier les sources de variation. Une décomposition sur trois permet d'avoir les écarts suivant

⁴⁰ alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod 381-384

⁴¹ alazard, c., & sépari, s377-381

- ❖ **Écart sur budget (ou écart sur montant global) :** l'écart sur coûts variables montre la différence entre les coûts variables par unité d'œuvre pour une structure donnée.

$$E/\text{Budget} = (vr - vs) Ar$$

- ❖ **Écart sur activité :** C'est la différence d'affectation des coûts fixes causée par l'écart entre l'activité prévue et réelle

$$E/\text{Activité} = (An - Ar) fs$$

- ❖ **Écart sur rendement :** permet d'évaluer la productivité de l'entreprise et identifier les causes de Diminution du rendement

$$E/R = (\text{Rendement réel} - \text{Rendement standard}) \times \text{Prod. Réelle} \times (vs + fs)$$

Un rendement réel supérieur au rendement standard signifie une amélioration dans la productivité de l'entreprise⁴²

4. Écart sur résultat :

Il permet de comprendre les écarts de performance et d'identifier les causes des variations entre ce qui était attendu et ce qui est réalisé

$$E/R = \text{Résultat réel} - \text{Résultat budgété}$$

L'écart sur résultat peut être expliqué par plusieurs sous-écarts :

$$E/R = [(CAr - CPp) - (CAb - CPb)] - (CPr - CPp) - (ACr - ACb)$$

Écart de marge/coûts préétablis : $[(CAr - CPp) - (CAb - CPb)]$

Écart sur coût de production : $(CPr - CPp)$

Écart sur charges de structure : $(ACr - ACb)$

Cette décomposition permet de mieux identifier les causes des écarts ainsi les zones de sous performance afin de mettre des actions correctives efficaces et rapide⁴³

Le contrôle budgétaire est un outil central dans l'évaluation de la performance de l'entreprise car il permet de comparer ce qui était prévu (le budget) avec ce qui a été réalisé et d'en tirer des conclusions sur l'efficacité et l'efficience de la gestion, ainsi le contrôle budgétaire met en évidence si l'entreprise atteint les objectifs fixé tout en utilisant les ressources efficacement, et si l'entreprise est capable d'adapter a son environnement et que sa gestion est cohérente avec la stratégie global

⁴² alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod384-394

⁴³ alazard, c., & sépari, s. (2010)370-376

2.4.2. Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil de rassemblement et d'organisation d'informations sous forme d'indicateurs significatifs adapté aux besoins spécifiques d'un service ou d'un responsable, afin de leur permettre de **suivre la réalisation des objectifs**, de **détecter les écarts** et de **prendre des décisions correctives**.⁴⁴

2.4.2.1. Rôles d'un tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil essentiel du pilotage et du management des organisations, il facilite la prise de décision, et serve comme un levier de transparence

❖ Outil de contrôle et de comparaison :

Permet de comparer les réalisations aux prévisions, de vérifier le respect des normes de fonctionnement, et d'identifier les écarts, les anomalies ou les points faibles pouvant influencer les résultats de l'entreprise.⁴⁵

De plus, **il favorise aussi l'autocontrôle**, en responsabilisant les responsables de services⁴⁶.

❖ Outil d'aide à la décision :

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision lorsqu'il permet de repérer les points faibles, d'en analyser les causes, et de proposer des actions correctives. Il doit fournir des informations adaptées, pour aider les décideurs à prendre des décisions rapides et pertinentes.⁴⁷

❖ Outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord ne se limite pas au suivi des performances, il sert aussi de support d'échange entre les managers et leurs équipes. Il permet au subordonné d'exprimer ses points forts, ses difficultés ou ses besoins, et au manager de coordonner les actions correctives. Cet outil renforce la coopération et le travail d'équipe, en visant l'optimisation globale de l'entreprise.⁴⁸

2.4.2.2. Le tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un outil essentiel pour piloter la performance financière de l'entreprise. Contrairement aux tableaux de bord stratégiques ou opérationnels, il se concentre uniquement sur les données chiffrées liées à la rentabilité, à la trésorerie, aux coûts et à l'endettement. Il regroupe plusieurs indicateurs, comme le chiffre d'affaires, la marge brute, l'EBE, les coûts de production ou encore les délais de paiement, afin de suivre l'évolution de l'activité et anticiper les risques. Pour être efficace, ce tableau doit être clair, synthétique, mis à jour régulièrement, et présenté de manière visuelle (graphique, couleurs). Il aide ainsi les

⁴⁴ Cappelletti, L et autres, (2014). *Toute la fonction du contrôle de gestion*. PARIS: Dunod.

⁴⁵ alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod552

⁴⁶ Desiré-Luciani,et autres. (2013). *LE GRAND LIVRE DU contrôle de gestion*. PARIS: EYROLLES.257

⁴⁷ alazard, c., & sépari, s. (2010).

⁴⁸ alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod553

responsables à prendre des décisions rapides, à détecter les écarts et à mieux gérer les équilibres financiers dans un contexte incertain.⁴⁹

2.4.3. L'Analyse des États Financiers :

Les états financiers représentent un ensemble de documents comptables qui reflètent la situation patrimoniale, financière et les performances d'une entreprise sur une période donnée. Ils sont établis conformément à des normes comptables nationales, Ils regroupent un ensemble de documents normalisés – principalement le **bilan**, le **compte de résultat**⁵⁰.

L'analyse des états financiers permet d'interpréter les données comptables pour évaluer la situation économique et financière de l'entreprise. Elle aide à mesurer la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et la structure financière, en soutenant la prise de décision. Les analyses horizontale et verticale complètent cette démarche en suivant l'évolution des postes dans le temps et en appréciant leur poids dans les états financiers.

2.4.3.1. L'analyse horizontale et l'analyse verticale

L'analyse horizontale et l'analyse verticale sont deux techniques complémentaires d'étude des états financiers. L'analyse horizontale permet d'observer l'évolution des postes clés sur deux exercices ou plus, en calculant les écarts en valeur absolue et en pourcentage, afin de détecter les tendances, les dérives ou les relations entre postes. L'analyse verticale, examine la structure du bilan et du compte de résultat en exprimant chaque poste en pourcentage d'un total (actif, passif ou chiffre d'affaires), ce qui permet d'évaluer la répartition des ressources et d'identifier d'éventuels déséquilibres. Ces méthodes facilitent la comparaison dans le temps et entre entreprises de tailles différentes.⁵¹

2.4.3.2. Les ratios financiers :

Les ratios financiers sont des outils essentiels pour analyser la performance d'une entreprise à partir de ses états financiers. On distingue plusieurs catégories :

- **Les ratios de rentabilité** mesurent la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des ressources mobilisées, qu'il s'agisse des actifs économiques, des capitaux propres ou des capitaux permanents.⁵²
- **Les ratios de structure financière** permettent d'évaluer l'équilibre entre dettes et capitaux propres, révélant ainsi la solidité financière de l'entreprise.⁵³
- **Les ratios de gestion** analysent l'efficacité opérationnelle à travers la rotation des stocks, les délais de paiement et d'encaissement⁵⁴

L'analyse des ratios ne se limite pas à des calculs techniques : elle permet de suivre l'évolution de la performance sur plusieurs exercices, de comparer l'entreprise à ses

⁴⁹ myreport.fr. DAF, Contrôleur de gestion : comment construire votre tableau de bord parfait ? paris .

⁵⁰ Bruslerie, H. d. (2010). *Analyse financière* (éd. 4 e édition). paris : dunod 21-31

⁵¹ BRIEN, R.,et autres . (2017). 72-74

⁵² Bruslerie, H. d. (2010). *Analyse financière* (éd. 4 e édition). paris : dunod192-196

⁵³ BRIEN, R.,et autres . (2017). *Analyse financière et gestion budgétaire*. Québec: CHENLIERE EDUCATION.80-86

⁵⁴ Bruslerie, H. d. (2010).227-232

concurrents, et d'évaluer l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Ces indicateurs constituent ainsi un appui précieux à la prise de décision stratégique.

2.5. Conclusion

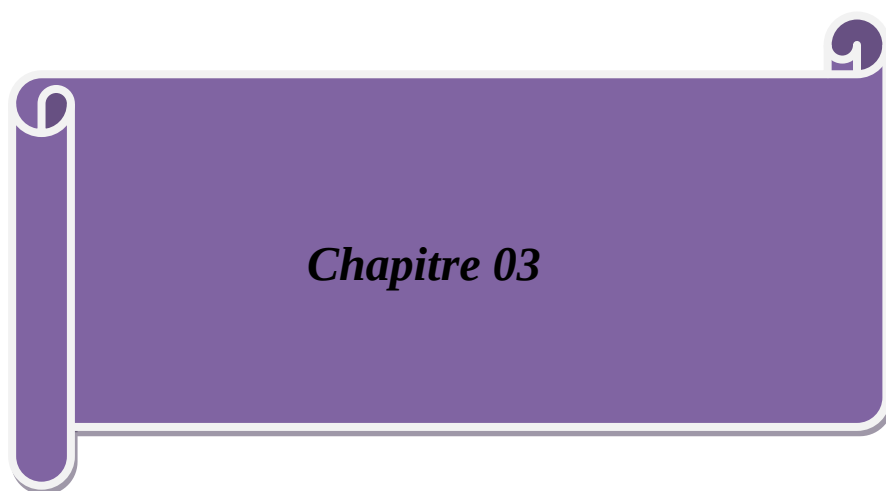
La performance constitue aujourd'hui une notion clé dans la gestion des organisations. Elle peut être définie comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs tout en mobilisant efficacement et de manière efficiente ses ressources. Cependant, la performance ne se limite pas à une perspective purement financière. Elle est multidimensionnelle et intègre à des critères stratégiques (réalisation des orientations à long terme), opérationnels (maîtrise des processus, productivité), et financiers (rentabilité, solvabilité, liquidité), ainsi que des dimensions sociales et environnementales (implication des salariés, responsabilité sociétale, impact écologique). Cette complexité nécessite une approche d'évaluation diversifiée et structurée.

Dans ce contexte, le **contrôle de gestion** joue un rôle fondamental. Il s'agit d'un processus systématique d'aide à la décision qui permet de piloter la performance globale de l'organisation. En mettant en relation les objectifs fixés avec les résultats obtenus, il fournit des informations pertinentes pour orienter les actions, corriger les écarts et renforcer la création de valeur. Le contrôle de gestion contribue ainsi à une gouvernance efficace, en assurant une cohérence entre les niveaux stratégique et opérationnel. Il constitue un levier majeur tant pour **la performance financière** à travers l'optimisation des coûts, la rentabilité et la maîtrise des ressources que pour **la performance globale**, en intégrant des indicateurs qualitatifs et non financiers.

Afin d'assurer cette mission, le contrôle de gestion mobilise différents outils méthodologiques. Ce chapitre a permis d'analyser en détail trois instruments majeurs :

- **Le contrôle budgétaire**, qui repose sur la comparaison entre les prévisions et les réalisations. Il permet d'identifier les écarts significatifs, d'en analyser les causes, et de mettre en œuvre des actions correctrices. Il s'agit d'un outil clé de régulation et d'anticipation.
- **Les tableaux de bord**, qui regroupent des indicateurs clés de performance (KPI) adaptés aux spécificités de chaque service ou unité. Ils offrent une vision synthétique et actualisée de la performance, facilitant ainsi le suivi des objectifs et la réactivité managériale.
- **L'analyse des états financiers**, qui permet d'apprécier la situation économique et financière de l'entreprise à travers des ratios (de rentabilité, d'endettement, de liquidité, etc.) et des méthodes d'analyse (comparative, différentielle, etc.). Elle est indispensable pour évaluer la solidité financière, la capacité de financement et la valeur créée par l'organisation.

En somme, le contrôle de gestion, à travers ces outils, ne se limite pas à une logique de contrôle a posteriori. Il s'inscrit dans une dynamique de pilotage proactif et intégré, en lien étroit avec les enjeux de performance durable. En cela, il constitue un vecteur stratégique au service de la compétitivité et de la pérennité de l'entreprise.



Chapitre 03

3. Chapitre 3 : la gestion budgétaire outil du contrôle de gestion au sein de l'unité sonelgaz derguina

3.1. Introduction :

Au sein de l'unité de production d'électricité de Darguina, le contrôle de gestion est assuré par l'**assistant de gestion**, qui assume également les missions d'un **contrôleur de gestion**. Rattaché directement au directeur d'unité, il en est le **collaborateur stratégique** et joue un rôle central dans la gouvernance de l'unité.

L'assistant de gestion occupe une **place incontournable dans l'organisation**. Il collecte, traite, analyse et exploite les données de gestion, qu'il retransmet ensuite sous une forme synthétique ou adaptée, notamment à la direction générale. Cette fonction de relais d'information lui confère un rôle clé dans la **circulation de l'information financière et opérationnelle**.

Le contrôle de gestion dans l'unité s'appuie sur une **méthodologie de travail spécifique**, fondée sur l'usage, les pratiques consolidées des exercices précédents et les exigences internes, même en l'absence de procédures formelles entièrement normalisées. À ce titre, la **construction budgétaire** est une mission essentielle, pilotée par l'assistant de gestion, qui supervise l'ensemble du processus et s'assure de la cohérence globale des données issues des différents services et centres de responsabilité.

Sa position transversale lui permet d'avoir une **vision d'ensemble du système d'information et des opérations**, condition indispensable pour assurer un **pilotage efficace**. Pour cela, il doit avoir une bonne compréhension de l'**organisation interne, des circuits décisionnels** et du partage des responsabilités.

Dans ce mémoire, nous nous intéresserons particulièrement au **processus d'élaboration et de suivi budgétaire** au sein de l'unité de Darguina. Ce processus constitue un volet central du contrôle de gestion et reflète la capacité de l'unité à anticiper, organiser et contrôler ses moyens financiers.

L'unité étant structurée autour de **plusieurs centres de responsabilité**, la mise en place d'outils de suivi de performance financière est essentielle. Le cas pratique portera donc sur l'**élaboration des documents de synthèse prévisionnelle**, avec un focus particulier sur le **compte de résultat prévisionnel**.

Ce document, élaboré par l'assistant de gestion, obéit à un **processus structuré**, parfois complexe, et s'inscrit dans le calendrier annuel de gestion. Comme pour l'ensemble des budgets de l'année N, le **compte de résultat prévisionnel est préparé au cours de l'exercice N-1**, en concertation avec les différents responsables de services.

3.2. Section1 : Présentation de l'entreprise du l'unité de Sonalgaz Darguina

3.2.1. Présentation de l'unité Sonalgaz Darguina

L'unité de **Sonelgaz Darguina**, située dans la wilaya de Béjaïa, est une entité du groupe Sonelgaz, spécialisée dans la **production d'électricité**. L'unité est implantée à Darguina, une commune de la wilaya de Béjaïa, dans le nord-est de l'Algérie.

3.2.1.1. Contexte historique

L'unité de **Sonelgaz Darguina** est le fruit d'une évolution historique marquée par des étapes clés dans le développement énergétique de l'Algérie.

3.2.1.2. Création d'Électricité et Gaz d'Algérie (EGA) en 1946

Avant l'indépendance, le secteur de l'électricité était dominé par des entreprises coloniales. En 1946, l'État français instaure la nationalisation des activités électriques et gazières, étendue à l'Algérie, menant à la création d'**Électricité et Gaz d'Algérie (EGA)** en 1947. À cette époque, le réseau électrique algérien était modeste, principalement dédié à l'éclairage et à quelques industries légères.

3.2.1.3. Transition vers Sonelgaz en 1969

Après l'indépendance, l'Algérie cherche à se détacher de l'héritage colonial. En 1969, l'ordonnance n°69-59 dissout EGA et fonde **Sonelgaz (Société Nationale de l'Électricité et du Gaz)**, lui attribuant le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'électricité et du gaz naturel. Sonelgaz démarre avec environ 6 000 employés, desservant 700 000 clients, avec une capacité installée de 626 MW.

3.2.1.4. Développement et restructuration

Au fil des décennies, Sonelgaz se transforme en un groupe industriel majeur. En 1983, une restructuration interne crée plusieurs filiales spécialisées, améliorant l'efficacité opérationnelle. En 1995, Sonelgaz devient un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), renforçant son autonomie financière. En 2002, elle est convertie en Société par Actions (SPA), élargissant ses activités et permettant des partenariats internationaux.

3.2.2. Objectifs et missions

L'unité de production a pour mission de superviser et de coordonner tous les actes de gestion technique, administrative et financière de l'unité afin d'optimiser l'exploitation et la disponibilité des moyens de production, et ce dans le respect des normes et règles en vigueur.

3.2.3. Structure organisationnelle

L'unité de Darguina a été conçue selon une structure adaptée à sa mission principale : la production d'électricité et la contribution à la satisfaction des besoins énergétiques des ménages, des industries et des établissements publics.

Évolution et spécificités

L'organisation de l'unité a évolué avec la création de la **Société de Production d'Électricité (SPE)**, filiale spécialisée, ce qui a permis une meilleure répartition des missions et une gestion plus ciblée des activités de production.

Ce qui distingue particulièrement l'unité de Darguina est la nature de ses équipements : elle utilise des **groupes Turbo-Alternateurs** entraînés par des **turbines hydrauliques**, fonctionnant grâce à l'eau stockée dans les barrages. La force de l'eau tombant d'une certaine hauteur met en mouvement la turbine, qui entraîne l'alternateur pour produire de l'électricité.

Objectifs et principes d'organisation

L'unité vise à :

- Assurer la **disponibilité des équipements**,
- Garantir la **continuité du service**,
- Maintenir la **qualité** de la production,
- Préserver la **sécurité des personnes et du matériel**.

Pour atteindre ces objectifs, une **organisation structurée** a été mise en place, reposant sur :

- La répartition des tâches,
- La création de services spécialisés,
- La définition claire des rôles,
- L'orientation du comportement des collaborateurs.

Formalisation de la structure

La structure formalisée repose sur deux grands principes :

1. **Division du travail** : en tâches spécifiques et attribuées à des services spécialisés.
2. **Coordination** : des actions entre les services pour atteindre les objectifs communs.

Cela implique :

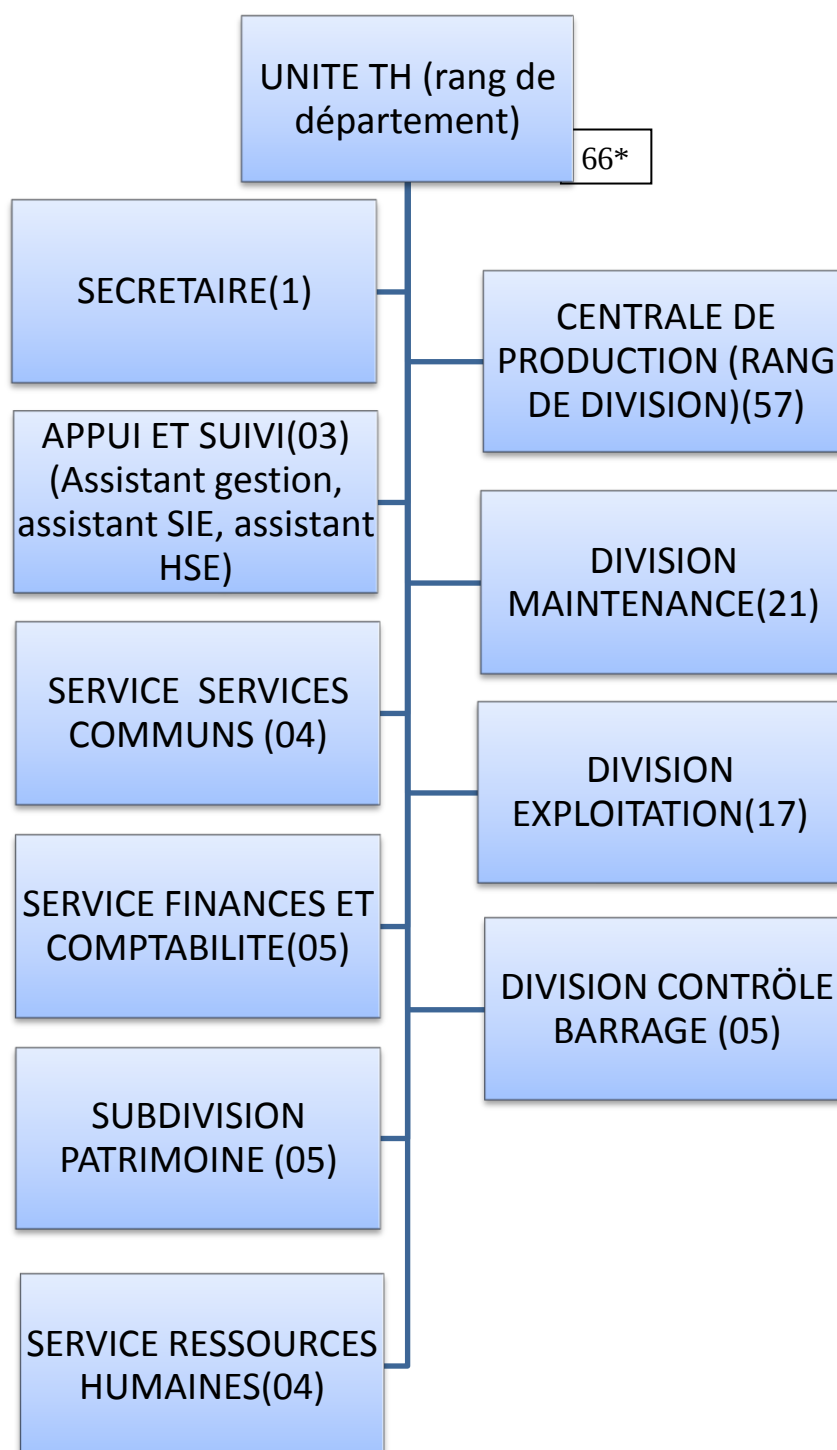
- L'identification des services nécessaires,
- La définition des missions et attributions de chaque service,
- L'affectation des moyens matériels et humains,
- La clarification des relations entre services : hiérarchiques, fonctionnelles ou de soutien.

Organisation hiérarchique

L'unité de Darguina fonctionne selon une **hiérarchie interne clairement définie**, qui est représentée de manière visuelle dans un **organigramme**. Celui-ci sert d'outil d'orientation pour la direction ainsi que pour les nouveaux collaborateurs, facilitant la compréhension des responsabilités et des circuits de communication.

Figure 2: organigramme de l'unité sonelgaz derguina

(*) : Il s'agit du nombre de poste hors centrale production rattaché



Source : document interne de l'unité

3.2.4. Organisation et structure de l'unité

L'unité de production est responsable de la gestion technique, administrative et financière, avec pour objectif d'optimiser l'exploitation et la disponibilité des moyens de production dans le respect des normes.

3.2.4.1. Structures à fonction technique

1. Division Exploitation

- **Mission :** Assurer la disponibilité des équipements pour la production d'électricité.
- **Principales attributions :**
 - Superviser le plan de production.
 - Assurer la maintenance conditionnelle.
 - Suivi du diagnostic machine (CDM).
 - Veille à la sécurité, l'analyse des incidents, et la rédaction des rapports.
 - Élaborer le budget de la division.

2. Division Maintenance

- **Mission :** Maintenir ou restaurer la performance des équipements mécaniques, électriques et civils.
- **Attributions :**
 - Coordonner la maintenance préventive et curative.
 - Optimiser les coûts d'intervention.
 - Approvisionnement, gestion de stocks et crédits.

3. Division Contrôle Barrages

- **Mission :** Surveillance et maintenance des barrages de l'AGRIOUN et DJENDJEN.
- **Attributions :**
 - Auscultation topographique.
 - Rédaction de rapports d'incidents.
 - Études et plans de maintenance.

3.2.4.2. Structures et fonctions supports

1. Service Ressources Humaines

- **Mission :** Gérer le personnel de l'unité selon les réglementations.
- **Attributions :**
 - Paie, absences, dossiers RH.
 - Recrutement, formation, promotions.
 - Relations avec organismes (CNAS, CNR...).

2. Service Finances et Comptabilité

- Composé d'un chef de service, comptable principal, comptable et caissier.

Principales activités :

- **Trésorerie :**
 - Élaboration du budget et plan de trésorerie.
 - Suivi des flux financiers.
- **Règlements :**
 - Suivi des paiements.
 - Interface avec le système MALIYA.
- **Engagements :**
 - Suivi des contrats et plan de financement.
- **Comptabilité :**
 - Contrôle et fiabilité des actes comptables.
 - Production des états financiers.
- **Analyse & Synthèse :**
 - Rapprochements de comptes, arrêtés comptables.
 - Analyse des écarts et reporting.

3. Services Communs

- **Mission :** Gérer les moyens généraux.
- **Attributions :**
 - Parc automobile, courrier, gestion immobilière Inventaire, téléphonie

4. Subdivision Patrimoine

- **Mission :** Gérer le patrimoine et équipements de l'unité.
- **Attributions :**
 - Suivi des investissements.
 - Gestion des sinistres et assurances.
 - Mise à jour du référentiel patrimonial.

5. Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)

- **Mission :** Prévention des risques, sécurité des agents et protection de l'environnement.
- **Attributions :**
 - Élaboration de plans de secours (ORSEC).
 - Suivi des accidents, formations sécurité.
 - Contrôle des équipements (levage, incendie...).

6. Sûreté Interne d'Établissement (SIE)

- **Mission :** Sécurité des sites et respect des règlements SIE.
- **Attributions :**
 - Élaboration des plans de sûreté.
 - Liaison avec autorités compétentes.
 - Visite et inspection des sites.

7. Assistant du Directeur

- **Mission :** Suivi budgétaire et contrôle de gestion.
- **Attributions :**

- Coordination des budgets.
- Élaboration de tableaux de bord.
- Suivi des crédits d'investissement.
- Aide à la mise à jour des systèmes d'analyse et d'information.

3.3. Section02 : Élaboration des hypothèses et mise en œuvre du processus de budgétisation

La gestion budgétaire représente un levier fondamental du pilotage de l'unité de Darguina. Elle constitue un processus structuré qui permet de définir les objectifs à atteindre, d'évaluer les moyens à mobiliser pour y parvenir, et d'assurer un suivi rigoureux de leur mise en œuvre. Au-delà de son aspect financier, le budget engage l'unité dans une **réflexion stratégique et organisationnelle approfondie**, en mobilisant l'ensemble des responsables autour d'un projet commun.

Ce processus budgétaire constitue ainsi une opportunité pour l'unité de porter un regard critique sur son fonctionnement interne. Il permet d'identifier ses **forces et ses faiblesses**, de fixer des objectifs réalistes et cohérents, et de planifier les actions nécessaires à leur atteinte. De ce fait, l'élaboration du budget favorise un **travail collectif**, impliquant les différents centres de responsabilité, et renforce la cohésion interne à travers un exercice de planification participatif.

La démarche budgétaire au sein de l'unité de Darguina s'articule autour de **deux étapes essentielles** et complémentaires :

❖ La budgétisation (élaboration du budget)

Cette phase initiale consiste à définir, pour l'exercice à venir, l'ensemble des prévisions financières de l'unité. Elle repose sur :

- Les résultats et constats des années précédentes,
- Les directives et objectifs stratégiques émanant de la direction générale ou régionale,
- Les propositions budgétaires remontées par les responsables de service,
- Les hypothèses macroéconomiques retenues (telles que le niveau d'inflation, le coût des intrants énergétiques ou les contraintes réglementaires).

L'aboutissement de cette étape est la formalisation du **budget prévisionnel**, notamment à travers le compte de résultat prévisionnel, qui synthétise les charges et produits attendus pour l'année N.

❖ Le contrôle budgétaire (suivi et ajustement)

Une fois le budget adopté et mis en œuvre, il devient indispensable d'en assurer un **suivi régulier**. Cette étape vise à :

- Comparer les réalisations effectives aux prévisions établies,
- Identifier les écarts significatifs entre le réalisé et le prévisionnel,
- Analyser les causes de ces écarts (dérapage des coûts, baisse d'activité, changement de contexte...),

- Proposer et mettre en place des **mesures correctives** afin de rétablir l'équilibre budgétaire et d'atteindre les objectifs fixés.

3.3.1. La budgétisation :

La phase de budgétisation constitue l'étape initiale et fondamentale du processus budgétaire. Elle consiste à élaborer les prévisions financières pour l'exercice à venir, en tenant compte à la fois des orientations stratégiques de l'entreprise et des réalités opérationnelles propres à l'unité.

Cette étape peut s'avérer **relativement longue et complexe**, en raison de la **nature spécifique de la procédure budgétaire** mise en place au sein de l'unité de Darguina, ainsi que de la **diversité des acteurs impliqués**. En effet, plusieurs intervenants prennent part à ce processus, notamment :

- La direction de l'unité,
- Les responsables de centres de responsabilité,
- L'assistant de gestion, en tant que coordinateur du processus,
- Et la direction générale, qui transmet les orientations stratégiques globales.

La budgétisation repose sur une démarche de **concertation progressive**, où les différents niveaux hiérarchiques formulent des propositions budgétaires en fonction de leurs besoins, contraintes et objectifs. Ces propositions sont ensuite analysées, ajustées, puis confrontées aux ressources disponibles et aux directives de la direction générale.

Ce processus aboutit généralement à un **budget négocié**, fruit d'un équilibre entre les ambitions opérationnelles de l'unité et les impératifs financiers globaux de l'entreprise. Ainsi, la budgétisation ne se limite pas à un exercice technique ; elle constitue également un **véritable dialogue de gestion**, permettant d'aligner les priorités locales avec les objectifs stratégiques du groupe Sonelgaz.

Le processus budgétaire comprend 3 étapes majeures :

Le processus d'élaboration du budget au sein de l'unité de Darguina s'articule autour de trois phases principales, qui permettent d'assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques et la déclinaison opérationnelle.

3.3.1.1. Pré-budgétisation (1^{ère} étape)

La première phase débute par la diffusion, par la **Direction générale**, de la **lettre de cadrage**. Ce document est adressé aux principaux responsables de l'unité et définit les **objectifs prioritaires** ainsi que les grandes orientations pour l'année à venir. Il s'appuie sur le contenu du plan stratégique global de l'entreprise, tout en intégrant les adaptations nécessaires liées à l'évolution de l'environnement économique, réglementaire ou technologique.

Suite à cette diffusion, la lettre de cadrage est transmise à l'**assistant de gestion**, qui joue un rôle central dans cette phase. Celui-ci procède à un examen approfondi des directives et élabore une **liste précise et complète des documents composant la liasse budgétaire**. Parallèlement, il fixe un calendrier rigoureux définissant les délais impartis aux différents acteurs pour la transmission de leurs prévisions.

Chaque département ou centre de responsabilité est alors chargé d'établir **de manière décentralisée son propre budget prévisionnel**, en conformité avec les orientations fixées et dans le respect des délais communiqués.

3.3.1.1.1. Contenu de la note d'orientation :

Le contrôle de gestion établi un projet de budget (ou-pré-budget) compte tenu des instructions communiquées par la Direction et des contraintes propres à son centre de responsabilité comme suit :

❖ Paramètres économiques et financiers pris en compte

a) Prix d'achat du gaz naturel

Conformément au décret n° 07-391 du 12 décembre 2007 et suivant les directives du Ministère de l'Énergie, le prix d'achat du gaz naturel est fixé et gelé à **1 024,27 DA pour 1000 m³** dans le cadre du Plan Moyen Terme d'Entreprise (PMTE) couvrant la période 2021-2025.

Les hypothèses économiques retenues pour l'élaboration du contrat de gestion se basent notamment sur la stabilité des prix d'achat de la thermie gaz, évaluée à **10,78 centimes DA par unité thermie** tant pour le probable 2020 que pour le prévisionnel 2021.

Tableau 2: prix d'achat du gaz par thermie

	2020	Prévisionnel 2021
Prix d'achat de la thermie gaz DA /TH	0,1078	0,1078

Source : document interne de l'unité sonelgaz derguina

b) Prix de vente du kilowattheure (kWh)

Les tarifs appliqués à la vente de l'électricité produite par les unités de production, y compris Darguina, sont également un élément clé. Pour l'année probable 2020, le prix de vente est maintenu à **2,445 DA/kWh**, ce même tarif étant prévu pour 2021.

Note : Les prix de conversion des producteurs tiers sont indiqués hors coût du gaz.

Tableau 3: prix de vente d'électricité par kWh

Producteurs (Unité: DA/KWh)	2020	Prévisionnel 2021
SONELGAZ SPE	2,445	2,445

Source : document interne de l'unité sonelgaz derguina

❖ Coûts du transit du Kilowattheure et de la Thermie :

Les tarifs de transit des réseaux de transport d'électricité et de gaz, applicables dans le cadre du PMTE 2021-2025, sont ceux fixés depuis le 1er juin 2016 par la décision n° D/22-15/CD de la Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz (CREG), datée du 29 décembre 2015.

Tableau 4:cout du transit d'électricité et du gaz

	2020	Prévisionnel 2021
GRTG (cDA/Th)	4,64	4,64

Source : document interne de l'unité sonelgaz derguina

❖ Hypothèses sur la dérive des prix

a) Taux de change

Pour le calcul des prévisions d'importations de biens et services en 2021, les hypothèses retenues sont :

- 1 Euro = 152 DA
- 1 USD = 129 DA

b) Inflation sur le marché intérieur

Au cours de la période 2021-2025, une hausse moyenne annuelle de 2 % est envisagée pour les prix à la production industrielle hors hydrocarbures, ce qui impactera notamment les coûts d'exploitation et d'approvisionnement.

❖ Paramètres de production

Pour l'année 2021, la production d'énergie électrique prévue par l'unité Darguina est estimée à **127,810 GWh**, correspondant aux objectifs de performance et aux capacités de production disponibles.

❖ Hypothèses relatives aux postes de charges

a) Programme d'investissement

Le programme d'investissement est défini en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise, telles qu'indiquées dans la note de cadrage. Il intègre les projets nécessaires au maintien et au développement des capacités de production ainsi qu'aux améliorations techniques prévues.

b) Coûts de personnel

- **Probable 2020** : Ces coûts sont calculés sur la base des salaires versés lors du premier semestre 2020, auxquels ont été ajoutés les éléments suivants pour le second semestre :
 - Campagne de promotion et avancement 2019 (effet au 01/01/2020),
 - Incrémentation d'un échelon de l'Indice d'Échelle de Personnel (IEP),
 - Nouveau taux d'Indemnité de Congé Annuel (ICA).
- **Prévisionnel 2021** : Les hypothèses pour 2021 incluent :
 - Une augmentation liée au vieillissement de la grille salariale, avec une progression moyenne de l'échelon de 2,6 %,
 - La promotion des agents sur plusieurs niveaux, incluant l'avancement en classe de mérite,
 - L'attribution d'une prime d'encouragement.

Sur cette base, le coût annuel moyen du personnel pour la période 2021-2025, hors sociétés de surveillance, devrait connaître une **augmentation de 1,72 % par rapport au probable 2020**.

3.3.1.2. Budgétisation de l'exercice 2021 :

3.3.1.2.1. Ventes Production électricité SPE

Dans le cadre de la budgétisation de l'exercice, la prévision du chiffre d'affaires de la centrale électrique repose principalement sur le **niveau de production en kWh** et le **prix de vente unitaire du kWh**, tel que défini dans la **note d'orientation budgétaire**.

Le volume de production prévisionnel est fixé par la **Direction Générale**, en tenant compte notamment des **arrêts programmés pour maintenance**, ce qui impacte directement la capacité de production de la centrale sur l'année.

Ainsi, le chiffre d'affaires prévisionnel est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{Production prévisionnelle (en kWh)} \times \text{Prix de vente du kWh}$$

Cette estimation permet de projeter les revenus attendus sur l'exercice et sert de base pour l'élaboration du compte de résultat prévisionnel.

Tableau 5: budgétisation de la production et du chiffre d'affaire de l'unité sonelgaz derguina pour l'année 2021

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Hydraulique (Gwh)	151,537	49,616	67	3,798
Amizour	63,393	25,085	61	0
Total (Gwh)	214,930	74,702	127,810	3,798
Production en KWh	214 930 000,00	74 702 000	127 810 000,00	3 798 000,00
Prix de cession du KWh	2,445	2,445	2,445	2,445
C.A	525 503 850,00	182 646 390,00	312 495 450,00	9 286 110,00

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.2. Achats Gaz à Sonatrach (SPE/SKTM)

Le montant **prévisionnel de la consommation de gaz** pour l'exercice 2021, estimé à **18 412 240 DA**, a été déterminé à partir de deux éléments fondamentaux : le **volume de gaz à acheter auprès de Sonatrach**, fixé à **170 800 000 thermies**, et le **prix unitaire de la Thermie**, maintenu à **0,1078 DA/Th** conformément aux dispositions du décret n°07-391 du 12 décembre 2007 et aux instructions du Ministère de l'Énergie.

Le calcul de cette prévision repose sur une simple multiplication :

$$\begin{aligned} \text{Consommation prévisionnelle (DA)} &= \text{Volume prévu (Th)} \times \text{Prix unitaire (DA/Th)} \\ &= 170\,800\,000 \times 0,1078 = 18\,412\,240 \text{ DA} \end{aligned}$$

Tableau 6: budgétisation de l'achat gaz

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Achats Gaz à Sonatrach (Th)	177 940 000,00	69 830 000,00	170 800 000,00	00
Prix de la thermie Gaz	0,1078	0,1078	0,1078	0,1078
Consommation	19 181 932,00	7 527 674,00	18 412 240,00	00

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.3. Budgétisation des achats de Fuel / Carburant

Les achats de fuel et de carburant représentent un poste important dans les charges d'exploitation, notamment pour :

- l'alimentation des groupes électrogènes de secours,
- les véhicules de service (transport du personnel, interventions techniques, approvisionnements),
- et certains équipements thermiques utilisés en appui ou en maintenance.

Méthodologie de budgétisation

La prévision budgétaire repose sur une estimation quantitative des besoins exprimés par les services concernés, à savoir :

1. **Quantités nécessaires :**
 - Basées sur la consommation annuelle constatée sur les deux dernières années (réalisé N-2 et probable N-1).
 - Corrigée en fonction de :
 - l'évolution du parc de véhicules et matériels thermiques,
 - le programme prévisionnel de maintenance ou d'interventions,
 - la saisonnalité ou les contraintes géographiques spécifiques.

Tableau 7: budgétisation de l'achat du carburant pour l'année 2021

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Achats Fuel / carburant (60220)	816 130,00	721 850,00	2 300 000,00	195 940,00

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.4. Budgétisation des consommables et charges diverses

➤ Consommables de bureau

Les consommables de bureau regroupent l'ensemble des fournitures nécessaires au bon fonctionnement administratif des services (papiers, stylos, classeurs, cartouches d'imprimante, tampons, etc.).

Méthode de budgétisation :

- La base de calcul repose sur la consommation constatée durant l'exercice probable 2020, ajustée en fonction :
 - de l'évolution des effectifs administratifs,
 - du volume d'activité,
 - et d'un taux de hausse des prix estimé à 2 %.

➤ Consommables informatiques

Il s'agit notamment des toners, cartouches d'encre, supports de stockage (clés USB, disques durs), petits matériels informatiques (claviers, souris, câbles) et fournitures liées à la maintenance courante des équipements.

Méthode de budgétisation :

- Reprise du budget probable 2020 avec ajustement en fonction :
 - de l'état du parc informatique,
 - des renouvellements prévus,
 - et des besoins exprimés par la cellule informatique ou le support bureautique.

Exemple :

Coût probable 2020 : 1 201 200,00 DA

Augmentation estimée pour nouveaux besoins : +5 %

Prévision 2021 : $1\,201\,297,65 \times 1,05 = 1\,261\,260,00$ DA

➤ **Consommation en eau**

Cette charge concerne les dépenses liées à l'alimentation en eau potable des bureaux, ateliers, locaux techniques, ainsi que les sanitaires du personnel.

Tableau 8: Budgétisation des consommables de l'année 2021

Centrales	Réalisé 2019	Réalisé 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Consommables de bureau (60730)	748 715,83	135 930	138 648,60	0
Consommation en eau (60783)	118 876,240	100 378,26	140 000,00	13 795,68
Consommables informatiques (60730)	127 010,00	1 201 297,65	1 261 260,00	0
Electricité	13 486 004,84	4 975 515,39	5 075 025,70	1831567,66

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

Méthode de budgétisation :

- Évaluation selon la consommation moyenne mensuelle des années précédentes,
- Multipliée par le tarif en vigueur appliqué par l'Algérienne des Eaux (ADE).
- Ajustement éventuel selon les projets d'extension ou d'accroissement d'activité

3.3.1.2.5. Services transit Gaz (SPE, SKTM)

Le **transit du gaz** naturel constitue une charge externe importante dans la structure de coûts de l'unité de Darguina. Ce coût correspond au tarif payé à l'opérateur de transport (GRTG) pour l'acheminement du gaz depuis les sites d'approvisionnement (Sonatrach) jusqu'à l'unité de production.

Références réglementaires et tarifaires

Le tarif applicable est fixé par la Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz (CREG), selon la **décision N° D/22-15/CD du 29 décembre 2015**, qui reste en vigueur pour la période budgétaire considérée (PMTE 2021-2025).

Tarif de transit gaz :

GRTG = 4,64 centimes DA / Thermie

Données de base pour la prévision 2021

- **Quantité de gaz achetée prévue pour 2021** : 170 800 000 Th
- **Tarif unitaire de transit** : 4,64 cDA/Th, soit 0,0464 DA/Th

Méthode de calcul

La charge de transit gaz est budgétée en multipliant la quantité de gaz prévue par le tarif réglementaire :

$$\text{Charge Transit Gaz} = \text{Quantité de gaz (Th)} \times \text{Tarif unitaire (DA/Th Charge Transit Gaz 2021)} \\ = 170\,800\,000 \times 0,0464 = 7\,926\,000 \text{ DA}$$

Tableau 9: budgétisation de la charge du transport du gaz

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Services transit Gaz (SPE, SKTM)	177 940 000,00	69 830 000,00	170 800 000,00	00
coût du transit/Th	0,0464	0,0464	0,0464	0,0464
service	8 256 416,00	3 240 112,00	7 925 120,00	00

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.6. Les charges de gardiennage

Méthode de budgétisation

Pour l'exercice 2021, la budgétisation des charges de gardiennage s'appuie sur :

- **Le montant réel des dépenses effectuées en 2020**, qui sert de base historique fiable.
- **Les contrats en cours** avec les prestataires de sécurité, notamment la durée et les modalités financières convenues.
- **Les éventuelles renégociations ou ajustements tarifaires** en fonction de l'inflation, du volume horaire ou de l'extension des périmètres à sécuriser.
- **Les besoins opérationnels spécifiques**, notamment l'augmentation possible des effectifs de gardiens ou la mise en place de nouvelles technologies (vidéosurveillance,).

Calcul prévisionnel

Le calcul des charges externes de gardiennage pour 2021 est établi selon la formule suivante :

$$\text{Charges prévisionnelles} = \text{Charges réalisées 2020} \times (1 + \text{Taux d'évolution}) \text{ De l'inflation sectorielle (généralement autour de 2 à 3 \%)}$$

- Des modifications éventuelles du contrat (ajout d'effectifs ou services).

Les charges réalisées en 2020 étaient de **634 142 056,73 DA**, avec un taux d'évolution retenu de 2 %, la prévision pour 2021 sera :

$$634\,142\,056,73 \times 1,02 = 646\,824\,897,86$$

La budgétisation des charges de gardiennage pour l'unité Darguina reflète l'importance stratégique de la sécurité sur le site, tout en tenant compte des contraintes budgétaires et des évolutions possibles des contrats de prestation. Cette approche permet de garantir une couverture adaptée et continue tout au long de l'année 2021.

Tableau 10: budgétisation de la charge gardiennage pour l'année 2021

Centrales	Réalisé 2019	Réalisé 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Gardiennage	531 843 189,69	634 142 056,73	646 824 897,86	256 678 224,13

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.7. Budgétisation des Charges de nettoyage et travaux d'insalubrité

Cette charge regroupe les dépenses prévues pour assurer le nettoyage des locaux ainsi que les interventions liées à la remise en état en cas d'insalubrité.

Tableau 11: budgétisation de la charge du nettoyage pour l'année 2021

Centrales	Réalisé 2019	Réalisé 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
charges de nettoyage et travaux d'insalubrité	8 963 983,27	10 046 331,80	10 247 258,44	1 555 759,61

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.8. Budgétisation du transport de biens et du transport collectif du personnel

Le poste "Transport" regroupe deux volets distincts mais essentiels au bon fonctionnement de l'unité de production :

➤ Transport de biens

Ce poste couvre les frais liés aux prestations externes de transport de matériels, d'équipements, de pièces de rechange ou de tout autre bien nécessaire au fonctionnement ou à la maintenance des installations.

La budgétisation est établie sur la base :

- des volumes de marchandises à transporter prévus dans le programme d'exploitation et de maintenance ;
- de la fréquence des livraisons ou des expéditions (pièces de rechange, équipements lourds, etc.) ;
- des coûts unitaires négociés avec les transporteurs externes (ou sur la base des tarifs en vigueur sur le marché) ;
- et d'une estimation issue des historiques de consommation (réalisé N-2, probable N-1), corrigée par les spécificités de l'exercice N.

➤ Transport collectif du personnel

Ce sous-poste concerne :

- la location de bus ou minibus pour les navettes quotidiennes du personnel entre leur lieu de résidence et le site de production,
- les transports occasionnels dans le cadre de missions, formations ou interventions.

Les éléments de calcul retenus pour le budget sont :

- le nombre moyen de jours ouvrés par an (hors congés collectifs),
- le nombre de rotations quotidiennes et de circuits couverts,
- la capacité des moyens de transport utilisés,
- les tarifs contractuels avec les prestataires.

Remarque : Ce poste est stratégique non seulement pour le maintien de la chaîne logistique de l'unité, mais aussi pour garantir l'accessibilité du site aux agents dans de bonnes conditions de sécurité et de ponctualité. Il est donc essentiel d'y associer un suivi rigoureux et une évaluation périodique des prestataires.

Tableau 12: Budgétisation de la charge du transport de bien et du personnel

Centrales	Réalisé 2019	Réalisé 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Transport de bien et transport collectif du personnel	2 927 629,67	2 686 433,52	2740 162,19	623131,6

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.9. Budgétisation des charges de personnel et les charges sociales

Les **charges de personnel** constituent une composante majeure des charges d'exploitation d'une unité de production électrique. Leur prévision est un exercice sensible, qui repose sur des paramètres RH précis, et qui vise à refléter fidèlement les évolutions salariales prévisibles, tout en respectant les orientations budgétaires définies dans la lettre de cadrage.

Pour l'exercice **2021**, les hypothèses retenues dans le cadre du **Plan Moyen Terme d'Exploitation (PMTE) 2021-2025** permettent de projeter une évolution maîtrisée des charges salariales. Cette projection repose sur les éléments suivants :

➤ Vieillessement de la masse salariale

Le vieillissement correspond à l'avancement automatique des agents dans leur grille d'échelons en fonction de leur ancienneté.

- Hypothèse retenue : **augmentation moyenne de 2,6 %** liée au vieillissement des effectifs.
- Cette augmentation est appliquée à la **masse salariale brute du probable 2020**.

➤ Campagnes de promotion et d'avancement

La budgétisation tient également compte :

- Des **promotions sur postes multi-niveaux** (changements de fonctions ou niveaux de responsabilité),
- Des **avancements en classe de mérite**, selon les résultats des évaluations annuelles.

Ces éléments sont traduits par une **majoration forfaitaire** supplémentaire sur la base salariale, estimée selon les historiques internes (généralement entre **0,5 % et 1 %** de la masse salariale selon les cas).

➤ **Prime d'encouragement**

Une **prime exceptionnelle équivalente** est prévue pour l'ensemble du personnel. Elle est calculée ainsi :

Ce montant est ajouté aux charges prévisionnelles de 2021 comme charge non récurrente mais budgétairement prévue.

➤ **Réévaluation des indemnités (ICA)**

L'**Indemnité de Congé Annuel (ICA)** a été réévaluée. Son impact budgétaire est calculé selon le taux en vigueur (nouveau taux fixé par la direction générale) et multiplié par le nombre de bénéficiaires estimé pour l'exercice 2021.

Méthode de calcul globale

À partir des hypothèses précédentes, la **masse salariale prévisionnelle de 2021** est déterminée à partir de la formule suivante :

Masse salariale 2021 = Masse salariale probable 2020 $\times$ (1 + taux global d'accroissement)

Dans ce cas précis, le **taux global d'accroissement** a été estimé à **1,72 %**, après intégration des effets cumulés du vieillissement, des avancements, de la prime d'encouragement et des ajustements d'indemnités.

Si la masse salariale probable de 2020 était de **403 279 093,34 DA**, alors :

Masse salariale prévisionnelle 2021 = **403 279 093,34** $\times$ (1 + 0,0172) = **410 215 493,75 DA**

Ce montant est intégré dans le **compte de résultat prévisionnel** comme **charges de personnel**, et il servira également de base pour l'estimation des charges sociales et des dotations connexes (retraite, CNAS, etc.).

Les **charges sociales** constituent un complément direct aux charges de personnel. Elles regroupent l'ensemble des cotisations sociales obligatoires dues par l'employeur au titre des salaires versés à ses employés. Dans le cas de Sonelgaz, ces charges sont calculées conformément à la réglementation algérienne en vigueur, principalement régie par la **Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés (CNAS)**, la **Caisse Nationale de Retraite (CNR)** et d'autres institutions sociales (CACOBATPH, CNAC, etc.).

Base de calcul

La base de calcul des charges sociales est la **masse salariale brute** annuelle prévisionnelle. À cette base, on applique les **taux de cotisation patronale (25%)** en vigueur.

Tableau 13: budgétisation des charges du personnel et les charges social

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Fais du personnel (63)	373 885 226,50	403 279 093,34	410 215 493,75	54 468 269,78
Charges sociales	93 471 306,625	100 819 773,335	102 553 873,44	13 617 067, 45

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.10. Budgétisation des charges d'assurances

Les **charges d'assurances** représentent une composante récurrente des charges d'exploitation de l'unité. Elles permettent de couvrir les risques liés aux biens (installations industrielles, équipements, véhicules), aux personnes (accidents du travail), ainsi qu'à la responsabilité civile de l'entreprise dans l'exercice de ses activités.

Dans le cadre de la budgétisation pour l'exercice 2021, les prévisions relatives aux assurances sont établies sur la base des éléments suivants :

Base de calcul des charges d'assurances

La méthode de budgétisation repose sur :

- **Les contrats d'assurance en cours** : analyse des polices d'assurance existantes (montants assurés, garanties souscrites, primes payées en 2020).
- **L'historique des primes** : les montants réglés durant l'exercice précédent (probable 2020) servent de base de référence.
- **Les ajustements liés à l'évolution des risques** : renouvellement ou mise à jour de contrats, revalorisation des capitaux assurés, changement de tarifs par l'assureur.
- **L'indice d'inflation applicable au secteur des services** : en l'absence de variation significative des contrats, une majoration forfaitaire de 2 % est généralement appliquée.

Méthodologie de prévision

Le calcul prévisionnel des charges d'assurance pour 2021 se fait selon la formule suivante :

Montant prévisionnel = Montant probable 2020 × (1 + Taux d'ajustement)

Le montant probable des primes d'assurance pour 2020 est de **91 065 658,846 DA**, et que le taux d'ajustement appliqué est de **2 %**, alors :

Prévision 2021 = **91 065 658,846 × 1,02 = 92 886 972,02 DA**

Typologie des contrats concernés

Les prévisions intègrent les principaux contrats suivants :

- Assurance multirisque industrielle (centrale, équipement de production)
- Assurance flotte automobile
- Assurance responsabilité civile
- Assurance accidents du travail et maladies professionnelles

Les charges d'assurances pour 2021 sont donc prévues sur la base d'une reconduction des contrats existants, **ajustée à la marge selon les hausses tarifaires et revalorisations éventuelles des actifs assurés**. Cette approche prudente permet de garantir la couverture continue des risques majeurs liés à l'activité de production d'électricité, tout en assurant la maîtrise des coûts.

Tableau 14: budgétisation des charges d'assurance pour l'année 2021

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Assurance	85 992 298,860	91 065 658,846	92 886 972,02	

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.11. Budgétisation des amortissements

Dans le cadre de l'élaboration du budget prévisionnel de l'exercice 2021, la budgétisation des dotations aux amortissements repose exclusivement sur les immobilisations déjà existantes, **aucune nouvelle acquisition n'ayant été enregistrée durant l'année**.

Ainsi, les dotations prévues sont calculées **sur la base du plan d'amortissement initial** des actifs immobilisés antérieurement. Les valeurs d'acquisition, durées d'utilisation et montants déjà amortis ont été extraits de la base des immobilisations de l'unité, permettant de projeter avec fiabilité les dotations annuelles pour 2021.

La méthode d'amortissement linéaire continue d'être appliquée conformément aux pratiques comptables en vigueur, garantissant une répartition régulière de la charge sur la durée de vie des biens.

Ainsi, le montant des dotations aux amortissements prévu pour l'exercice 2021 enregistre une augmentation par rapport à l'exercice probable 2020, traduisant l'acquisition de nouveaux investissements et, par conséquent, l'intégration de nouvelles dotations correspondant aux immobilisations récemment mises en service.

Tableau 15: budgétisation des amortissements de l'année 2021

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Dotation aux amortissements	744 584 729,35	1 684 166 276,08	2 047 361 385,26	

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.12. Budgétisation des charges externes_ Entretien, Réparation et Maintenance

Les charges liées à l'**entretien, à la réparation et à la maintenance (ERM)** représentent une part significative des dépenses d'exploitation de l'unité. Ces prestations sont généralement confiées à des prestataires externes spécialisés afin d'assurer la disponibilité, la fiabilité et la sécurité des installations de production électrique

Nature des charges ERM inter groupe

Cette catégorie comprend :

- Les interventions ponctuelles et programmées sur les équipements industriels,
- La maintenance corrective et préventive réalisée en intra groupe.
- Les réparations spécifiques nécessitant un savoir-faire ou des outils non disponibles en interne,
- Les contrats de maintenance pour certains matériels critiques.

Ces charges sont indispensables pour garantir la continuité de la production et prévenir les pannes majeures pouvant entraîner des arrêts coûteux.

Méthode de budgétisation

La budgétisation des charges ERM hors groupe pour l'exercice 2021 s'appuie sur :

- **L'analyse des dépenses réalisées lors de l'exercice probable 2020**, qui constitue une base historique solide.
- **Les contrats de maintenance en cours**, incluant les tarifs négociés, la périodicité des interventions et les niveaux de service attendus.
- **Les besoins prévisionnels pour 2021**, prenant en compte les éventuelles augmentations d'activité, les extensions d'installations, ou encore la mise en place de nouveaux équipements.
- **L'ajustement aux indices économiques**, notamment l'inflation sectorielle, estimée autour de 2 %.

Calcul prévisionnel

Le montant des charges externes ERM est calculé selon la formule suivante :

Charges prévisionnelles 2021=Charges réalisées 2020× (1+Taux d'évolution)

Par exemple, pour des charges réalisées en 2020 de **75 647 530,42 DA** et un taux d'évolution retenu de **2 %**, la prévision pour 2021 sera :

$$75\,647\,530,42 \times 1,02 = 77\,160\,481,03$$

La budgétisation des charges d'entretien, réparation et maintenance hors groupe reflète la nécessité de maintenir les équipements de production dans un état optimal de fonctionnement. Cette démarche proactive permet d'anticiper les besoins financiers tout en assurant la pérennité et la performance de l'unité de production électrique.

Tableau 16: budgétisation des charges d'entretien et de réparation

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Entretien, réparation et maintenance inter groupe	20 149 801,61	75 647 530,42	77 160 481,03	2 080 630,74

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.13. Budgétisation des charges externes – Déplacements, missions et réceptions :

Les charges afférentes aux **déplacements, missions et réceptions** constituent une composante importante des dépenses de fonctionnement de l'unité. Elles couvrent les coûts engagés pour les activités de représentation, la gestion opérationnelle et le suivi des projets.

Nature des charges

Ce poste comprend notamment :

- Les frais de déplacement (transport, carburant, péages),
- Les indemnités journalières et frais de séjours liés aux missions sur site ou à l'extérieur,
- Les coûts associés aux réceptions officielles, réunions, et événements internes ou externes à l'unité.

Ces charges sont essentielles pour assurer la mobilité des équipes, le dialogue avec les partenaires et le bon déroulement des activités stratégiques et opérationnelles.

Méthode de budgétisation

La budgétisation pour l'exercice 2021 s'appuie sur :

- L'analyse des dépenses réalisées lors de l'exercice probable 2020,
- Les prévisions d'activité pour l'année à venir, incluant les plans de mission et les événements prévus,
- Les politiques internes en matière de déplacements et de gestion des frais,
- L'ajustement des coûts en fonction des évolutions des prix du carburant, des tarifs de transport et des prestations événementielles.

Calcul prévisionnel

La méthode retenue pour la prévision budgétaire est basée sur l'historique ajusté selon un taux d'évolution pertinent, par exemple :

Charges prévisionnelles 2021=Charges réalisées 2020× (1+Taux d'évolution)

Ce taux d'évolution tient compte des facteurs économiques et des besoins spécifiques à l'année budgétaire.

La budgétisation rigoureuse des charges liées aux déplacements, missions et réceptions permet de maîtriser les coûts tout en garantissant la fluidité des échanges et la qualité du suivi des activités au sein de l'unité de production.

Pour l'année 2021, la budgétisation des charges liées aux déplacements, missions et réceptions est comme suit :

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1er TRIM 2021
Déplacements, missions et réceptions (62510)-(62560)	18 466 460,21	14 791 750,3	15 531 337,00	728 812,6

Tableau 17: budgétisation des charges de déplacements et des missions de l'année 2021

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.14. Budgétisation des frais téléphoniques mobiles

Les frais téléphoniques mobiles constituent une charge externe liée à la communication professionnelle entre les différents responsables techniques, les équipes de maintenance, et la direction. Leur estimation repose sur l'historique des consommations et l'évolution prévisible de l'activité de l'unité.

Hypothèses :

- **Stabilité des abonnements** : Les lignes téléphoniques professionnelles déjà attribuées aux chefs de service, agents d'exploitation, sécurité et maintenance sont maintenues.
- **Légère hausse du trafic mobile** : Un accroissement des communications internes et externes est anticipé, en lien avec l'intensification de l'activité opérationnelle et les contraintes de communication à distance (notamment en cas d'indisponibilité de réunions physiques).

Cette estimation contribue à la construction du compte de résultat prévisionnel, dans la section des **autres charges externes**, et permet d'assurer la continuité des communications indispensables à l'exploitation.

Tableau 18: budgétisation des frais téléphonique de l'année 2021

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1er TRIM 2021
Frais téléphonique mobile (62670)	81 950,71	54 072,85	1 008 739,80	4277,28

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.15. Budgétisation des frais de télécommunication fixe et fax

Les frais de télécommunication fixe et fax représentent une charge récurrente pour l'unité. Bien que leur usage tende à diminuer au profit des moyens numériques, ils restent indispensables pour certaines communications officielles, administratives et sécurisées, notamment dans le cadre des échanges avec les autorités locales, les partenaires institutionnels, ou les autres unités du groupe Sonelgaz.

Hypothèses retenues :

- **Stabilité des lignes fixes** : Le nombre de lignes fixes opérationnelles reste constant (standard administratif, service maintenance, salle de commande...).

- **Usage limité du fax** : Le fax reste utilisé principalement pour la transmission de documents officiels dans certains cas spécifiques, bien qu'il tende à être remplacé progressivement par des canaux numériques.

Cette charge est classée dans la rubrique des **services extérieurs** du compte de résultat prévisionnel, et participe au bon fonctionnement de la communication institutionnelle de l'unité.

Tableau 19: budgétisation des frais de télécommunications de l'année 2021

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Frais de télécommunication (fixe et faxe) (626)-623	619 822,58	265 521,92	858 323,14	36 200,00

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.2.16. Budgétisation des frais de formation (IFEG – Intra-groupe Sonelgaz)

Dans le cadre du renforcement des compétences et de la mise à jour des savoir-faire techniques et managériaux, l'unité de production d'électricité de Darguina prévoit annuellement une enveloppe budgétaire dédiée à la formation continue du personnel, en particulier à travers l'Institut de Formation de l'Électricité et du Gaz (IFEG), entité spécialisée relevant du groupe Sonelgaz.

Objectifs de la formation :

- Renforcer les compétences techniques des agents d'exploitation et de maintenance.
- Assurer la montée en compétence des cadres dans les domaines de la gestion, de la sécurité et de la qualité.
- Se conformer aux exigences réglementaires en matière de sécurité industrielle.

Méthodologie de budgétisation :

Hypothèses retenues :

- Les coûts sont basés sur les tarifs appliqués par l'IFEG pour les formations intra-groupes.
- Une enveloppe globale similaire à celle de l'exercice probable 2020 a été reconduite, avec un léger ajustement lié à l'augmentation du nombre de bénéficiaires.
- Les frais de déplacement liés à ces formations sont budgétisés séparément dans la rubrique « Missions et déplacements ».

Tableau 20: budgétisation des frais de formation de l'année 2021

Centrales	Réalisé 2019	Probable 2020	Prévu 2021	Réalisé 1 ^{er} TRIM 2021
Frais de formation (IFEG) 6118228	2 829 000,00	401 000,00	2 411 000,00	00

Source : établis par nous même à partir des données de l'unité sonelgaz derguina

3.3.1.3. Consolidation du compte de résultat prévisionnel

À l'issue de la collecte et du traitement des données budgétaires issues des différentes structures opérationnelles et fonctionnelles de l'unité, l'assistant de gestion est chargé de la **consolidation du compte de résultat prévisionnel**. Cette phase est déterminante pour garantir la **cohérence globale**, la **fiabilité des hypothèses retenues** et la **conformité avec les orientations stratégiques** fixées par la lettre de cadrage.

3.3.1.3.1. Rôle de l'assistant de gestion dans la consolidation

L'assistant de gestion agit en tant que coordinateur budgétaire. À ce titre, il :

- Centralise l'ensemble des budgets opérationnels transmis par les services techniques, administratifs, maintenance, production, etc.
- Vérifie la conformité des données avec les hypothèses économiques, financières et techniques arrêtées (prix du gaz, production prévue, charges de personnel, etc.).
- S'assure de la complétude des postes de charges et produits (éviter les omissions).
- Identifie et corrige les incohérences, doublons ou sous-évaluations manifestes.
- Compile les informations dans un **compte de résultat synthétique**, faisant ressortir :
 - Le **total des produits d'exploitation prévus** (ventes d'énergie, autres produits),
 - Le **total des charges d'exploitation** (achats, personnel, amortissements, services extérieurs...),
 - Le **résultat d'exploitation prévisionnel**.

Observations :

- Le chiffre d'affaires est estimé sur la base d'une production prévisionnelle de 127,810 GWh et d'un tarif moyen de 2,445 DA/kWh.
- Les charges de personnel ont été projetées avec une hausse de 1,72 % par rapport à 2020, en intégrant les effets de promotions et de primes.
- Les achats de gaz naturel sont budgétisés à partir d'un volume prévu de 170,8 millions de thermies à un tarif gelé de 0,1078 DA/th.
- Les charges externes sont significatives dans les postes de sécurité, entretien, transport du personnel et services généraux.
- De nouveaux investissements étant prévus, les dotations aux amortissements pour l'exercice 2021 intègrent les actifs récemment acquis, venant s'ajouter au parc existant.

3.3.1.4. Transmission et validation du compte de résultat prévisionnel par les organes de gestion 3ème étape

Une fois le **compte de résultat prévisionnel consolidé** élaboré à partir des données collectées auprès des différentes structures opérationnelles de l'unité, l'**assistant de gestion** procède à sa **transmission hiérarchique** pour validation selon les étapes suivantes :

Transmission interne à la hiérarchie locale

- L'assistant de gestion soumet le document prévisionnel au **chef d'unité** pour une **première lecture** et une **vérification de cohérence** avec les objectifs de production, les moyens techniques et les contraintes budgétaires spécifiques à l'exercice.

- Des **réunions de validation internes** peuvent être tenues avec les chefs de service (technique, RH, maintenance, sécurité) afin d'apporter des ajustements mineurs ou de justifier certaines hypothèses (ex. hausses de charges de personnel ou de carburant).

➤ **Transmission à la Direction Régionale**

Une fois validé localement, le compte de résultat prévisionnel est transmis à la **Direction Régionale de Production** (Production Électricité SPE ou Sonelgaz Holding) selon la structure hiérarchique en place.

- L'unité joint généralement un **rapport de synthèse** expliquant :
 - les principales hypothèses utilisées (tarifs, production, effectifs),
 - les écarts significatifs par rapport à l'année précédente,
 - les risques éventuels identifiés (hausse des prix, indisponibilité des moyens, etc.).

➤ **Validation finale par les organes de gestion**

- Le **contrôle de gestion central** procède à une **analyse comparative** des comptes de résultat de l'ensemble des unités.
- Des **réunions de cadrage budgétaire** sont alors organisées entre les représentants de l'unité, la direction régionale et les responsables du contrôle de gestion central pour valider ou ajuster les prévisions proposées.
- Une fois les arbitrages budgétaires terminés, la **validation finale** du compte de résultat est entérinée par la **Direction Générale**.

➤ **Intégration dans le budget global de l'entreprise**

- Le compte de résultat validé est ensuite intégré dans le **budget consolidé de SONEGAS** ou de la **filiale métier** concernée.
- Il sert de **référence pour le suivi budgétaire** tout au long de l'exercice 2021 via les tableaux de bord.

Objectifs de cette étape :

- Garantir la **cohérence entre objectifs stratégiques et ressources opérationnelles**.
- S'assurer que les **hypothèses économiques** (tarifs, volumes, charges) sont **réalistes et conformes** aux orientations définies dans la **lettre de cadrage**.
- Disposer d'un document **fiable** servant de **base de comparaison** pour le contrôle budgétaire.

3.4. Section03 : la mise d'un contrôle périodique d'évaluation de performances réalisées

Le contrôle budgétaire au sein de l'unité SONELGAZ Darguina est un levier indispensable pour la gestion rigoureuse de ses ressources et pour atteindre ses objectifs financiers. Il permet une **meilleure anticipation des dérives budgétaires** et une **prise de décision éclairée** en temps opportun, garantissant ainsi la performance globale de l'unité.

❖ Contrôle budgétaire du compte de résultat prévisionnel

Dans le cadre du pilotage de la performance financière, le contrôle budgétaire du compte de résultat prévisionnel permet de comparer les réalisations aux prévisions afin d'identifier les écarts significatifs, et analyser les causes et de proposer les ajustements nécessaires à l'atteinte des objectifs à travers les étapes suivantes

❖ Suivi des principaux postes du compte de résultat

Le contrôle budgétaire consiste à suivre régulièrement les différents postes du compte de résultat prévisionnel, notamment :

- **Les produits d'exploitation** : chiffre d'affaires issu de la vente d'électricité.
- **Les achats de matières premières** : principalement l'achat de gaz naturel.
- **Les charges de personnel** : salaires, charges sociales et autres avantages.
- **Les amortissements** : dépréciation des immobilisations.
- **Les charges externes** : entretien, maintenance, services divers.
- **Les autres charges et produits** : impôts, taxes, subventions éventuelles.

❖ Collecte des données réelles

Les données financières réelles sont extraites des systèmes comptables et des rapports d'exploitation de l'unité. Par exemple, la consommation réelle de gaz, les ventes d'électricité réalisées, les salaires versés et les factures de maintenance.

❖ Calcul des écarts

Pour chaque poste, on calcule la différence entre le réalisé et le budgété :

$$\text{Ecart} = \text{Réalise} - \text{Prévisionnel}$$

Un écart positif peut signifier une meilleure performance ou un dépassement de coûts selon le poste.

❖ Analyse des écarts

Cette étape consiste à comprendre les causes des écarts entre les prévisions et les réalisations. Elle permet d'identifier si les écarts proviennent de facteurs internes, comme une mauvaise estimation ou une gestion inefficace, ou de facteurs externes, tels que des variations de prix ou des événements imprévus. L'objectif est de tirer des enseignements pour améliorer la fiabilité des prévisions et la maîtrise des charges.

❖ **Rapports et communication**

L'assistant de gestion prépare un rapport synthétique mettant en lumière :

- Les écarts les plus significatifs.
- Les causes identifiées.
- Les propositions d'actions correctives.

Ce rapport est soumis à la direction de l'unité puis à la direction centrale.

❖ **Actions correctives**

En fonction des écarts analysés, des mesures sont proposées par l'assistant de gestion pour corriger les dérives constatées ou renforcer les bonnes performances. Cela peut concerner des ajustements dans la gestion, une révision des pratiques internes ou une mise à jour des prévisions. Ces actions sont suivies et validées par la direction.

Tableau 21: contrôle budgétaire par le TCR de l'unité

Désignation	Réalisé 2019	Réalisé 2020	Prévu 2021	réalisé 1ER TRIM 2021	écarts
Ventes Production électricité SPE	525 503 850,00	182 646 390,00	312 495 450,00	9 286 110,00	- 68 837 752,50
Travaux prestations remboursables (TPR)	-	-	-	-	-
Ventes (Réseau gaz-Prestations et travaux) Inter groupe Sonelgaz	-	-	-	-	-
Ventes (Autres réalisations-Prestations et travaux) Hors groupe Sonelgaz	-	-	-	-	-
			-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-	-
					-
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	525 503 850,00	182 646 390,00	312 495 450,00	9 286 110,00	- 68 837 752,50
Achats consommés:	50 754 168,53	26 494 600,49	39 395 768,59	3 885 087,61	- 5 963 854,54
					-
Achats Gaz à Sonatrach (SPE/SKTM)	19 181 932,00	7 527 674,00	18 412 240,00	-	- 4 603 060,00
Achats Fuel / carburant	816 130,00	721 850,00	2 300 000,00	195 940,00	- 379 060,00
<u>Autres Consommations dont:</u>	30 756 106,53	18 245 076,49	18 683 528,59	3 689 147,61	- 981 734,54
<i>Cosommables de bureau</i>	748 715,83	135 930,00	138 648,60	-	- 34 662,15
<i>Consommables informatiques</i>	127 010,00	1 201 297,65	1 261 260,00	-	- 315 315,00
<i>Consommation en eau</i>	118 876,24	100 378,26	140 000,00	13 795,68	- 21 204,32
<i>Electricité</i>	13 486 004,84	4 975 515,39	5 075 025,70	1 831 567,66	562 811,24
<i>Achat matériel (imputé sur exploitation)</i>	16 275 499,62	11 831 955,19	12 068 594,29	1 843 784,27	- 1 173 364,30
Services:	683 825 844,27	835 798 133,91	861 121 110,31	285 668 910,56	70 388 632,98
					-
Services transit Gaz (SPE, SKTM)	8 256 416,00	3 240 112,00	7 925 120,00	-	- 1 981 280,00
					-

Chapitre0 3 : la gestion budgétaire outil du contrôle de gestion au sein de l'unité sonelgaz derguina

					-
					-
Service Extérieurs	675 569 428,27	832 558 021,91	853 195 990,31	285 668 910,56	72 369 912,98
Sous-traitance générale :	537 599 819,36	637 229 490,25	651 976 060,05	257 301 355,73	94 307 340,72
<u>Sous-traitance générale Inter groupe :</u>	537 599 819,36	637 229 490,25	651 976 060,05	257 301 355,73	94 307 340,72
<i>Prestations de gardiennage</i>	531 843 189,69	634 142 056,73	646 824 897,86	256 678 224,13	94 971 999,67
<i>Prestations de transport</i>	2 927 629,67	2 686 433,52	2 740 162,19	623 131,60	- 61 908,95
<i>Frais de formation (IFEG)</i>	2 829 000,00	401 000,00	2 411 000,00	-	- 602 750,00
<i>Prestations informatiques (ELIT)</i>	-	-	-	-	-
<i>Prestations de CEEG</i>	-	-	-	-	-
<i>Autres sous-traitance générale Inter groupe</i>	-	-	-	-	-
<u>Sous-traitance générale Hors groupe :</u>	-	-	-	-	-
<i>Frais de formation</i>	-	-	-	-	-
<i>Autres sous-traitance générale Hors groupe</i>	-	-	-	-	-
Locations :	-	-	-	-	-
<i>Locations Inter groupe</i>	-	-	-	-	-
<i>Locations Hors groupe</i>	-	-	-	-	-
Charges locatives et charges de copropriété :	-	-	-	-	-
<i>Charges locatives et charges de copropriété Inter groupe</i>	-	-	-	-	-
<i>Charges locatives et charges de copropriété Hors groupe</i>	-	-	-	-	-
Entretien, réparation et maintenance :	20 149 801,61	75 647 530,42	77 160 481,03	2 080 630,74	- 17 209 489,52
<i>Entretien, réparation et maintenance Inter groupe</i>					-
Entretien, réparation et maintenance Hors groupe	20 149 801,61	75 647 530,42	77 160 481,03	2 080 630,74	- 17 209 489,52
Primes	85 992 298,86	91 065 658,85	92 886 972,02	23 221 743,00	-

Chapitre0 3 : la gestion budgétaire outil du contrôle de gestion au sein de l'unité sonelgaz derguina

d'assurances :					0,00
<i>Primes d'assurances</i>	85 992 298,86	91 065 658,85	92 886 972,02	23 221 743,00	- 0,00
Etudes et Recherches :	-				-
<i>Etudes et Recherches</i>	-				-
Documentation et Divers :	-				-
<i>Documentation et Divers</i>	-				-
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs :	-				-
<i>Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs</i>	-				-
	-				-
Autres Services Extérieurs :	31 827 508,44	28 615 342,39	31 172 477,21	3 065 181,09	- 4 727 938,21
<i>Charges de sécurité et de gardinnage</i>					-
<i>Charges de nettoyage et travaux d'insalubrité</i>	8 963 983,27	10 046 331,80	10 247 258,44	1 555 759,61	- 1 006 055,00
<i>Publicité, publication, relations publiques</i>	767 662,00	771 232,00	786 656,64	117 000,00	- 79 664,16
<i>Transport de bien et transport collectif du personnel</i>	2 927 629,67	2 686 433,52	2 740 162,19	623 131,60	- 61 908,95
<i>Déplacements, missions et réceptions</i>	18 466 460,21	14 791 750,30	15 531 337,00	728 812,60	- 3 154 021,65
<i>Missions</i>					-
<i>Réceptions et hébergement</i>					-
<i>Frais téléphonique mobile</i>	81 950,71	54 072,85	1 008 739,80	4 277,28	- 247 907,67
<i>Frais internet</i>					-
<i>Frais de télécommunication (fixe et faxe)</i>	619 822,58	265 521,92	858 323,14	36 200,00	- 178 380,79
<i>Divers autres services extérieurs</i>					-
					-
II- Consommation de l'exercice	734 580 012,80	862 292 734,40	900 516 878,90	289 553 998,17	64 424 778,44

III- Valeur ajoutée d'exploitation	- 209 076 162,80	- 679 646 344,40	- 588 021 428,90	- 280 267 888,17	- 133 262 530,94
					-
Charges de personnel :	467 356 533,13	504 098 866,68	512 769 367,19	68 085 337,23	- 60 107 004,57
<i>Frais du personnel</i>	373 885 226,50	403 279 093,34	410 215 493,75	54 468 269,78	- 48 085 603,66
<i>Charges sociales</i>	93 471 306,63	100 819 773,34	102 553 873,44	13 617 067,45	- 12 021 400,91
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>					-
IV- Excédent Brut d'exploitation	- 676 432 695,93	- 1 183 745 211,07	- 1 100 790 796,09	- 348 353 225,40	- 73 155 526,38
					-
Autres produits opérationnels					-
Autres Charges opérationnels :					-
<i>Règlement au profit du FOSC</i>					-
<i>Autres</i>					-
Dotations aux amortissements	744 584 729,35	1 684 166 276,08	2 047 361 385,26	511 840 346,32	0,00
Dotations aux provisions					-
Reprises sur pertes de valeur et provisions					-
V- Résultat opérationnel	- 1 421 017 425,28	- 2 867 911 487,15	- 3 148 152 181,35	- 860 193 571,72	- 73 155 526,38
					-
Produits Financiers					-
Charges Financières					-
					-
VI- Résultat Financier					-
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V+VI)					-
					-
Impôts exigibles sur résultat ordinaires					-
Impôt différés (variations) sur résultats ordinaires					-
					-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES					-

ORDINAIRES					
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES					-
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES					-
					-
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)					-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)					-
					-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE					-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 1 421 017 425,28	- 2 867 911 487,15	- 3 148 152 181,35	- 860 193 571,72	- 73 155 526,38

Source : Etabli par nous même a partir des données de l'unité

3.4.1. Analyse des écarts

Les écarts en valeur monétaire sont calculés par la comparaison des valeurs réelles du 1^{ER} Trimestre 2021 et les proportions (25%) des valeurs budgètes de l'année

Les écarts interprète en pourcentage sont calculé a base de la formule

$$\frac{\text{valeur réelle} - \text{valeur budgète}}{\text{valeur budgète}} \times 100$$

1. Ventes Production électricité SPE

Un écart significatif de -88,13 % est constaté entre le chiffre d'affaires prévisionnel et réalisé au 1er trimestre 2021.

❖ **Ecart global : 9286110-78123862,5= -68 837 752,50 défavorable**

Signifie que le chiffre d'affaires réalisé est **bien inférieur** à ce qui était prévu.

Pour appréhender de manière pertinente les causes de l'écart global constaté, il est indispensable de procéder à sa décomposition, notamment en distinguant l'effet volume de l'effet prix, afin d'identifier précisément l'origine des écarts et de proposer des actions correctives ciblées

❖ **E/Q : (quantité réalisé en kWh – quantité prévu) × Prix budgété = (3 798 000,00- 31 952 500) × 2,445 = -68 837 752,5 da défavorable**

L'écart sur quantité valorisé s'élève à -68 837 752,50 da, résultat d'une sous-activité marquée correspondant à un écart physique de -31 003 000 kWh entre les volumes réalisés (3 798 000 kWh) et les prévisions budgétaires (31 952 500 kWh), valorisés au prix unitaire de 2,445 da/kWh. Cet écart défavorable traduit une baisse significative du niveau d'activité, susceptible d'impacter la rentabilité globale de l'entreprise, tant par la diminution du chiffre d'affaires que par l'augmentation relative des charges fixes par unité

❖ E/prix

« Étant donné que le prix de vente de l'électricité est administré et subventionné par l'État, il est pertinent d'effectuer une comparaison entre ce prix de cession et le coût de revient unitaire. Cette démarche permet d'évaluer si le prix fixé couvre effectivement les charges supportées par l'entreprise, ou si, au contraire, le coût unitaire de production excède le tarif imposé, entraînant ainsi une perte sur chaque unité produite et vendue. »

Cet écart s'explique essentiellement par :

- La **non-sollicitation de la centrale d'Amizour** par le dispatching national, entraînant une production nulle (0 kWh) malgré une prévision de 61 GWh ;
- L'**arrêt prolongé pour révision générale des groupes de la centrale de Mansouria**, réduisant fortement la capacité de production disponible sur la période.

Ces éléments, bien que partiellement connus, n'ont pas été intégrés à leur juste niveau dans la budgétisation initiale.

Il est recommandé de renforcer la coordination avec le dispatching pour affiner les prévisions et intégrer plus rigoureusement les arrêts techniques programmés.

2. Achats Gaz à Sonatrach (SPE/SKTM)

L'écart constaté sur les achats de gaz naturel est de -100 % par rapport au prévisionnel. Aucun volume de gaz (0 thermie) n'a été consommé ni facturé durant le 1er trimestre 2021, alors qu'une consommation prévisionnelle de **18,4 millions de thermies** avait été budgétée (équivalente à un achat estimé à **170,8 millions DA** auprès de Sonatrach).

Cet écart s'explique exclusivement par la **non-sollicitation de la centrale d'Amizour par le dispatching national**, ayant entraîné une **absence totale de production** sur la période.

En conséquence, **aucun gaz n'a été consommé**, ce qui annule la charge attendue à ce poste.

Bien que cet écart soit favorable d'un point de vue **coût d'approvisionnement**, il reflète également une **sous-activité importante** de la centrale, ayant un **impact direct sur le chiffre d'affaires** et la performance globale de la structure.

3. Achats de Fuel / Carburant

Le montant réalisé au titre des achats de fuel et de carburant s'élève à 195 940 DA au 1er trimestre 2021, soit environ 8,5 % du budget annuel prévisionnel fixé à 2 300 000 DA, l'écart par rapport au prévisionnel est de -66%

Cet écart s'explique par une **consommation modérée** durant la période, en lien avec :

- Une **réduction de l'activité opérationnelle**, notamment en raison de la **non-sollicitation de la centrale d'Amizour**, ayant limité l'utilisation des groupes électrogènes de secours et des équipements thermiques ;
- Une **activité logistique réduite** en début d'année (moins de déplacements et d'interventions techniques que prévu) ;
- Une **gestion optimisée du parc roulant**, limitant les consommations excessives de carburant.

Bien que cet écart soit **positif du point de vue des charges**, il doit être interprété dans le contexte global de **baisse d'activité**, et non comme un gain d'efficacité. Il conviendra de suivre l'évolution de la consommation sur les trimestres suivants pour ajuster si nécessaire les enveloppes restantes.

4. L'analyse des écarts sur consommables

L'examen des consommations au 1er trimestre 2021 montre des écarts importants entre le réalisé et les prévisions, dans plusieurs postes de charges courantes. L'analyse comparée aux réalisations 2019 et 2020 permet d'apporter les éclairages suivants :

➤ Consommables de bureau (60730)

- Réalisé T1 2021 : 0 DA
- Prévu 2021 : 138 648,60 DA
- Historique :
 - 2019 : 748 715,83 DA
 - 2020 : 135 930 DA

Analyse :

L'absence totale de consommation au 1er trimestre s'explique probablement par un **stock résiduel suffisant** issu des années précédentes, notamment de 2019 où les achats étaient élevés.

Cela traduit une **meilleure gestion des approvisionnements**, ou un **ralentissement administratif** (retard de lancement des commandes, décalage d'activité).

➤ Consommables informatiques (60730)

- Réalisé T1 2021 : 0 DA
- Prévu 2021 : 1 261 260 DA
- Historique :
 - 2019 : 127 010 DA
 - 2020 : 1 201 297,65 DA

Analyse :

Aucun approvisionnement réalisé au 1er trimestre, malgré une prévision importante. Ce gel peut résulter :

- D'**achats massifs en 2020**, qui ont couvert les besoins en matériel (claviers, souris, toners, etc.) pour plusieurs mois ;

- D'un **décalage dans les engagements ou les livraisons** ; les consommations pourraient être visibles au T2.

➤ **Consommation en eau (60783)**

- Réalisé T1 2021 : 13 795,68 DA
- Prévu 2021 : 140 000 DA
- Historique :
 - 2019 : 118 876,24 DA
 - 2020 : 100 378,26 DA

Analyse :

La consommation d'eau est en ligne avec la moyenne historique, à environ **10 % du budget annuel au T1**, ce qui reste **cohérent avec une répartition trimestrielle régulière**.
Aucun écart significatif à noter à ce stade. Il s'agit d'un **poste maîtrisé**.

➤ **Électricité**

- Réalisé T1 2021 : 1 831 567,66 DA
- Prévu 2021 : 5 075 025,70 DA
- Historique :
 - 2019 : 13 486 004,84 DA
 - 2020 : 4 975 515,39 DA

Analyse :

La consommation électrique est de 36 % du budget annuel au 1er trimestre, un écart positif et défavorable de 44% ce qui est **relativement élevé pour une centrale non sollicitée**.
Cela peut s'expliquer par :

- Les **charges électriques fixes** (bureaux, postes de commande, veille technique, sécurité),
- L'**absence d'activité productive** n'ayant pas d'impact immédiat sur certains abonnements ou équipements en veille.
Une **optimisation des abonnements ou des équipements en standby** pourrait être envisagée si cette situation perdure.

5. Écart sur les services de transit gaz (T1 2021)

Aucun coût de transit de gaz n'a été enregistré au 1er trimestre 2021, alors qu'un budget prévisionnel de 7 925 120 DA avait été alloué à ce poste.

Cet **écart de -100 %** est directement lié à la **non-sollicitation de la centrale d'Amizour** par le dispatching national durant cette période, ce qui a entraîné :

- Zéro consommation de gaz (0 thermie) ;
- Donc aucun service de transit facturé par SPE ou SKTM.

Ce poste étant facturé proportionnellement au volume de gaz acheminé (coût unitaire constant de 0,0464 DA/Th), l'absence d'activité implique naturellement l'absence de charge.

Bien que cela représente une **économie apparente**, il faut la mettre en perspective avec la **perte de production** et le **chiffre d'affaires non réalisé**.

Il est important de **rééquilibrer le budget annuel** si cette situation perdure sur les prochains trimestres.

6. Gardiennage (T1 2021)

Le montant réalisé pour les prestations de gardiennage au 1er trimestre 2021 s'élève à 256 678 224,13 DA, soit environ 40 % du budget annuel prévisionnel (646,8 M DA).

Cette dépense est en cohérence avec le rythme contractuel des paiements (facturation mensuelle ou trimestrielle selon contrat), ce qui explique une exécution budgétaire soutenue, indépendamment de l'activité de production.

Contrairement à d'autres charges variables, **les coûts de gardiennage sont fixes et obligatoires**, liés à :

- Des **contrats de prestation en cours**, souvent pluriannuels,
- La **nécessité d'assurer la sécurité des installations**, y compris en période de non-production.

L'écart avec l'activité réelle (centrale non sollicitée) n'a donc **aucun effet sur cette charge**, qui reste structurante et incompressible à court terme.

Cependant, il est recommandé de répartir plus justement la charge de gardiennage dans le budget annuel, en tenant compte de son caractère fixe et constant, afin d'éviter des écarts fictifs en début d'année.

À noter : La progression du budget par rapport à 2020 (+2 %) reflète une **indexation contractuelle** ou une **extension de périmètre** (renforcement de postes de sécurité, hausse du SMIG, etc.).

7. Charges de nettoyage et travaux d'insalubrité (T1 2021)

Les charges de nettoyage et d'insalubrité réalisées au 1er trimestre 2021 s'élèvent à **1 555 759,61 DA**, soit environ **15 % du budget annuel prévisionnel** de 10 247 258,44 DA, avec un écart de -39%.

Cette dépense reste en-deçà du rythme d'exécution linéaire attendu (~25 % par trimestre). Toutefois, cela ne reflète **pas nécessairement une baisse de charge**, car :

- Il s'agit de **prestations contractuelles**, dont la facturation peut **varier dans le temps** (mensuelle, trimestrielle, voire semestrielle selon le contrat),
- Certains **retards d'émission de factures ou de liquidation** peuvent entraîner un **décalage de comptabilisation** au T2,
- Une **montée progressive des prestations** (nouveaux périmètres, ajustements opérationnels) peut aussi expliquer une exécution partielle.

En comparaison avec les exercices précédents :

- 2019 : 8,96 M DA
- 2020 : 10,04 M DA

L'écart observé n'est **pas alarmant** à ce stade, mais nécessite une **vérification du calendrier de facturation** pour s'assurer qu'il ne s'agit pas d'un **retard de comptabilisation** plutôt que d'une sous-exécution réelle.

8. Transport de biens et transport collectif du personnel (T1 2021)

Les charges réalisées au 1er trimestre 2021 s'élèvent à 623 131,60 DA, ce qui correspond à environ **23 % du budget annuel prévisionnel de 2 740 162,19 DA**.

Ce poste, constitué majoritairement de charges contractuelles liées au transport, suit un rythme de consommation en cohérence avec les engagements pris dans les contrats.

L'exécution du T1 est proche d'une répartition linéaire attendue (25 %), ce qui indique une bonne maîtrise des coûts et une facturation conforme aux termes contractuels.

Comparativement aux années précédentes (2,92 M DA en 2019 et 2,69 M DA en 2020), le budget 2021 est stable, avec une légère augmentation, probablement due à une indexation contractuelle ou à un ajustement des prestations.

En dépit d'une activité réduite dans certaines centrales (ex : Amizour non sollicitée), ces charges restent nécessaires pour assurer le transport du personnel et la logistique des biens, et ne sont pas directement impactées par la production.

9. Frais du personnel et charges sociales (T1 2021)

Au 1er trimestre 2021, les frais de personnel réalisés s'élèvent à **54 468 269,78 DA**, soit environ **13 % du budget annuel prévu de 410 215 493,75 DA**.

Les charges sociales associées atteignent **13 617 067,45 DA**, soit près de **13 % également du budget annuel de 102 553 873,44 DA**.

Cette exécution est inférieure au rythme linéaire trimestriel attendu (25 %) mais reste cohérente dans un contexte sans événements exceptionnels, notamment :

- Pas de recrutement ni de départs massifs ;
- Pas de versement exceptionnel (prime, indemnité) durant ce trimestre ;
- Activité stable sans augmentation significative des heures supplémentaires ou des rémunérations variables.

L'écart peut également s'expliquer par des **délais de paiement**, un **calendrier des paies**, ou une **répartition annuelle des frais** étalée sur l'ensemble des mois.

Comparativement aux années précédentes, le budget 2021 reflète une légère augmentation, conforme aux ajustements salariaux annuels habituels (indexation, revalorisation légale).

10. Assurance (T1 2021) avec Proportion mensuelle

Aucune charge d'assurance n'a été comptabilisée au 1er trimestre 2021, bien que le budget annuel s'élève à **92 886 972,02 DA**.

Cette charge étant généralement **payée annuellement**, son absence au T1 est normale.

Cependant, pour le calcul du résultat trimestriel, la charge d'assurance est Proportionnelle sur 12 mois, c'est-à-dire que l'on considère une charge théorique mensuelle égale à **(92 886 972,02 / 12) $\approx$ 7 740 581 DA par mois, soit environ 23 221 743 DA pour un trimestre.**

Cette méthode permet de :

- Lisser la charge d'assurance sur l'année,
- Donner une image plus réaliste des coûts engagés,
- Éviter des fluctuations importantes dans les résultats trimestriels liées au moment du paiement effectif.

Il est donc important de bien distinguer la charge comptable réelle (0 au T1) et la charge analytique ou budgétaire calculée pour le pilotage.

11. Entretien, réparation et maintenance inter-groupe (T1 2021)

Le montant réalisé au 1er trimestre 2021 s'élève à **2 080 630,74 DA**, soit environ **2,7 % du budget annuel prévu de 77 160 481,03 DA.**

Cette exécution semble faible comparée à une répartition linéaire attendue (~25 % pour un trimestre).

Toutefois, ce poste comprend souvent des contrats de maintenance avec facturation annuelle ou semestrielle, ainsi que des interventions techniques planifiées de manière irrégulière au cours de l'année.

Par ailleurs, il est courant de répartir analytiquement ce type de charge sur 12 mois pour :

- Lisser les impacts financiers sur les résultats trimestriels,
- Faciliter le suivi budgétaire et la comparaison,
- Éviter une surévaluation ou sous-évaluation ponctuelle liée au calendrier réel des facturations.

L'écart observé au T1 doit donc être analysé en tenant compte :

- Du calendrier réel des interventions,
- Des éventuels reports ou décalages liés à la planification technique,
- De la méthodologie analytique de lissage budgétaire appliquée en interne.

12. Déplacements, missions et réceptions

Les dépenses réalisées au 1er trimestre 2021 s'élèvent à **728 812,6 DA**, soit environ **4,7 % du budget annuel prévisionnel de 15 531 337 DA.**

Ce niveau d'exécution est **significativement inférieur au rythme linéaire attendu (~25 % par trimestre)**, ce qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment :

- **Restrictions liées à la situation sanitaire (ex : COVID-19)** ayant limité les déplacements et les missions,
- Une **réduction ou report des réceptions et événements internes ou externes,**

- Une gestion plus stricte des dépenses de voyage pour optimiser les coûts.

Comparativement aux années précédentes, on note une baisse du budget par rapport à 2019 (18,47 M DA) et 2020 (14,79 M DA), traduisant une tendance à la **maîtrise accrue des frais liés aux déplacements et réceptions**.

Cette économie impacte positivement la trésorerie mais nécessite une surveillance continue pour ajuster les prévisions en fonction des évolutions opérationnelles et des besoins réels.

13. Frais téléphoniques mobiles (T1 2021)

Les frais téléphoniques mobiles réalisés au 1er trimestre 2021 s'élèvent à **4 277,28 DA**, ce qui représente environ **0,42 % du budget annuel prévu de 1 008 739,80 DA**.

Cette exécution est très faible par rapport au rythme linéaire attendu (~25 % par trimestre). Plusieurs explications sont possibles :

- **Délai de facturation ou de comptabilisation** des dépenses, pouvant entraîner un report sur les trimestres suivants,
- **Réduction temporaire de l'utilisation mobile** ou renégociation des contrats téléphoniques ayant entraîné des économies importantes,
- Possible **erreur ou omission dans la comptabilisation** des charges pour ce premier trimestre.

Comparativement aux exercices précédents, le budget 2021 est largement supérieur (près de 20 fois plus que 2019), ce qui peut indiquer :

- Un changement significatif dans la politique téléphonique,
- L'intégration de nouveaux postes liés à la téléphonie mobile non comptabilisés auparavant,
- Ou un ajustement budgétaire anticipant une montée en charge.

Il est recommandé de vérifier la cohérence des imputations comptables et d'assurer un suivi rigoureux des facturations pour éviter tout retard ou oubli.

14. Frais de formation (IFEG) (T1 2021)

Aucune dépense n'a été réalisée au 1er trimestre 2021, alors que le budget annuel est fixé à **2 411 000 DA**.

Cette situation est courante dans les frais de formation qui sont souvent **planifiés et engagés en fonction du calendrier des sessions** et des besoins identifiés au cours de l'année.

Le budget 2021 est en légère baisse par rapport aux exercices précédents (notamment 2019 avec 6 118 228 DA), ce qui peut refléter une politique de rationalisation ou un ajustement des priorités de formation.

L'absence de réalisation sur le T1 n'est pas inquiétante, mais il faudra surveiller la consommation sur les trimestres suivants pour s'assurer que les formations planifiées soient effectivement réalisées dans les délais.

Une répartition analytique linéaire sur 12 mois peut être envisagée pour le suivi prévisionnel, même si la dépense réelle se concentre généralement sur certaines périodes.

15. Dotation aux amortissements

Au 1er trimestre 2021, aucune dotation aux amortissements n'a été enregistrée, alors que le budget annuel s'élève à 1 684 166 276,08 DA. Cette charge étant comptabilisée annuellement, il est courant qu'elle ne soit pas constatée mensuellement ou trimestriellement. Cependant, pour un calcul rigoureux du résultat trimestriel, il est recommandé de **proratiser cette dotation sur 12 mois**, afin d'avoir une vision plus fidèle des charges et du résultat au cours de l'exercice.

16. L'écart sur marge

Le calcul et l'analyse de l'écart sur marge consistent à comparer le prix de vente subventionné du kWh au coût unitaire de revient, cette démarche permet d'évaluer la rentabilité réelle des produits vendus et de détecter des déséquilibres potentiels entre la politique de prix et les coûts supportés

Prix réelle = Prix budgété = 2,445

$$\text{Coût unitaire réelle} = \frac{\text{total des charges réelles}}{\text{la quantité produite réelle}} = \frac{869\,479\,681,72}{3\,798\,000,00} = 228,93 \text{ da}$$

$$\text{Coût unitaire budgété} = \frac{\text{total des charges budgété}}{\text{la quantité produite budgété}} = \frac{3\,460\,647\,631,35}{127\,810\,000,00} = 27,08 \text{ da}$$

Une première lecture met en évidence un écart important entre le coût unitaire budgété (27,08) et le prix de vente subventionné (2,445) cet écart est probablement couvert par le mécanisme de subvention, visant à maintenir un tarif accessible malgré des coûts de production plus élevés, cependant l'écart entre le coût unitaire réel (228,93) et le coût budgété est très significatif s'explique principalement par le faible niveau de production lié à la non sollicitation de la centrale amizour qui a entraîné une sous activité augmentant fortement le coût unitaire réel

❖ E/MCP = Marge réelle – Marge budgétée

$$(2,445 - 27,08) \times 3\,798\,000 - (2,445 - 27,08) \times 319\,525\,000 = 693\,586\,107,5 \text{ da}$$

L'écart global est exceptionnellement favorable, malgré le prix de vente subventionné largement inférieur au coût de revient, dû au niveau de production inférieur aux prévisions budgétaires, cette moindre de production a conduit à une réduction des pertes globales.

Ainsi cet écart est qualifié comme favorable, non pas en raison d'une amélioration de la rentabilité, mais parce qu'il reflète une diminution de la perte globale liée à la limitation du volume d'activité déficitaire

Afin d'approfondir l'analyse de l'écart global constaté, il convient désormais de procéder à sa décomposition en écart sur marge unitaire et en écart sur quantité, dans le but d'identifier plus précisément l'origine des variations constatées et d'évaluer la part attribuable aux volumes d'activité par rapport à celle imputable aux écarts de coût.

❖ $E/Prix = [(2,445-27,08)*3798000]-[(2,445-27,08)*31952500] = 0$

L'écart sur prix est nul, car le prix de vente subventionné est le même en budget et en réalité. Cela signifie que la marge unitaire n'a pas changé, et que l'écart global est uniquement dû à la différence de quantité produite. Le prix étant fixé, l'entreprise ne peut pas l'ajuster en fonction de ses coûts.

❖ $E/Q = (3798000-31952500)*(2,445-27,08) = 693\,586\,107,5 \text{ da}$

L'écart sur quantité égal à l'écart global, traduit une **sous-activité importante par rapport aux prévisions budgétaires**. Étant donné que chaque unité produite engendre une **perte unitaire** (le prix subventionné étant très inférieur au coût de revient), cette baisse de production a permis à l'entreprise de **limiter ses pertes**. Autrement dit, ce résultat ne traduit **aucune amélioration de la rentabilité**, mais simplement un **effet mécanique de réduction des pertes** dû à une production moindre dans un modèle structurellement déficitaire.

De ce fait, Il apparaît indispensable d'**engager une révision du prix subventionné** en concertation avec les autorités subventionnant, afin de **le réaligner avec les coûts réels** de production. Une telle mesure permettrait à l'entreprise de réduire ses pertes et de restaurer progressivement sa rentabilité, cependant cette révision peut être pas possible afin de maintenir un tarif accessible à tout le monde.

Quelle que soit l'issue de cette démarche, il reste néanmoins impératif pour l'entreprise de maîtriser son équilibre d'exploitation par des leviers internes.

L'entreprise doit ajuster son niveau de production à la demande réelle, en évitant de produire à perte, et en identifiant un seuil de production économiquement soutenable

Parallèlement, elle doit rechercher à optimiser ses charges fixes, en particulier pendant les périodes de production élevée. Cela suppose une analyse fine des postes de charges, la recherche d'économies d'échelle, et l'amélioration du pilotage des ressources, afin de minimiser les pertes même en cas de hausse d'activité.

Après l'analyse de l'écart sur marge, il est pertinent d'élargir l'étude aux **indicateurs de performance globaux**, notamment la **valeur ajoutée** et l'**excédent brut d'exploitation (EBE)**. Ces agrégats permettent d'évaluer plus finement l'impact de la production réelle sur la performance économique de l'entreprise, en intégrant non seulement les coûts directs, mais aussi les charges liées à l'exploitation.

L'analyse de la **valeur ajoutée** permet ainsi de mesurer la richesse réellement créée par l'activité productive, tandis que l'étude de l'**EBE** met en évidence la capacité de l'entreprise à dégager un résultat brut d'exploitation, indépendamment des politiques d'amortissement, de provisions ou de financement.

17. La valeur ajoutée :

L'analyse des deux derniers exercices montre une **valeur ajoutée négative de façon récurrente**, ce qui traduit une **incapacité à couvrir les consommations intermédiaires à partir de la production propre**. Cette situation met en lumière une **création de valeur économique inexistante**, une **destruction de valeur**, ce qui est particulièrement préoccupant sur le plan de la viabilité de l'activité

Cette situation s'explique notamment par le **niveau élevé des coûts** et le **prix de vente administré insuffisant** pour couvrir ces charges. Dans ce contexte, la **valeur ajoutée négative constitue un premier indicateur d'inefficacité structurelle** du modèle économique de l'unité.

De ce fait la prévision de la valeur ajoutée annuelle est négative avec une proportion trimestrielle (25%) de -147 005 357,23, les résultats réels se sont révélés encore plus dégradés, avec une **valeur ajoutée réelle** de **-280 267 888,17**, soit près du **double** de la prévision.

Cet écart défavorable met en évidence une **détérioration de la performance économique**, qui s'explique à la fois par une **sous-utilisations des capacités de production** et par un **niveau de charges d'exploitation inchangé ou insuffisamment ajusté** à la baisse de l'activité. Cela reflète une **structure rigide des coûts**, peu sensible aux variations du volume d'activité, et renforce l'idée d'un **modèle économique déséquilibré**

18. L'excédent brut d'exploitation :

La **valeur ajoutée restée négative sur les deux derniers exercices**, résulte un **excédent brut d'exploitation (EBE) négatif**. En effet, l'EBE constitue un indicateur clé de la performance opérationnelle de l'entreprise, car il mesure la capacité à générer des ressources à partir de l'activité, indépendamment des politiques d'investissement et de financement.

Les données budgétaires montrent un **EBE prévisionnel trimestriel de -275 197 699,02**, traduisant déjà une **incapacité anticipée à dégager une marge brute**. Toutefois, le **résultat réel** s'est avéré encore plus dégradé, avec un EBE de **-348 353 225,40**, soit une **détérioration supplémentaire de plus de 73 millions** par rapport aux prévisions.

Même en excluant les coûts liés aux investissements ou au financement, **l'exploitation génère une perte directe**, ce qui souligne la **fragilité structurelle** du modèle économique en place.

En somme, la **combinaison d'une valeur ajoutée et d'un EBE durablement négatifs** démontre que l'unité **ne crée pas de richesse**, ni pour elle-même ni pour ses parties prenantes (salariés, État, financeurs). Elle dépend donc **des mécanismes de subvention pour assurer sa survie**, ce qui pose de réels enjeux de **pérennité** et de **réflexion stratégique sur son mode de fonctionnement**.

19. Le résultat opérationnel et net

Le suivi du **résultat d'exploitation** constitue un indicateur clé pour apprécier la **performance économique courante** de l'unité, indépendamment des éléments exceptionnels ou financiers.

Sur les deux exercices précédents, l'unité présente **des résultats d'exploitation fortement négatifs**, à hauteur de **-1 421 017 425,28** et **-2 867 911 487,15** respectivement. Cette tendance déficitaire structurelle souligne une **incapacité persistante à couvrir les charges opérationnelles par la seule activité productive**.

Pour l'exercice budgété en cours, les prévisions d'un résultat d'exploitation négatif de **-3 148 152 181,35** annuelle, traduisant dès le départ un scénario pessimiste. Au **1er trimestre**, le résultat réalisé s'élève déjà à **-860 193 571,72**, soit **plus de 27 % du déficit annuel**

prévisionnel, ce qui laisse présager une aggravation potentielle de la situation si aucune mesure correctrice n'est mise en œuvre.

Cette situation résulte principalement de :

- La **valeur ajoutée systématiquement négative**, compromettant la création de richesse.
- Un **excédent brut d'exploitation (EBE) déficitaire**, reflétant l'incapacité à dégager une marge opérationnelle.
- Le **poids élevé des charges fixes incompressibles** (notamment les amortissements), dans un contexte de sous-activité significative.

Ce résultat d'exploitation confirme l'absence de rentabilité l'unité, qui fonctionne dans une logique de limitation des pertes que de génération de profit. Dans ce contexte, l'ajustement du niveau de production en cohérence avec la demande réelle et le coût marginal devient une décision stratégique. Par ailleurs, une réflexion approfondie sur la structure des coûts fixes ainsi que sur la rationalisation des investissements s'impose, notamment si l'activité reste durablement faible. Enfin, la mise en place d'un suivi trimestriel renforcé apparaît essentielle pour détecter rapidement les écarts, alerter les responsables et ajuster les décisions managériales en temps réel.

3.5. Conclusion du chapitre pratique

L'analyse menée met en évidence une situation de sous-performance structurelle de l'unité, une absence de rentabilité tant au niveau de la valeur ajoutée que du résultat d'exploitation sur deux exercices consécutives. Les écarts observés les coûts budgétés et les coûts réels, due à non seulement une sous performance mais aussi à une incohérence entre le dispatching national et l'unité, traduisent une faiblesse de l'efficacité économique : les ressources utilisés ne génèrent pas une valeur suffisante pour couvrir les charges fixes. Par ailleurs, l'efficacité de l'activité comme la capacité à atteindre les objectifs de production ou de rentabilité apparaît compromise, dans la mesure où les volumes réalisés notamment la production par kWh restent loin en dessous des prévisions, sans amélioration significative au regard des années précédentes, plutôt une dégradation.

Face à ce constat, plusieurs axes d'intervention sont à recommander. À **court terme**, un ajustement rigoureux du niveau de production aux capacités mobilisables et à la demande réelle est indispensable afin de limiter les pertes des que il est très difficile de dégager une marge bénéficiaire avec un prix de vente subventionnée. Un suivi budgétaire renforcé, avec une lecture régulière des écarts, doit permettre une réactivité accrue dans la prise de décision. De même, une révision des hypothèses budgétaires notamment en ce qui concerne le coût unitaire et le niveau d'activité s'impose pour rétablir la fiabilité du pilotage, ainsi un renforcement de la communication avec le dispatching national pour éviter toute situation de surestimation de charges budgétées pour les exercices prochains.

À **moyen terme**, une réflexion stratégique doit être engagée sur la structure des coûts fixes et la rationalisation des investissements. Il convient également d'évaluer la pertinence économique du modèle de production, notamment au regard des perspectives de demande, du cadre de la subvention publique, et des contraintes structurelles du secteur. Enfin, la consolidation d'un système de contrôle de gestion intégré, orienté vers la performance et la prévision, représente un levier essentiel pour restaurer une trajectoire soutenable et mieux articuler efficacité opérationnelle et efficacité économique.



Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif d'étudier l'apport du contrôle de gestion à l'évaluation et à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. Pour répondre à cette problématique, notre travail s'est structuré en trois chapitres : deux premiers chapitres fondés sur la revue théorique, portant respectivement sur le contrôle de gestion et sur la notion de performance, et un troisième chapitre consacré à une étude de cas réalisée au sein d'une unité de production d'électricité. Cette approche nous a permis d'articuler des fondements théoriques solides à une application concrète dans un environnement professionnel réel.

Le contrôle de gestion apparaît comme un dispositif central dans le pilotage de l'entreprise. Son rôle dépasse aujourd'hui largement la simple vérification comptable ou budgétaire. Il s'est transformé en un levier stratégique, mobilisant des outils d'analyse, des systèmes d'information et des méthodes de communication qui visent à orienter les actions vers l'atteinte des objectifs organisationnels. À ce titre, il permet de s'assurer que les ressources – humaines, matérielles, financières – sont mobilisées de manière efficace et efficiente, en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Il constitue ainsi un mécanisme de régulation, d'apprentissage organisationnel et d'aide à la décision.

L'évolution du contrôle de gestion témoigne également d'une prise en compte accrue de la dimension humaine. Il ne s'agit plus uniquement de mesurer et de corriger, mais également d'impliquer les acteurs internes dans un processus de réflexion et de responsabilisation. À travers des outils tels que le tableau de bord, le contrôle budgétaire, ou encore l'analyse des écarts, le contrôle de gestion devient un vecteur de communication interne, de motivation, et de coordination des actions.

Quant à la performance de l'entreprise, elle renvoie à sa capacité à atteindre ses objectifs tout en assurant sa pérennité et sa compétitivité. Cette notion est multidimensionnelle : si la performance financière reste un indicateur clé – à travers des mesures comme le chiffre d'affaires, la rentabilité, le résultat net ou la maîtrise des coûts – elle ne peut aujourd'hui être dissociée des dimensions organisationnelle, sociale, environnementale et stratégique. L'entreprise performante est celle qui parvient à conjuguer rentabilité économique et responsabilité sociétale, efficacité opérationnelle et capacité d'adaptation.

Cependant, dans le cadre de ce travail, nous avons porté une attention particulière à la dimension **financière** de la performance. Celle-ci est souvent considérée comme un indicateur de la santé de l'entreprise, et elle constitue un point d'entrée pertinent pour évaluer l'efficacité du système de pilotage mis en place. Le recours aux outils du contrôle de gestion permet de renforcer cette évaluation : en identifiant les écarts entre prévisions et réalisations, en analysant les causes de ces écarts, et en proposant des actions correctrices, le contrôle de gestion offre une aide précieuse à la prise de décision et à l'amélioration continue.

L'étude de terrain réalisée au sein de l'unité de production d'électricité nous a permis de confronter les apports théoriques aux réalités pratiques de l'entreprise. Elle a mis en évidence l'utilité du **contrôle budgétaire**, non seulement comme outil de planification, mais aussi comme dispositif d'apprentissage et de pilotage. Elle a également montré que les résultats financiers sont plus lisibles et mieux maîtrisés lorsque les outils du contrôle de gestion sont intégrés dans les processus de gestion courants.

Les résultats de cette recherche soulignent que le contrôle de gestion, lorsqu'il est bien structuré, aligné avec les objectifs stratégiques de l'organisation et intégré dans les processus décisionnels, contribue de manière significative à l'amélioration de la performance financière. Il permet non seulement une allocation plus rationnelle des ressources, mais aussi un suivi rigoureux des coûts, une responsabilisation des acteurs et une meilleure coordination des efforts internes. En outre, l'intégration progressive de dimensions humaines et stratégiques dans les pratiques de contrôle renforce son efficacité en favorisant l'implication des collaborateurs, la circulation de l'information et l'atteinte d'objectifs communs.

En somme, le contrôle de gestion s'impose comme un outil indispensable au service de la performance financière de l'entreprise. Il ne se limite plus à une fonction technique, mais devient un véritable levier stratégique de pilotage, d'anticipation et de transformation. Dans un contexte économique marqué par la complexité, l'incertitude et la concurrence, son rôle ne peut que se renforcer à l'avenir.

Bibliographie

Ouvrages

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*.

alazard, c., & sépari, s. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. PARIS : dunod .

augé, b., & naro, g. (2011). *mini manuel de contrôle de gestion*. DUNOD.

Bouquin, H. (1992). *LA MAITRISE DES BUDGETS DANS L'ENTREPRISE*. paris : EDICEF.

bouquin, H. (2007). *les fondements de contrôle de gestion*. paris : Dunod.

BOUQUIN, H., & Kuszla, K. (2013). *le contrôle de gestion* (éd. 10^e édition). Pars.

BRIEN, R., SENÉCAL, J., SAKAITIS, M., & VEILLETTE, P. (2017). *Analyse financière et gestion budgétaire*. Québec: CHENLIERE EDUCATION.

Bruslerie, H. d. (2010). *Analyse financière* (éd. 4^e édition). paris : dunod .

Bruslerie, H. d. (2010). *Analyse financière, Information financière, diagnostic et évaluation* (éd. 4^e édition). Paris : Dunod.

Cappelletti, L., Baron, P., Desmaison, G., & Ribiollet, F.-X. (2014). *Toute la fonction du contrôle de gestion*. PARIS: Dunod.

Desiré-Luciani, M.-N., Hirsch, D., Kacher, N., & Polossat, M. (2013). *LE GRAND LIVRE DU contrôle de gestion*. PARIS: EYROLLES.

Françoise, G., & Olivier, S. (2005). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (éd. 2^e édition). PARIS: gaulino editeur.

GERVAIS, M. (2005). *contrôle de gestion* (éd. 8^e édition). PARIS : ECONOMICA .

Gauthier, F. & Pezet, A. (2006). *Contrôle de gestion*. Paris : Pearson.

Grandguillot, B., & Grandguillot, F. (2015). *L'essentiel du Contrôle de gestion* (éd. 9^e édition). Gualino éditeur.

Helluy, a., & Durand, x. (2009). *Les fondamentaux du contrôle de gestion* . Paris: eyrolles .

Horngren, c., Bhimani, A., Datar, s., & Foster, G. (2006). *contrôle de gestion et gestion budgétaire* (éd. 3^e édition). Paris : pearson education.

joued, M. a. (2006). *gestion budgétaire pivot du contrôle de gestion* . Casablanca : Les édition maghrébine .

Lebelle, B. (2012). *Construire un tableau de bord pertinent sous Excel*. PARIS : EYROLLES.

Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Pesqueux, Y., Chiapello, È., Michel, D., et al. (2008). *le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques*. PARIS : Dunod .

lorino, p. (2003). *méthodes et pratiques de la performance* . paris: Editions d'organisation .

Articles

Touicher, o., & el idrissi, s. (s.d.). *Genèse et évolution du contrôle de gestion : une analyse historique et contextuelle*. Consulté le 02 10, 2025, sur african scientific journal:

<https://africanscientificjournal.com>

myreport.fr. *DAF, Contrôleur de gestion :comment construire votre tableau de bord parfait ?* paris .

DEHBI, S., & ANGADE, K. (2017). Le système d'information et le positionnement du module contrôle de gestion : cas du système SAP. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* , 104–119.

pendaries, m. (2017). *piloter la performance organisationnelle* . AIX-en-provence : presses universitaires de provence .

Sites web

(s.d.). Consulté le 02 9, 2025, sur DROIT COMPTA GESTON : <https://www.droit-compta-gestion.fr/>

Contrôle de gestion. (s.d.). Consulté le 02 10, 2025, sur swiver: SWIVER.COM

Contrôleur de gestion. (s.d.). Consulté le 2 10, 2025, sur l'etudiant.FR: WWW.L'etudiant.FR

Table des matières

Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures.....	
Introduction générale	
Problématique :	2
Hypothèses :	2
Méthodologie :	2
1.....Chapitre01 : généralités sur le contrôle de gestion	3
1.1. Introduction au chapitre :	3
1.2. Section 1 : notions théoriques sur le contrôle de gestion	3
1.2.1. Définition du contrôle de gestion.....	3
1.2.1.1.La définition de R. Anthony 1965 :	3
1.2.1.2.La définition de Michel GERVAIS	4
1.2.2.Les objectifs du contrôle de gestion :	5
1.2.3.Les différents types de contrôle de gestion.....	6
1.3. Section 2 : Les acteurs et le processus du contrôle de gestion	7
1.3.1.Le processus du contrôle de gestion	7
1.3.2.Rôles et missions de contrôleur de gestion :	7
1.4. Section 3 : Le contrôle de gestion dans son environnement.....	9
1.4.1.L'environnement interne de l'entreprise et le contrôle de gestion :	9
1.4.2.L'environnement externe et les facteurs d'influence.....	9
1.4.3.Les fondements informationnels du contrôle de gestion	10
1.5. Conclusion du chapitre :	10
2..... Chapitre 2 : Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise	11
2.1. Introduction	11
2.2. Section1 : Notions théoriques de la performance organisationnelle	12
2.2.1.Définition de la performance :	12
2.2.2.Les critères de la performance :	13
2.2.3.Les caractéristiques de la performance	13
2.3. Section 2 : Les dimensions et le pilotage par la performance	14
2.3.1.Mesure de la performance approche financière et non financière	14
2.4. Section03 : Outils Et méthodes de mesure de la performance financière	15

2.4.1. Le contrôle budgétaire :	15
2.4.1.1. Le budget et son rôle.....	15
2.4.1.2. <i>Objectifs de la gestion budgétaire</i>	15
2.4.1.3. Le processus de la gestion budgétaire :.....	16
2.4.1.4. Les prévisions budgétaires : construction des budgets.....	17
2.4.2. Le tableau de bord :.....	23
2.4.3. L'Analyse des États Financiers :.....	24
2.5. Conclusion.....	25
3..... Chapitre 3 : la gestion budgétaire outil du contrôle de gestion au sein de l'unité sonelgaz derguina	25
3.1. Introduction :	25
3.2. Section1 : Présentation de l'entreprise de l'unité de Sonalgaz Darguina.....	26
Évolution et spécificités	27
Objectifs et principes d'organisation	27
Formalisation de la structure.....	27
Organisation hiérarchique	27
3.2.4. Organisation et structure de l'unité	29
3.2.4.1. Structures à fonction technique.....	29
3.2.4.2. Structures et fonctions supports	29
3.3. Section02 : Élaboration des hypothèses et mise en œuvre du processus de budgétisation.....	31
3.4. Section03 : la mise d'un contrôle périodique d'évaluation de performances réalisées 50	
3.5. Conclusion du chapitre pratique	67
<u>CONCLUSION Générale</u>	<u>68</u>
Bibliographie.....	70
Synthèse des annexes.....	74
Résumé du mémoire.....	80
Thesis Abstract	80

Synthèse des annexes

- 1^{ER} TRIM 2021

60781 : ELECTRICITE							
DATE	PERIODE	TYPE	N°PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT	SOLDE
				A nouveau			0,00 D
44250.0	Février	ACH	0000040	1992-HY:Fre n° 322101A00058 du 07.02.2021 SADEG DD JIJEL_HY:Fre n° 322101A00058 SADEG DD JIJEL	138 799,21	0,00	138 799,21 D
44250.0	Février	ACH	0000041	1992-HY:Fre n° 322101A00064 du 07.02.2021 SADEG DD JIJEL_HY:Fre n° 322101A00064 SADEG DD JIJEL	32 106,19	0,00	170 905,40 D
44250.0	Février	ACH	0000042	1992-HY:Fre n° 322101A00141 du 07.02.2021 SADEG DD JIJEL_HY:Fre n° 322101A00141 SADEG DD JIJEL	71 308,56	0,00	242 213,96 D
44256.0	Février	ACH	0000048	1992-HY:Fre n° 322101A00128 du 07.02.2021 SADEG DD JIJEL_HY:Fre n° 322101A00128 SADEG DD JIJEL	9 882,96	0,00	252 096,92 D
44256.0	Février	ACH	0000049	1992-HY:Fre n° 322101A00238 du 07.02.2021 SADEG DD JIJEL_HY:Fre n° 322101A00238 SADEG DD JIJEL	53 940,83	0,00	306 037,75 D
44256.0	Février	ACH	0000050	1992-HY:Fre n° 322101A00774 du 07.02.2021 SADEG DD JIJEL_HY:Fre n° 322101A00774 SADEG DD JIJEL	133 267,07	0,00	439 304,82 D
Nombre mouvements période : 6				Total de la période : Février	439 304,82	0,00	
44270.0	Mars	ACH	0000076	1992-HY:Fre n° 442101A00681 du 07.02.2021 SADEG DD TIZI OUZOU_HY:Fre n° 442101A00681 SADEG DD TIZI OUZOU	11 662,75	0,00	450 967,57 D
44298.0	Mars	ACH	0000110	1992-HY: Fre N° 322102A00058 du 07/03/2021 SADEG JIJEL_HY: Fre N° 322102A00058 SADEG JIJEL	90 837,01	0,00	541 804,58 D
44298.0	Mars	ACH	0000111	1992-HY: Fre N° 322102A00065 du 07/03/2021 SADEG JIJEL_HY: Fre N° 322102A00065 SADEG JIJEL	8 655,16	0,00	550 459,74 D
44298.0	Mars	ACH	0000112	1992-HY: Fre N° 322102A00132 du 07/03/2021 SADEG JIJEL_HY: Fre N° 322102A00132 SADEG JIJEL	9 588,77	0,00	560 048,51 D
44298.0	Mars	ACH	0000113	1992-HY: Fre N° 322102A00145 du 07/03/2021 SADEG JIJEL_HY: Fre N° 322102A00145 SADEG JIJEL	67 542,68	0,00	627 591,19 D
44307.0	Mars	AEI	0000037	0003-03_AEI_0002-03_OD_Spe Siège Fact N°002/SADEG-DCC- SPE/2021 Auxiliaire Janvier 2021_AEI-0003-03	390,70	0,00	627 981,89 D
44307.0	Mars	AEI	0000037	0003-03_AEI_0002-03_OD_Spe Siège Fact N°002/SADEG-DCC- SPE/2021 Auxiliaire Janvier 2021_AEI-0003-03	29 264,88	0,00	657 246,77 D
44307.0	Mars	AEI	0000037	0003-03_AEI_0002-03_OD_Spe Siège Fact N°002/SADEG-DCC- SPE/2021 Auxiliaire Janvier 2021_AEI-0003-03	560 335,45	0,00	1 217 582,22 D
44307.0	Mars	AEI	0000037	0003-03_AEI_0002-03_OD_Spe Siège Fact N°002/SADEG-DCC- SPE/2021 Auxiliaire Janvier 2021_AEI-0003-03	28 041,75	0,00	1 245 623,97 D
44307.0	Mars	AEI	0000037	0003-03_AEI_0002-03_OD_Spe Siège Fact N°002/SADEG-DCC- SPE/2021 Auxiliaire Janvier 2021_AEI-0003-03	16 018,70	0,00	1 261 642,67 D
44307.0	Mars	AEI	0000038	0003-03_AEI_0003-03_OD_Spe Siège Fact N°003/SADEG-DCC- SPE/2021 Auxiliaire Février 2021_AEI-0003-03	512 525,43	0,00	1 774 168,10 D
44307.0	Mars	AEI	0000038	0003-03_AEI_0003-03_OD_Spe Siège Fact N°003/SADEG-DCC- SPE/2021 Auxiliaire Février 2021_AEI-0003-03	21 964,75	0,00	1 796 132,85 D
44307.0	Mars	AEI	0000038	0003-03_AEI_0003-03_OD_Spe Siège Fact N°003/SADEG-DCC- SPE/2021 Auxiliaire Février	27 050,38	0,00	1 823 183,23 D

				2021_AEI-0003-03			
44307.0	Mars	AEI	0000038	0003-03_AEI_0003-03_OD_Spe Siège Fact N°003/SADEG-DCC- SPE/2021 Auxiliaire Février 2021_AEI-0003-03	121,12	0,00	1 823 304,35 D

Page 91 / 108

**SONELGAZ-Production Electricité - SONELGAZ-
Production Electricité**

EXERCICE: **2021**

Darguinah

PERIODE(S): **Janvier A : Mars**

CENTRE
COMPTABLE:

DATE: **45805.613541666884**

GRAND LIVRE

60781 : ELECTRICITE

DATE	PERIODE	TYPE	N°PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT	SOLDE
44307.0	Mars	AEI	0000038	0003-03_AEI_0003-03_OD_Spe Siège Fact N°003/SADEG-DCC- SPE/2021 Auxiliaire Février 2021_AEI-0003-03	390,70	0,00	1 823 695,05 D
44307.0	Mars	AEI	0000038	0003-03_AEI_0003-03_OD_Spe Siège Fact N°003/SADEG-DCC- SPE/2021 Auxiliaire Février 2021_AEI-0003-03	7 872,61	0,00	1 831 567,66 D
Nombre mouvements période : 16				Total de la période : Mars	1 392 262,84	0,00	
Nombre mouvements compte : 22				Total des périodes	1 831 567,66	0,00	1 831 567,66 D

60783 : EAU

DATE	PERIODE	TYPE	N°PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT	SOLDE
				A nouveau			0,00 D
44270.0	Mars	ACH	0000070	409-HY: Fre n° WM 0001/2021-03 du 23.02.2021 ADE(S.El tenine)_HY: Fre n° WM 0001/2021-03 ADE(S.El tenine)	31,54	0,00	31,54 D
44270.0	Mars	ACH	0000070	409-HY: Fre n° WM 0001/2021-03 du 23.02.2021 ADE(S.El tenine)_HY: Fre n° WM 0001/2021-03 ADE(S.El tenine)	377,85	0,00	409,39 D
44270.0	Mars	ACH	0000071	409-HY: Fre n° WM 0002/2021-03 du 23.02.2021 ADE(S.El tenine)_HY: Fre n° WM 0002/2021-03 ADE(S.El tenine)	395,15	0,00	804,54 D
44270.0	Mars	ACH	0000071	409-HY: Fre n° WM 0002/2021-03 du 23.02.2021 ADE(S.El tenine)_HY: Fre n° WM 0002/2021-03 ADE(S.El tenine)	38,54	0,00	843,08 D
44270.0	Mars	ACH	0000072	409-HY: Fre n° WP 0004/2021-03 du 23.02.2021 ADE(S.El tenine)_HY: Fre n° WP 0004/2021-03 ADE(S.El tenine)	248,20	0,00	1 091,28 D
44270.0	Mars	ACH	0000072	409-HY: Fre n° WP 0004/2021-03 du 23.02.2021 ADE(S.El tenine)_HY: Fre n° WP 0004/2021-03 ADE(S.El tenine)	2 555,94	0,00	3 647,22 D
44270.0	Mars	ACH	0000073	409-HY: Fre n° WP 0003/2021-03 du 23.02.2021 ADE(S.El tenine)_HY: Fre n° WP 0003/2021-03 ADE(S.El tenine)	510,00	0,00	4 157,22 D
44277.0	Mars	ACH	0000081	409-HY: Fre n° WN 0034/2021-03 du 23.02.2021 ADE(S.El tenine)_HY: Fre n° WN 0034/2021-03 ADE(S.El tenine)	7 980,06	0,00	12 137,28 D
44277.0	Mars	ACH	0000081	409-HY: Fre n° WN 0034/2021-03 du 23.02.2021 ADE(S.El tenine)_HY: Fre n° WN 0034/2021-03 ADE(S.El tenine)	906,20	0,00	13 043,48 D
Nombre mouvements période : 9				Total de la période : Mars	13 043,48	0,00	
Nombre mouvements compte : 9				Total des périodes	13 043,48	0,00	13 043,48 D

2020

60200	COSOMMATION STOCK PIECES DE SECURITE	0,00	0,00	15 296 468,45	15 296 468,45	0,00	0,00
6020	CONSUMMATION STOCK PIECES DE SECURITE	0,00	0,00	15 296 468,45	15 296 468,45	0,00	0,00
60210	CONSUMMATION STOCK MATIERE ET MATERIEL	0,00	0,00	3 191 568,94	3 191 568,94	0,00	0,00
6021	CONSUMMATION STOCK MATIERE ET MATERIEL	0,00	0,00	3 191 568,94	3 191 568,94	0,00	0,00
60220	CONSUMMATIONS STOCK CARBURANT			721 850,00	721 850,00	0,00	0,00
6022	CONSUMMATIONS STOCK CARBURANT			721 850,00	721 850,00	0,00	0,00
602718	CONSUMMATION STOCK MATIERE ET MATERIEL NON DEDUCTIBLES			56 250,00	56 250,00	0,00	0,00
60271	CONSUMMATION STOCK MATIERE ET MATERIEL NON DEDUCTIBLES			56 250,00	56 250,00	0,00	0,00
6027	AUTRES APPROVISIONNEMENTS NON DEDUCTIBLES			56 250,00	56 250,00	0,00	0,00
602	COSOMMATION STOCK PIECES DE SECURITE ET STOCK MATIERE ET	0,00	0,00	19 266 137,39	19 266 137,39	0,00	0,00
60730	CONSUMMATION ACHAT NON STOCKE HORS GROUPE	0,00	0,00	11 897 760,51	11 897 760,51	0,00	0,00
60738	CONSUMMATION ACHAT NON STOCKE INTRA GROUPE			535 377,43	535 377,43	0,00	0,00
6073	CONSUMMATION ACHAT NON STOCKE	0,00	0,00	12 433 137,94	12 433 137,94	0,00	0,00
607408	ELECTRICITE ACHATS INTRA GROUPE			7 429 932,32	7 429 932,32	0,00	0,00
60740	ENERGIE ELECTRIQUE			7 429 932,32	7 429 932,32	0,00	0,00
607410	GAZ NATUREL ACHAT HORS GROUPE SONELGAZ			7 637 980,37	7 637 980,37	0,00	0,00
60741	GAZ NATUREL			7 637 980,37	7 637 980,37	0,00	0,00
6074	ENERGIE ELECTRIQUE ET GAZ NATUREL			15 067 912,69	15 067 912,69	0,00	0,00
60781	ELECTRICITE			4 975 515,39	4 975 515,39	0,00	0,00
60783	EAU			124 789,53	124 789,53	0,00	0,00
6078	FOURNITURES CONSOMMEES PAR LA SOCIETE			5 100 304,92	5 100 304,92	0,00	0,00
607	ACHATS NON STOCKES DE MATIERES ET FOURNITURES	0,00	0,00	32 601 355,55	32 601 355,55	0,00	0,00
60	ACHATS CONSOMMES	0,00	0,00	51 867 492,94	51 867 492,94	0,00	0,00
61100	SOUS-TRAITANCE GENERALE HORS GROUPE			12 536 829,94	12 536 829,94	0,00	0,00
6110	RELEVÉ ET ENCAISSEMENT			12 536 829,94	12 536 829,94	0,00	0,00
61180	SOUS-TRAITANCE GENERALE INTRA GROUPE	0,00	0,00	580 755 665,99	580 755 665,99	0,00	0,00
6118	SOUS-TRAITANCE GENERALE INTRA GROUPE	0,00	0,00	580 755 665,99	580 755 665,99	0,00	0,00
611	SOUS-TRAITANCE GENERALE	0,00	0,00	593 292 495,93	593 292 495,93	0,00	0,00
61370	LOCATION NON DEDUCTIBLE HORS GROUPE			1 607 095,00	1 607 095,00	0,00	0,00
61378	LOCATION NON DEDUCTIBLE INTRA GROUPE			199 050,00	199 050,00	0,00	0,00
6137	LOCATION NON DEDUCTIBLE			1 806 145,00	1 806 145,00	0,00	0,00
613	LOCATIONS			1 806 145,00	1 806 145,00	0,00	0,00
61500	ENTRETIEN, REPARATION ET MAINTENANCE HORS	0,00	0,00	9 424 148,28	9 424 148,28	0,00	0,00

	GROUPE						
6150	ENTRETIEN, REPARATION ET MAINTENANCE HORS GROUPE	0,00	0,00	9 424 148,28	9 424 148,28	0,00	0,00
61570	ENTRETIEN, REPARATION ET MAINTENANCE NON DEDUCTIBLE			22 947,24	22 947,24	0,00	0,00
61578	ENTRETIEN, REPARATION ET MAINTENANCE NON DEDUCTIBLE			3 001 428,37	3 001 428,37	0,00	0,00
6157	ENTRETIEN, REPARATION ET MAINTENANCE NON DEDUCTIBLE			3 024 375,61	3 024 375,61	0,00	0,00
61580	ENTRETIEN, REPARATION ET MAINTENANCE INTRA GROUPE			63 199 006,53	63 199 006,53	0,00	0,00
6158	ENTRETIEN ET REPARATION EFFECTUES P.FILIALES			63 199 006,53	63 199 006,53	0,00	0,00
615	ENTRETIEN ET REPARATION ET MAINTENANCE	0,00	0,00	75 647 530,42	75 647 530,42	0,00	0,00
61600	ASSURANCE INCENDIE BRIS DE MACHINES			22 500,00	22 500,00	0,00	0,00
6160	ASSURANCE INCENDIE BRIS DE MACHINES			22 500,00	22 500,00	0,00	0,00
61620	ASSURANCE CATASTROPHE NATURELLE			6 967 058,90	6 967 058,90	0,00	0,00
6162	ASSURANCE CATASTROPHE NATURELLE			6 967 058,90	6 967 058,90	0,00	0,00
61630	ASSURANCE RESPONSABILITE CIVILE INCENDIE ACCIDENTS			51 053,56	51 053,56	0,00	0,00
6163	ASSURANCE RESPONSABILITE CIVILE INCENDIE ACCIDENTS			51 053,56	51 053,56	0,00	0,00
61640	ASSURANCE AUTOMOBILES			735 789,15	735 789,15	0,00	0,00
6164	ASSURANCE AUTOMOBILES			735 789,15	735 789,15	0,00	0,00
61660	PRIMES D'ASSURANCES - AUTRES			85 339 771,83	85 339 771,83	0,00	0,00
6166	PRIMES D'ASSURANCES - AUTRES			85 339 771,83	85 339 771,83	0,00	0,00
616	ASSURANCE			93 116 173,44	93 116 173,44	0,00	0,00
61830	DOCUMENTATION GENERALE			98 966,00	98 966,00	0,00	0,00
6183	DOCUMENTATION GENERALE			98 966,00	98 966,00	0,00	0,00
618	DOCUMENTATION ET DIVERS			98 966,00	98 966,00	0,00	0,00
61	SERVICES EXTERIEURS	0,00	0,00	763 961 310,79	763 961 310,79	0,00	0,00
62210	HONORAIRES			364 165,00	364 165,00	0,00	0,00
6221	HONORAIRES			364 165,00	364 165,00	0,00	0,00
62241	REMUNERATION TRANSIT RESEAUX TRANSPORT			2 486 737,61	2 486 737,61	0,00	0,00
6224	REMUNERATION TRANSIT RESEAUX DE TRANSPORT			2 486 737,61	2 486 737,61	0,00	0,00
62250	FRAIS ACTES ET CONTENTIEUX	0,00	0,00	606 597,24	606 597,24	0,00	0,00
6225	FRAIS ACTES ET CONTENTIEUX	0,00	0,00	606 597,24	606 597,24	0,00	0,00
62260	AUTRES REMUNERATIONS DE TIERS	0,00	0,00	11 000,00	11 000,00	0,00	0,00
6226	AUTRES REMUNERATIONS DE TIERS	0,00	0,00	11 000,00	11 000,00	0,00	0,00
622	REMUNERATION D'INTERMEDIAIRES ET	0,00	0,00	3 468 499,85	3 468 499,85	0,00	0,00
62300	ANNONCES ET INSERTIONS			747 575,00	747 575,00	0,00	0,00
6230	ANNONCES ET INSERTIONS			747 575,00	747 575,00	0,00	0,00

623	PUBLICITE, PUBLICATION, RELATIONS PUBLIQUES			747 575,00	747 575,00	0,00	0,00
62416	TRANSPORT DIVERS			327 000,00	327 000,00	0,00	0,00
624180	TRANSPORT EFFECTUE PAR FILIALES			835 662,20	835 662,20	0,00	0,00
62418	TRANSPORT EFFECTUE PAR FILIALES			835 662,20	835 662,20	0,00	0,00
6241	AUTRES FRETS ET TRANSPORTS			1 162 662,20	1 162 662,20	0,00	0,00
624	TRANSP DE BIENS ET TRANSP COLLECTIF DU PERSONEL			1 162 662,20	1 162 662,20	0,00	0,00
625001	FRAIS D'AVION			28 189,00	28 189,00	0,00	0,00
625006	AUTRES FRAIS DE VOYAGE	0,00	0,00	3 777 279,89	3 777 279,89	0,00	0,00
62500	FRAIS PAYES DIRECTEMENT PAR LA SOCIETE	0,00	0,00	3 805 468,89	3 805 468,89	0,00	0,00
625010	REMBOURSEMENT FRAIS REELS	0,00	0,00	4 200,00	4 200,00	0,00	0,00
62501	FRAIS REMBOURSES	0,00	0,00	4 200,00	4 200,00	0,00	0,00
6250	DEPLACEMENT FRAIS DE VOYAGE	0,00	0,00	3 809 668,89	3 809 668,89	0,00	0,00
62510	DEPLACEMENT FRAIS DE SEJOUR	0,00	0,00	5 123 462,74	5 123 462,74	0,00	0,00
6251	DEPLACEMENT FRAIS DE SEJOUR	0,00	0,00	5 123 462,74	5 123 462,74	0,00	0,00
62560	FRAIS PAYES DIRECTEMENT PAR LA SOCIETE			5 788 316,67	5 788 316,67	0,00	0,00
62561	FRAIS REMBOURSES AUX AGENTS	0,00	0,00	70 302,00	70 302,00	0,00	0,00
6256	RECEPTIONS AUTRES FRAIS	0,00	0,00	5 858 618,67	5 858 618,67	0,00	0,00
625	DEPLACEMENTS, MISSIONS ET RECEPTIONS	0,00	0,00	14 791 750,30	14 791 750,30	0,00	0,00
62600	AFFRANCHISSEMENTS FRAIS DE MANDATS ET DIVERS	0,00	0,00	3 440,00	3 440,00	0,00	0,00
6260	AFFRANCHISSEMENTS FRAIS DE MANDATS ET DIVERS	0,00	0,00	3 440,00	3 440,00	0,00	0,00
62630	TELEPHONES FIXE ET TELEGRAMMES			265 521,92	265 521,92	0,00	0,00
6263	TELEPHONES FIXE ET TELEGRAMMES			265 521,92	265 521,92	0,00	0,00
62670	TELEPHONE MOBILE			54 072,85	54 072,85	0,00	0,00
6267	TELEPHONE MOBILE			54 072,85	54 072,85	0,00	0,00
62680	SERVICES INTERNET			2 127 656,38	2 127 656,38	0,00	0,00
6268	SERVICES INTERNET			2 127 656,38	2 127 656,38	0,00	0,00
626	FRAIS POSTAUX ET DE TELECOMMUNICATIONS	0,00	0,00	2 450 691,15	2 450 691,15	0,00	0,00
627911	AUTRES COMMISSIONS (FRAIS BANCAIRES)	0,00	0,00	31 395,40	31 395,40	0,00	0,00
62791	COMMISSIONS DIVERSES	0,00	0,00	31 395,40	31 395,40	0,00	0,00
6279	COMMISSIONS DIVERSES	0,00	0,00	31 395,40	31 395,40	0,00	0,00
627	SERVICES BANCAIRES ET ASSIMILES	0,00	0,00	31 395,40	31 395,40	0,00	0,00
62	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	0,00	0,00	22 652 573,90	22 652 573,90	0,00	0,00
63100	TRAITEMENTS ET SALAIRES	0,00	0,00	93 501 141,25	93 501 141,25	0,00	0,00
6310	TRAITEMENT ET SALAIRES	0,00	0,00	93 501 141,25	93 501 141,25	0,00	0,00
63110	HEURES SUPPLEMENTAIRES	0,00	0,00	1 429 433,28	1 429 433,28	0,00	0,00

6311	HEURES SUPPLEMENTAIRES	0,00	0,00	1 429 433,28	1 429 433,28	0,00	0,00
63120	PRIMES ET INDEMNITES	0,00	0,00	143 917 588,85	143 917 588,85	0,00	0,00
6312	PRIMES	0,00	0,00	143 917 588,85	143 917 588,85	0,00	0,00
63130	CONGES PAYES	0,00	0,00	86 539 993,80	86 539 993,80	0,00	0,00
6313	CONGES PAYES	0,00	0,00	86 539 993,80	86 539 993,80	0,00	0,00
631	REMUNERATION DU PERSONNEL	0,00	0,00	325 388 157,18	325 388 157,18	0,00	0,00
63500	CNAS PART PATRONALE	0,00	0,00	55 793 378,16	55 793 378,16	0,00	0,00
6350	SECURITE SOCIALE	0,00	0,00	55 793 378,16	55 793 378,16	0,00	0,00
635	COTISATIONS AUX ORGANISMES SOCIAUX	0,00	0,00	55 793 378,16	55 793 378,16	0,00	0,00
63700	CONT OBLIG AU FINANCEMENT DES OEUVRES SOCIALES	0,00	0,00	18 169 792,00	18 169 792,00	0,00	0,00
6370	CONT OBLIG AU FINANCEMENT DES OEUVRES SOCIALES	0,00	0,00	18 169 792,00	18 169 792,00	0,00	0,00
637	AUTRES CHARGES SOCIALES	0,00	0,00	18 169 792,00	18 169 792,00	0,00	0,00
63800	PRESTATIONS DIRECTES	0,00	0,00	1 879 206,00	1 879 206,00	0,00	0,00
6380	INDEMNITES	0,00	0,00	1 879 206,00	1 879 206,00	0,00	0,00
63821209	Dotations vestimentaires - statutaires			2 048 560,00	2 048 560,00	0,00	0,00
63821	STATUTAIRES			2 048 560,00	2 048 560,00	0,00	0,00
6382	PRESTATIONS DIRECTES			2 048 560,00	2 048 560,00	0,00	0,00
638	AUTRES CHARGES DE PERSONNEL	0,00	0,00	3 927 766,00	3 927 766,00	0,00	0,00
63	CHARGES DE PERSONNEL	0,00	0,00	403 279 093,34	403 279 093,34	0,00	0,00

Résumé du mémoire

Ce mémoire porte sur l'étude du rôle du contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance financière de l'entreprise. Le cas pratique analysé concerne l'unité de production d'électricité de Sonelgaz d'Algérie. Dans un contexte économique où la maîtrise des coûts et l'efficacité des ressources sont essentielles, le contrôle de gestion constitue un outil important pour orienter les décisions et améliorer la performance.

La première partie présente les aspects théoriques liés au contrôle de gestion et aux méthodes d'évaluation de la performance financière. La deuxième partie s'intéresse à l'influence de la structure interne de l'entreprise et de son environnement externe sur les dispositifs de contrôle. La dernière partie est consacrée à une étude pratique au sein de l'unité Sonelgaz, où l'on observe les outils de gestion utilisés et leurs effets sur la performance financière.

Les résultats montrent que, même si certaines pratiques peuvent être renforcées, l'utilisation progressive des outils du contrôle de gestion permet une meilleure gestion des coûts et soutient la performance financière de l'entreprise.

Mots clés : Contrôle de gestion, performance financière, évaluation, entreprise, Sonelgaz

Thesis Abstract

This thesis focuses on the role of management control in evaluating a company's financial performance. The practical case studied concerns the electricity production unit of Sonelgaz. In an economic context where cost control and resource efficiency are essential, management control is an important tool to guide decisions and improve performance.

The first part presents the theoretical aspects related to management control and methods of evaluating financial performance. The second part examines the influence of the company's internal structure and external environment on the control systems. The final part is dedicated to a practical study within the Sonelgaz unit, showing the management tools used and their impact on financial performance.

The results show that, although some practices can be improved, the progressive use of management control tools leads to better cost management and supports the company's financial performance.

Keywords: Management control, financial performance, evaluation, company, Sonelgaz