

Université Abderrahmane Mira – Bejaia



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financière et Comptabilité

# Mémoire de fin de cycle

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

**Option :** Comptabilité et Audit

**Thème :**

La contribution de la gestion budgétaire à la performance de l'entreprise

Cas pratique : SONATRACH RTC (Bejaia)

**Réalisé par :**

- KHITMENE Hanane
- IZEM Amina

**Dirigé par :** M<sup>me</sup> KIROUANE

**Date de soutenance :** 21 juin 2025

**Jury :**

- **Président :** M<sup>r</sup> MERROUDJ
- **Examineur :** M<sup>r</sup> FELFOUL
- **Encadreur :** M<sup>me</sup> KIROUANE

### *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail ;*

*À mes très chers parents, pour leur amour, leur force et leur soutien indéfectible.*

*À mes sœurs Yasmine, Liza et Malak, mes rayons de soleil, et à Massi, pour sa gentillesse et son soutien sincère.*

*A toute ma famille et mes amis.*

*À ma binôme HANANE et sa famille.*

**AMINA**

*Je dédie ce modeste travail :*

*À mes chers parents, qui sans eux je n'arrive jamais à ce point que dieu leur apporte de la santé et une longue vie.*

*À mon petit frère adoré Halim, ma force, ma boule de courage.*

*A tous mes amis que votre vie soit pleine de joie et de réussite.*

**HANANE**

## *Remerciements*

*Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu, le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.*

*Nos vifs remerciements à nos chères parentes pour la confiance qu'elles nous ont accordée et pour tous leurs sacrifices.*

*Nous remercions infiniment **Madame KIROUANE**, notre promotrice de mémoire, pour son suivi rigoureux, ses conseils précieux et sa bienveillance tout au long de ce travail. Sa disponibilité et son implication ont été d'un grand soutien pour nous.*

*Nous remercions également toute l'équipe de **SONATRACH** de Bejaia pour son accueil, en particulier à madame **ALLAOUA** et mademoiselle **BELHOCINE** pour leurs accueils chaleureux, leur accompagnement professionnel et leur confiance durant notre stage.*

*Nous exprimons notre profonde gratitude à l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales qui nous ont transmis leur savoir tout au long de notre parcours académique.*

*Et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*



## **Liste des abréviations**

**CDHL** : Centre Dispatching Hydrocarbure Liquide

**CI** : Consommation intermédiaire

**CNDG** : centre National de Dispatching Gaz

**CO** : Cout opératoire

**DI** : Dépenses intermédiaire

**GNL** : Gaz naturel liquéfié

**GPL** : Gaz de pétrole liquéfié

**ODS** : Ordre de démarrage de service

**OPEP** : Organisation des pays exportateur de pétrole

**RTC** : Région Transport Centrale

**SONATRACH** : Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures

**TRC** : Transport par canalisation

**Dédicace**

**Remerciement**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale .....01**

**Chapitre 01 : Les fondements du contrôle de gestion et la performance de l'entreprise**

Introduction ..... 03

Section 01 : Notions de base sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire .....03

Section 02 : La gestion budgétaire outil de pilotage de la performance de l'entreprise ... 09

Conclusion .....12

**Chapitre 02 : La Contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH**

Introduction..... 13

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil ..... 13

Section 02 : Le processus budgétaire au sein de SONATRACH.....17

Conclusion .....37

**Conclusion générale .....38**

**Annexes**

**Bibliographie**

**Liste des figures et tableaux**

**Liste des tableaux**

**Table des matières**

**Résumé**

### Introduction générale

L'entreprise est une organisation économique qui produit des biens et des services destinés à satisfaire les besoins des consommateurs en combinant des ressources humaines, matérielles et financières dans le but de réaliser des bénéfices. Autrement dit, elle est un acteur économique qui génère de la valeur en organisant des ressources de manière optimale pour répondre aux attentes des différents agents. Elle évolue dans une relation d'interaction constante avec son environnement, ce qui signifie qu'elle subit les contraintes et les influences externes tout en imposant à son tour des impacts sur cet environnement à travers ses stratégies économiques.

En effet l'environnement exerce une influence significative sur son fonctionnement, ses méthodes de gestion et sa performance, voire même sa pérennité. Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit donc développer une capacité d'adaptation permanente à son environnement, que ce soit par des mécanismes d'autorégulation ou par l'utilisation d'outils de pilotage appropriés. Pour se faire l'entreprise adopte divers outils, parmi lesquels le contrôle de gestion qui constitue un levier essentiel pour s'améliorer et se protéger.

Ce dernier, occupe une place cruciale dans la direction de l'entreprise et constitue un processus qui vise à traduire les orientations stratégiques en objectifs opérationnels tel que la mesure de la performance et la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise. Dans cette optique, le contrôleur de gestion met en œuvre divers instruments pour évaluer l'efficacité et l'efficience des actions engagées. Parmi ces outils, la gestion budgétaire occupe une place privilégiée.

Elle constitue une forme de gestion prévisionnelle à court terme, dérivée du plan stratégique établi par la direction générale. Elle est considérée comme l'un des outils de contrôle les plus utilisés, consistant à établir des prévisions financières sous forme de budget et les comparer aux réalisations puis à analyser les écarts constatés.

Une bonne gestion budgétaire contribue directement à la performance qui désigne la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs tout en optimisant l'usage des ressources. Être performant, c'est être meilleur que ses concurrents tant sur le plan stratégique qu'organisationnel, c'est-à-dire être plus efficace et plus efficient. Elle exige

donc « une vision globale interdépendante de tous les paramètres interne et externe, quantitatifs et qualitatif, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion »<sup>1</sup>.

Dans cette perspective, l'attention est portée sur l'importance de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance des entreprises. Cela nous conduit à poser la question centrale suivante :

**Comment la gestion budgétaire contribue-t-elle à l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise de SONATRACH ?**

De cette problématique découlent plusieurs questions secondaires :

- En quoi consiste la gestion budgétaire et quelle est sa démarche ?
- Comment peut-on évaluer le degré de performance de l'entreprise ?
- Comment SONATRACH procède-t-elle à l'établissement de ses budgets ?

Pour répondre à notre problématique nous suggérons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** la gestion budgétaire joue un rôle crucial dans la planification économique à court terme et contribue à l'amélioration des performances d'une entreprise tout en minimisant les risques futurs.

**Hypothèse 2 :** l'élaboration et le contrôle des budgets d'exploitation et d'investissement reposent sur une planification prévisionnelle, une coordination entre les services financiers et techniques, et un suivi périodique des écarts pour garantir l'efficacité des investissements.

Pour résoudre notre problématique, nous avons adopté la méthodologie suivante :

- Dans un premier temps, une recherche bibliographique a été menée à partir des livres, mémoires et articles scientifiques portant sur les différents aspects de la gestion budgétaire et de la performance. Cette démarche nous a permis de construire une base théorique riche et structurée.
- Dans un second temps, cet axe théorique a été complété par une étude pratique réalisée lors d'un stage d'une durée d'un mois au sein de SONATRACH, permettant de mobiliser les acquis et les connaissances préalables afin d'approfondir la compréhension du sujet.

Pour développer le contenu de notre étude de recherche, nous avons scindé notre plan de travail en deux chapitres. Le premier, porte sur les fondements du contrôle de gestion et la performance de l'entreprise ainsi la pratique de contrôle budgétaire et son lien avec la performance. Le second chapitre sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil et à la pratique de la gestion budgétaire au sein de SONATRACH.

---

<sup>1</sup>Sadi N. (2009), *contrôle de gestion stratégique : outil de pilotage et de maitrise de la performance*, Edition L'Harmattan, France. P. 18.

### **Chapitre 01 : Les fondements du contrôle de gestion et la performance de l'entreprise**

#### **Introduction**

Le contrôle de gestion est un processus visant à s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficiente en vue d'atteindre les objectifs fixés. Il repose sur des moyens techniques tels que la comptabilité analytique, et l'analyse des écarts, qui consiste à comparer les résultats réels aux prévisions afin d'identifier les sources de dysfonctionnement et de mettre en place des actions correctives. Il est ainsi un système d'information fondamental pour le pilotage de la performance.

Dans cette logique de pilotage, la gestion budgétaire constitue un outil clé. Elle permet de formaliser les objectifs sous forme chiffrée pour l'ensemble de l'organisation, tout en offrant un cadre de suivi, d'analyse et la prise de décision.

L'ensemble de ces dispositifs converge vers un même objectif : améliorer durablement la performance de l'entreprise. Celle-ci se mesure à travers divers indicateurs qui permettent aux dirigeants d'identifier les points forts ainsi que les axes de progrès. L'analyse de la performance devient alors un levier d'innovation, d'adaptation et de renforcement des capacités organisationnelles.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections : la première est consacrée au contrôle de gestion et à la gestion budgétaire et la seconde à la performance de l'entreprise.

#### **Section 01 : Notions de base sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire**

Le contrôle de gestion et la gestion budgétaire constituent des leviers essentiels dans le pilotage de la performance organisationnelle. Le premier permet d'évaluer et de réguler les actions en fonction des objectifs stratégiques, tandis que la seconde vise à planifier et à encadrer l'utilisation des ressources. Cette section se propose de clarifier ces deux notions, en présentant les outils du contrôle de gestion ainsi que les procédures de la gestion budgétaires.

##### **1. Le contrôle de gestion**

###### **1.1 Définition de contrôle de gestion**

Selon **GRANDGUILLOT Béatrice et Francis**, Le contrôle de gestion est défini comme « le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre »<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Grandguillot B F. (2015-2016), *l'essentiel du contrôle de gestion*, 9ème édition, Gualino éditeur. P.13.



Selon **ANTHONY. R, DEARDEN. J et VANCIL. R**, « le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent de ce que les ressources nécessaires sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs que se fixe l'organisation »<sup>3</sup>.

Afin de soutenir cette mission, plusieurs outils techniques ont été développés pour structurer et orienter le processus de contrôle.

### **1.2 Les outils de contrôle de gestion**

Les outils de contrôle de gestion, tels que la comptabilité analytique, les tableaux de bord et la gestion budgétaire, sont essentiels pour suivre la performance de l'entreprise. Ils permettent de contrôler les coûts, de mesurer les résultats et d'ajuster les actions en fonction des objectifs fixés, garantissant ainsi une gestion optimale des ressources.

#### **1.2.1 La comptabilité analytique**

##### **1.2.1.1 Définition de la comptabilité analytique**

Selon **MELYON G**, la comptabilité analytique est définie comme « un outil de gestion destiné à assurer et à examiner les flux interne de l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision »<sup>4</sup>.

##### **1.2.1.2 Objectifs de la comptabilité analytique**

L'objectif de la comptabilité analytique est de calculer les différents coûts et les résultats analytiques de l'entreprise. Elle vise à <sup>5</sup>:

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ;
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants ;
- Établir les prévisions de charges et de produits courants (coûts préétablis et budget d'exploitation) ;
- Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts éventuels.

---

<sup>3</sup> Mikol A. Guardia J. d. Stology H. (1993), *Comptabilité analytique et contrôle de gestion*, DUNOD, Paris. P.14.

<sup>4</sup> Melyon G. (2004), *Comptabilité analytique : principes, coûts réels constatés, coûts préétablis, analyse des écarts*, Bréal, France. P.08.

<sup>5</sup> Ibid. P.09.

### 1.2.2 Le tableau de bord

#### 1.2.2.1 Définition du tableau de bord

Selon **DORIATH Brigitte**, le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance »<sup>6</sup>.

#### 1.2.2.2 Le tableau de bord : rôles et objectifs

Selon **DORIATH. B (2008)** et **VOYER. P (2011)** nous avons fait une synthèse sur le rôle et les objectifs du tableau de bord qui permet de :

- Mettre en évidence les résultats significatifs, les écarts, les tendances et les dysfonctionnements ;
- Servir de support à la communication entre les différents responsables de l'entreprise ;
- Favoriser la prise de décision à partir d'une analyse des indicateurs et la mise en œuvre d'actions correctives ;
- Détecter de nouvelles opportunités ou risques dans une logique de veille stratégique.

Il présente les indicateurs de performance sous forme synthétique, compréhensible et visuelle, afin de faciliter leur lecture, leur interprétation et leur appropriation par les utilisateurs.

La structure et le contenu d'un tableau de bord varie selon :

- Les caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur d'activité) ;
- Son environnement (marché, concurrence, conjoncture) ;
- Le profil du responsable auquel il est destiné (champ de responsabilité, niveau hiérarchique).

### 1.2.3 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire « est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables » (PCG 1982).

Elle est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par <sup>7</sup>:

- La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- Une organisation qui permet d'élaborer des prévisions sous forme de budgets cohérents entre eux, alignés sur l'organigramme de l'entreprise et couvrant l'ensemble de ses activités, qu'elles soient fonctionnelles ou opérationnelles ;

---

<sup>6</sup> Doriath B. (2008), *Contrôle de gestion en 20 fiches*, DUNOD, 5ème édition, Paris.P.143.

<sup>7</sup> Ibid. P. 01.

- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

En ce sens, la gestion budgétaire ne se limite pas à une démarche de prévision mais elle constitue un véritable outil de contrôle permettant d'orienter, d'ajuster et de piloter les actions de l'entreprise en fonction des écarts constatés.

### **2. La gestion budgétaire : un levier stratégique de pilotage**

Déjà présentée comme l'un des principaux outils du contrôle de gestion, la gestion budgétaire occupe une place stratégique dans le pilotage des organisations. Au-delà de sa fonction technique, elle permet d'anticiper, de coordonner et de contrôler l'ensemble des activités de l'entreprise. Compte tenu de son importance, ce deuxième point lui est entièrement consacré afin d'en explorer les objectifs et les modalités de mise en œuvre.

#### **2.1 Définition de la gestion budgétaire**

Selon **ALAZARD. C et SÉPARI. C**, « la gestion budgétaire est une gestion qui conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrés sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont le cœur est constitué par la mise en évidence d'écarts qui doivent permettre la réflexion sur les causes des divergences et initier des actions correctives »<sup>8</sup>.

Selon **FORGET Jack**, « la gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »<sup>9</sup>.

#### **2.2 Objectifs de la gestion budgétaire**

Les objectifs de la gestion budgétaire sont :

- *La planification* : elle facilite l'anticipation et l'organisation des activités de l'entreprise tout en assurant une répartition optimale des ressources.
- *La coordination* : elle veille à l'équilibre entre les différents services de l'entreprise, favorisant ainsi la cohérence et l'harmonisation des actions.

---

<sup>8</sup> ALAZARD C. SÉPARI S. (2010), *contrôle de gestion*, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris. P.218.

<sup>9</sup> Forget J. (2005), *gestion budgétaire ; prévoir et contrôler des activités de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris. P.10.

- *La prise de décision* : elle fournit des informations financières pertinentes pour soutenir la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise.
- *La motivation* : en fixant des objectifs précis et mesurables, elle motive les responsables à atteindre les performances escomptées.
- *Le contrôle* : la gestion budgétaire facilite le contrôle des performances en comparant les résultats réels aux prévisions, ce qui permet d'effectuer des modifications si nécessaires.

### 2.3 Les procédures de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire repose sur un ensemble de procédures structurées permettant d'organiser et de piloter les ressources de l'entreprise. Elle s'articule autour de trois étapes principales : la prévision qui anticipe les besoins et objectifs, la budgétisation qui formalise ces prévisions sous forme chiffrée et enfin le contrôle budgétaire qui permet d'évaluer les écarts entre prévisions et réalisations pour ajuster les actions en conséquence.

#### 2.3.1 La prévision

Selon **FAYOL H.**, « gérer une entreprise consiste à prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler »<sup>10</sup>.

La prévision apparaît ainsi comme le premier impératif pour assurer une gestion efficace d'une entreprise. Dans ce cadre, la gestion prévisionnelle, en tant que processus essentiel, se traduit concrètement par ce que l'on appelle "la gestion budgétaire" au sein de l'entreprise.

La prévision consiste à anticiper les besoins futurs de l'entreprise en termes de ressources, de revenus et de dépenses. Elle constitue la base sur laquelle se construisent les budgets, permettant ainsi de planifier et d'orienter les décisions stratégiques à venir.

#### 2.3.2 La budgétisation

La budgétisation représente l'étape de la gestion budgétaire qui établit ce que l'entreprise prévoit de réaliser à court terme, en termes d'objectifs et de ressources.

La budgétisation représente donc la liaison entre les objectifs fixés et les ressources utilisées pour leur réalisation. En ce sens, le concept de budget est décrit Selon **Selmer. C** comme « un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité »<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, DUNOD, Paris. P 01.

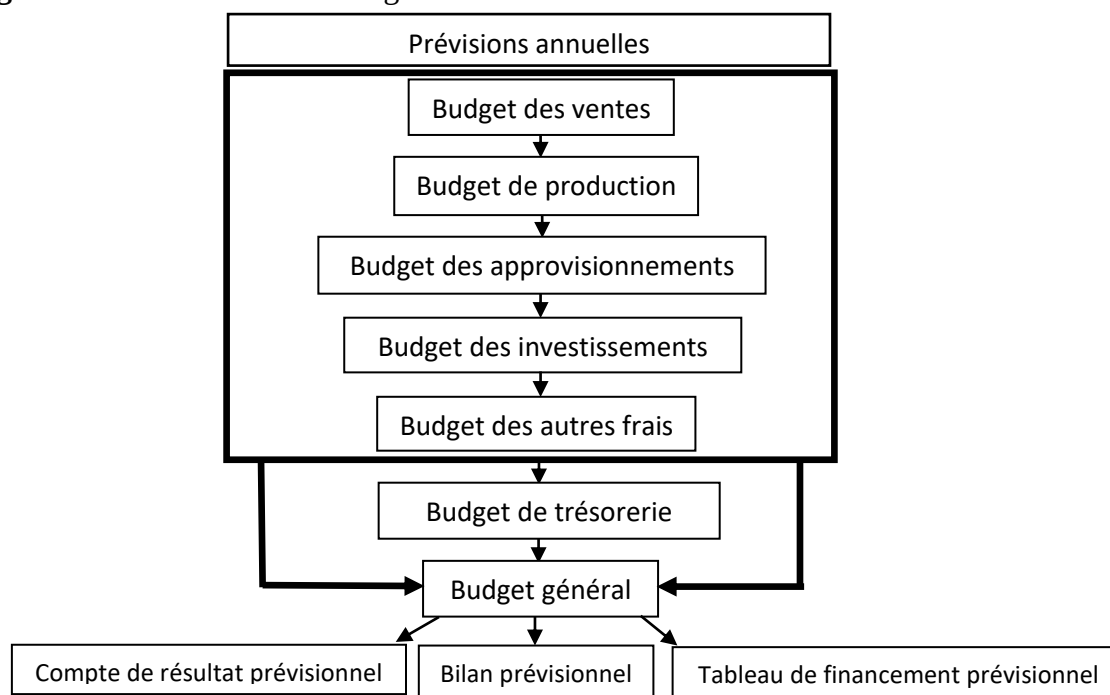
<sup>11</sup> Selmer C. (2009), *Construire et défendre son budget*, DUNOD, 2ème édition, Paris. P.02.

Au-delà de sa définition, le budget joue plusieurs rôles au sein d'une organisation. Il sert notamment à :<sup>12</sup>

- Motiver les managers à dresser des plans d'action ;
- Informer les managers de ce qui est attendu d'eux ;
- Obtenir un engagement des managers ;
- Coordonner les différentes activités d'une organisation ;
- Fournir un standard pour juger la performance réelle.

Trois grandes catégories de budgets peuvent être identifiées. Les budgets fonctionnels, également appelés budgets opérationnels ou d'exploitation, traduisent les actions prévues dans les programmes d'activités des différents services de l'entreprise. Le budget d'investissement rassemble les prévisions de dépenses à court terme liées aux projets d'investissement. Quant aux budgets financiers, ou budgets de synthèse, ils reflètent les conséquences financières de la mise en œuvre des budgets opérationnels.

**Figure N°01 : les différents budgets**



**Source :** Grand Guillot B F (2015-2016), *l'essentiel du contrôle de gestion*, 9<sup>ème</sup> édition, Gualino éditeur. P.17.

L'élaboration de ces différents budgets s'inscrit dans une procédure budgétaire structurée, qui implique la participation de la direction générale jusqu'aux centres de responsabilité. Cette procédure comporte plusieurs étapes. La préparation du budget pour

<sup>12</sup> Sponem S. Lambert C. (2010), "pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion", *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome16(1).159-194. <https://doi.org/10.3917/cca.161.0159>. Consulter le 22/02/2025.

l'année N débute le plus tard possible au cours de l'année N-1, afin de bénéficier des données les plus récentes sur les réalisations de l'exercice précédent <sup>13</sup>:

- ✓ **La première étape** : la direction générale communique aux responsables des centres :
  - Les objectifs de vente pour l'exercice prochain.
  - Des critères et des directives à suivre tels que les prix de vente, le taux de marge, etc.
  - Des prévisions concernant l'environnement économique (évolution des marchés, taux d'inflation, taux de change, taux d'intérêt).
- ✓ **La deuxième étape** : chaque responsable de centre établit un projet de budget (pré-budget) en tenant compte des :
  - Directives transmises par la direction.
  - Contraintes spécifiques à leur centre de responsabilité.
- ✓ **La troisième étape** : consiste à regrouper les divers plans budgétaires et établir un projet d'états financiers, cette synthèse met en évidence des incohérences et des incompatibilités entre les niveaux d'activité prévus dans les différents centres.
- ✓ **La quatrième étape** : la direction demande aux centres de modifier leurs projets, il s'ensuit une navette budgétaire (c'est-à-dire un va-et-vient budgétaire) et des négociations entre la direction et les centres jusqu'à ce que l'ensemble des budgets soit jugé satisfaisant par la direction, devenant ainsi définitif.
- ✓ **La cinquième étape** : le budget de l'année N est périodiquement actualisé en cours de l'année pour tenir compte des réalisations et de l'évolution de l'environnement.

### 2.3.3 Le contrôle budgétaire

C'est une étape cruciale car sans supervision, la gestion budgétaire perd l'essentiel de son intérêt. Il s'agit en fait de :

- Comparer les prévisions avec les réalisations pour faire ressortir les écarts ;
- Utiliser la connaissance de ces écarts d'une part pour corriger la gestion, et d'autre part pour corriger des prévisions futures ;
- Établir des responsabilités afin d'éviter la répétition des erreurs passées à l'avenir.

## Section 02 : la gestion budgétaire outil de pilotage de la performance de l'entreprise

La gestion budgétaire ne se limite pas à la planification des ressources ou à l'établissement de prévisions. Elle constitue également un levier stratégique pour améliorer la performance globale de l'entreprise. En permettant un suivi rigoureux des objectifs, une

---

<sup>13</sup> <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385d8eb21351.pdf>. Consulter le 09/05/2025.

allocation optimale des ressources et une réactivité face aux écarts, elle joue un rôle central dans la maîtrise des coûts, la coordination des actions et l'atteinte des résultats attendus.

### 1. Fondements conceptuels de la performance

Ce point vise à clarifier la notion de performance à travers sa définition, à identifier les critères qui permettent son évaluation.

#### 1.1 Définition de la performance

La performance est souvent difficile à définir, mais certains auteurs ont réussi à la définir de manières différentes telles que :

Selon **DORIATH B**, « le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation »<sup>14</sup>.

Selon **BOURGUIGNON Annick** définit la performance comme «la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »<sup>15</sup>.

#### 1.2 Les critères de la performance

L'évaluation de la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent <sup>16</sup>:

- ✓ **L'économie** : il s'agit de la capacité à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût ;
- ✓ **L'efficience** : est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources ;
- ✓ **L'efficacité** : est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

### 2. Le contrôle budgétaire comme levier de performance

La gestion budgétaire, en tant que processus structurant, contribue directement à la performance de l'entreprise en facilitant la planification, la coordination et le suivi des actions. Le contrôle budgétaire, qui en constitue une étape clé, permet de comparer les réalisations aux prévisions initiales. Il joue ainsi un rôle essentiel dans la détection des écarts, la mise en œuvre d'actions correctives et l'amélioration continue de l'efficacité organisationnelle.

---

<sup>14</sup> Doriath B. Op.cit. (2008). P. 129.

<sup>15</sup> Renaud A, Berland N. (2007), "Mesure de la performance globale des entreprises", *COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*, Poitiers, France.P.4.

<sup>16</sup> Idem P.5.

### 2.1 Définition de contrôle budgétaire

Selon **GERVAIS M**, définit le contrôle budgétaire comme « une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- Rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts ;
- Informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- Prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires »<sup>17</sup>.

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions. En effet, le contrôle budgétaire se résume par l'équation suivante :

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

### 2.2. Rôles du contrôle budgétaire

Selon divers auteurs, le tableau ci-dessous en offre un résumé :

**Tableau N° 01 : les rôles du contrôle budgétaire**

| Études                            | Rôles du contrôle budgétaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R. Baudet [1941]                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- La prévision et l'établissement du programme d'activité</li><li>- L'observation continue des événements capables de modifier les prévisions</li><li>- La recherche des causes d'écarts et la fixation des responsabilités</li><li>- La coordination entre les différents services</li><li>- Le contrôle comptable des coûts de revient standards</li></ul> |
| G. Hofstede [1967]                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Autorisation de dépenses – Planification – Prévision - Mesure des résultats</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| A. Hop Wood [1974]                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordination - Délégation d'autorité – Planification – Motivation</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| E.M.Barrett et L.B. Fraser [1977] | <ul style="list-style-type: none"><li>- Planifier – Coordonner – Motiver – Éduquer – Évaluer</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| L. Samuelson [1986]               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Planification – Coordination - Contrôle des résultats - Détermination des objectifs financiers - Comparaison des performances - Motiver financièrement - Aider à la décision</li><li>- Habituer à penser avec une logique financière – Habitude</li></ul>                                                                                                  |
| H. Bouquin [1997]                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Instrument de coordination et de communication</li><li>- Outil essentiel de gestion prévisionnelle</li><li>- Outil de délégation et de motivation</li></ul>                                                                                                                                                                                                |

**Source :** Berland N. (1999), "À quoi sert le contrôle budgétaire ?", Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 3, p. 5 – 24. Bibliothèque PSSFP. À quoi sert le contrôle budgétaire ? Page 8.

<sup>17</sup>Alazard C. Sépari S. Op.cit. (2010). P.226.



### **3. Le lien entre la gestion budgétaire et la performance**

La gestion budgétaire constitue un levier essentiel de pilotage de la performance organisationnelle. Elle ne se limite pas à une démarche de prévision financière, mais s'inscrit dans une logique stratégique visant à planifier, coordonner et contrôler l'activité en fonction des objectifs définis par l'organisation. En permettant une allocation efficace des ressources et en anticipant les besoins futurs, elle contribue à structurer les actions à court et moyen terme.

L'un de ses principaux apports réside dans la confrontation régulière entre les prévisions budgétaires et les résultats effectivement réalisés. Ce suivi permet de détecter rapidement les écarts, d'en analyser les causes et de corriger les trajectoires si nécessaires. Ce processus d'évaluation continue favorise la réactivité et soutient l'amélioration des performances, tant sur le plan opérationnel que stratégique.

Par ailleurs, en fournissant un cadre structuré et des repères chiffrés, la gestion budgétaire constitue un appui précieux à la prise de décision. Elle permet aux responsables d'agir en s'appuyant sur des données fiables, tout en facilitant la communication et la coordination entre les différents centres de responsabilité.

La gestion budgétaire, à travers ses fonctions de planification, de contrôle et d'ajustement, participe activement à la performance globale de l'entreprise, en renforçant sa capacité d'adaptation, sa rigueur dans l'exécution et son efficacité dans l'utilisation des ressources.

### **Conclusion**

Le contrôle de gestion, en tant que processus important dans la planification et l'orientation de l'organisation, permet une meilleure gestion ainsi qu'une évaluation approfondie de la performance à travers divers outils, tels que la gestion budgétaire. Cette dernière aide les entreprises à surmonter leurs difficultés et à atteindre leurs objectifs. Le contrôle budgétaire consiste à l'analyse des écarts obtenus entre les prévisions et réalisations constatées des entreprises, afin de les interpréter et de prendre les décisions appropriées.

Dans ce chapitre, nous avons présenté la définition et les différents outils du contrôle de gestion, qui représente une fonction majeure pour le bon fonctionnement de l'organisation ainsi qu'une meilleure gestion de ses activités. Par ailleurs, nous avons abordé les concepts théoriques de la gestion budgétaire et son importance dans le pilotage de l'entreprise et sa contribution à l'amélioration de ses performances.

## **Chapitre 02 : la contribution de la gestion budgétaire à la performance de SONATRACH**

### **Introduction**

Pour enrichir notre connaissance sur la gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'entreprise, nous avons effectué notre stage au sein de la SONATRACH Bejaia (TRC) entreprise de transport par canalisation des hydrocarbures.

Dans ce chapitre, nous commencerons par une présentation de SONATRACH, avant de passer à la réalisation d'un cas pratique portant sur l'élaboration des budgets d'exploitation et d'investissement. Ce cas permettra d'illustrer les bases sur lesquelles la performance est déterminée.

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (SONATRACH)**

Dans cette section nous présenterons un bref historique de l'entreprise et ses différentes activités, en mettant particulièrement l'accent sur la Région Transport Centre de Bejaia.

#### **1. Historique**

Créée le 31/12/1963 par décret n° 63-491 de la Société Nationale de Transport et de commercialisation des Hydrocarbures.

Dès **1964** elle lance la construction de son premier oléoduc algérien (OZI).

En **1965** une association avec la France « ASCOOP » permet à l'Algérie d'étendre sa maîtrise du secteur des hydrocarbures.

Entre **1966** et **1969**, SONATRACH renforce sa position en développant l'exploration, la production, le transport et la distribution. Elle découvre de nouveaux gisements et prend le contrôle du marché national.

L'Algérie devient membre de L'OPEP en **1969**.

**Le 24 février 1971**, les hydrocarbures sont nationalisés, une date clé dans l'histoire de l'entreprise.

Dans les années **1980**, SONATRACH est restructurée en plusieurs filiales industrielles, techniques et de service, passant d'une petite société à une entreprise plus de 100 000 employés.

La loi de **1986** ouvre SONATRACH au partenariat international tout en garantissant à l'état algérien une participation majoritaire dans les projets.

Les années **1990**, réformes législatives qui favorisent d'avantages des investissements étrangers.

Depuis les années **2000**, SONATRACH se modernise, développe ses capacités d'exploration, d'exportation et diversifie ses activités, notamment dans pétrochimie. Sa production primaire passe de 8 à 233 Millions tonnes équivalent entre **1999 et 2009**.

Aujourd'hui, SONATRACH est un acteur stratégique, moteur du développement économique et social de l'Algérie, et un pilier de sa souveraineté énergétique.

### **2. Les activités de SONATRACH**

#### **2.1 Activité de production ou d'exploitation amont**

L'activité Exploitation-Production couvre les activités de recherche, d'exploitation, de développement et de production d'hydrocarbures. Elles sont assurées par SONATRACH seule, ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

La quasi-totalité des réserves découverte en Algérie à ce jour se situe au Sahara Algérien.

#### **2.2 Activité de Transport par Canalisation (TRC)**

L'activité Transport par Canalisation (TRC) assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, condensat, GPL, et gaz naturel).

SONATRACH, à travers l'activité Transport par Canalisation (TRC) dispose de 22 systèmes de Transport par canalisation intégrant 83 stations de pompage, SONATRACH dispose également de nombreux postes de chargement à quai du pétrole brut, du condensat, du GNL et des produits pétroliers au niveau des trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures Arzew, Bejaia et Skikda.

#### **2.3 Activité séparation et liquéfaction**

A pour mission la transformation des hydrocarbures par la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL. Pionnier dans la production du GAZ naturel Liquéfié (GNL) depuis 1964 par le complexe de liquéfaction de gaz naturel GL4Z (ex-CAMEL), première usine au monde, pour la séparation des gaz, pour extraire les gaz butane et propane.

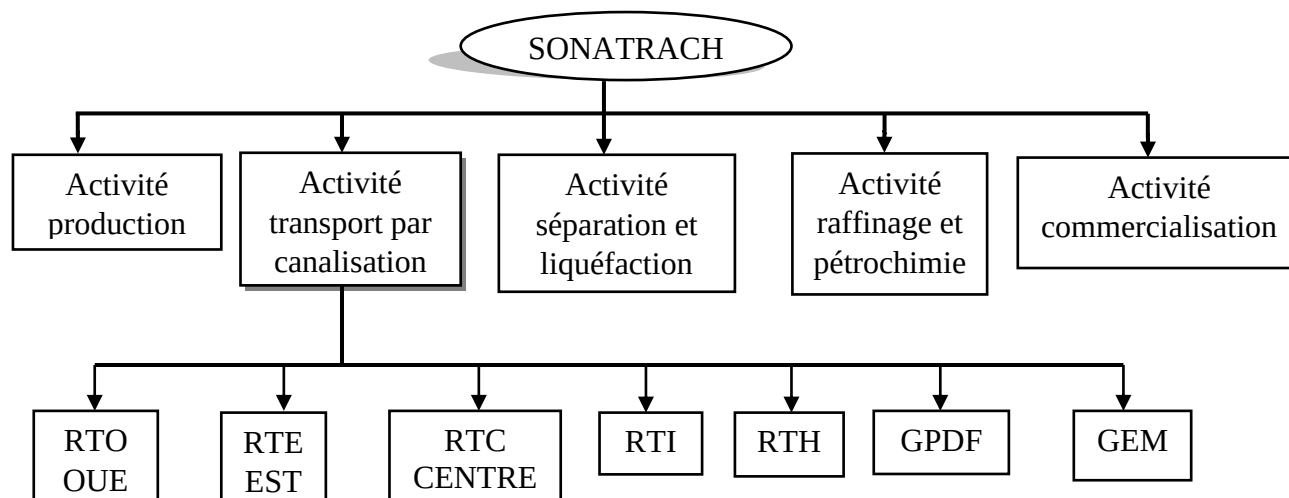
#### **2.4 Activité raffinage et pétrochimie**

A pour mission de traiter et de transformer les hydrocarbures en produit raffiné et dérivés. Pour se faire SONATRACH dispose quatre 4 complexes de GNL d'une capacité totale de production de 56 millions de m3/an.

#### **2.5 Activité commercialisation**

SONATRACH, à travers son activité de commercialisation, assure la vente des hydrocarbures en Algérie et à l'international. Elle alimente le marché local, notamment SONEGAS et NAFTAL pour GPL.

Figure N° 02 : Les activités de SONATRACH



**Source :** Élaborée par nous-mêmes à partir des informations fournies par l'entreprise.

### 3. Présentation de la Région Transport Centre de Bejaia (RTC)

La RTC de Bejaia est, l'une des cinq directions, chargée du transport, du stockage et de la livraison des hydrocarbures liquide et gazeux, elle détient un emplacement stratégique important situé au sud de Bejaia (arrière-port) à l'entrée de la ville.

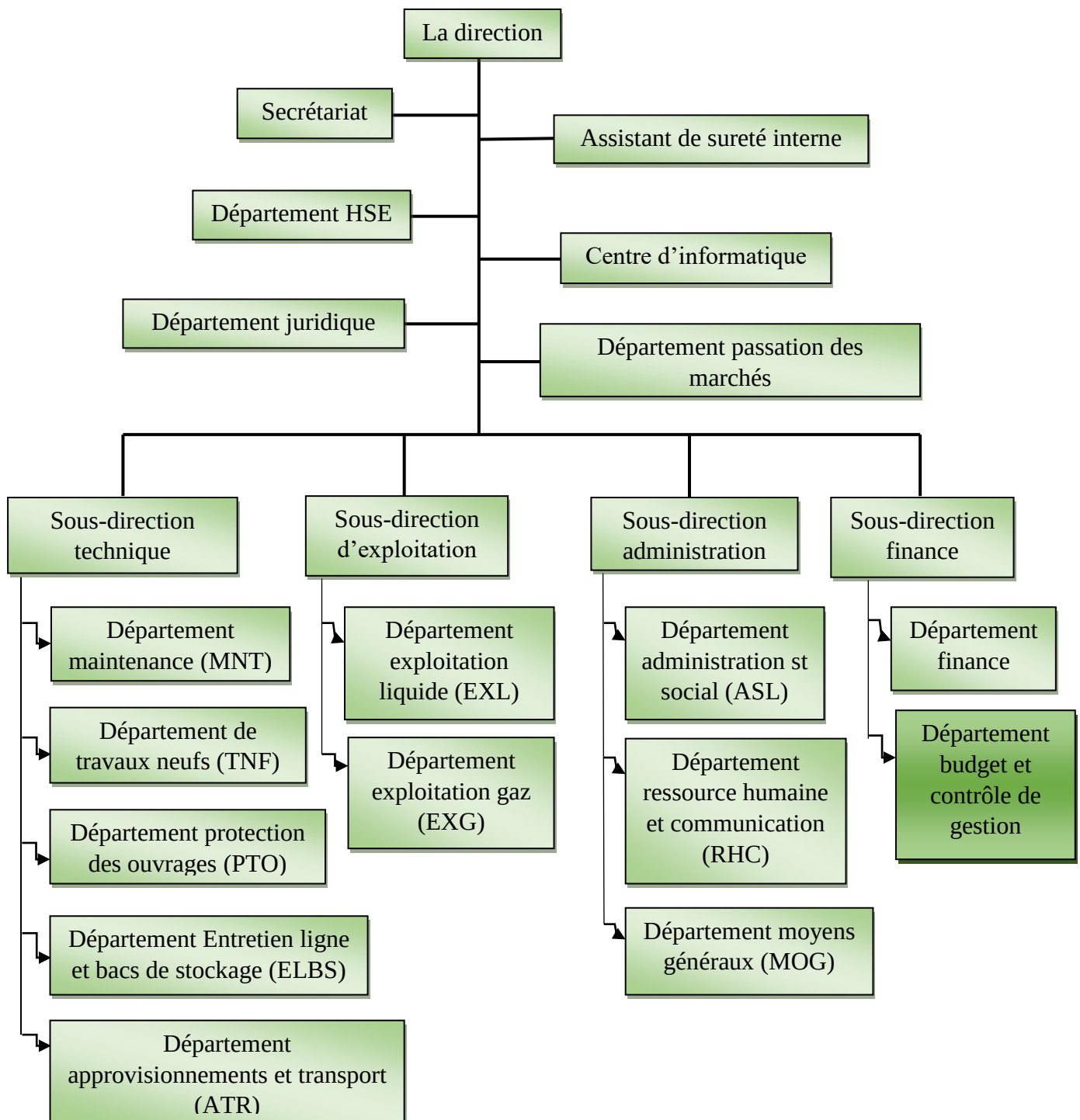
#### 3.1 Mission de la RTC

Les hydrocarbures transportés à travers les canalisations gérés et exploités par RTC sont :

- **Le pétrole brut :** est un pétrole issu de l'exploitation d'un puits, avec uniquement comme traitement le dessablage, et la décantation de l'eau. Il se mesure en barils.
- **Le condensat :** il est obtenu après liquéfaction du gaz naturel et il joue un rôle important dans le fonctionnement des machines à vapeur.
- **Le gaz naturel :** est un combustible fossile, il s'agit d'un mélange d'hydrocarbures présent naturellement dans des roches poreuses sous forme gazeuse.

#### **4. Présentation des structures de l'organisation de la RTC**

**Figure N° 03 : Organigramme de direction régionale transport centre RTC (Bejaia)**



**Source :** Élaborée par nous-mêmes à partir des informations fournis par l'entreprise.

Dans le cadre de notre cas pratique réalisé au sein de SONATARCH, nous avons axé notre analyse sur le département budget et contrôle de gestion, rattaché à la sous-direction finance. Ce département joue un rôle clé dans l'élaboration des budgets, leur suivi et leur

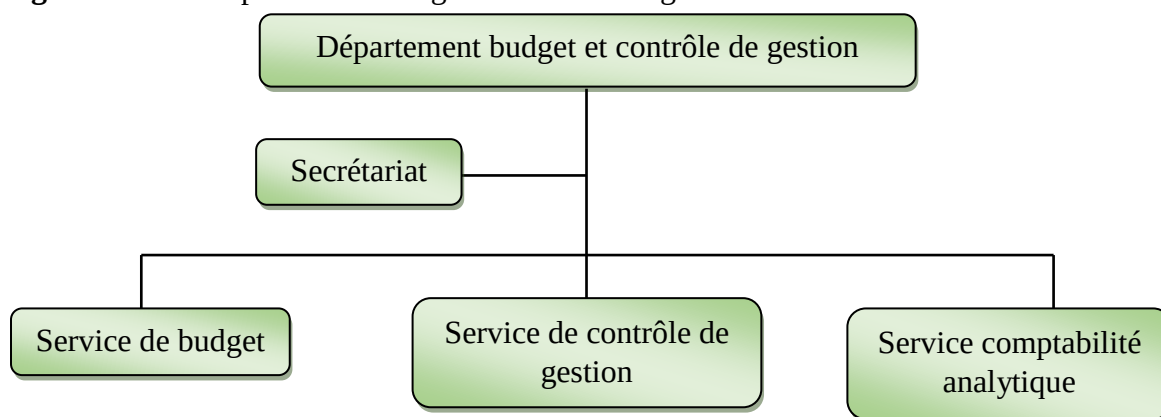
## Chapitre 02 : la contribution de la gestion budgétaire à la performance de SONATRACH

contrôle et se compose de trois services principaux : Service de budget, service de contrôle de gestion et service de comptabilité analytique.

**La sous-direction finance** : se compose de deux départements suivants :

- **Département finance** : il prend en charge la gestion comptable et financière.
- **Département budget et contrôle de gestion** : le rôle principal de ce département est l'élaboration des budgets annuels et pluriannuels de l'entreprise ainsi que leur suivi et leur contrôle. Il se compose de trois services comme suit :
  - **Service de budget** : il a pour but d'élaborer le plan budgétaire prévisionnel en fonction des besoins de l'ensemble des structures de la RTC, ainsi que d'assurer son suivi par des rapports mensuels. Il se décompose de deux sections :
    - Section d'exploitation.
    - Section d'investissement.
  - **Service contrôle de gestion** : ce service joue un rôle d'intermédiaire entre les différentes structures de la RTC et la hiérarchie, qui a pour but d'aider les responsables à prendre des décisions de gestion grâce à la présentation de rapports mensuels.
  - **Service comptabilité analytique** : le rôle de ce service est de :
    - Déterminer le coût de revient générale (région RTC).
    - Partage de la société en centre de coût et schématisé le plan comptable analytique.
    - Répartition des charges directes et indirectes en fonction des clés de répartition.

**Figure N° 04** : Département Budget et contrôle de gestion



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

### Section 02 : Le processus budgétaire au sein de SONATRACH

Le processus budgétaire de SONATRACH est élaboré annuellement en collaboration avec les diverses régions et la division d'exploitation. Il comprend deux types de budgets, le budget d'investissement et le budget d'exploitation (fonctionnel).

### **1. Les phases d'élaboration d'un budget au sein de la RTC (Bejaia)**

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

#### **1.1 Phase préparatoire**

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

#### **A. Lancement de la campagne budgétaire**

Représente une phase essentielle du processus de planification et des réalisations des projets d'exploitation et d'investissement annuels et à moyen terme.

Le service budget lance cette campagne chaque mois de mai-juin de l'année N pour l'élaboration de budget de l'année N+1, qui s'étend de deux à trois mois, cette dernière consiste à la réalisation d'une note de budget des différentes structures de l'entreprise qui contient les différentes affaires (les achats et les réparations) et projets de l'année suivante.

#### **B. Établissement des fiches techniques**

Nous allons développer les étapes à suivre pour l'élaboration des fiches techniques de l'exploitation et de l'investissement :

- **Fiche technique d'un budget d'exploitation**

La fiche technique regroupe tous les détails, les prévisions, les coûts et la durée de l'affaire en vue de notification. Chaque affaire dispose de sa propre fiche technique. Pour garantir une fiabilité optimale des fiches techniques, il y a quelques règles à suivre :

- Maîtriser la phase de maturation des nouvelles affaires à inscrire par une meilleure préparation technique et évaluation financière.
- Procéder à une actualisation des affaires en cours.

- **Fiche technique d'un budget d'investissement** : se compose de huit (08) pages :

**1<sup>er</sup> page : Fiche signalétique** : Cette rubrique présente les éléments suivants :

- Résumé du projet avec son intitulé,
- Localisation du projet,
- Département responsable,
- Finalité du projet,
- Opportunité du projet,
- La consistance de l'opération.

## Chapitre 02 : la contribution de la gestion budgétaire à la performance de SONATRACH

---

- Le planning de maturation : c'est un planning prévisionnel relatif à la finalisation du cahier de charges, lancement de l'appel d'offre, la date et signature du contrat et l'établissement de l'ordre de démarrage de service (ODS).

### **2<sup>ème</sup> page : Planning des travaux et fournitures**

C'est le délai de réalisation des travaux avec les dates de début et de fin des exécutions.

**3<sup>ème</sup>Page : Le contrat et l'évolution physique de l'affaire (%) :** Cette page comprend deux tableaux distincts :

- **Le contrat :** contient la date de signature du contrat, la date prévue pour les nouveaux projets à inclure dans le plan, la date de démarrage des travaux (réels ou prévisionnels) le cout du projet en milliers de dinars (KDA).

- **Évolution physique de l'affaire :** c'est la prévision de la réalisation physique du projet.

### **4<sup>ème</sup>Page : Le coût du projet**

- **Le physique valorisé :** l'estimation de la valeur à réaliser sur une période donnée est obtenue en multipliant le cout global du projet par l'évolution physique de l'affaire.

### **5<sup>ème</sup> Page : Le cout du projet**

- **L'enveloppe financière :** c'est la prévision des différentes dépenses à effectuer lors de l'évolution du projet. Les montants de l'enveloppe financière sont différents des montants de physique valorisé à cause des décalages de paiements.

### **6<sup>ème</sup>Page : Explication des écarts**

Cette rubrique présente les écarts entre le coût global initial du projet inscrit au plan de l'exercice précédent et son montant actuel, accompagnés d'une explication de ces écarts.

### **7<sup>ème</sup> Page : Déglobalisation de la prévision**

Elle se compose de physique valorisé et enveloppe financière. Il s'agit de la répartition du montant global du projet en mensualités en fonction du volume de réalisation afin de faciliter le suivi du projet.

### **8<sup>ème</sup>Page : liste exhaustive des fournitures**

C'est l'énumération des besoins en fourniture pour le projet de chaque année dans un tableau illustré par le montant et la quantité.

## **C. Vérification et validation des fiches techniques**

Après l'établissement des fiches techniques, celles-ci seront ensuite transmises au département budget qui à son tour les contrôlent et les comparent aux fiches techniques précédentes. Lors de la constatation d'erreurs ou d'anomalies, ces fiches seront renvoyées aux structures concernées pour rectification. Par la suite elles doivent être passées par



plusieurs niveaux d'arbitrage : directeur régionale, direction division d'exploitation et direction générale.

#### **D. La réunion avec les différents départements**

Afin de discuter des affaires proposées et réussir au mieux le budget, les différentes structures concernées se réunissent. D'abord avec le département budget, afin de vérifier l'existence et les omissions des affaires en cours avec le plan de l'année précédente (en matière de maturation des montants), puis avec une commission du siège TRC d'Alger pour des réunions de pré-arbitrage sur la confirmation et la validation des affaires.

##### **1.2 Phase opérationnelle**

Cette phase comprend :

##### **A. La Finalisation du plan**

Après vérification de toutes les fiches techniques, la finalisation du plan annuel ou à moyen terme doit être réalisé par le service budget. Cette tâche est effectuée en août tiré à partir des conclusions des différentes réunions organisées.

##### **B. La notification d'un plan annuel**

Après la consolidation de toutes les fiches techniques et d'établissements d'un plan budgétaires final, la direction régionale de Bejaia va transmettre ce plan budgétaire au début du mois d'août à la division d'exploitation d'Alger, accorder une autorisation pour l'utilisation du budget à partir de la fin de l'année N ou du début de l'année N+1.

#### **2. Élaboration et suivi d'un budget d'exploitation au sein de SONATRACH**

Le budget fonctionnel, est établi annuellement en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise pour la période N+1. Il résulte d'une concertation entre les différentes structures de l'entreprise et repose sur des prévisions des charges et des dépenses.

##### **2.1 Les charges**

Une charge correspond au coût supporté par l'entreprise pour assurer sa production ou son exploitation sur une période donnée. Elle est essentielle au bon fonctionnement des services de l'entreprise.

##### **2.1.1 Intitulés des classes des charges**

###### **❖ Achats consommés (compte N°60)**

Représente les besoins des différents services en matière première, ils sont obtenus à partir de calcul suivant :

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

❖ **Services extérieurs (compte N°61)**

Les services externes correspondent aux dépenses externes liées directement aux besoins de l'entreprise pour son exploitation. Il s'agit notamment des prestations de services telles que le nettoyage, l'entretien, la réparation, la maintenance et la location.

❖ **Autres services extérieurs (compte N°62) : ce poste comprend :**

- La rémunération des intermédiaires et honoraires (avocats, expert-comptable) ;
- Les dépenses liées à la publicité, aux foires et aux expositions ;
- Les frais postaux et de télécommunication ;
- Les coûts de transport des biens et de transport collectif du personnel.

❖ **Frais de personnel (compte N°63) : il regroupe l'ensemble des charges liés aux salariés de l'entreprise, notamment :**

- Les salaires bruts, les charges sociales patronales, les autres charges personnelles ;
- L'élaboration du budget prévisionnel des frais de personnel pour l'année N+1 repose sur plusieurs facteurs, à savoir les nouveaux recrutements, les augmentations salariales et les départs à la retraite.

❖ **Impôts, taxes et versements assimilés (compte N°64)**

L'impôt relève du droit public et il est imposé sur certains éléments. Il peut être direct sur divers produits et services en conformité avec les lois actuelles.

Le service budget accorde une part importante à la TAP, qui est calculée comme suit :

|                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| $\text{Budget prévisionnel de la TAP} = \text{chiffre d'affaires prévisionnel} \times 3\%$ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|

❖ **Autres charges opérationnelles (compte N°65)**

Les autres frais de gestion courante font référence à des dépenses liées à des événements impactant l'activité de l'entreprise, mais qui sont temporaires par nature. En comptabilité, ces charges sont regroupées dans le compte 65 et incluent notamment les redevances sur les créances douteuses ou irrécouvrables.

❖ **Les charges financières (compte N°66)**

Elles regroupent tous les coûts générés par la relation existante entre l'entreprise et les institutions bancaires (taux de change).

❖ **Les charges extraordinaires (compte N°67)**

Elles correspondent aux charges exceptionnelles, qui ne sont pas directement liées aux activités quotidiennes de l'entreprise. Ce compte couvre les dépenses imprévues, telles que

## Chapitre 02 : la contribution de la gestion budgétaire à la performance de SONATRACH

---

celles occasionnées par des crises ou événements exceptionnels (exemple : pandémie de COVID-19).

### ❖ Amortissements (compte N°68)

Il s'agit de la charge d'un amortissement sur la valeur d'un actif en raison de son utilisation, du temps nécessaire pour changer les techniques et d'autres facteurs. Le service budgétaire calcule les amortissements en se basant sur les performances de l'année précédente, ainsi que les frais d'amortissement liées aux nouvelles acquisitions prévues dans le plan d'investissement.

### ❖ Autoconsommation (compte N°72)

Il s'agit de la part de gaz consommée par les machines utilisées pour le transport par canalisation. Cette consommation impose la définition d'un budget, qui varie en fonction des quantités transportées.

### 2.1.2 Présentation des charges d'exploitation pour le mois de mai 2023 de l'entreprise SONATRACH

Nous allons illustrer la démarche de la RTC pour le suivi d'un plan d'exploitation par un exemple portant sur les charges du mois de mai de l'année 2023.

- ✚ Au mois de **mai 2023**, le niveau des charges d'exploitation a atteint **1 303 314KDA**, soit **104%** par rapport à la prévision mensuelle qui est de **1 255 430 KDA**.
- ✚ Le cout opératoire pour le mois de **mai 2023** est de **831 857KDA**, réalisé à hauteur de **106%**.
- ✚ Les réalisations obtenues dans le tableau ci-dessous sont extraites à partir de la balance de l'entreprise.

## Chapitre 02 : La contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH

**Tableau N° 02 : les Charges d'exploitation pour le mois de mai 2023**

| Unité KDA                          | Objectif<br>2023 | Mai 2023  |           |      | À fin mai 2023 |           |      | Taux réel<br>annuel |
|------------------------------------|------------------|-----------|-----------|------|----------------|-----------|------|---------------------|
|                                    |                  | Prévu     | Réalisé   | %    | Prévu          | Réalisé   | %    |                     |
| <b>Achats consommés</b>            | 349 784          | 22 450    | 34 441    | 153% | 108 380        | 135 297   | 125% | 39%                 |
| <b>Services extérieurs</b>         | 1 953 888        | 121 134   | 77 213    | 64%  | 516 722        | 354 749   | 69%  | 18%                 |
| <b>Autres service Extérieur</b>    | 1 387 198        | 126 335   | 67 966    | 54 % | 557 144        | 320 413   | 57%  | 23%                 |
| <b>Auto-consommations</b>          | 25 200           | 2 100     | 18        | 1%   | 10 500         | 6 246     | 59%  | 25%                 |
| <b>Consommation intermédiaire</b>  | 3 716 070        | 272 019   | 179 638   | 66%  | 1 192 746      | 816 705   | 68%  | 22%                 |
| <b>Frais de personnel</b>          | 6 170 902        | 493 672   | 617 085   | 125% | 2 468 360      | 2 472 441 | 100% | 40%                 |
| <b>Impôts et taxes</b>             | 1 387 102        | 20 334    | 35 134    | 173% | 111 670        | 194 259   | 174% | 14%                 |
| <b>Charges financières</b>         |                  |           |           |      |                |           |      |                     |
| <b>Cout opératoire</b>             | 11 274 074       | 786 025   | 831 857   | 106% | 3772 776       | 3 483 405 | 92%  | 31%                 |
| <b>Autres charges opérationnel</b> |                  |           | 3 012     |      |                | 6 841     |      |                     |
| <b>Éléments extraordinaires</b>    | 10 800           | 960       | 0         | 0%   | 4 080          | 0         | 0%   | 0%                  |
| <b>Amortissements</b>              | 5 621 342        | 468 445   | 468 445   | 100% | 2 342 225      | 2 342 225 | 100% | 42%                 |
| <b>Total</b>                       | 16 906 216       | 1 255 430 | 1 303 314 | 104% | 6 119 081      | 5 832 472 | 95%  | 34%                 |

**Source :** Établi par nous-mêmes à base des données de l'entreprise.

## Chapitre 02 : La contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH

- ❖ **Les formules de calculs :** Les formules suivantes, fournies par l'entreprise, permettent de quantifier et d'analyser les principaux indicateurs nécessaires au suivi et à l'évaluation des charges d'exploitation, exemple pris sur les achats consommés :

**Consommation intermédiaire** = Achats consommés + Services extérieurs + Autres services extérieurs + autoconsommations

- $CI = 22\,450 + 121\,134 + 126\,335 + 2\,100 = 272\,019 \text{ KDA}$

**Coût opératoire** = Consommations Intermédiaires + Frais de Personnel + Impôts et Taxes + Charges Financières

- $CO = 272\,019 + 493\,672 + 20\,334 = 786\,025 \text{ KDA}$

**Total charges d'exploitation** = Coût Opératoire + Autre charges Opérationnel + Éléments Extraordinaires + Amortissements.

- $\text{Total charges d'exploitation} = 786\,025 + 960 + 468\,445 = 1\,255\,430 \text{ KDA}$

**Écart** = réalisations – prévision

- $\text{Écart} = 34\,441 - 22\,450 = 11\,991 \text{ KDA}$

**Taux de réalisation mai** = (réalisation mai / prévisions mai)  $\times 100$

- $\text{Taux de réalisation mai} = (34\,441 / 22\,450) \times 100 = 153\%$

**Taux de réalisation annuel** = (réalisation cumulée afin de mai / prévision annuelle 2023)  $\times 100$

- $\text{Taux de réalisation annuel} = (135\,297 / 349\,784) \times 100 = 39\%$

- ❖ **Interprétation des écarts :** Dans ce qui suit, nous présenterons les écarts relatifs aux charges d'exploitation en mettant en lumière leurs principales causes.

### 1/ Achats consommés

Ce poste a enregistré un **écart positif de +11 991 KDA**, soit **53%** qui s'explique par :

- La constatation d'une consommation des équipements individuels relative aux acquisitions des EPI spécifique HSE.
  - Aucune prévision pour le compte « équipements individuels ».
  - Réalisation de mai 2023 = 2 805 KDA, soit **un écart positif de 2 805 KDA**

## Chapitre 02 : La contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH

---

- À la suite de la révision partielle d'un compresseur d'air du turbo alternateur au niveau de la station SC3, une forte consommation de PDR non prévue initialement pour le mois de mai 2023.
  - Aucune prévision pour le compte « matériel de rechange ».
  - Réalisation de mai 2023 = 7 440 KDA, soit **un écart positif de 7 440 KDA**
- Des sorties de stock ont été constatées par rapport à la fourniture de bureau selon les besoins exprimés par les structures.
  - Aucune prévision pour le compte « fournitures de bureau ».
  - Réalisation de mai 2023 = 1 750 KDA, soit **un écart positif de 1 750 KDA**

### 2/ Services extérieurs

Ce poste a enregistré **un écart négatif de – 43 921 KDA**, soit -36% qui s'expliquent par la non-réalisation des affaires suivantes :

- Traitement des boues issues des résidus hydrocarbures :

Les causes principales de ce retard dans la réalisation sont dues au retard dans l'obtention de l'attestation de normativité des prix dument signé par le vice-président (finalisation des travaux de négociation en novembre 2022, signature d'attestation de normativité en mars 2023).

- Aucune réalisation constatée.
- Prévision mai= 18 000KDA, soit **un écart négatif de 18 000 KDA**
- Électrification du nouveau poste de protection Cathodique au PK363/OB1 :
  - Aucune réalisation constatée.
  - Prévision mai= 5 900 KDA, soit **un écart négatif de 5 900 KDA**
- Électrification du poste de protection Cathodique N°01/GG1 au PK 08+300 :
  - Aucune réalisation constatée
  - Prévision mai = 17 900 KDA, soit **un écart négatif de 17 900 KDA**

L'écart constaté s'explique par un retard important dans l'envoi des devis par SONEGAS.

- ✓ Maintenance du parc de climatisation de la Région RTC :

Affaire non encore lancée, en cours de finalisation du cahier des charges.

- Aucune réalisation constatée.
- Prévision mai = 2 000 KDA, soit **un écart négatif de 2 000 KDA**

### 3/Autres services extérieurs

Ce poste a enregistré **un écart négatif de -58 369 KDA**, soit -46% qui s'expliquent essentiellement :

## Chapitre 02 : La contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH

---

❖ Par la faible réalisation des charges relatives aux :

✓ Prestation de chargement et déchargement des produits pétroliers assurés par (STH) :

L'écart est dû à une surestimation des prévisions initiales. Bien que, ces dernières ont été établit sur la base du programme d'enlèvement au niveau des ports pétroliers transmis par la division dans le cadre du PMT 2022-2026.

- Prévision mai = 38 300 KDA

- Réalisation mai = 16 309 KDA, soit **un écart négatif de 21 991 KDA**

✓ Formation

Manque à réaliser des charges liées à la formation « secrétaires : devenir assistante » ; Formation SAP « PM Gestion des objets techniques Maintenance (données de base) » et Formation sur les risques industriels.

- Aucune réalisation constatée.

- Prévision mai= 6 290 KDA, soit **un écart négatif de 6 290 KDA**

❖ Par la non-concrétisation des affaires suivantes :

✓ Diagnostic technique et plan de mise en conformité des installations

Affaire déclarée en trois (3) fois infructueux (Affaire géré par RTE), suite à la décision du divisionnaire, il a été décidé de créer un groupe de travail pour la concrétiser par effort propre pour la partie GG1.

- Aucune réalisation constatée.

- Prévision mai= 9 000 KDA, soit **un écart négatif de 9 000 KDA**

✓ Alimentation en gaz naturel de la base de vie de la station SP2

L'entreprise SONEGAS Biskra a été consultée, des difficultés techniques ont été détectées, ce qui a engendré un retard dans la concrétisation de cette affaire.

- Aucune réalisation constatée.

- Prévisions mai= 7 000 KDA, soit **un écart négatif de 7 000 KDA**

✓ Retard dans l'envoi des factures liées à la sécurité (2SP)

- Aucune réalisation constatée

- Prévision mai = 14 000 KDA, soit **un écart négatif de 14 000 KDA**

### 4/ Charges de personnel

Ce poste a engendré durant le mois de mai 2023 **un écart positif de +123 413 KDA**, soit **+25%** qui s'explique par : le rappel versé de l'augmentation du salaire de base 12% concernant les mois de janvier, Février et Mars.

### **5/ Impôts et taxes**

Au mois de mai 2023, ce poste a engendré **un écart positif de +14 800 KDA**, soit **+73%** qui sont dû à la TAP qui représente 3% sur le chiffre d'affaires réalisé durant le mois de mai 2023.

- Prévision mai = 20 334 KDA
- Réalisation mai = 33 859 KDA

### **6/Auto consommation**

Au mois de mai 2023, ce poste a engendré **un écart négatif de -2 082 KDA**, soit **- 99%** qui s'expliquent par la baisse des quantités transportées engendré par la baisse du débit.

### **7 /Autres charges Opérationnelles**

Les **3 012 KDA** enregistré dans ce poste représentent les dépenses de justice et de perte de procès.

## **2.2 Les dépenses**

C'est l'argent utilisé dans toutes les transactions, qu'elles soient privées ou publiques, pour acquérir des biens ou services ou faire réaliser des actions.

Les dépenses réelles dépassent parfois les prévisions, un phénomène qui surprend souvent les entreprises. Pour éviter cela, il est crucial que l'entreprise analyse ses coûts de manière précise en tenant compte de leur nature, de leur volume et de leur échelonnement.

Ainsi, les dépenses représentent l'argent décaissé par l'entreprise. Le principal objectif est que ces dépenses réelles ne dépassent pas les dépenses prévues, ce qui implique une évaluation prudente des charges.

**Le budget des décaissements :** Un décaissement désigne toute opération entraînant la sortie d'argent. Pour établir le budget des décaissements, le service budget prend en compte toutes les sorties d'argent, à l'exception des amortissements et des autoconsommations, qui ne sont pas considérés comme des décaissements.



### 2.2.1 Présentation des dépenses d'exploitation pour le mois de mai 2023 de l'entreprise SONATRACH

Nous allons illustrer la démarche de la RTC pour le suivi d'un plan d'exploitation par un exemple portant sur les dépenses du mois de mai de l'année 2023.

✚ Au mois de **mai 2023**, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de **613 278 KDA**, soit à **96%** par apport à la prévision de la même période **641 196 KDA**.

✚ Les réalisations obtenues dans le tableau ci-dessous sont extraites à partir de brouillard de banque de l'entreprise.

**Tableau N° 03 : Les dépenses d'exploitation pour le mois de mai 2023**

| Unité : KDA                           | Objectif<br>2023 | Mai 2023 |         |      | À FIN MAI |           |      | Taux réel<br>annuel |
|---------------------------------------|------------------|----------|---------|------|-----------|-----------|------|---------------------|
|                                       |                  | Prévu    | Réalisé | %    | Prévu     | Réalisé   | %    |                     |
| <b>Approvisionnement</b>              | 978 346          | 30 104   | 29 442  | 98%  | 125 834   | 177 508   | 141% | 18%                 |
| <b>Service extérieurs</b>             | 1 813 607        | 66 614   | 62 374  | 94%  | 407 790   | 357 299   | 88%  | 20%                 |
| <b>Autre service extérieurs</b>       | 1 328 060        | 99 618   | 62 006  | 62%  | 483 226   | 390 412   | 81%  | 29%                 |
| <b>Dépense intermédiaires</b>         | 4 120 013        | 196 336  | 153 822 | 78%  | 1 016 850 | 925 219   | 91%  | 22%                 |
| <b>Frais de personnel</b>             | 5 537 012        | 442 960  | 455 480 | 103% | 2 214 800 | 1 996 848 | 90%  | 36%                 |
| <b>Impôts et taxes</b>                | 899 814          | 1 000    | 166     | 17%  | 7 000     | 14 241    | 203% | 1%                  |
| <b>Autres charges opérationnelles</b> |                  |          | 3 810   | /    |           | 10 827    |      |                     |
| <b>Éléments extraordinaires</b>       | 10 800           | 900      | 0       | 0%   | 4 500     | 2 308     | 51%  | 21%                 |
| <b>Total</b>                          | 10 567 639       | 641 196  | 613 278 | 96%  | 3 243 150 | 2 949 443 | 91%  | 28%                 |

**Source :** établi par nous- mêmes à base des données de l'entrepris

## Chapitre 02 : La contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH

### ❖ Les Formules de calculs

**Dépenses intermédiaires** = Approvisionnement + Services extérieurs +Autres services extérieurs

• **DI** = 30 104 + 66 614 + 99 618 = **196 336 KDA**

**Total dépenses d'exploitation**= Dépenses intermédiaires + Frais de Personnel + Impôts et Taxes + Autres Charges Opérationnelles

• **Total dépenses d'exploitation** = 196 336 + 442 960 + 1 000 + 900 = **641 196 KDA**

❖ **Interprétation des écarts** : Dans ce qui suit, nous présenterons les écarts relatifs aux dépenses d'exploitation en mettant en lumière leurs principales causes.

#### 1/Services extérieurs

Au mois de **mai 2023**, ce poste enregistre **un écart négatif de -4 240 KDA**, soit **6%** par rapport à la prévision du même mois qui s'explique par non-concrétisation des affaires prévues pour le mois de mai tels que :

✓ Travaux de désensablement des ouvrages concentré de la RTC

Les causes principales de ce retard de réalisation liées au :

- Prorogation du délai de dépôts des offres, suite aux manques de soumissionnaires ;
- Les travaux de négociation du prix non prévue initialement pour un délai de 10jours ;
  - Aucune réalisation constatée.
  - Prévision mai= 3 500 KDA, soit **un écart négatif de 3 500 KDA**

Règlement des factures non prévue initialement pour le mois de mai 2023 tels que :

✓ Inspection par racleur instrumenté des canalisations LOT N°03 : GG1 42 " GZ 3 42"

- Aucune prévision enregistrée.
- Réalisation mai=1 824 KDA, soit **un écart positif de 1 824 KDA**

✓ Levés d'indisponibilité des équipements mécaniques et électromécaniques des sites RTC, intitulé de la prestation "Réparation de (08) vannes sphériques 16" du poste chargement n°02 poste pétrolier.

- Réalisation mai= 6 860 KDA
- Prévision mai= 1 000 KDA, soit **un écart positif de 5 860 KDA**

## Chapitre 02 : La contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH

---

### 2/Autres services extérieurs

Au mois de **mai 2023**, ce poste a enregistré **un écart négatif de -37 612 KDA**, Soit **38%** par rapport à la prévision du mois qui s'explique essentiellement par :

✓ Chargements des hydrocarbures (STH)

Retard dans l'envoi des factures STH relatives aux prestations de chargement des hydrocarbures au niveau du port pétrolier de Bejaia.

- Réalisation mai = 8 614 KDA

- Prévision mai= 38 366 KDA, soit **un écart négatif de 29 752 KDA**

La non-concrétisation de l'affaire prévue pour le mois de mai tel que :

✓ Alimentation en gaz naturel de la base de vie de la station SP2

L'entreprise SONELGAZ Biskra a été consultée, des difficultés techniques ont été détectées, ce qui a engendré un retard dans la concrétisation de cette affaire.

- Aucune réalisation constatée.

- Prévision mai=7 000 KDA, soit **un écart négatif de 7 000 KDA**

### 3/ Charges de personnel

Au mois de **mai 2023**, ce poste a engendré **un écart positif de +12 520 KDA**, soit **3%** qui s'explique par l'augmentation du montant réalisé comparativement au montant prévu, ceci est dû au rappel versé de l'augmentation du salaire de base de 12% concernant les mois de janvier, Février et Mars.

### 4/ Impôts et taxes

Au mois de **mai 2023**, ce poste a enregistré **un écart négatif de -835 KDA**, qui s'explique par le non-paiement des taxes prévus initialement, les 166 KDA représentent les droits de douanes.

### 5/ Autres charges opérationnelles

Les **3 810 KDA**, représentent le commandement de justice relative aux différentes affaires des ex-agents de sûreté interne.

### 6/ Éléments extraordinaires

Au mois de **mai 2023**, ce poste a enregistré **un écart négatif de -900 KDA**, qui s'explique essentiellement par la baisse des cas de contamination, qui a entraîné une réduction des besoins en masques chirurgicaux, gel hydro alcoolique et tests sérologiques rapides.

### **3. Élaboration et suivi d'un budget d'investissements au sein de SONATRACH**

Chaque année, le budget d'investissement de SONATRACH est établi en conformité avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. L'objectif de ce budget est de soutenir les initiatives de développement des réserves d'hydrocarbures, ainsi que la transformation des installations existantes pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de l'entreprise.

SONATRACH a également un plan de développement ambitieux visant à augmenter sa production de pétrole et de gaz. Ainsi, le budget d'investissement est un outil crucial pour atteindre ces objectifs de développement et garantir la croissance à long terme de l'entreprise.

#### **3.1 Élaboration de budget d'investissement**

Notre cas pratique à SONATRACH pour cette partie s'est basé sur un projet d'investissement :

- Intitulé « Étude et réalisation d'un forage Albien au niveau de la station SP1 BIS ».
- Localisation : W. EL-OUED (RTC).
- Département responsable : département travaux neufs (RTC).
- La finalité : alimenter la base de vie SP1 BIS en eau potable.
- L'opportunité : Régler le problème récurrent d'absence d'eau.
- Date de signature : le contrat a été signé le 18/01/2022.
- Lancement des travaux : 01/02/2022.
- Délai de réalisation : 12 mois.
- Le cout total estimé : 362 610 KDA.

#### **3.2 Suivi de budget d'investissement**

##### **✓ Le volet physique valorisé**

Une fois inscrit sur le plan budgétaire et après notification de ce dernier, le service budget procède au suivi de l'exécution du plan qui est effectué par le moyen d'un reporting mensuel afin de suivre la réalisation des projets inscrits. Il s'agit d'un contrôle du niveau de réalisation du projet basée sur les prévisions formulées dans la fiche technique et les réalisations que nous déterminons ainsi :

## Chapitre 02 : La contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH

**Tableau N° 4 :** Suivi de plan physique valorisé pour le mois de septembre 2022

| KDA       | Notification | Mois septembre 2022 |         |        |     | Fin septembre 2022 |         |        |     | Taux           |
|-----------|--------------|---------------------|---------|--------|-----|--------------------|---------|--------|-----|----------------|
| Mois      |              | Prévu               | Réalisé | Écart  | %   | Prévu              | Réalisé | Écart  | %   | réal<br>annuel |
| Septembre | 150 000      | 13 000              | 8 800   | -4 200 | 68% | 117 000            | 110 331 | -6 669 | 94% | 73 %           |

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne de la RTC.

### ❖ Les formules de calculs

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

- **Écart** = 8 800 – 13000 = - 4200 KDA

$$\text{Taux de réalisation mensuel} = \text{Réalisation mensuel} / \text{prévision mensuel} \times 100$$

- **Taux de réalisation mensuel** = 8 800 / 13 000 = 68%

### ❖ Explication de l'écart mensuel

Écart négatif dû essentiellement au ralentissement des travaux suite au manque de certains produits de base sur le marché, de ce fait l'entrepreneur s'engage à rattraper le retard accusé durant les prochains mois.

### ✓ Le volet Financier

Le service budget se concentre sur toutes les factures d'investissements réglées durant le mois concerné.

Dans notre étude de cas portant sur le mois de septembre, le tableau ci-dessus illustre le rapport financier mensuel basé sur l'exemple du projet :

**Tableau N° 05 :** suivi de plan financier pour le mois de septembre 2022

| Mois      | Notification | Mois de septembre 2022 |         |        |      | Fin septembre 2022 |         |        |      | Taux réal |
|-----------|--------------|------------------------|---------|--------|------|--------------------|---------|--------|------|-----------|
|           |              | Prévu                  | Réalisé | Écart  | %    | Prévu              | Réalisé | Écart  | %    | annuel    |
| Septembre | 100 000      | 25 000                 | 36 205  | 11 205 | 145% | 75 000             | 89 030  | 14 030 | 119% | 89%       |

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne de la RTC.

### ❖ Explication de l'écart

Le 19/09/2022, règlement d'une facture d'un montant de **36 205 KDA**, soit le taux de réalisation mensuel 145%, cet écart positif dû à une sous-estimation initiale (lors de l'élaboration du plan budgétaire) du volume des travaux réalisés durant le mois de septembre.

#### **4. L'analyse de la performance au sein de SONATRACH**

L'analyse de la performance de SONATRACH s'articule dans un premier temps autour du budget d'exploitation, à travers l'étude des charges et des dépenses. Dans un second temps, l'analyse du budget d'investissement s'appuie sur des indicateurs spécifiques.

##### **4.1 Le budget d'exploitation**

###### **✓ Les charges**

Pour les achats consommés, les frais de personnel ainsi que les impôts et taxes, des écarts positifs (défavorables) ont été enregistrés, respectivement de 11 991 KDA, 123 413 KDA et 14 800 KDA, en raison d'une surconsommation : les réalisations de l'entreprise ont dépassé les prévisions.

En revanche, les services extérieurs et les autres services extérieurs ont généré des écarts négatifs (favorables) de -43 921 KDA et -58 369 KDA respectivement, traduisant une sous-consommation : les dépenses réelles sont inférieures aux prévisions, ce qui indique que l'entreprise tend à maîtriser ses coûts et à atteindre ses objectifs. C'est-à-dire que l'entreprise parvient à dépenser moins que prévu, sans compromettre ses performances.

###### **✓ Les dépenses**

Les services extérieurs, les autres services extérieurs ainsi que les impôts et taxes ont généré des écarts négatifs de -4 240 KDA, -37 612 KDA et -834 KDA, ce qui a un effet positif sur la performance globale. En revanche, les frais de personnel ont affiché un écart positif de 12 520 KDA, impactant négativement la performance.

##### **4.2 Budget d'investissement**

Cette analyse vise à évaluer la performance de SONATRACH dans la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels. L'évaluation repose sur un ensemble d'indicateurs clés permettant de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre. Dans le cadre de cette étude, trois indicateurs principaux ont été retenus : le transport, l'investissement et le décaissement. Ces éléments sont considérés comme représentatifs de la capacité de l'entreprise à mobiliser ses ressources, à exécuter ses projets et à assurer la fluidité de ses opérations.

La performance est interprétée selon des seuils de réalisation préalablement définis :

- *Zone de performance optimale* : lorsque le taux de réalisation atteint ou dépasse la cible fixée, cela témoigne d'une bonne maîtrise des processus et d'un alignement efficace entre les objectifs planifiés et les résultats obtenus. L'indicateur est alors considéré comme performant.

## Chapitre 02 : La contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH

-Zone de performance moyenne : si le taux de réalisation se situe entre la cible et le seuil minimal de performance, l'indicateur révèle des écarts à surveiller. Bien que les résultats restent acceptables, ils indiquent la nécessité d'ajustements ou de mesures correctives pour éviter toute dérive future.

-Zone de danger : lorsque le taux de réalisation est inférieur au seuil de performance, cela traduit un écart significatif et défavorable par rapport aux objectifs fixés. Cette situation nécessite une attention particulière et des interventions urgentes afin de redresser les performances et limiter les impacts négatifs sur l'activité globale de l'entreprise.

L'analyse de ces indicateurs permet à la fois de rendre compte des résultats atteints et d'identifier les leviers d'amélioration susceptibles de renforcer la gestion de la performance au sein de SONATRACH.

### ✓ Investissement

L'indicateur « Réalisation du plan d'investissement » est un indicateur clé de performance (KPI) exprimé en pourcentage (%). Il permet de mesurer la part du plan d'investissement effectivement réalisée par rapport aux prévisions. La formule de calcul utilisée est :

Où :

$$INV = R_{inv} / P_{inv}$$

$R_{inv}$  : Réalisation en physique valorisée sur la période considérée.

$P_{inv}$  : Prévision de la période considérée.

Pour l'année 2022, la cible fixée est un taux de réalisation supérieur ou égal à 90 % avec un seuil minimal de performance acceptable fixé à 85 %.

Tableau N° 06 : Réalisation du plan d'investissement

|                 | Objectifs<br>2022 | Septembre 2022 |         |      | Fin septembre 2022 |         |      | Taux de<br>réal annuel |
|-----------------|-------------------|----------------|---------|------|--------------------|---------|------|------------------------|
|                 |                   | Prévu          | Réalisé | %    | Prévu              | Réalisé | %    |                        |
| Projet à lancer | 335 748           | 17 395         | 88 003  | 506% | 145 648            | 226 988 | 156% | 68%                    |
| Investissement  | 335 748           | 17 395         | 88 003  | 506% | 145 648            | 226 988 | 156% | 68%                    |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données internes de l'entreprise.

### Interprétation

➤ L'écart positif de 416 %, représentant le taux de dépassement de la cible fixée pour 2022, concerne le projet intitulé « Étude de réalisation d'un forage Albien au niveau de la station SP1 Bis ». Ce projet affiche une avancée significative par rapport au planning initial. En effet, avec un taux de réalisation atteignant 506%, bien au-delà de la cible de 90% fixée pour 2022, il se situe clairement dans une zone de performance optimale.

## Chapitre 02 : La contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH

### ✓ Transport

L'indicateur de performance relatif à la réalisation du programme de transport mesure, en pourcentage, le rapport entre les quantités d'hydrocarbures effectivement transportées et celles prévues dans le cadre du programme. Il est calculé selon la formule suivante :

$$Qt = (\text{Quantités transportées} / \text{Quantités prévues}) \times 100$$

Cet indicateur permet d'évaluer la capacité opérationnelle à exécuter le programme prévu, en assurant la conformité et l'efficacité des flux logistiques. Pour l'année **2022**, la cible fixée est de **100 %**, avec un seuil de performance de **97 %**, en dessous duquel des actions correctives peuvent être envisagées.

**Tableau N° 07 : Réalisation du programme de transport** Unité : TEP (tonnes équivalent Pétrole)

|                     | Objectif<br>2022 | Septembre 2022 |         |      | Fin septembre 2022 |         |      | Taux de réal annuel |
|---------------------|------------------|----------------|---------|------|--------------------|---------|------|---------------------|
|                     |                  | Prévu          | Réalisé | %    | Prévu              | Réalisé | %    |                     |
| <b>Pétrole brut</b> | 5 069            | 417            | 459     | 110% | 3 795              | 4 156   | 110% | 82%                 |
| <b>Gaz naturel</b>  | 7 316            | 308            | 679     | 220% | 5 353              | 7 138   | 133% | 98%                 |
| <b>Transport</b>    | 12 385           | 725            | 1 138   | 156% | 9 148              | 11 294  | 123% | 91%                 |

**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

### Interprétation

D'après le tableau ci-dessus, les données relatives au réseau nord mettent en évidence un :

- Écart positif de **+10%** d'OB1 (oléoduc brut), dû à l'augmentation de volume des exportations via le port de Bejaia.
- Écart positif de **+120%** de GG1 (gazoduc), dû au fort soutirage de la part de GRTG SONELGAZ.
- En cumulé pétrole et gaz, le total mensuel atteint 1138 milliers de TEP pour 725 prévus, soit un taux de réalisation global de **156%**. Ce niveau élevé reflète une forte activité de transport en septembre, traduisant une performance satisfaisante.

### ✓ Décaissement

L'indicateur réalisation du plan de décaissement mesure en pourcentage (%) le niveau de mise en œuvre effective des décaissements par rapport aux prévisions établies pour une période donnée. Il est calculé selon la formule :

Où :

$$RD = Rd / Pd$$

**Rd :** la réalisation de décaissement sur la période considérée

**Pd :** la prévision de décaissement sur la période considérée.



## Chapitre 02 : La contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH

Pour l'année 2022, la cible de performance est fixée à un taux égal ou supérieur à **85 %**, tandis que le seuil minimal acceptable est établi à **80 %**.

**Tableau N° 08 : Réalisation du programme de décaissement**

|                        | Objectif<br>2022 | Septembre 2022 |         |      | Fin septembre 2022 |         |      | Taux de réal<br>annuel |
|------------------------|------------------|----------------|---------|------|--------------------|---------|------|------------------------|
|                        |                  | Prévu          | Réalisé | %    | Prévu              | Réalisé | %    |                        |
| <b>Projet à lancer</b> | 232 128          | 27 166         | 36 205  | 133% | 86 332             | 121 856 | 141% | 52%                    |
| <b>Décaissement</b>    | 232 128          | 27 166         | 36 205  | 133% | 86 332             | 121 856 | 141% | 52%                    |

**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir des données internes de l'entreprise.

### Interprétation

- Écart positif de **9 039 KDA** (36 205- 27 166), soit **48%** s'explique par le règlement d'une facture d'un montant de **36 205 KDA** le 19/09/2022. Le taux de réalisation atteint **133%** supérieur à **85%** (cible 2022) cela indique que le projet localisé dans une zone de performance optimale.

### Conclusion

La gestion budgétaire occupe une place stratégique au sein de SONATRACH, en tant qu'outil essentiel d'optimisation de la performance économique et opérationnelle. À travers l'étude de l'organisme d'accueil et de ses principales activités, nous avons pu comprendre les mécanismes internes de planification financière.

L'étude de cas nous a permis de mieux comprendre et d'identifier les différentes méthodes ainsi que les étapes d'élaboration des budgets d'exploitation et d'investissement au sein de SONATRACH.

L'analyse du budget d'exploitation a mis en évidence l'impact des écarts entre les prévisions et les réalisations sur la performance de l'entreprise. Une surconsommation observée dans certaines charges traduit une pression sur les ressources, tandis qu'une sous-consommation dans d'autres postes reflète une bonne maîtrise des coûts.

Concernant le budget d'investissement, l'évolution des indicateurs de performance tels que transport, investissement, décaissement, a mis en évidence la nécessité d'un pilotage stratégique et anticipatif. Cela permet de renforcer l'efficacité des décisions d'investissement et leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

En conclusion, la gestion budgétaire s'affirme comme un levier essentiel de pilotage et d'amélioration continue, tant sur le plan économique qu'opérationnel, en contribuant significativement à la performance durable de SONATRACH.

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

Au terme de ce mémoire, il est pertinent de récapituler les principaux éléments de l'étude portant sur l'analyse de la contribution de la gestion budgétaire à la performance de l'entreprise, en se focalisant spécifiquement sur les volets d'exploitation et d'investissement du budget.

L'objectif principal de cette recherche était d'évaluer dans quelle mesure la gestion budgétaire constitue un levier de performance, tant sur le plan opérationnel que stratégique. Cette réflexion nous conduit à formuler la problématique suivante : **comment la gestion budgétaire contribue-t-elle à l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise SONATRACH ?**

À cet effet, le contrôle de gestion a été étudié comme un moyen efficace de vérification et d'analyse des activités de l'entreprise, permettant l'optimisation des ressources et la maximisation de la rentabilité. Il s'appuie notamment sur des outils d'aide à la décision, dont la gestion budgétaire constitue un élément central.

Cette dernière joue un rôle essentiel dans la collecte et la coordination des besoins des différents services, en les traduisant sous forme de prévisions financières à travers un processus structuré allant de la planification, à l'élaboration des budgets, puis au contrôle budgétaire. Ce dernier permet de mesurer les écarts entre prévisions et réalisations, d'évaluer les actions entreprises et d'engager, si nécessaire, des ajustements afin d'améliorer continuellement la performance.

À l'issue de notre stage, mené au sein de SONATRACH RTC de Bejaia, les résultats obtenus ont permis de vérifier nos hypothèses de recherche.

D'une part, nous avons constaté que la gestion budgétaire occupe une place primordiale au sein de la SONATRACH, contribuant directement à l'amélioration de sa performance. Elle repose sur une démarche bien structurée : de l'organisation, à la préparation des budgets, leur exécution, puis l'analyse des résultats, ce qui confirme notre première hypothèse.

D'autre part, nous avons mis en évidence que l'efficacité des budgets d'exploitation et d'investissement repose sur trois piliers essentiels : une planification prévisionnelle rigoureuse, une coordination efficace entre les services financiers et techniques et un suivi périodique des écarts entre les prévisions et les réalisations. Ces éléments garantissent une gestion budgétaire dynamique et capable de s'adapter aux évolutions du contexte interne et externe de l'entreprise. Ce qui confirme notre seconde hypothèse.

## Conclusion générale

---

D'après notre étude au sein de SONATRACH (RTC) de Bejaia l'analyse globale de la performance met en évidence des résultats significatifs, sur le plan de l'exploitation, l'entreprise démontre une capacité à contrôler ses charges, à optimiser ses dépenses et à atteindre ses objectifs fixés. Concernant le budget d'investissement, les indicateurs retenus (investissement, transport, décaissement) confirment que l'entreprise a su piloter efficacement ses projets et mobiliser ses ressources pour atteindre ses objectifs fixés. Les écarts relevés entre les prévisions et les réalisations traduisent, dans l'ensemble, une bonne maîtrise des ressources et une exécution satisfaisante des programmes.

Cette analyse résulte d'un suivi budgétaire structuré et de l'utilisation d'indicateurs pertinents dans le pilotage global de l'entreprise. Ainsi, SONATRACH met en évidence la capacité à gérer de manière performante ses opérations, en assurant une cohérence entre planification, exécution et résultats.

Il apparaît clairement que la gestion budgétaire n'est pas une simple obligation administrative, mais un outil stratégique de pilotage et de prise de décision. Lorsqu'elle est bien maîtrisée et intégrée dans la culture organisationnelle, elle contribue de manière significative à la performance durable de l'entreprise SONATRACH RTC de Bejaia, à travers les mécanismes budgétaires qu'elle met en œuvre, illustre l'importance d'une gestion rigoureuse et collaborative pour répondre aux exigences de performance, de rentabilité et de maîtrise des risques dans un environnement en constante évolution.

Au regard de ces constats, il est pertinent de formuler quelques recommandations destinées à renforcer l'efficacité de la gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC de Bejaia est de renforcer la formation des responsables budgétaires de chaque service, d'utiliser des outils numériques plus performants pour automatiser les suivis

Pour conclure, cette recherche confirme que la gestion budgétaire représente un atout stratégique majeur pour l'amélioration continue de la performance de SONATRACH. Il est donc essentiel pour l'entreprise de continuer à développer et renforcer ses outils de contrôle et de pilotage budgétaire, afin d'assurer une gestion efficace, réactive et durable.

Comme toute recherche, ce travail présente certaines limites :

- La durée de stage qui été courte, ce qui ne nous a pas permis d'observer le cycle d'investissement qui s'étend sur plusieurs années.
- La limitation d'accès aux indicateurs de performance et aux données internes de l'entreprise.



# Carte du Réseau de Transport





**Si Le Gouv**  
**Ministère de l'Énergie et des Mines**  
**Direction Générale de l'Énergie**  
**Direction des Travaux Publics**  
**Division Exploitation**  
**Région Transport Centre**

**Acte de Transport par Canalisation**  
**Plan Annuel 2022 & PMH 2022-2026**  
**Validé Exploitation**  
**Fiche Technique (Matériel Cours)**

**Compte Comptable 12**  
**Sous Compte 122003**  
**Compte Analytique 112400**

Affaire N°: 01/MTN/INST/2021

Intitulé de l'affaire: Fourniture d'outillage, accessoires et consommable instrumentation

Département Responsable: MNT

Finalité: Maintenance des installations techniques des stations et Terminaux des STC CRI et CCI

Fournisseurs: FLEXOR

Date de Signature: 23/05/2021

Durée du contrat: 12 Mois

Unité: KDA

Planning Prévisionnel de Réalisation :

| Contrat | Montant KDA | Montant Dont Devise | Clôture 2021 | Tranche 2021 | Tranche 2022 | Tranche 2023 | Montant | Montant | Montant | Tranche 2024 | Montant |
|---------|-------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|---------|---------|--------------|---------|
| 3 900   | 3 900       | 3 900               | 3 74         | 3 526        | 3 526        | 3 526        | 3 526   | 3 526   | 3 526   | 3 526        | 3 526   |

Exercice 2022

Le Chef de Département Maintenance  
 S. SAGHA

Le Responsable Intérimaire  
 A. KHATRI

Le Directeur Régional  
 L. BENZINA

NB: Sous Directeurs pour les Régions: RTO, RTC, RTE, RTB.  
 Chefs de Département Finances & juridique pour les Structures: RTGEM, GTDE, DML, DMB, DBC, DAS, D ILC.



01/ELB:2023

Fournitures Diverses p / fonctionnement

873

## Procéder à des achats urgents pour mener dans de bonnes conditions les travaux d'interventions et d'entretien sur nos ouvrages

Affaire Inscrite pour l'Exercice :

[illegible][illegible]

Exercice 2023

[illegible]

Sous-Directeur, Administration et Finances

Le Directeur Régional

Sous Directeurs pour les Régions: RTO, RTC, RTE, RTH  
Chefs de Département Finances & Juridique pour les Structures: RTI, GEM, GPDE, DML, DMB, DRC, DAS, D TLO.

Y. KRIM



**BUDGET D'EXPLOITATION 2023**  
**ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS**  
**DIVISION EXPLOITATION**  
 Direction Regionale Centre (R.T.C.)

Classement : 1.014.4  
 Référence : D-1037  
 Page : 23 de 59

Parité 1USD = 150 DZD  
 Prix du baril 60 USD

Unité : Milliers de DZO

**CHARGES D'EXPLOITATION MENSUELLES**

| MOIS                | NATURE  | ACHATS CONSOMMES |              | SERVICES EXTERIEURS |              | AUTRES SERVICES EXTERIEURS |              | CHARGES DE PERSONNEL | IMPOTS, TAXES & VERSEMENTS ASSIMILES | CHARGES FINANCIERES | ELEMENTS EXTRAORDINAIRES | DOT. AUX AMORT. & PROVISIONS | AUTOCONSOMMATION | TOTAL      |              |
|---------------------|---------|------------------|--------------|---------------------|--------------|----------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------------|------------------|------------|--------------|
|                     |         | Montant          | Dont devises | Montant             | Dont devises | Montant                    | Dont devises |                      |                                      |                     |                          |                              |                  | Montant    | Dont devises |
| Janvier             | Total   | 18 563           |              | 70 705              |              | 101 574                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 580                      | 468 445                      | 2 100            | 1 178 973  |              |
|                     | Externe | 18 563           |              | 70 705              |              | 101 574                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 580                      | 468 445                      | 2 100            | 1 175 973  |              |
|                     | Interne |                  |              |                     |              |                            |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  |            |              |
| Février             | Total   | 20 403           |              | 93 056              |              | 100 189                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 680                      | 468 445                      | 2 100            | 1 198 779  |              |
|                     | Externe | 20 403           |              | 93 056              |              | 100 189                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 680                      | 468 445                      | 2 100            | 1 198 779  |              |
|                     | Interne |                  |              |                     |              |                            |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  |            |              |
| Mars                | Total   | 27 200           |              | 100 291             |              | 123 413                    |              | 493 672              | 30 334                               |                     | 980                      | 468 445                      | 2 100            | 1 246 436  |              |
|                     | Externe | 27 200           |              | 100 291             |              | 119 094                    |              | 493 672              | 30 334                               |                     | 980                      | 468 445                      | 2 100            | 1 242 116  |              |
|                     | Interne |                  |              |                     |              | 4 319                      |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  | 4 319      |              |
| Avril               | Total   | 19 764           |              | 131 536             |              | 106 633                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 980                      | 468 445                      | 2 100            | 1 242 484  |              |
|                     | Externe | 19 764           |              | 131 536             |              | 105 633                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 980                      | 468 445                      | 2 100            | 1 242 484  |              |
|                     | Interne |                  |              |                     |              |                            |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  |            |              |
| Mai                 | Total   | 22 450           |              | 121 134             |              | 126 335                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 255 430  |              |
|                     | Externe | 22 450           |              | 121 134             |              | 126 335                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 255 430  |              |
|                     | Interne |                  |              |                     |              |                            |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  |            |              |
| Juin                | Total   | 21 911           |              | 165 377             |              | 121 932                    |              | 493 672              | 30 334                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 304 731  |              |
|                     | Externe | 21 911           |              | 165 377             |              | 117 613                    |              | 493 672              | 30 334                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 300 412  |              |
|                     | Interne |                  |              |                     |              | 4 319                      |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  | 4 319      |              |
| Juillet             | Total   | 25 050           |              | 128 448             |              | 102 428                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 241 437  |              |
|                     | Externe | 25 050           |              | 128 448             |              | 102 428                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 241 437  |              |
|                     | Interne |                  |              |                     |              |                            |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  |            |              |
| Août                | Total   | 53 203           |              | 99 019              |              | 108 198                    |              | 740 510              | 20 334                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 490 789  |              |
|                     | Externe | 53 203           |              | 99 019              |              | 108 198                    |              | 740 510              | 20 334                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 490 789  |              |
|                     | Interne |                  |              |                     |              |                            |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  |            |              |
| Septembre           | Total   | 34 267           |              | 122 033             |              | 123 092                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 264 903  |              |
|                     | Externe | 34 267           |              | 122 033             |              | 118 773                    |              | 493 672              | 20 334                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 260 584  |              |
|                     | Interne |                  |              |                     |              | 4 319                      |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  | 4 319      |              |
| Octobre             | Total   | 30 732           |              | 148 028             |              | 107 359                    |              | 493 672              | 1 116 201                            |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 2 387 486  |              |
|                     | Externe | 30 732           |              | 148 028             |              | 107 359                    |              | 493 672              | 1 116 201                            |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 2 387 486  |              |
|                     | Interne |                  |              |                     |              |                            |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  |            |              |
| Novembre            | Total   | 24 464           |              | 126 981             |              | 124 119                    |              | 493 672              | 44 429                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 284 170  |              |
|                     | Externe | 24 464           |              | 126 981             |              | 124 119                    |              | 493 672              | 44 429                               |                     | 960                      | 468 445                      | 2 100            | 1 284 170  |              |
|                     | Interne |                  |              |                     |              |                            |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  |            |              |
| Décembre            | Total   | 51 777           | 4 000        | 648 282             | 176 863      | 144 926                    |              | 493 672              | 23 466                               |                     | 960                      | 468 447                      | 2 100            | 1 833 630  | 179 863      |
|                     | Externe | 51 777           | 4 000        | 648 282             | 176 863      | 140 605                    |              | 493 672              | 23 466                               |                     | 960                      | 468 447                      | 2 100            | 1 829 309  | 179 863      |
|                     | Interne |                  |              |                     |              | 4 321                      |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  | 4 321      |              |
| TOTAL DES CHARGES : |         | 349 784          | 4 000        | 1 953 868           | 176 863      | 1 387 198                  |              | 8 170 902            | 1 387 102                            |                     | 10 800                   | 5 621 342                    | 25 200           | 16 908 216 | 179 863      |
|                     |         | 349 784          |              | 1 953 868           |              | 1 369 920                  |              | 6 170 902            | 1 387 102                            |                     | 10 800                   | 5 621 342                    | 25 200           | 16 888 938 |              |
|                     |         |                  |              |                     |              | 17 278                     |              |                      |                                      |                     |                          |                              |                  | 17 278     |              |

2

**BUDGET D'EXPLOITATION 2023**  
**ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS**  
**DIVISION EXPLOITATION**  
Direction Régionale Centre ( R T C )

Classement : 1.014.4  
Référence : D-1037  
Page : 24 de 59

Parité : 1USD = 150 DZD  
Prix du baril : 60 USD

**DEPENSES D'EXPLOITATION MENSUELLES**

Unité : Milliers de DZD

| DESIGNATION                  | APPROVISIONNEMENT  | SERVICES EXTERIEURS  | AUTRES SERVICES EXTERIEURS | DEPENSES DE PERSONNEL | IMPOTS, TAXES & VERSEMENTS ASSIMILES | AUTRES DEPENSES | DEPENSES FINANCIERES | ELEMENTS EXTRAORDINAIRES | IMPOTS SUR RESULTATS ET ASSIMILES | TOTAL      |
|------------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------|----------------------|--------------------------|-----------------------------------|------------|
| Janvier<br>dont Devises      | 16 651             | 66 541               | 91 517                     | 442 960               | 1 000                                |                 |                      | 900                      |                                   | 619 569    |
| Février<br>dont Devises      | 29 526             | 63 023               | 94 886                     | 442 960               | 2 000                                |                 |                      | 900                      |                                   | 633 295    |
| Mars<br>dont Devises         | 24 967<br>4 000    | 83 444               | 93 349                     | 442 960               | 1 000                                |                 |                      | 900                      |                                   | 646 820    |
| Avril<br>dont Devises        | 24 586             | 128 168              | 103 856                    | 442 960               | 2 000                                |                 |                      | 900                      |                                   | 702 470    |
| Mai<br>dont Devises          | 30 104<br>18 614   | 68 614               | 99 618                     | 442 960               | 1 000                                |                 |                      | 900                      |                                   | 641 196    |
| Jun<br>dont Devises          | 42 832             | 81 630               | 113 815                    | 442 960               | 2 000                                |                 |                      | 900                      |                                   | 18 614     |
| Juillet<br>dont Devises      | 20 301             | 144 236              | 106 909                    | 442 960               | 5 000                                |                 |                      | 900                      |                                   | 684 137    |
| Août<br>dont Devises         | 32 364             | 85 548               | 108 635                    | 664 452               | 5 000                                |                 |                      | 900                      |                                   | 720 306    |
| Septembre<br>dont Devises    | 63 240             | 160 214              | 120 986                    | 442 960               | 10 000                               |                 |                      | 900                      |                                   | 896 899    |
| Octobre<br>dont Devises      | 94 802<br>65 000   | 80 161               | 113 682                    | 442 960               | 700 000                              |                 |                      | 900                      |                                   | 798 300    |
| Novembre<br>dont Devises     | 19 704             | 174 215              | 125 502                    | 442 960               | 20 814                               |                 |                      | 900                      |                                   | 1 432 505  |
| Décembre<br>dont Devises     | 579 269<br>251 147 | 679 813<br>175 863   | 155 305                    | 442 960               | 150 000                              |                 |                      | 900                      |                                   | 65 000     |
| <b>TOTAL</b><br>dont Devises | 978 346<br>336 761 | 1 813 607<br>175 863 | 1 328 060                  | 5 537 012             | 899 814                              |                 |                      | 10 800                   |                                   | 784 095    |
|                              |                    |                      |                            |                       |                                      |                 |                      |                          |                                   | 2 008 247  |
|                              |                    |                      |                            |                       |                                      |                 |                      |                          |                                   | 427 010    |
|                              |                    |                      |                            |                       |                                      |                 |                      |                          |                                   | 10 567 639 |
|                              |                    |                      |                            |                       |                                      |                 |                      |                          |                                   | 512 624    |





**BUDGET D'EXPLOITATION 2023**  
**ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS**  
**DIVISION EXPLOITATION**  
Direction Régionale Centre ( R.T.C )

Classement : 1.014.4  
Référence : D-1037  
Page : 21 de 59

Parité : 1USD = 150 DZD  
Prix du baril : 60 USD

**RECAPITULATIF CHARGES & DEPENSES**

Unité : Milliers de DZD

| DESIGNATION                          | CHARGES    |             | DESIGNATION                          | DEPENSES   |             |
|--------------------------------------|------------|-------------|--------------------------------------|------------|-------------|
|                                      | TOTAL      | Dt. Devises |                                      | TOTAL      | Dt. Devises |
| ACHATS CONSOMMES                     |            |             | APPROVISIONNEMENTS                   | 978 346    | 336 761     |
| Externes                             | 349 784    | 4 000       | SERVICES EXTERIEURS                  | 1 813 607  | 175 863     |
| Internes                             | 349 784    | 4 000       | AUTRES SERVICES EXTERIEURS           | 1 328 060  |             |
| SERVICES EXTERIEURS                  |            |             | DEPENSES DE PERSONNEL                | 5 537 012  |             |
| Externes                             | 1 953 888  | 175 863     | IMPOTS, TAXES & VERSEMENTS ASSIMILES | 899 814    |             |
| Internes                             | 1 953 888  | 175 863     | AUTRES DEPENSES                      |            |             |
| AUTRES SERVICES EXTERIEURS           |            |             | DEPENSES FINANCIERES                 |            |             |
| Externes                             | 1 387 198  |             | ELÉMENTS EXTRAORDINAIRES             | 10 800     |             |
| Internes                             | 1 369 920  |             |                                      |            |             |
| CHARGES DE PERSONNEL                 | 6 170 902  |             |                                      |            |             |
| IMPOTS, TAXES & VERSEMENTS ASSIMILES |            |             |                                      |            |             |
| CHARGES FINANCIERES                  | 1 387 102  |             |                                      |            |             |
| DOT. AUX AMORT. & PROVISIONS         | 5 621 342  |             |                                      |            |             |
| AUTOCONSUMMATION                     | 25 200     |             |                                      |            |             |
| CHARGES D'EXPLOITATION :             | 16 895 416 | 175 863     |                                      |            |             |
| AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES       |            |             |                                      |            |             |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES             | 10 800     |             |                                      |            |             |
| IMPOTS SUR LES RESULTATS & ASSIMILES |            |             |                                      |            |             |
| TOTAL CHARGES :                      | 16 906 216 | 175 863     | TOTAL DEPENSES :                     | 10 567 639 | 512 624     |

K 10









| Investissements réalisés |  | Unité | janv.-22 | févr.-22 | mars-22 | avr.-22 | mai-22 | juin-22 | juil.-22 | août-22 | sept.-22 | oct.-22 | nov.-22 | déc.-22 | Total |
|--------------------------|--|-------|----------|----------|---------|---------|--------|---------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|
|--------------------------|--|-------|----------|----------|---------|---------|--------|---------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|

|                                 |               |                    |        |        |        |        |        |        |        |        |         |  |  |  |         |
|---------------------------------|---------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--|--|--|---------|
| Projets en cours de réalisation |               | 10 <sup>7</sup> DA | 41 463 | 54 402 | 53 375 | 21 724 | 42 085 | 92 300 | 78 487 | 83 101 | 175 097 |  |  |  | 642 040 |
|                                 | Dont Niveau 1 |                    | 22 460 | 20 400 | 6 792  | 9 429  | 18 060 | 26 431 | 27 105 | 35 190 | 13 259  |  |  |  | 179 126 |
|                                 | Dont Niveau 1 |                    | 0      | 7 252  | 5 495  | 32 635 | 38 267 | 23 128 | 5 264  | 26 944 | 88 003  |  |  |  | 226 988 |
| Projets à lancer                |               |                    | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 977     |  |  |  | 977     |

|               |                    |        |        |        |        |        |         |        |         |         |  |  |  |  |         |
|---------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|--|--|--|--|---------|
| Total         | 10 <sup>7</sup> DA | 41 463 | 61 654 | 58 870 | 54 359 | 80 352 | 115 428 | 83 751 | 110 045 | 263 100 |  |  |  |  | 869 028 |
| Dont Niveau 1 | 10 <sup>7</sup> DA | 22 460 | 20 400 | 6 792  | 9 429  | 18 060 | 26 431  | 27 105 | 35 190  | 14 236  |  |  |  |  | 180 103 |

| Investissements prévus |  | Unité | janv.-22 | févr.-22 | mars-22 | avr.-22 | mai-22 | juin-22 | juil.-22 | août-22 | sept.-22 | oct.-22 | nov.-22 | déc.-22 | Total |
|------------------------|--|-------|----------|----------|---------|---------|--------|---------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|
|------------------------|--|-------|----------|----------|---------|---------|--------|---------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|

|                                 |               |                    |        |        |        |        |        |        |         |        |        |         |        |        |         |
|---------------------------------|---------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|
| Projets en cours de réalisation |               | 10 <sup>7</sup> DA | 60 500 | 66 500 | 68 500 | 67 539 | 70 000 | 77 150 | 151 000 | 75 000 | 88 000 | 88 780  | 84 450 | 93 197 | 930 616 |
|                                 | Dont Niveau 1 |                    | 33 000 | 33 000 | 23 000 | 23 000 | 23 000 | 23 000 | 23 000  | 23 000 | 23 000 | 23 000  | 25 450 | 24 000 | 299 450 |
|                                 | Dont Niveau 1 |                    | 13 000 | 13 000 | 13 800 | 18 800 | 13 800 | 20 229 | 21 395  | 14 229 | 17 395 | 116 031 | 36 729 | 37 340 | 335 748 |
| Projets à lancer                |               |                    | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0       | 0      | 0      | 0       | 8 000  | 8 000  | 16 000  |

|               |                    |        |        |        |        |        |         |        |         |         |         |         |        |         |         |
|---------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| Total         | 10 <sup>7</sup> DA | 79 500 | 82 300 | 86 339 | 83 800 | 97 379 | 172 395 | 89 229 | 105 395 | 204 811 | 121 179 | 130 537 | *****  | *****   | *****   |
| Dont Niveau 1 | 10 <sup>7</sup> DA | 33 000 | 23 000 | 23 000 | 23 000 | 23 000 | 23 000  | 23 000 | 23 000  | 23 000  | 23 000  | 33 450  | 32 000 | 315 450 | 315 450 |

| Taux de réalisation |  | Unité | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembr | Octobre | Novembre | Décembre | Total |
|---------------------|--|-------|---------|---------|------|-------|-----|------|---------|------|----------|---------|----------|----------|-------|
|---------------------|--|-------|---------|---------|------|-------|-----|------|---------|------|----------|---------|----------|----------|-------|

|                                 |               |   |     |     |     |      |      |      |      |      |      |    |    |    |     |
|---------------------------------|---------------|---|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|----|----|----|-----|
| Projets en cours de réalisation |               | % | 69% | 82% | 78% | 32%  | 60%  | 120% | 52%  | 11%  | 193% | 0% | 0% | 0% | 65% |
|                                 | Dont Niveau 1 |   | 68% | 62% | 30% | 41%  | 73%  | 115% | 118% | 153% | 58%  | 0% | 0% | 0% | 60% |
|                                 | Dont Niveau 1 |   | 0%  | 56% | 40% | 174% | 277% | 114% | 25%  | 189% | 506% | 0% | 0% | 0% | 68% |
| Projets à lancer                |               |   | 1   | 1   | 1   | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1  | 0% | 0% | 6%  |

|               |   |     |     |     |     |     |      |      |      |      |    |    |    |    |     |
|---------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|----|----|----|----|-----|
| Total         | % | 56% | 78% | 72% | 63% | 96% | 119% | 49%  | 123% | 250% | 0% | 0% | 0% | 0% | 66% |
| Dont Niveau 1 | % | 68% | 62% | 30% | 41% | 79% | 115% | 118% | 153% | 62%  | 0% | 0% | 0% | 0% | 57% |

| Taux de réalisation     |   | Unité | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai  | Juin | Juillet | Août | Septembr | Octobre | Novembre | Décembre | Total |
|-------------------------|---|-------|---------|---------|------|-------|------|------|---------|------|----------|---------|----------|----------|-------|
| Cible                   | % | 90%   | 90%     | 90%     | 90%  | 90%   | 90%  | 90%  | 90%     | 90%  | 90%      | 90%     | 90%      | 90%      | 90%   |
| Taux de réalisation des | % | 56%   | 78%     | 72%     | 63%  | 96%   | 119% | 49%  | 123%    | 250% | 0%       | 0%      | 0%       | 0%       | 66%   |



# Transport

## Réseau nord

| Réalisé | Unité | janv.-22 | févr.-22 | mars-22 | avr.-22 | mai-22 | juin-22 | juil.-22 | août-22 | sept.-22 | oct.-22 | nov.-22 | déc.-22 | Total |
|---------|-------|----------|----------|---------|---------|--------|---------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|
|---------|-------|----------|----------|---------|---------|--------|---------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|

|              |                                 |      |     |      |     |     |     |     |     |     |  |  |  |       |
|--------------|---------------------------------|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--|-------|
| Pétrole brut | 10 <sup>3</sup> TM              | 467  | 427 | 473  | 459 | 475 | 446 | 475 | 474 | 459 |  |  |  | 4 156 |
| Gaz naturel  | 10 <sup>6</sup> Cm <sup>3</sup> | 1120 | 976 | 1015 | 748 | 602 | 627 | 699 | 672 | 679 |  |  |  | 7 138 |

|       |                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |   |   |   |        |
|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|---|---|--------|
| Total | 10 <sup>3</sup> TEP | 1 526 | 1 350 | 1 432 | 1 166 | 1 044 | 1 039 | 1 136 | 1 109 | 1 101 | - | - | - | 10 902 |
|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|---|---|--------|

| Prévu | Unité | janv.-22 | févr.-22 | mars-22 | avr.-22 | mai-22 | juin-22 | juil.-22 | août-22 | sept.-22 | oct.-22 | nov.-22 | déc.-22 | Total |
|-------|-------|----------|----------|---------|---------|--------|---------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|
|-------|-------|----------|----------|---------|---------|--------|---------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|

|              |                                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
|--------------|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Pétrole brut | 10 <sup>3</sup> TM              | 431 | 389 | 431 | 417 | 431 | 417 | 431 | 431 | 417 | 431 | 417 | 431 | 5 069 |
| Gaz naturel  | 10 <sup>6</sup> Cm <sup>3</sup> | 837 | 798 | 669 | 563 | 543 | 506 | 574 | 555 | 308 | 453 | 677 | 834 | 7 316 |

|       |                     |       |       |       |     |     |     |     |     |     |     |       |       |        |
|-------|---------------------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|--------|
| Total | 10 <sup>3</sup> TEP | 1 221 | 1 143 | 1 063 | 949 | 944 | 895 | 973 | 955 | 708 | 858 | 1 057 | 1 218 | 11 982 |
|-------|---------------------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|--------|

| Taux de réalisation | Unité | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembr<br>e | Octobre | Novembre | Décembre | Total |
|---------------------|-------|---------|---------|------|-------|-----|------|---------|------|---------------|---------|----------|----------|-------|
|---------------------|-------|---------|---------|------|-------|-----|------|---------|------|---------------|---------|----------|----------|-------|

|              |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |    |    |     |
|--------------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|----|----|-----|
| Pétrole brut | % | 109% | 110% | 110% | 110% | 110% | 107% | 110% | 110% | 110% | 0% | 0% | 0% | 82% |
| Gaz naturel  | % | 134% | 122% | 152% | 133% | 111% | 124% | 122% | 121% | 220% | 0% | 0% | 0% | 98% |

|       |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |    |    |     |
|-------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|----|----|-----|
| Total | % | 125% | 118% | 135% | 123% | 111% | 116% | 117% | 116% | 156% | 0% | 0% | 0% | 91% |
|-------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|----|----|-----|

| Taux de réalisation                              | Unité | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai  | Juin | Juillet | Août | Septembr<br>e | Octobre | Novembre | Décembre | Total |
|--------------------------------------------------|-------|---------|---------|------|-------|------|------|---------|------|---------------|---------|----------|----------|-------|
| Cible                                            | %     | 100%    | 100%    | 100% | 100%  | 100% | 100% | 100%    | 100% | 100%          | 100%    | 100%     | 100%     | 100%  |
| Taux de réalisation du<br>consensus de transport | %     | 125%    | 118%    | 135% | 123%  | 111% | 116% | 117%    | 116% | 156%          | 0%      | 0%       | 0%       | 91%   |



## Décaissement

| Décaissements réalisés          |  | Unité              | janv.-22 | févr.-22 | mars-22 | avr.-22 | mai-22 | juin-22 | juil.-22 | août-22 | sept.-22  | oct.-22 | nov.-22  | déc.-22  | Total     |
|---------------------------------|--|--------------------|----------|----------|---------|---------|--------|---------|----------|---------|-----------|---------|----------|----------|-----------|
| Projets en cours de réalisation |  | 10 <sup>3</sup> DA | 38 475   | 68 641   | 0       | 64 571  | 94 504 | 5 341   | 40 030   | 170 148 | 49 838    |         |          |          | 531 548   |
| Projets à lancer                |  |                    | 0        | 0        | 0       | 0       | 0      | 67 416  | 7 170    | 11 065  | 36 205    |         |          |          | 121 856   |
| Total                           |  | 10 <sup>3</sup> DA | 38 475   | 68 641   | -       | 64 571  | 94 504 | 72 757  | 47 200   | 181 213 | 86 043    |         |          |          | 653 404   |
| Décaissements prévus            |  | Unité              | janv.-22 | févr.-22 | mars-22 | avr.-22 | mai-22 | juin-22 | juil.-22 | août-22 | sept.-22  | oct.-22 | nov.-22  | déc.-22  | Total     |
| Projets en cours de réalisation |  | 10 <sup>3</sup> DA | 16 000   | 61 000   | 75 159  | 24 150  | 98 084 | 203 000 | 88 351   | 110 000 | 85 000    | 56 000  | 128 485  | 297 858  | 1 243 087 |
| Projets à lancer                |  |                    | 0        | 0        | 0       | 27 000  | 0      | 0       | 27 166   | 5 000   | 27 166    | 2 000   | 5 000    | 138 796  | 232 128   |
| Total                           |  | 10 <sup>3</sup> DA | 16 000   | 61 000   | 75 159  | 51 150  | 98 084 | 203 000 | 115 517  | 115 000 | 112 166   | 58 000  | 133 485  | 436 654  | 1 475 215 |
| Taux de réalisation             |  | Unité              | Janvier  | Février  | Mars    | Avril   | Mai    | Juin    | Juillet  | Août    | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Total     |
| Projets en cours de réalisation |  | %                  | 240%     | 113%     | 0%      | 267%    | 96%    | 3%      | 45%      | 155%    | 59%       | 0%      | 0%       | 0%       | 43%       |
| Projets à lancer                |  |                    | 1        | 1        | 1       | 0%      | 1      | 1       | 26%      | 221%    | 133%      | 0%      | 0%       | 0%       | 52%       |
| Total                           |  | %                  | 240%     | 113%     | 0%      | 126%    | 96%    | 36%     | 41%      | 158%    | 77%       | 0%      | 0%       | 0%       | 44%       |
| Taux de réalisation             |  | Unité              | Janvier  | Février  | Mars    | Avril   | Mai    | Juin    | Juillet  | Août    | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Total     |
| Cible                           |  | %                  | 85%      | 85%      | 85%     | 85%     | 85%    | 85%     | 85%      | 85%     | 85%       | 85%     | 85%      | 85%      | 85%       |
| Taux de réalisation des         |  | %                  | 240%     | 113%     | 0%      | 126%    | 96%    | 36%     | 41%      | 158%    | 77%       | 0%      | 0%       | 0%       | 44%       |



## Référence bibliographiques

### Ouvrages

- Alazard C. Sépari S. (2010), contrôle de gestion, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.
- Doriath B. (2008), Contrôle de gestion en 20 fiches, DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition, Paris.
- Fayol H. (1916), Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle, DUNOD, Paris.
- FORGET J. (2005), gestion budgétaire ; prévoir et contrôler des activités de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris.
- Grandguillot B F. (2015-2016), l'essentiel du contrôle de gestion, 9<sup>ème</sup> édition, Gualino éditeur.
- Melyon G. (2004), Comptabilité analytique : principes, coûts réels constatés, coûts préétablis, analyse des écarts, Bréal, France.
- Mikol A. Guardia J. d. Stolowy H. (1993), Comptabilité analytique et contrôle de gestion, DUNOD, Paris.
- Sadi N. (2009), contrôle de gestion stratégique : outil de pilotage et de maîtrise de la performance, Edition L'hamattan, France.
- Selmer C. (2009), Construire et défendre son budget, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris
- Voyer P. (2011), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2<sup>ème</sup> édition. Canada : Presses de l'Université du Québec.

### Articles et communication

- Berland N. (1999), "À quoi sert le contrôle budgétaire ?", Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 3, p. 5 – 24. Bibliothèque PSSFP. À quoi sert le contrôle budgétaire ? [PDF].
- Renaud A, Berland N. (2007), "Mesure de la performance globale des entreprises", communication scientifique au 28<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité(AFC), COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT, Poitiers, France, 30 mai 1<sup>er</sup> juin 2007.
- Sponem S. Lambert C. (2010), "pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion", Comptabilité Contrôle Audit, 16(1) (article scientifique).

### Site web

- <https://doi.org/10.3917/cca.161.0159>.
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385d8eb21351.pdf>.
- Autres documents internes de l'entreprise

## **Liste des figures**

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figure N° 01 : Les différents budgets.....</b>                                   | <b>08</b> |
| <b>Figure N° 02 : Les activités de SONATRACH.....</b>                               | <b>15</b> |
| <b>Figure N° 03 : Organigramme de direction régionale transport centre RTC.....</b> | <b>16</b> |
| <b>Figure N° 04 : Département budget et contrôle de gestion.....</b>                | <b>17</b> |

## **Liste des tableaux**

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tableau N° 01 : Les rôles du contrôle budgétaire.....</b>                               | <b>11</b> |
| <b>Tableau N° 02 : Les charges d'exploitation pour le mois de mai 2023.....</b>            | <b>24</b> |
| <b>Tableau N° 03 : Les dépenses d'exploitation pour le mois de mai 2023.....</b>           | <b>29</b> |
| <b>Tableau N° 04 : Suivi de plan physique valorisé pour le mois de septembre 2022.....</b> | <b>33</b> |
| <b>Tableau N° 05 : Suivi de plan financier pour le mois de septembre 2022.....</b>         | <b>33</b> |
| <b>Tableau N° 06 : Réalisation du plan d'investissement .....</b>                          | <b>35</b> |
| <b>Tableau N° 07 : Réalisation du programme de transport.....</b>                          | <b>36</b> |
| <b>Tableau N° 08 : Réalisation du programme de décaissement.....</b>                       | <b>37</b> |

## Table des matières

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Dédicace                                                                                           |           |
| Remerciement                                                                                       |           |
| Liste des abréviations                                                                             |           |
| Sommaire                                                                                           |           |
| Introduction générale.....                                                                         | 01        |
| <b>Chapitre 01 : Les fondements du contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.....</b>  | <b>03</b> |
| Introduction.....                                                                                  | 03        |
| <b>Section 01 : Notions de base sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire.....</b>       | <b>03</b> |
| <b>1. Le contrôle de gestion.....</b>                                                              | <b>03</b> |
| 1.1 Définition de contrôle de gestion.....                                                         | 03        |
| 1.2 Les outils de contrôle de gestion.....                                                         | 04        |
| 1.2.1 La comptabilité analytique.....                                                              | 04        |
| 1.2.1.1 Définition de la comptabilité analytique.....                                              | 04        |
| 1.2.1.2 Objectifs de la comptabilité analytique.....                                               | 04        |
| 1.2.2 Le tableau de bord.....                                                                      | 05        |
| 1.2.2.1 Définition du tableau de bord.....                                                         | 05        |
| 1.2.2.2 Rôles et objectifs du tableau de bord.....                                                 | 05        |
| 1.2.3 La gestion budgétaire.....                                                                   | 05        |
| <b>2. La gestion budgétaire : un levier stratégique de performance.....</b>                        | <b>06</b> |
| 2.1 Définition de la gestion budgétaire.....                                                       | 06        |
| 2.2 Objectifs de la gestion budgétaire.....                                                        | 06        |
| 2.3 Les procédures de la gestion budgétaire.....                                                   | 07        |
| 2.3.1 La prévision.....                                                                            | 07        |
| 2.3.2 La budgétisation.....                                                                        | 07        |
| 2.3.3 Le contrôle budgétaire.....                                                                  | 09        |
| <b>Section 02 : La gestion budgétaire outil de pilotage de la performance de l'entreprise.....</b> | <b>09</b> |
| <b>1. Fondements conceptuels de la performance.....</b>                                            | <b>10</b> |
| 1.1 Définition de la performance.....                                                              | 10        |
| 1.2 Les critères de la performance.....                                                            | 10        |
| <b>2. Le contrôle budgétaire comme levier de performance.....</b>                                  | <b>10</b> |
| 2.1 Définition de contrôle budgétaire .....                                                        | 11        |
| 2.2 Rôles du contrôle budgétaire.....                                                              | 11        |

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3. Le lien entre la gestion budgétaire et la performance.....                                          | 12        |
| Conclusion.....                                                                                        | 12        |
| <b>Chapitre 02 : La contribution de la gestion budgétaire a la performance de SONATRACH.....</b>       | <b>13</b> |
| Introduction.....                                                                                      | 13        |
| <b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (SONATRACH).....</b>                             | <b>13</b> |
| 1. Historique.....                                                                                     | 13        |
| 2. Les activités de SONATRACH.....                                                                     | 14        |
| 3. Présentation de la région centre de Bejaia (RTC).....                                               | 15        |
| 4. Présentation des structures de l'organisation de la RTC.....                                        | 16        |
| <b>Section 02 : Le processus budgétaire au sein de SONATRACH.....</b>                                  | <b>17</b> |
| 1. Les phases d'élaboration d'un budget au sein de la RTC.....                                         | 18        |
| 1.1 Phase préparatoire.....                                                                            | 18        |
| 1.2 Phase opérationnelle.....                                                                          | 20        |
| 2. Élaboration et suivi d'un budget d'exploitation au sein de SONATRACH.....                           | 20        |
| 2.1 Les charges.....                                                                                   | 20        |
| 2.1.1 Intitulés des classes des charges.....                                                           | 20        |
| 2.1.2 Présentation des charges d'exploitation pour le mois de mai 2023 de l'entreprise SONATRACH.....  | 22        |
| 2.2 Les dépenses.....                                                                                  | 28        |
| 2.2.1 Présentation des dépenses d'exploitation pour le mois de mai 2023 de l'entreprise SONATRACH..... | 29        |
| 3. Élaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH.....                         | 32        |
| 3.1 Élaboration de budget d'investissement.....                                                        | 32        |
| 3.2 Suivi de budget d'investissement.....                                                              | 32        |
| 4. L'analyse de la performance au sein de SONATRACH.....                                               | 34        |
| 4.1 Budget d'exploitation.....                                                                         | 34        |
| 4.2 Budget d'investissement.....                                                                       | 34        |
| Conclusion.....                                                                                        | 37        |
| <b>Conclusion générale.....</b>                                                                        | <b>38</b> |
| <b>Annexe</b>                                                                                          |           |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                   |           |
| <b>Liste des figures et tableaux</b>                                                                   |           |
| <b>Résumé</b>                                                                                          |           |

## ملخص

يهدف تحسين الأداء، تقوم الشركات بإدخال الرقابة الإدارية ومختلف أدواتها الهامة خاصة إدارة الميزانية، وهو ما دفعنا إلى وضع إشكاليتنا التي تهدف إلى فهم مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين أداء الشركة.

وقد جمعت الدراسة بين المقاربة النظرية للرقابة الإدارية والتطبيق العملي في شركة سوناطراك بجاية. وقد أبرزت النتائج أداءً مرضياً بشكل عام، يتميز بالتحكم الجيد في التكاليف، والتنفيذ المتقدم للمشاريع الاستثمارية، ومعدل إنجاز مرتفع لبرامج النقل والصرف. وتظهر هذه النتائج أن الرقابة الإدارية تساهم بشكل إيجابي في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء العام للشركة.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، وإدارة الميزانية، والأداء، والعمليات، والاستثمار، والميزانية.

## Résumé

Dans le but d'accroître le niveau de performance, les entreprises mettent en place la fonction de contrôle de gestion et ses différents outils importants notamment la gestion budgétaire, cela nous a conduit à poser notre problématique, visant à comprendre la contribution de celle-ci à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

L'étude combine une approche théorique sur le contrôle de gestion et un stage pratique au sein de SONATRACH Bejaïa. Les résultats ont mis en évidence une performance globalement satisfaisante, caractérisée par une bonne maîtrise des coûts, une exécution avancée des projets d'investissement, ainsi qu'un taux de réalisation élevé des programmes de transport et de décaissement. Ces constats traduisent une contribution positive du contrôle de gestion à la prise de décision et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

**Mots clés :** contrôle de gestion, gestion budgétaire, performance, exploitation, investissement, budget.

## Abstract

With the aim of boosting performance, companies are introducing management control and its various important tools, notably budget management. This led us to pose our problem, aimed at understanding the contribution of this function to improving company performance. The study combined a theoretical approach to management control with a practical internship at SONATRACH Bejaia. The results highlighted a generally satisfactory performance, characterized by good cost control, advanced execution of investment projects, and a high completion rate for transport and disbursement programs. These findings reflect the positive contribution made by management control to decision-making and to improving the company's overall performance.

**Key words:** management control, budget management, performance, operations,