

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE GESTION
ET DES SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION
MEMOIRE DE FIN DE CYCLE
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN FINANCE
ET COMPTABILITE
OPTION : Contrôle, Comptabilité et Audit

Thème

**Le contrôle de gestion entant qu'outil de pilotage de la
performance de l'entreprise
CAS DE SONATRACH-Bejaia**

Réaliser par :

M^{elle} CHATTAR SIHAM

Encadré par :

M^r. BAAR ABDELHAMID

Promotion 2012/ 2013

REMERCIEMENTS

Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui. Il est donc important pour nous d'adresser nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont permis de réaliser notre mémoire

Je remercie avant tout, Dieu clément et miséricordieux de m'avoir procuré courage et volonté pour achever ce travail, pour pouvoir suivre mes études avec succès.

Je tiens à exprimer ma haute considération à mon promoteur M BAAR.H pour toute sa disponibilité, ses orientations et sa gratitude pour la réussite de ce travail.

Je remercie M^{me} ALLAOUA pour ses conseils et ses orientations, ainsi que M^r KHATRI.

Je remercie également, les membres de jury, qui ont accepté d'évaluer mon travail, avec surement beaucoup de rigueur.

Mes profonds remerciements sont également à Madame KAIDI qui a essayé par tous les moyens de me rendre service. Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont soutenu et aidé dans la réalisation de ce mémoire de près ou de loin.

Merci

Je dédie ce modeste travail :

Aux êtres les plus chers au monde:

Mon père; que j'aime plus que tout et qui a sacrifié toute sa vie pour réaliser tous mes vœux,

Maman; la lumière qui éclaire mes jours et qui m'a soutenu par tous les moyens, je vous aime papa et maman vous êtes ma raison de vivre.

A ma grande sœur DJAHIDA que j'aime tellement

A mon beau frère LAARBI, je te respect Dada

A ma petite sœur NARIMANE la chouette de la maison

Surtout à ma charmante nièce LAMIS que j'aime trop

A mon fiancé SAOU qui m'a vraiment soutenu et à toute sa famille surtout mon beau frère FARID et ma belle sœur SALIMA

A la mémoire de mon oncle MOKRANE qui est dans nos pensées et toute sa famille surtout MIMI

A mon grand parent

A tous mes oncles et tantes surtout mon oncle SAID

A tout mes cousins et cousines surtout FOUZIA et son mari HOUCINE, sans oublier KANZA, NAIMA.

A ma chère copine MERIEM et toute sa famille

A mon instituteur MOKHTARI ABDELGHANI

SIHAM

Liste des sigles utilisés

GG1 : Gazoduc Alger.

GPL : Gaz et Pétrole Liquéfiés.

HSE : Hygiène et Sécurité Environnement.

OB1 : Oléoduc Bejaia.

OG1 : Oléoduc Alger.

PA : Prévision Annuelle.

PM : prévision Mensuelle.

RC : Réalisation Cumulé.

RM : Réalisation Mensuelle.

RTC : Région Transport par Canalisation.

SONATRACH : Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures.

STC : Section Transport par Canalisation.

TEP : Tonne Equivalent pétrole.

TRC : Transport Région Centre.

Liste des figures

- Figure 1** : le processus du contrôle de gestion.....P13
- Figure 2** : Les niveaux de processus de planification.....P27
- Figure 3** : La décomposition ou l'analyse de l'écart de résultat.....P41
- Figure 4** : le diagramme de la SONATRACH.....P67
- Figure 5** : Organigramme de département budget et contrôle de gestion.....P68
- Figure 6** : le plan budgétaire de la RTCP74

Liste des schémas

- Schéma 1** : le pilotage de la performance.....P24

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Les différents niveaux du contrôle.....	P4
Tableau n°2 : Une analyse comparative permet de cerner les deux types de contrôle	P10
Tableau n°3 : les rôles du contrôleur de gestion.....	P16
Tableau n°4 : les qualités du contrôleur de gestion dressés par Bouin et Simon	P17
Tableau n°5 : Performance externe et performance interne.....	P19
Tableau n°6 : ouvrages de la RTC / SONATRACH.....	P64
Tableau n°7 : les Charges par STC 2011/2012.....	P71
Tableau n°8 : les réalisations d'investissement «Physique valorisé ».....	P81
Tableau n°9 : le bilan mensuel des charges d'exploitation de la RTC de l'année 2011.....	P85
Tableau n°10 : Les indicateurs et leurs sources d'information	P87
Tableau n°11 : les quantités transportées des hydrocarbures 2012.....	P88
Tableau n°12 : évolution des charges pour le mois de janvier 2012.....	P88
Tableau n°13 : Le budget alloué à chaque produit pour l'année 2012.....	P89
Tableau n°14 : évolution du chiffre d'affaires.....	P90S

SOMMAIRE

Introduction générale.....	P1
Chapitre I : aperçu sur le contrôle de gestion et de la performance	
Section 1 : le contrôle de gestion.....	P3
Section 2 : la notion de performance.....	P17
Chapitre II : le contrôle de gestion et pilotage de la performance	
Section 1 : les instruments de gestion prévisionnelle.....	P28
Section 2 : les instruments de mesure et d'analyse de la performance.....	P37
Section 3 : les instruments de pilotage.....	P50
Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et pilotage de sa performance	
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	P59
Section 2 : le contrôle de gestion au service de la performance.....	P68
Section 3 : les indicateurs de la performance.....	P87
Conclusion générale.....	P93
Bibliographie	P95
Annexes	



INTRODUCTION
GENERALE

Actuellement, chacun peut constater l'ampleur des bouleversements que connaissent les entreprises et leur environnement. Les incertitudes sont nombreuses ; les évolutions nécessaires. Le changement nous concerne tous ; même les entreprises, a priori, disposant de positions fortes sur leurs marchés, voient parfois leur survie menacée, au moment où apparaissent chez d'autres de nouvelles activités, de nouveaux produits qui emportent de brillants succès.

Dans un environnement aussi concurrentiel, les entreprises sont en permanence confrontées à l'amélioration de leur performance. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décision pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre de la stratégie d'ensemble. Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès et d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

Le contrôle de gestion participe aussi à la définition et la mise en œuvre d'une structure organisationnelle cohérente, apte à soutenir l'exécution de cette stratégie. Il définit en liaison avec la direction, les contours des Business Units¹ et surtout les systèmes qui permettent d'évaluer, de contrôler et de piloter les performances de ces entités. Le contrôle de gestion constitue donc un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens. Le contrôle de gestion contribue ainsi à la performance de l'organisation grâce à ses divers outils: la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire et les tableaux de bord.

Selon R. Anthony, considéré comme le père du contrôle de gestion, «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie»². La mission du contrôle de gestion ainsi de décliner des stratégies de long terme dans des programmes à court terme, généralement sur une année

Si nous avons opté pour ce thème c'est pour montrer ou du moins essayer de montrer l'importance de la fonction contrôle de gestion, devenue primordiale au sein de l'entreprise et

¹ Sont des entités d'une autonomie en termes de réflexion stratégique et de choix dans l'allocation des ressources en résultant.

² R, N. ANTHONY, « la fonction du contrôle de gestion », Publi-Unio, 1993.

surtout le rôle qu'elle joue dans le pilotage, dans l'atteinte et l'amélioration de la performance de l'entité. L'intérêt de notre présent travail est, donc, de montrer que le contrôle de gestion n'est plus qu'un simple producteur de chiffres, mais il met en œuvre de divers instruments qui permettent d'améliorer et de piloter la performance d'une entreprise en se basant en premier lieu sur des éléments qui permettent de cerner la notion de cette performance ciblée à être réalisée.

Notre travail sera donc orienté autour de contrôle de gestion et la performance. La question qui en découle est de savoir **comment le contrôle de gestion permet-il d'améliorer la performance de l'entreprise?** Avant de faire une analyse détaillée sur notre problématique et d'essayer de répondre à la question principale, il faudrait d'abord savoir :

- Qu'elle est la définition du contrôle de gestion ?
- Qu'est-ce que la notion de performance ?
- Quels sont les outils du contrôle de gestion qu'il faut mettre en œuvre pour aboutir à une bonne performance de l'entreprise?

C'est pour cela que nous avons émis les propositions de recherche suivantes :

- Le contrôle de gestion d'une entreprise à travers les différents instruments dont il dispose tel que le tableau de bord permet une meilleure mesure de la performance ;
- La performance peut être évaluée à travers sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés ;
- Le contrôle de gestion contribue à son amélioration, par une analyse de cette performance à travers le contrôle budgétaire.

Notre démarche méthodologique s'inscrit dans une approche qualitative, pour mieux cerner la notion de performance et celle du contrôle de gestion nous avons d'abord consulté quelques mémoires et surtout des ouvrages qui traitent de notre sujet, puis nous avons fait une étude de cas afin de mener notre étude de manière précise et approfondie.

Nous avons divisé notre travail en trois chapitres : le premier comprend des généralités sur le contrôle de gestion ainsi que la notion de la performance, le deuxième recense les outils du contrôle de gestion, qui permettent de mesurer et de piloter la performance, enfin le troisième chapitre récapitule notre cas pratique au sein de l'entreprise SONATRACH.

CHAPITRE « I »

ASPECTS THEORIQUES DU CONTROLE DE GESTION ET DE LA PERFORMANCE

Introduction

Aujourd'hui, pour réserver ou gagner un avantage concurrentiel, les entreprises placent la recherche de l'activité maximale au premier plan de leurs préoccupations. Les décisions sont prises de plus en plus vite, les dirigeants ne peuvent plus se contenter d'un simple constat limité à la mesure des coûts et de la productivité. Pour répondre aux attentes de chaque client, et de chaque partenaire, il faut mesurer la performance pour toutes les formes de valeurs créées dans un esprit d'amélioration permanente. Le contrôle de gestion est justement le processus, sur lequel s'appuient les managers pour la prise de décision.

Section 1 : le contrôle de gestion

Cette section résume les généralités sur le contrôle de gestion. Partant de la notion du contrôle, de ses niveaux en arrivant à la définition et l'évolution du contrôle de gestion.

1- La notion du contrôle

« Le mot "contrôle" est souvent associé à celui de vérification. Lorsque, au cours d'une vérification, il apparaît que les règles ne sont pas respectées, il s'ensuit généralement une sanction. Limiter le terme « contrôle » à un processus de vérification-sanction conduirait à réduire considérablement le champ de cette discipline »³.

2- Les niveaux du contrôle :

- **Le contrôle stratégique** : concerne les dirigeants, il envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leur pertinence ;
- **Le contrôle de gestion** : s'adresse au cadre et responsable, il évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir à réaliser les objectifs ;
- **Le contrôle opérationnel** : est un suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations. il concerne le personnel d'exécution.

Chaque niveau constitue un sous- système et les anomalies détectées à un niveau, selon leur importance, peuvent constituer des signaux pour les autres et déclencher des actions correctives à différents niveaux.

³L. LANGLOIS. C. BONNIER. M. BRINGER ; contrôle de gestion ; Berti Edition ; Alger ; 2008, P.11.

Tableau 1 : Les différents niveaux du contrôle

Niveau de contrôle	Responsables concernés	horion	Nature du système	outils	référentiels
Stratégique	Direction générale	Plusieurs années	Système : -d'aide à la décision, -de planification, -de communication et de motivation	plans	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité • Rentabilité globale • Niveau satisfaisant (bachmarking)
De gestion	Directeurs de : -département -usine -zone	Une et plusieurs années	Système de pilotage des centres de responsabilité	Programmes budgets	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité • Efficience • optimum
Opérationnel	Chefs de : -service -équipe	< 1 an et jour le jour	Système de mobilisation des équipes	<ul style="list-style-type: none"> • normes • tableaux de bord • écarts 	<ul style="list-style-type: none"> • conformité aux : - règles -norme • économie (réduction des coûts)

Source : Etabli à partir de la définition des différents niveaux

3-Evolution et définition du contrôle de gestion

3-1- Evolution du contrôle de gestion

Le terme de contrôle de gestion a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion, autrement dit, on ne peut pas effectuer un contrôle de gestion sans vraie maîtrise de la comptabilité de gestion, cette notion de contrôle est née avec la révolution industrielle, il est imposé dans l'entreprise lors de l'application de la division du travail et de la répartition de tâches. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable pour piloter l'entreprise à atteindre les objectifs prévus entraînant une suprématie de l'objectif d'efficacité économique du contrôle de gestion au détriment de celui de l'efficience.

Au milieu de la décennie 1980, une nouvelle approche cybernétique du contrôle de gestion vient d'apparaître qu'Hugues BOISVERT qualifie de « contrôle de gestion renouvelé ». Elle tente de dépasser les limites de l'approche traditionnelle. Elle propose de passer du contrôle de gestion par l'amont au contrôle de gestion par l'aval et du coût de revient classique au coût de revient par activité. Les objectifs et les outils d'analyse sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Aussi, le contrôle de gestion implique une complémentarité permanente entre gestion stratégique et gestion opérationnelle.

La décennie 1980-1990, marque la remise en cause des méthodes classiques ainsi que, de nouveaux modes d'évaluation des performances sont mis en évidence, le renversement entre une gestion fondée sur le coût et une gestion axée sur la valeur. La représentation économique de l'entreprise doit se structurer autour du couple coût-valeur.

Après ce bref aperçu historique sur l'évolution du concept du contrôle de gestion, nous passons à la définition du contrôle de gestion et qui est en conséquence défini par plusieurs auteurs.

3-2- Définition du contrôle de gestion

« Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, le contrôle de gestion est particulièrement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance ». ⁴Plusieurs auteurs en économie ont défini le contrôle de gestion de différentes manières. Ainsi :

Selon F.GIRAUD et autres : Selon ces auteurs (2000) : « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de Performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure. » ⁵

Selon Anthony (1965) : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». ⁶

En 1988, il ajoute une autre définition «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies».

⁴L.LANGLOIS. C. BONNIER. M. BRINGER ; contrôle de gestion ; Berti édition ; Alger ; 2008, P.13.

⁵ GIRAUD (F) et autres : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Ed. GUALINO, Paris, 2002, p.34.

⁶R.N. Anthony, planning and control systems: a Framework for Analysis, Harvard University, 1965.

Le contrôle de gestion pour R. Anthony suppose l'existence des objectifs préalables que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en assurant la mise en œuvre des stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente. « Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacité des actions et de moyens pour atteindre des objectifs». ⁷

M.GERVAIS (2005) définit Le contrôle de gestion comme : « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie ». ⁸

GAUTIER et PEZET(2006) définissent le contrôle de gestions comme : « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie. » ⁹

Selon **MAHE Henri(1998)** : « le contrôle de gestion est une démarche, d'inspiration systémique, destinée à assurer la maîtrise continue de l'évolution d'une entreprise par le recours à différents dispositifs de collecte, de traitement, et d'interprétation de données informatives relatives à la gestion d'une organisation ». ¹⁰

4-Les finalités et missions du contrôle de gestion

4-1- Les finalités du contrôle de gestion

❖ **Le contrôle de gestion doit arranger la décentralisation** : La décentralisation peut souhaiter à priori pour motiver les acteurs. En outre, elle devient nécessaire lorsque l'organisation s'avère trop complexe par sa taille, par ses activités ou par son environnement. Le contrôle de gestion doit répondre aux besoins de coordination des organisations décentralisées.

⁷C.GRENIER et J.BONNE-BOUCHE « système d'information comptable », Ed Foucher, paris, 1995, p17.

⁸M.GERVAIS: « *contrôle de gestion* », 8ème Edition, ECONOMICA, Paris, 2005, P.12.

⁹F.GAUTIER, A.PEZET : « *contrôle de gestion* », Ed. PEARSON, Paris, 2006, p.32.

¹⁰H.MAHE:« *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », Ed. ECONOMICA, Paris, 1998, p.43.

❖ **Le contrôle de gestion doit fournir des informations :** Dans une organisation décentralisée, l'information doit circuler dans le sens vertical, comme dans le sens horizontal. La fonction de contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'informations dans le but d'améliorer la performance de l'organisation.

❖ **Le contrôle de gestion fournit des instruments de pilotages :** Dans un environnement décentralisé, il existe deux niveaux de pilotages :

- Le premier niveau est **centralisé** afin d'assurer la cohérence de l'ensemble des actions. Ce pilotage organise puis vérifie l'utilisation de la délégation d'autorité. Il fixe des objectifs à atteindre et s'assure de leur réalisation. La planification et le reporting sont les principaux instruments de pilotage centralisé.
- Le deuxième niveau de pilotage est **local**. il permet un autocontrôle des unités décentralisées qui sont soumises à une obligation de résultats.

4-2- La mission du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion n'indique pas uniquement vérifier le statut de l'entreprise mais il a une mission bien plus étendue et plus complexe au même temps. Cette dernière consiste à définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions. Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle et la mise au point des procédures.

- **au niveau de la prévision :** le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.

- **au niveau du conseil :** le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.

- **au niveau de contrôle :** le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.

- **au niveau de la mise au point des procédures :** la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

❖ **la nécessité de mettre en place un contrôle de gestion** : Le contrôle de gestion répond à des exigences diverses :

- La délégation des responsabilités crée le besoin de contrôle, il faut mettre en place un système de contrôle qui fournisse aux dirigeants les informations nécessaires à la prise de décision et qui en assure la bonne réalisation ;
- Les décisions déclinées en plans d'action, peuvent être imparfaites en raison, par exemple, d'une mauvaise évaluation des forces et faiblesses de l'organisation ; la mise en œuvre des plans d'action peuvent être défailante : les objectifs peuvent être mal interprétés, les plans d'action mis en œuvre peuvent être non cohérents, le contrôle de gestion permet d'y remédier ;
- Les évolutions de l'environnement sont de plus en plus difficiles à prévoir : stratégies des concurrents, évolutions des marchés et complexité de l'environnement rendent la prévision incertaine. Il est donc nécessaire de mettre en place un système qui permet d'agir vite et au plus près de la demande des clients. Les acteurs de terrain doivent ainsi disposer des informations qui leur permettent d'agir sans contrarier les objectifs de l'entreprise ;
- Les limites individuelles : liées à des manques d'informations ou des difficultés de leur traitement. Les individus peuvent, par exemple, ne pas être correctement informés sur les stratégies de l'organisation, sur ce qui est attendu d'eux. Les systèmes de contrôle de gestion sont des procédures fondées sur l'information permettant de pallier ces manques.

5- les concepts clés associés au contrôle de gestion

5-1- Le contrôle organisationnel

Le contrôle organisationnel peut être défini comme « l'ensemble des références qui orientent les processus qui relient les décisions, les résultats.... Il est surtout un ensemble de dispositifs visant à offrir une assurance de qualité des décisions et des actions »¹¹. Le contrôle organisationnel assure le lien entre l'intention stratégique du décideur et les actions opérationnelles, en veillant à la transmission des ordres cohérents et vérifiant leur exécution. Le contrôle organisationnel recense trois éléments :

-**la structure** : qui permet d'organiser les délégations de pouvoir et de contrôle par supervision directe ;

-**les règlements** : qui permettent de s'assurer que les actions sont menées selon les règles ;

-**le contrôle de gestion** : qui permet d'assurer que la hiérarchie a bien déclenché les actions prévues, et qu'elles ont été menées de façon économique, efficace et efficiente.

Le contrôle de gestion doit donc assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

5-2- le contrôle interne

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »¹².

¹¹H. BOUQUIN, Encyclopédie du management.

¹²Price water house, IFACI, « la pratique de contrôle interne », Paris, édition d'organisation, p1-10-114.

Tableau 2 : Tableau comparatif entre le contrôle interne et le contrôle de gestion

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leur nature	Un ensemble de sécurités	Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> · Protection du patrimoine · Qualité de l'information · Amélioration des performances · Application des instructions de direction 	<ul style="list-style-type: none"> · Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation · Vérifier si les objectifs fixés sont atteints · Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation
Leurs manifestations	Organisation et mise en place de la procédure	<ul style="list-style-type: none"> · Budgets : élaboration · Etats budgétaires par centre de coût ou de profit · Production/suivi de l'analyse des résultats

1- **Source :** J. Consulting, « outils et techniques de contrôle de gestion », décembre 1986, p12. Cité par MOHSSINE KARIM, « Le tableau de bord prospectif cas de MARJANE HOLDING », AGADIR, 2005.

5-3- Audit interne

Le terme « audit » est actuellement largement répandu dans les entreprises, c'est pour cela, que l'audit doit permettre de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financier existant ;
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

Alors que le terme « interne » précise que le contrôleur fait partie de l'entreprise, selon l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes : « l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants. »¹³

6- l'organisation du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion apparaitre sous des formes plus ou moins élaborées selon la nature ou la structure de l'organisation et suscite des remises en causes plus ou moins importantes dans sa conception comme dans son implantation.

6-1-L'implantation du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quelque soient leur secteur et leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible. Mais la mise en place des outils et des procédures de contrôle de gestion varie selon les entreprises, c'est-à-dire les grandes entreprises et les PME.

A- Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises : Les analyses contemporaines de l'organisation ont montré qu'il n'y a pas de modèle standard de contrôle de gestion applicable dans toutes les entreprises.

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

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

¹³ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion : manuel et applications » ; DUNOD Paris, 2007, p .11.

Ces spécificités rendent difficile la mise en place d'un contrôle de gestion complet et intégré. Dans la plupart des grandes entreprises le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :

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

B- Le contrôle de gestion dans les PME : Les tâches et les services ne sont pas toujours clairement isolés. Les membres sont beaucoup polyvalents car les moyens sont limités. Les participants communiquent directement entre eux de manière informelle. La structure souvent floue s'adapte aux évolutions de l'entreprise. Le dirigeant est le décideur principal. Son style de commandement est prépondérant pour orienter le mode de fonctionnement et de gestion de l'entreprise, l'importance du contrôle est de la délégation des pouvoirs. La position de contrôle de gestion dans l'organigramme des PME sera en fonction du nombre de personnes et des services mis en place : C'est peut-être le comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle. C'est peut-être le dirigeant si l'entité est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités.

6-2-le processus du contrôle de gestion :

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management ¹⁴ : prévision, action, évaluation et apprentissage.

A- phase de prévision : Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de présentation des objectifs à court terme.

B- phase d'exécution : Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont

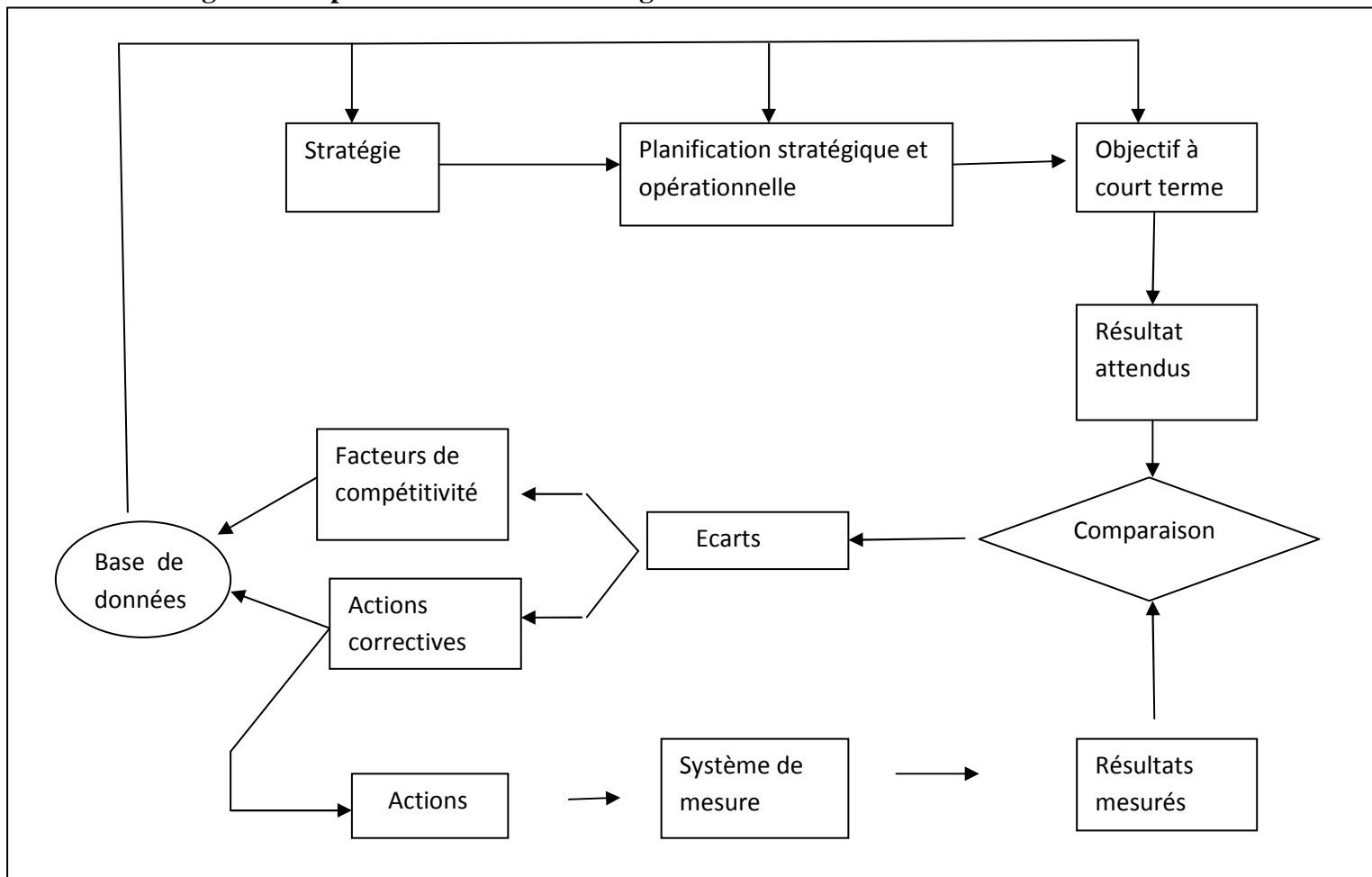
¹⁴L.LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER, « contrôle de gestion »; BERTI édition ; Alger 2008, P .18.

alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui lui ont été déléguées.

C- phase d'évaluation : Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en mesure correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

D- phase d'apprentissage : Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

La figure n°1 : processus du contrôle de gestion



Source : LANGLOIS.L, BORNIER.C& BRUNYER .M, « contrôle de gestion », BERTI édition ;Alger, 2008, p, 19.

6-3- Champ d'application du contrôle de gestion :

A- Le contrôle de gestion et stratégie : La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion.

La revendication de mettre en place des réorientations stratégiques dans des délais momentanés et La turbulence de l'environnement conduisent à adapter le modèle traditionnel en le dotant d'un véritable contrôle stratégique. Ce contrôle stratégique a pour objectif de surveiller :

- Le réalisme des hypothèses retenues lors de l'établissement ;
- La bonne évaluation des compétences et autres potentiels dont dispose l'entreprise des plans par rapport à la concurrence ;
- La pertinence des choix stratégiques effectués ;
- Les risque de toute nature : risque de portefeuille, risque pays dans les zones d'implantation, ...etc.

B- Le contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : Le terme « contrôle » avant qu'il soit celui de la gestion il est d'abord un contrôle de la régulation des comportements humains. Il a une mission très importante de mettre sous tension les ressources humaines de l'organisation. En conséquence, la liaison entre la fonction contrôle de gestion et la fonction gestion des ressources humaines est très bornée. Cependant, peu d'auteurs se sont penchés sur cet aspect du contrôle de gestion. Il fait souvent référence aux travaux des sociologues (MASLOW, HERZBERG) sur la motivation des individus au travail mais le résultat de ces travaux n'est pas pris en compte de manière formelle dans les processus de contrôle sauf à intensifier que les écarts budgétaires peuvent servir à déterminer, récompenser les sanctions.

C- le contrôle de gestion et le marketing : Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion. Le prix

quelque soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action¹⁵

D- le contrôle de gestion et finance : La fonction financière gère l'ensemble des transactions réalisées avec les établissements et les marchés financiers, selon la taille des entreprises. Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier, l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée simultanément par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionné, comprend le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne de rentabilité...etc.) alors que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes.

6-4-Périphérie du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion n'a pas uniquement le rôle de contrôler la gestion des entités, mais aussi il doit respecter certaine procédure et obtenir des qualités qui lui qualifier de maîtriser son travail au sein d'une entreprise.

A- Le métier du contrôleur de gestion : D'une fonction technique traditionnelle consistant à comprendre, à traduire les outils de gestion particulièrement financiers et à évaluer les performances des centres de responsabilité et de leurs responsables, le métier de contrôleur de gestion a évolué vers des fonctions de conseil et de communication. Il faut changer la situation du contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise ainsi que son profil, afin de lui permettre d'exercer ses nouvelles fonctions.

B- Rôle du contrôleur de gestion : Contrôleur de gestion a pour mission de (d') :

- établir un diagnostic des besoins de contrôle de gestion.
- créer les outils et les procédures appropriés à ces besoins.

¹⁵BURLANT ALAIN, LANGLOIS GEORGE, BRINGER MICHEL, BONNIER CAROLE, Op. Cit. p21, 22.

Il doit superviser le fonctionnement technique des outils prévisionnels, comme le budget, en analysant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des activités reçues.

Il a également pour fonction d'expliquer la formation du résultat en analysant rétrospectivement les coûts, les résultats, les performances. Pratiquement, il compare les états prévisionnels aux réalisations afin de mettre en évidence des écarts significatifs en justifiant les méthodes de calculs employées. La délimitation des nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au-delà de ses rôles traditionnels :

Tableau 3 : les rôles du contrôleur de gestion

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

Source : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, «contrôle de gestion, manuel et applications », DUNOD, paris, 2007, p32.

Le contrôleur de gestion doit avoir le sens de la responsabilité pour fournir des informations correctes, rapides compréhensibles et, surtout, fraîches car de cette dernière qualité dépendra la prise de décision en temps convenable, surtout lorsqu'il s'agit d'information ayant un impact sur l'apparence concurrentiel de l'entreprise. Le contrôleur de gestion doit avoir une capacité à toute épreuve de synthétiser et de sélectionner les informations afin de ne pas inonder les responsables de chiffres qui, souvent, risquent d'être en conflit et, par conséquent, ne permettent pas de trancher dans une situation donnée.

C- Qualité du contrôleur de gestion :

Tableau 4 : les qualités du contrôleur de gestion dressé par Bouin et Simon

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none">• Rigoureux, méthodique, organisé• Fiable, clair• Cohérent• Capable de synthèse• Faisant circuler l'information sélectionnée• Maîtrisant les délais• Connaissant les outils	<ul style="list-style-type: none">• Morales : honnêteté, humilité• Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion• Mentales : ouverture, critique, créativité• Collectives : écoute, accompagnement, implication• Sociales : gestion des conflits• Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion, manuel et applications », DUNOD, paris, 2007, p34.

• Différents niveaux de contrôleurs de gestion

Dans une organisation de grande taille, la fonction de contrôle de gestion est généralement décentralisée.

- Le contrôleur de gestion « siège » (ou central) assiste la direction générale dans la formalisation de la stratégie au travers du processus de planification.
- Le contrôleur de gestion « division » assiste les directeurs opérationnels dans l'élaboration de leur budget, de leur dossier d'investissement et de leurs tableaux de bord. Il contribue également à la rédaction des rapports analysant les causes d'écart entre les prévisions et les réalisations.

Section 2 : la notion de performance

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est important aussi d'apporter quelque précision, quant à la notion de la performance, en présentant un certain nombre de définitions et quelques notions voisines. Ce que j'apprête à présenter dans cette section. Depuis le début de l'ère industrielle, toutes les actions mises en œuvre par les entreprises, ont pour motivation la performance, dans le but d'assurer leur pérennité.

1- Définition de la performance :

« La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément. »¹⁶

Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins.

« La performance n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique, dans le long terme. Un résultat n'est qu'instantané. Il ne devient significatif de performance que si l'entreprise se donne la capacité à renouveler, pour le futur et de façon récurrente, ce résultat favorable.»¹⁷

« La notion de la performance est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur la performance et sur l'utilisation des moyens mis sous son autorité »¹⁸

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

- **Notion d'efficience** : L'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources (rentabilité, productivité). « L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »¹⁹. Résumant la formule de la mesure d'efficience comme suite :

Efficience = Résultats atteints / moyens mis en œuvre

¹⁶DEMEESTER, LORINO, MOTIS, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », DUNOD, paris, 2006, P8.

¹⁷Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, op cit, p16.

¹⁸idem

¹⁹DE BOISLANDELLE, (H.M).Op. Cit. p140

- **Notion d'efficacité :** L'efficacité examine le rapport entre l'effort et la performance, de ce fait, L'efficacité d'une organisation est mesurée par sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Donc, l'efficacité est défini comme : « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc par le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »²⁰. D'une manière brève nous pouvons récapituler l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

2- La forme de la performance

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

Tableau 5 : Performance externe et performance interne

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

Source : DORIATH Bringitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2007, p173.

²⁰DE BOISLANDELLE, (H.M).op cit, p. 140.

3- Les dimensions et La mesure de la performance

3-1- Les dimensions de la performance : Afin de présenter très correctement les dimensions de la performance nous allons nous appuyer sur la typologie d'A. Fernandez »²¹.

❖ **La performance "clients":** La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitives elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, se concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi par la recherche perpétuelle de les fidéliser.

❖ **La performance "actionnaires":** L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise au cours de XX^e siècle, en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus, la nécessité d'expansion des entreprises, les a poussé à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

❖ **La performance "personnel":** Pour innover et servir mieux le client,²² il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. De plus, la concurrence pour un savoir-faire particulier, oblige les entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris l'importance du rapport de confiance entre employé et entreprise.

²¹A. FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition d'organisation, paris, 2005, p39.

²²FERNANDEZ. A .Op. Cit.

- ❖ **La performance " partenaires"**: Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représentent un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprises et fournisseurs ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique c'est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et leurs partenaires est source de synergies au sein d'une même chaîne de valeur.
- ❖ **La performance " public"**: Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est plus possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évoluer dans leur environnement social plusieurs variables telles que : l'environnement, les droits du travail, sont devenus parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

3-2- La mesure de la performance: « La mesure des performances (vocabulaire anglo-saxon) est l'évaluation ex post des résultats obtenus, tandis que les spécialistes américains du contrôle de gestion l'entendent dans un sens plus large, englobant la notion de suivi courant des réalisations, par des outils tels que le contrôle budgétaire ou les tableaux de bord »²³. L'objectif ultime de toute organisation est la survie et la pérennité à long terme. Les objectifs financiers de rentabilité découlent de cet objectif stratégique et déterminent la performance économique et financière. Deux approches d'analyse de la performance sont à distinguer :

²³H. Bouquin, 1986, p173

Chapitre I : aspects théoriques du contrôle de gestion et de la performance

- Une approche statique classique;
- Une approche dynamique qui prend en considération l'évolution dans le temps de l'entreprise.

- **L'approche statique:** Les performances réalisées par une entreprise à un moment donné s'approchent à la fois par des **indicateurs financiers** et par des **seuils de dimension** :

- **Les indicateurs financiers** regroupent à la fois des indicateurs de rentabilité, de productivité et de liquidité. La rentabilité est une mesure relative du résultat de l'entreprise. On distingue entre: Le résultat d'exploitation ou EBE est le résultat avant intérêts et impôt.

L'actif total est le total des capitaux investis.

La rentabilité économique = le résultat d'exploitation / actif total

La rentabilité financière = résultat net / capitaux propres

La rentabilité financière = résultat net / capitaux

La rentabilité commerciale brute = résultat d'exploitation / chiffre d'affaire hors taxe

La rentabilité commerciale nette = résultat net / chiffre d'affaire hors taxe

La rentabilité financière est le critère le plus utilisé et le plus synthétique.

$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{C.A.H.T}}$	$\times \frac{\text{C.A.H.T}}{\text{Actif total}}$	$\times \frac{\text{passif total}}{\text{capitaux}}$
	↓	↓	↓
	Rentabilité Commerciale Nette	efficacité du capital investi	structure de financement

La productivité est un indicateur qui s'intéresse à l'utilisation efficace de la capacité de

production; consiste à mesurer les gains générés par l'entreprise et à savoir comment ces gains ont été répartis. Le critère de mesure est le surplus de productivité, le surplus de productivité global étant la différence entre le volume des ventes et le volume des charges.

La liquidité concerne plus particulièrement la capacité de financement propre à l'entreprise pour son développement, et se matérialise par le calcul de la capacité d'autofinancement ou du flux réel de trésorerie ou encore le cash-flow global:

Flux interne de trésorerie = CAF - variation des BFR

BFR: Besoin en Fonds de roulement.

- **Les seuils de dimension** peuvent être considérés comme des seuils stratégiques à atteindre. Le seuil de rentabilité est important pour toute entreprise.

$$\text{SR} = \frac{\text{Charges fixes}}{\text{Taux de marges sur coûts}}$$

- **L'approche dynamique:** L'approche dynamique s'intéresse plutôt à l'évolution de la performance dans le temps et ses mesures. Ainsi, une simple variation du chiffre d'affaires peut avoir des incidences sur:
 - La croissance du marché ;
 - Les résultats de l'entreprise ;
 - L'exploitation ;
 - Les besoins en fonds de roulements ;
 - L'autofinancement et la liquidité de l'entreprise ;
 - Ainsi que sur la rentabilité économique et financière.

4- Les principales incitations émanant à l'amélioration des performances

4-1-Adoption des questions de coordination opérationnelle et d'incitation des acteurs :

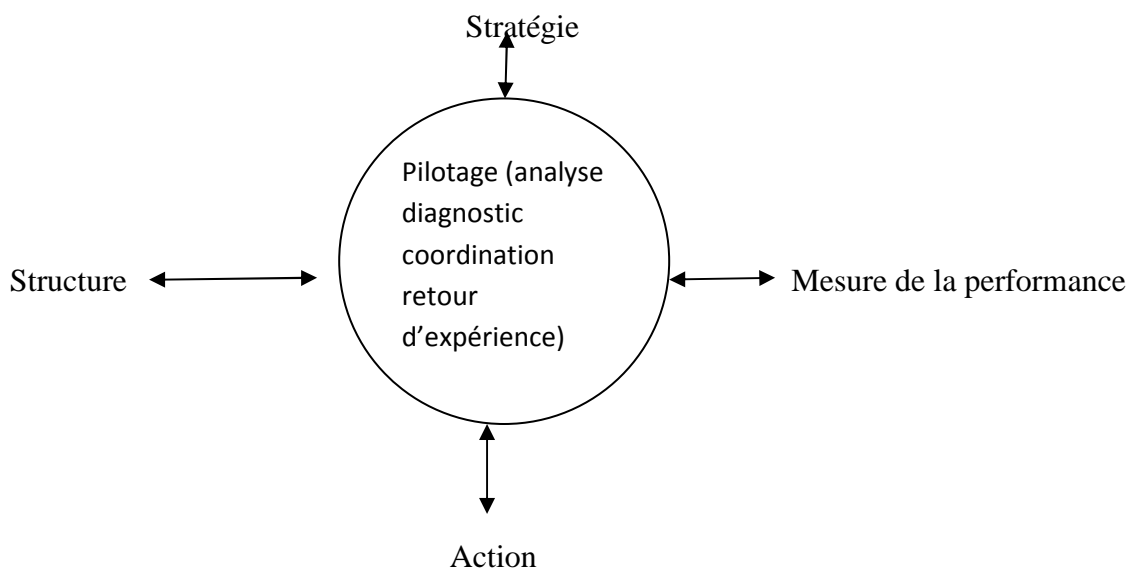
La mise en œuvre de réforme organisationnelle bute sur l'insuffisante prise en compte des comportements des acteurs à l'occasion de l'introduction de nouveaux modes de travail ou de changement d'organisation. La démarche concentre sur la conception de processus ou

sur l'allocation de nouvelles compétences. Les inefficacités des individus ne sont souvent pas analysées que sous l'angle d'incompatibilité personnel, de refus de changement ou d'incapacité d'évaluer.

4-2-Formulation de la notion de performance au travers d'indicateur distinct :

Contribuant au déploiement de la stratégie, les indicateurs doivent permettre obtenir les décisions vers les objectifs stratégiques et de mesurer les effets des actions engagées. Pratiquement, cela mis une remise en cause permanente des critères retenus au regard de l'évolution des actions stratégiques et le traitement d'information de toute nature : commerciale, technique, administrative, financière...etc.

Figure n°2 : le pilotage de la performance



Ce schéma²⁴ met l'accent sur les points suivants :

- Le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle
- Il se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation donnée au départ ;

²⁴René DEMEESTER, Philippe LORINO, Nicolas MOTTIS, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » 3eme édition, Paris, P10.

- Il s'appuie sur un ensemble de système (objectifs, plans, budgets, tableaux de bord et indicateurs, comptabilités de gestion ...etc.) et de pratique ;

La démarche de pilotage est donc au cœur d'un ensemble de relations :

- **Entre stratégie et action d'une part** : la stratégie oriente l'action, en particulier dans le cadre de la planification, de l'établissement de plan d'action coordonnés, aux différents niveaux de la structure d'organisation ; l'action participe à, alimenter la stratégie à l'aide de diverses propositions, aussi à l'aide du retour d'expérience de l'action en général et de la mise en œuvre de la stratégie en particulier ;
- **Entre stratégie et mesure de la performance** : le système de mesure de la performance dépend des orientations stratégiques retenues. il est construit en grande partie en fonction de celles-ci, afin de suivre leur mise en œuvre, mais, il peut également contribuer aux nécessaires diagnostics préalables à l'élaboration de la stratégie et à l'aider à tirer des engagements de l'action, pouvant conduire à la remise en cause des stratégies précédentes ;
- **Entre action et mesure de la performance** : le système de mesure de performances, décliné selon les différentes dimensions du pilotage (l'entreprise, ses centre de responsabilité, ses projets et processus, ses produits...etc.), contribue au pilotage de l'action des priorités retenues dans les différents plans d'action.

5- La notion d'indicateurs de performance

A travers la définition suivante : « un indicateur de performance est comme une information devant aidée un acteur individuel ou plus généralement collectif, à traduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »²⁵ on voit que l'indicateur de performance n'est pas une mesure objective, attribut du phénomène mesuré indépendamment de l'observateur. Au contraire il est construit par l'acteur en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur de performance n'est pas forcément un chiffre, il peut prendre toute formes informationnelle, répondant à l'une des fonctions évoquées dans la définition (conduite d'une action ou évaluation de résultat) : jugement qualitatif, signe binaire (oui /non), graphe.

²⁵LORINO. , « la performance et ses indicateurs » in « les indicateurs de performance », sous la direction de BONNEFOUS et COURTOIS, HERMES, paris, 2001, p 25.

Conclusion

Le contrôle de gestion vise à prospecter et à mettre en place des méthodes propres, pour guider l'action des dirigeants vers la performance. Celle-ci vise à maximiser le rapport résultant/moyens, selon un objectif fixé. Afin de mesurer la performance, la piloter, et pouvoir ensuite l'améliorer, le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils, que nous allons saisir et détailler tout au long du chapitre suivant.

CHAPITRE « II »

LE CONTROLE DE GESTION ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Introduction

Le contrôle de gestion utilise toute une gamme d'outils, comptables et statiques, dont la mise en œuvre constitue l'essentiel des épreuves d'examen dans cette discipline. Le contrôle de gestion est considéré comme un outil de pilotage de l'entreprise, en général et de la performance, en particulier, sachant que «le pilotage peut être défini comme une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle, en s'appuyant sur trois volets complémentaires »²⁶ :

- Le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'action comprenant l'élaboration régulière de coordonnées pour conduire l'entreprise et assurer la mise en œuvre de la stratégie ;
- La construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateur de performance permettant de mesurer les résultats des actions, en cohérence avec les orientations stratégiques ;
- Le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie, de ces plans d'action, en s'appuyant sur un système de performance et sur un ensemble de pratiques et de méthodes d'analyse et de résolution de problèmes, d'animation et de coordination ;

Tous ces instruments de mesure, d'analyse et de pilotage de la performance font l'objet de ce chapitre. En premier, nous verrons les instruments de prévision, commençons, par un plan stratégique au plan opérationnel, jusqu'à l'élaboration des différents budgets (section 1). Ensuite, nous allons présenter certains outils, utilisés pour l'évaluation de la performance (section 2), qui seront complétés par d'autres qui permettent d'une part de mesurer, et d'autre part de piloter la performance (section 3).

²⁶RENE DEMEESTER, Philippe LORINO, Nicolas MOTTIS, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3eme édition, P11.

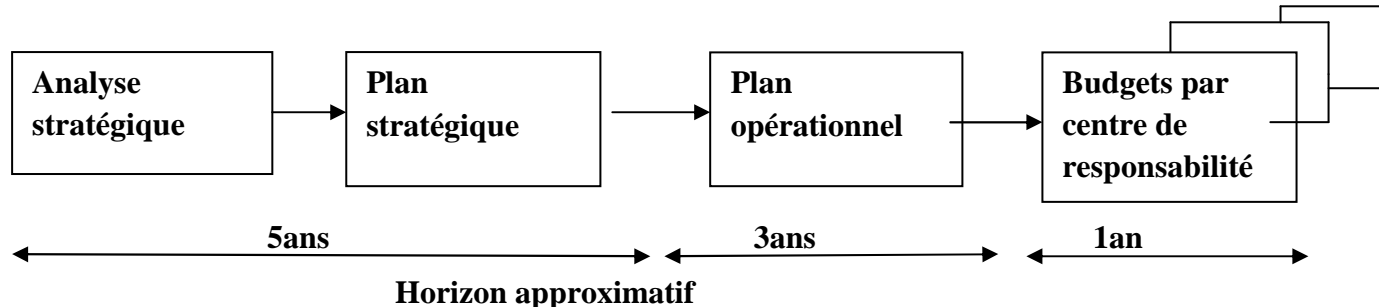
Section 1 : les instruments de gestion prévisionnelle

La démarche prévisionnelle a pour but de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Elle se décline dans :

- le long terme "plan stratégique" ;
- le moyen terme "plan opérationnel" ;
- le court terme "budgets".

Les budgets des unités décentralisées sont à la fois des outils de prévision et de coordination entre les unités décentralisées et des aides à la délégation des décisions et à la motivation des décideurs. Leur réalisation s'effectue en collaboration entre la direction, le contrôleur budgétaire et les responsables décentralisés au cours de navettes budgétaires. Cette procédure comporte des variantes suivant que les budgets sont dépendants du volume des ventes (budget opérationnel) ou indépendants du niveau d'activité à court terme (budgets d'investissement et de frais généraux).

Figure 3 : Les niveaux de processus de planification



Source : L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER; « contrôle de gestion », BERTI édition, Alger 2008 ; p180.

1- Le plan stratégique :

Le plan stratégique définit les options fondamentales à long terme. Il est l'expression de la comparaison entre le diagnostic de l'environnement, et l'analyse interne des forces et des faiblesses. Son horizon se réduit considérablement avec l'impact de la mondialisation : de 5 à 10 ans dans les années 1980, il est, aujourd'hui, très souvent ramené à un horizon de 3-5ans. En accord éventuellement avec les responsables de division ou de filiales. Le plan stratégique comporte :

- La détermination d'un écart stratégique (différence entre la performance qui résulterait de la simple optimisation des activités existantes et la performance souhaitée) ;
- La sélection des activités nouvelles qui permettront la résorption de l'écart stratégique ;
- La sélection des actions (sur les marchés, les produits, les ressources) visant à renforcer les facteurs clés de succès (FCS).

2- Plan opérationnel

Le plan opérationnel met en pratique les orientations du plan stratégique au niveau des divisions fonctionnelles de l'entreprise. Il est établi pour une durée d'environ trois ans.

Cette programmation s'articule, pour chaque fonction, en²⁷ :

- Une planification des actions ;
- Une définition des responsabilités ;
- Une allocation de moyens financiers, humains et/ou technique.

Il est négocié entre les responsables des divisions et la direction.

3- Les budgets

« Le budget est l'expression comptable et financière dans les plans d'action retenus pour les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général), convergent vers la réalisation des plans opérationnels²⁸. »

« Le budget est une affectation prévisionnelle quantifiée, aux centres de responsabilité de l'entreprise, d'objectifs et/ou de moyens pour une période déterminée limitée à court terme²⁹. Les budgets doivent en générale envisager :

- Les activités d'exploitation de l'entreprise et leurs incidences en termes de patrimoine et de rentabilité ;
- Les conséquences monétaires de ces plans d'actions ;
- Les opérations d'investissement et de financement décidées dans le plan opérationnel.

De ce fait, on peut conclure que :

²⁷CLAUDE Alazard, Sabine SEPARI, «le contrôle de gestion : manuel et applications», DUNOD édition, paris, 2007, p 340.

²⁸Nicolas, BERLOND, « le contrôle budgétaire ». Edition découvert, Paris, 2002, p1.

²⁹L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER ; « contrôle de gestion », BERTI édition, Alger 2008 ; p184.

- Les budgets sont l'adaptation à court terme des objectifs à moyen terme des plans opérationnels ;
- L'ensemble des budgets s'étend de façon exhaustive à toutes les fonctions et divisions de l'entreprise ; alors ; Les budgets sont coordonnés.
- Le découpage des divers budgets coïncide avec la répartition de l'autorité entre les responsables.
- Les budgets sont quantifiés en valeurs, aussi, en ce qui concerne les objectifs et les moyens. Ceci n'exclut pas que les valeurs soient complétées par une quantification en volume chaque fois que la nature d'un budget le permet.
- L'horizon des budgets est généralement d'un an mais ils sont découpés en périodes plus courtes (pratiquement mensuelles) ce qui permet de préciser le calendrier des actions au cours de l'année.

❖ Les typologies de budget

On distingue quatre types de budget :

- les budgets opérationnels ;
- les budgets d'investissement ;
- les budgets de charges discrétionnaires ;
- les états financiers prévisionnels ;

On classe également les budgets en :

- ❖ **budgets d'objectifs** : budget des ventes, budgets des approvisionnements et des stocks),
- ❖ **budgets de moyens**: budget des frais de distribution, budgets des frais d'approvisionnement et de stockage).

3-1- budgets opérationnels³⁰

Les budgets opérationnels (ou budgets d'exploitation) sont liés au cycle d'exploitation : achat ; production ; vente. Le montant des budgets opérationnels est directement fonction du volume d'activité. Cependant, l'activité des entreprises heurte à des contraintes. La contrainte la plus forte provient généralement du marché (demande des clients et pressions des concurrents). Certaines entreprises peuvent être limitées par leur capacité de production ou par l'insuffisance de leurs ressources financières.

³⁰L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER ; « contrôle de gestion », BERTI édition, Alger 2008 ; p185.

L'élaboration des budgets opérationnels commence par celui des budgets où se situe la contrainte la plus sérieuse. Il s'agit, le plus souvent, du budget des ventes en raison des contraintes de marché. Les autres budgets opérationnels (notamment, les budgets de productions et d'approvisionnement) sont ensuite élaborés en fonction des objectifs figurant dans le budget établi en premier.

A- Le budget commercial

C'est en général le budget commercial qui est élaboré le premier, dans la mesure où la contrainte la plus forte pour l'entreprise est la contrainte de marché. L'objectif est d'évaluer l'activité prévisionnelle des services commerciaux, afin d'estimer :

- Les ressources potentielles tirées de la vente : chiffre d'affaires hors taxe prévu ;
- Les dépenses liées à la mise des biens et services vendus par l'entreprise sur le marché.

L'entreprise doit dans un premier temps, identifier les contraintes qui pèsent sur l'évolution de son activité :

- **Contrainte interne** : capacité de production disponible, état du réseau de distribution...etc.
- **Contrainte externe** : marché potentiel, état de la concurrence...etc.

Les ventes prévisionnelles dépendent de la tendance générale du marché, mais aussi de l'évolution des parts de marché de l'entreprise. La première consiste donc à collecter de l'information, en utilisant des sources internes et externes.

❖ La budgétisation des ventes et des frais de distribution

1. La procédure d'élaboration des budgets commerciaux

Les prévisions de vente déterminent les possibilités commerciales de l'entreprise c'est à partir de ce potentiel de vente que sont fixés les objectifs des services commerciaux pour les années à venir. Compte tenu des objectifs définis, la direction commerciale fixe les moyens à mettre en œuvre dans le cadre du plan d'action commerciale :

- Politique de prix ;
- Réductions commerciales ;
- Publicité ;

- Modes de distribution ;
- Effectifs de la force de vente.

C'est à partir de ce plan d'action chiffré que sont élaborés les budgets commerciaux.

2. budget des frais de distribution

Le budget des ventes qui signifie le budget d'objectif est accompagné d'un budget des frais de distribution (budget de moyens). Le budget des frais de distribution est divisé par types d'activités :

- administration de la vente;
- marketing (études commerciales, publicité, promotion) ;
- vente proprement dite ;
- livraisons (emballages, expéditions) ;
- après-vente.

La méthode d'affectation des ressources aux activités présente des différences suivant les activités. On distingue :

- les activités dont les coûts sont fonction du niveau des ventes ;
- les activités dont les coûts sont discrétionnaires.

B- Le budget de production

Combien produire pour satisfaire la demande, compte tenu des contraintes techniques de fabrication ? C'est à cette question que tente de répondre le budget de production. Le niveau de production défini dans le budget doit permettre de réaliser les objectifs commerciaux fixés par le budget des ventes. Les deux budgets sont en fait en interaction : les objectifs de vente qui déterminent le niveau de production ne peuvent être précisés indépendamment de la capacité de production disponible.

❖ L'organisation de la production

Le choix du mode de gestion des flux, conditionne l'organisation du système de production, qui peut être piloté de deux façons :

- **Un pilotage par l'mont :** l'organisation de la production dépend de la prévision de la demande à partir de laquelle, on établit une prévision des ressources en matières premières et composants. Les flux sont régulés par la constitution des stocks, qui permettent d'assurer l'ajustement entre production

et vente : stockage pendant les périodes de demande faible, et déstockage pendant les périodes de forte demande. Ce mode de gestion induit des coûts importants, c'est cela qu'on privilégie la gestion à flux tendus ;

- **Le pilotage par l'aval** : c'est la méthode de juste à temps (JAT), mode de gestion à flux tendus, il s'appuie sur le principe qu'un poste de production ne fabrique que la quantité demandée par le poste en aval, il vise un objectif de (zéro stock), tant pour les produit finis que pour les approvisionnements nécessaires à leur fabrication. Les ordres de fabrication sont lancés en réponse à une demande, et les produits sont livrés immédiatement au client en limitant au maximum tout stockage intermédiaire.

❖ Mise en forme du budget

Le budget de production comprend :

- Des objectifs de production en volume ;
- Une prévision des charges de production.

Parmi les charges prévues :

- Certaines sont fixes (indépendantes de l'objectifs de production) ;
- D'autres sont variables (considérées comme proportionnelles à l'objectif de production).

On contrôlera à postériori que les charges réellement constatées sont du même ordre que ce qui avait été prévu dans le budget on ne peut cependant rendre les ingénieurs de production responsable du niveau de la production ajustée sur les ventes. Aussi établit-on un budget flexible qui élimine l'effet des changements de niveau de production sur lequel les ingénieurs n'ont pas de pouvoir. Le budget flexible montre quels devrait être les coûts en fonction du niveau d'activité réel constaté à postériori.

C- Le budget d'approvisionnement et des stocks

Dans une entreprise industrielle, le programme d'approvisionnement de l'entreprise doit être conçu en fonction des besoins définis dans le budget de production. L'objectif est d'assurer la régularité de la production et de la vente. Les stocks constituent un instrument de régulation essentiel, mais génèrent un coût qu'il conviendra de minimiser.

L'élaboration du budget des approvisionnements comprend deux étapes :

- L'optimisation des approvisionnements;

- La construction du budget proprement dit.

Le but est d'élaborer un programme d'approvisionnement qui minimise les ruptures de stocks, au moindre coût. On cherche à déterminer un calendrier optimal des commandes d'approvisionnement, compte tenu :

- Du délai d'approvisionnement (délai entre la date de livraison et la date de commande) ;
- Du rythme des consommations (les sorties de stocks sont dictées par le budget de production) ;
- Des coûts liés aux stocks.

❖ Modalités et techniques de budgétisation

L'entreprise doit choisir deux modalités d'approvisionnement :

- Un approvisionnement par quantités variables à dates fixées;
- Un approvisionnement par quantités constantes à des dates variables.

Dans les deux cas, les chiffres du budget peuvent être obtenus par deux techniques :

- Soit à l'aide d'un tableau ;
- Soit à l'aide d'un graphique.

❖ Présentation du budget

Le budget comprend quatre lignes :

- Commandes ;
- Consommations ;
- Livraisons ;
- Stock (en fin de mois).

❖ Les différents niveaux de stocks

On distingue trois concepts essentiels :

▪ Stock critique

Pendant le délai d'approvisionnement, le stock critique doit permettre de faire face aux besoins. On suppose que la consommation est connue et régulière, et qu'il n'y a pas de retard de livraison.

Stock critique = délai d'approvisionnement (en jours) X consommation journalière

- **Stock de sécurité**

C'est un volant de sécurité qui permet de tenir compte des aléas sur le délai d'approvisionnement et la régularité des sorties de stock (accélération non prévue des consommations).

Le choix du niveau de stock de sécurité est délicat : il faut arbitrer entre le coût d'une rupture de stock (stock de sécurité trop faible) et le coût du stockage (stock trop important). Dans la pratique, les responsables du service approvisionnement s'appuient souvent sur leur expérience et leur intuition ; ils peuvent également recourir aux outils de la recherche opérationnelle, aux calculs de probabilités, ect.

- **Stock d'alerte**

C'est le niveau de stock qui va déclencher le réapprovisionnement ;

Stock d'alerte=stock critique + stock de sécurité

3-2- budgets d'investissement

La décision d'investir relève, habituellement, d'un plan d'investissement qui porte sur plusieurs années et qui engage l'avenir de l'entreprise sur une longue période. La construction d'un budget d'investissement consiste à traduire en termes financiers la partie du programme que le plan a prévu de mettre en œuvre pour l'année future.

La marge d'initiative des décideurs subalternes concernant les investissements est souvent réduite. Les décisions importantes sont prises aux niveaux élevés de la hiérarchie. Cependant, dans la mesure où des décisions d'investissement sont déléguées, les choix entre projets concurrents supposent ³¹:

- Une division du budget en module correspondant aux différentes catégories d'investissement (investissements de maintiens des capacités, investissement de croissance des activités existantes, investissement des activités nouvelles...etc.) ; les arbitrages ne doit se faire qu'entre des projets de même nature.
- Une formulation des critères de choix (rentabilité mesurée par la TVA et le TIR, évaluation des risques). La direction fixe généralement le volume globale (ou enveloppe) des investissements de chaque catégorie et le taux d'actualisation de référence.

³¹L. LANGLOIS, C. Bonnier, M. BRINGER ; « contrôle de gestion », BERTI édition, Alger 2008 ; p186.

La préparation du budget et son suivi doivent distinguer :

- La date de l'engagement sur laquelle l'entreprise n'a pas le droit de désengager sans payer une pénalité ;
- La date du règlement de la dépense qui a une incidence sur la trésorerie) ;
- La date de réception de l'équipement (incidence sur l'exploitation).

3-3 budgets de charges discrétionnaires

Les budgets de charge discrétionnaires (ou budget de frais généraux) sont sans rapport direct avec l'activité. Ils concernent particulièrement les fonctions d'administration telle que la direction générale, direction financière et la recherche fondamentale. Faute d'une relation certaine entre le volume des dépenses d'administration et de recherche et de leur utilité pour l'entreprise, ses budgets sont souvent établis arbitrairement. Dans l'élaboration de ces budgets, une certaine rationalité peut être introduite par des techniques comme l'analyse de la valeur, les budgets base zéro ou l'analyse des coûts cachés.

3-4- le budget de TVA³²

La taxe sur valeur ajoutée est collectée par l'entreprise pour le compte de l'Etat, et n'affecte ses charges (et son compte de résultat) que si la récupération de la TVA payée sur achats ne peut être intégrable. Cependant, dans tous les cas, la collecte et le paiement de la TVA s'effectuent avec des délais qui affectent la trésorerie (et qui se manifestent par des comptes au bilan). Le budget de TVA est facilement construit par les comptables et contrôleurs à partir des prévisions de charges, de produits et d'investissements faites dans les budgets précédents.

3-5-Etats financiers prévisionnels

Les états financiers prévisionnels interprètent les conséquences financières de l'ensemble des autres budgets.

-**le budget de trésorerie**³³ qui prévoit les soldes de trésorerie prévisibles à chaque échéance mensuelle compte tenu des engagements de recettes et de dépenses figurant dans les budgets et des délais de paiements ; le solde de fin d'année est reporté dans le bilan prévisionnel ;

³² Jean-Louis MALO, Jean-Charles Mathé, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, PARIS, 1998, p 101.

³³ L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER ; « Contrôle de gestion », BERTI édition, Alger 2008 ; p 187.

-le compte de résultat prévisionnel : il convient à un tableau résumant les charges et les produits prévu. Considéré comme le principal instrument de synthèse budgétaire, tant au niveau de la prévision, le résultat de l'année à venir est déterminé dans ce document, qu'au stade du contrôle, vu qu'il permet d'avoir une synthétique des écarts d'exploitation.

Le solde de ce compte de résultat est également repris dans le bilan prévisionnel. Afin de permettre l'élaboration du budget de trésorerie et le contrôle budgétaire les produits et les charges, dans les comptes de résultats prévisionnels, sont généralement organisés par mois ou trimestre.

-le bilan prévisionnel : projection de la structure financière de l'entreprise à la fin de l'exécution des budgets. Le budget de trésorerie et les budgets de synthèse, permettent de vérifier que les prévisions et les actions exprimées dans les budgets opérationnels (de ventes, de production, d'approvisionnement) sont compatibles, à un horizon annuel, avec les grands équilibres de l'entreprise : solvabilité, rentabilité, et structure financière. En effet, le budget de trésorerie contrôle la possibilité qu'aura l'entreprise de faire face à ses engagements pendant l'ensemble de la période budgétaire. Le compte de résultat prévisionnel, compte à lui, fait ressortir la rentabilité prévisionnelle, qui devrait être conciliable avec les exigences des actionnaires, et suffisante pour dégager une capacité d'autofinancement pour le financement des investissements. Le bilan prévisionnel, pour sa part, permet de Contrôler l'équilibre financier de l'entreprise, par l'existence d'un fond de roulement net global et une autonomie financière.

Ces instruments de gestion prévisionnelle, permettent de décliner la stratégie de l'entreprise en plans d'action pour aboutira des buts fixés. Il reste maintenant d'arranger les résultats de ces plans, et de s'assurer que ces objectifs sont bel et bien réalisés. Pour cela, le contrôle de gestion propose une armure d'instruments, qu'on verra dans la section suivante.

Section 2 : les instruments de mesure et d'analyse de la performance

Nous allons présenter dans cette seconde section les différents centres de responsabilités ainsi que leurs objectifs et l'évaluation de leurs échanges s'imposent comme un préalable à la mesure de la performance. Mais avant, on procède à une étude sur le contrôle budgétaire et ses écarts, utilisé comme outils de suivis et d'analyse de la performance.

1- le contrôle budgétaire comme outil de mesure et de suivi de la performance

L'environnement de l'entreprise est en perpétuelle évolution, il est imprévisible. Les marchés peuvent révéler de nouvelles opportunités ou imposer de nouvelles contraintes, les concurrents peuvent adopter de nouvelles stratégies, plus agressives. Toutes ces évolutions obligent l'entreprise à réagir au plus vite et à réviser ses plans d'action et parfois ses objectifs afin de maintenir sa performance.

La démarche budgétaire est complète lorsqu'elle s'achève par un contrôle budgétaire qui permet à la direction de vérifier si les budgets ont été respectés par les centres de responsabilité. Des écarts sont déterminés puis analysés, entre les marges et les charges réelles et les marges et charges préétablies et en mettant en place les actions rectificatives.

1-1- Définition du contrôle budgétaire

Selon DORIATH GAUJET « Le contrôle budgétaire est la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctrices éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires »³⁴.

En règle générale, le suivi budgétaire est réalisé mensuellement. Il répond à deux objectifs :

- Le contrôle de l'exécution des budgets, le contrôleur de gestion porte ici un regard sur le passé.
- Le réajustement des prévisions et la mise en place des actions correctives. Le contrôleur de gestion se porte ici dans l'avenir.

Le processus de contrôle budgétaire met en jeu deux acteurs dans l'entité:

- **le contrôleur de gestion** qui exerce un contrôle budgétaire ;
- **la direction contrôlée** qui doit justifier des écarts budgétaires.

³⁴DORITH, GAUJET « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2007, p199.

1-2- Notion d'écart budgétaire

A- Définition : « Le contrôle budgétaire est en effet une procédure permettant de dégager les écarts entre les résultats réels et les résultats prévus, d'où chercher les causes et inspirer les mesures correctives jugées souhaitables. »³⁵

Les écarts budgétaires exprimés en valeur ou sous forme de pourcentage sont ressortis à partir de la comparaison entre les données réelles et les données budgétaires. Sachant qu'un écart calculé est systématiquement qualifié par le terme favorable ou défavorable, en vue d'en faciliter l'interprétation par un tiers.

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

B- Propriétés des écarts :

- **Ecart utile :** l'écart doit pouvoir être compris par le responsable et induire chez lui un comportement cohérent avec les buts poursuivis par l'entreprise.
- **Ecart Fiable :** il est indispensable de porter un jugement sur l'importance d'un écart, sans faire la part entre ce qui provient de l'incertitude des prévisions et ce qui est dû au mauvais fonctionnement du centre de responsabilité.
- **Ecart actuel :** pour l'utilisation d'un écart remarqué, il faut que sa détermination soit actuelle.
- **Obéissant à une logique économique :** l'information a un coût. Le calcul de tous les écarts avec précision risque d'être antiéconomique ;
- **S'intégrant dans un ensemble plus large d'appréciation de la performance :** la technique budgétaire se base sur l'aspect coûts et cerne assez mal des aspects plus qualifiés tels que les délais ou la qualité.

1-3- Principes d'élaboration des écarts

La mise en évidence d'écarts répond aux besoins de suivi des firmes à piloter : elle est par sa nature contingente. L'objet de ce paragraphe est de positionner quelques principes conventionnels de construction des écarts :

- **Principe 1 :** un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée, sachant que la valeur constatée est en général la valeur réelle et la valeur de référence peut être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle.
- **Principe 2 :** un écart se définit par un signe (+ ou -), une valeur et un sens (favorable ou défavorable). En effet, dans l'analyse des écarts, celui de même

³⁵ GERVAIS. Michel, « le contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 2005, p20.

valeur algébrique n'a pas le même sens selon qu'il s'agit d'une charge ou d'un produit.

- **Principe 3 :** la décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une seule composante par sous-écart calculé.
- **Principe 4 :** toute donnée constituée par un produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts et cela en complément avec la position du plan comptable général dans la méthode des coûts préétablis.

1-4- Exploitation des écarts

A- Propagation et analyse de l'information

Les responsables des centres de responsabilité prennent d'abord connaissance des écarts qui les concernent. L'information est habituellement produite par le système informatique de l'entreprise. Et elle est ensuite communiquée au responsable sous forme d'états imprimés, ainsi, elle peut être disponible sur le terminal individuel du responsable.

Les causes initiales des écarts sont analysées par le responsable, puis ce dernier transmet à sa hiérarchie et/ou au contrôleur de gestion un rapport de contrôle sur les écarts de son centre de responsabilité et sur leurs causes. L'envoi de ce rapport est suivi de demandes d'explications et de directives qui peuvent être transmises par écrit ou discutées lors de réunions de suivi budgétaire.

B- Actions correctives

L'objectif du contrôle n'est pas de sanctionner la défaillance, mais de faire en sorte qu'elle ne se reproduise pas. Les écarts constatés informent les contrôleurs sur la performance, c'est pour cela, la décomposition analytique de ces écarts permet de mettre en place des actions correctives.

- **Révision des normes :** les prévisions budgétaires irréalistes sont parfois à l'origine des écarts. L'action va consister à réparer les normes techniques de consommation de ressources qui servent de base à l'élaboration des prévisions.
- **Contrôle a posteriori ou anticipé :** on parle du contrôle anticipé lorsqu'il existe des mesures à prendre en considération pour corriger les déviations des écarts défavorables aperçus sur une opération avant son achèvement.

Si les écarts ne sont connus qu'après l'achèvement de l'opération, des mesures sont prises pour agir sur les réalisations ultérieures, soit en confortant les causes des écarts favorables, soit en remédiant aux causes des écarts défavorables. C'est ce qu'on appelle le contrôle a posteriori.

Dans le cadre de la mesure de la performance, on peut citer quelques écarts accompagnés de leurs analyses et de quelques mesures correctives afin d'améliorer la performance.

- ❖ **Ecart sur résultat** : Ce type d'écart mesure en termes financiers la déviation de la performance à court terme et il est à la base du contrôle budgétaire. Il est par définition : « la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli », il est noté comme suit³⁶ :

Ecart de résultat (de l'entreprise) = résultat réalisé – résultat préétabli

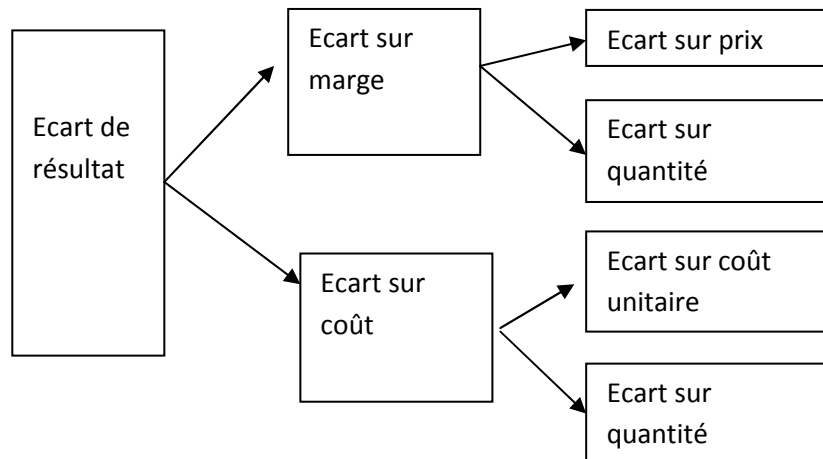
Sachant que :

Résultat réel = chiffre d'affaires réel – coût réel

Et,

Résultat préétabli = chiffre d'affaires préétabli – coût préétabli

³⁶L. Langlois, C. Bonnier, M. BRINGER ; « contrôle de gestion », BERTI édition, Alger 2008 ; p301.

Figure 4 : La décomposition ou l'analyse de l'écart de résultat

Source : DORITH GAUJET, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, paris, 2007, p 203.

L'analyse de l'écart de résultat s'effectue en deux niveaux :

- Au premier niveau d'analyse, deux explications sont possible : soit l'écart est lié à la relation avec le marché, en termes de prix de ventes et des quantités vendues, on parlera ainsi de l'écart sur marge ou l'écart sur chiffre d'affaire ; soit il est lié à l'effort productif, qui se traduit par une somme de coût ;
- Au deuxième niveau, que l'on s'intéresse à la relation avec le marché ou aux coûts générés par la production.
- ✓ **L'écart de résultat** est constitué de trois composantes associées chacune à une entité responsable³⁷ :
 - Les ventes dont la responsabilité incombe aux responsables commerciaux ;
 - Les coûts de production dont la maîtrise est en charge par les responsables des centres de coûts ;
 - Les frais généraux dont le suivi est de la responsabilité des services fonctionnels est administratifs.

³⁷CLAUDE Alazard, Sabine SEPARI, « le contrôle de gestion : manuel et applications », DUNOD édition, paris, 2007, p486.

C'est pourquoi la décomposition de l'écart de résultat doit faire apparaître les responsabilités budgétaires de chaque entité.

E/R = Ecart de marge sur coût préétabli (responsabilité des services commerciaux)

- **Ecart sur coût de production** (responsabilité des services de production)
- **Ecart sur charges de structure** (responsabilité des services fonctionnels)

❖ **Ecart sur marge** : on obtient ce type d'écart en faisant la différence entre la marge sur coût préétabli réelle et la marge sur coût préétabli prévue.

Soit :

R : réel, P : préétabli

Q : les quantités vendues

M : marge unitaire sur coût préétabli

CU_p : coût unitaire préétabli

P_x : le prix de vente unitaire

La formule de la marge unitaire sur coût préétabli qu'elle soit réelle ou prévue est la suivante :

$$M = P - CU_p$$

A partir de cette écriture on déduit que :

$$\text{Marge sur coût préétabli des ventes réelles} = MR \times QR = (PR - CU_p) \times QR$$

$$\text{Marge sur coût préétabli des vente prévues} = MP \times QP = (Pp - CU_p) \times QP$$

$$\text{On conclut donc que : } \mathbf{Ecart\ sur\ marge} = (MR \times QR) - (MP \times QP)$$

$$= ((PR - CU_p) \times QR - (Pp - CU_p) \times Qp)$$

L'écart sur marge ainsi obtenu a trois explications possibles :

- 1) Différence entre le prix de vente réel et le prix de vente budgété (prévue) ;
- 2) Différence entre les quantités réellement vendues et les quantités budgétées ;
- 3) Différences entre le coût réel et le coût budgété.

L'écart sur marge s'intéresse au volume des quantités vendues et les prix négociés avec les clients, ceci conduit à calculer les écarts suivant en vue d'approfondir l'analyse :

- **L'écart sur volume des ventes ou sur quantités** = $(QR - Qp) \times Mp$
- **L'écart sur marge unitaire ou sur prix** = $(MR - Mp) \times QR$
-

2- Les centres de responsabilités

Le développement du contrôle de gestion accompagne une structure de décision décentralisée. L'organisation est alors découpée en entités autonomes appelées centre de responsabilité.

2-1- Définition : « Un centre de responsabilité est un groupe d'acteurs de l'organisation regroupés autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné »³⁸.

L'entreprise est donc divisée en sous-ensembles qui acquièrent une autorité déléguée pour engager des moyens humains, matériels et financiers dans la limite d'objectifs négociés avec la hiérarchie. Alors, un centre de responsabilité est une partie de l'entité, base de calcul pour les performances du gestionnaire responsable.

2-2 Les caractéristiques des centres de responsabilité³⁹

Chaque centre de responsabilité est investi d'une mission et d'objectifs à atteindre. Ces objectifs sont généralement d'ordre financier et dépendant de la nature du centre. Le responsable d'un centre a une obligation de résultat et non une obligation de moyens et à ce titre la direction générale doit :

- allouer des moyens suffisant afin de lui permettre d'atteindre l'objectifs fixé ;
- déléguer une partie de l'autorité afin qu'il puisse disposer d'une certaine autonomie en matière de décision. Cette autonomie est plus au moins large selon les types des centres de responsabilité.

Le centre doit être doté d'un système de mesure de la performance qui renseigne la direction générale sur l'état :

- Des réalisations par rapport à l'objectif assigné ou négocié ;
- De la consommation des ressources ;
- D'autres indicateurs tels que la qualité, les délais,... etc.

³⁸CLAUDE Alazard, Sabine SEPARI, « le contrôle de gestion : manuel et applications », DUNOD édition, paris, 2007, p362.

³⁹L. Langlois, C. BONNIER, M. BRINGER ; «contrôle de gestion», BERTI édition, Alger 2008, p19.

2-3- les typologies des centres de responsabilités

Il est habituel de distinguer cinq types de centre de responsabilité, en fonction des missions qui sont assignées.

A- Les centres de coûts⁴⁰

Les actions à entreprendre n'entraînent que des coûts (ateliers, services administratifs). Le responsable doit produire les quantités demandées en respectant les objectifs suivants :

- Coût (standard) par unité ;
- Niveau de quantité.

Généralement, la délégation d'autorité doit porter sur les relations en amont.

B- Les centres de chiffre d'affaires : ou (centre de recettes)

Le chiffre d'affaire peut être composé :

- De recettes provenant de ventes à l'extérieur ;
- De cessions internes ;
- De subventions ou de dotations budgétaires provenant d'autres centres ou de la direction générale.

Les responsables de ces centres doivent avoir la possibilité d'agir sur l'ensemble des éléments de négociation commerciale tels que les prix de vente, les remises, les délais de paiement.

La délégation d'autorité doit porter sur les relations avec le marché aval.

Pour assurer leur mission, ils doivent disposer de moyens matériels et humains. L'indicateur de mesure de performance envisagé est un niveau de chiffre d'affaires par client et /ou par région et/ou par produit.

C- Les centres de profit⁴¹

Ils ont pour objectifs la maximisation de leur résultat ou de leur marge. Ils cumulent les caractéristiques des deux centres précédents.

⁴⁰Jean-Louis MALO, Jean-Charles Mathé, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris 1998, p118.

⁴¹L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER; « contrôle de gestion », BERTI édition, Alger 2008 ; p21.

Il s'agit d'unités dont le responsable a des moyens d'action sur les ventes et sur les coûts ce qui permet de calculer un résultat du centre. La délégation d'autorité porte sur les marchés amont et aval. L'action suppose que ce centre dispose de l'entière liberté de s'approvisionner à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise suivant les conditions les plus favorables. La maîtrise du chiffre d'affaires impose également la liberté du choix de ses clients et de ses prix de vente. Dans la réalité, les véritables centres de profit n'existent que rarement ; L'indicateur de performance retenu est un niveau de profit généralement exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.

D- Les centres d'investissement : ou (centres de rentabilité)

« Le service concerné doit dégager la meilleure rentabilité possible des capitaux investis tout en réalisant un profit »⁴². Les centres d'investissement se situent généralement au plus haut niveau hiérarchique, à l'inverse des centres de profit qui ne recherchent trop souvent que des bénéfices à court terme, ces centres d'investissements ont une vision à long terme.

Les indicateurs de gestion sont les critères de rentabilité classique des capitaux investis : ratio de rendement des actifs : bénéfice/actif ; taux interne de rentabilité ; valeur actuelle nette ; niveau de cash-flow ; ratio d'endettement,... etc. La performance d'un tel centre repose sur la rentabilité, le critère habituel pour la désignée est le ROI (Return On Investment).

2-4- la détermination des prix de cession interne:

La valorisation des échanges entre centres de profit ou centres d'investissement d'une même entité doit se faire par l'intermédiaire d'un prix ; et plusieurs méthodes existent pour fixer ces prix dites prix de cession internes.

A- Notion de prix de cession interne

On désigne⁴³ « système de prix de cession interne » l'ensemble des règles de valorisation des échanges adoptées par une firme.

⁴²CLAUDE Alazard, Sabine SEPARI, « le contrôle de gestion : manuel et applications », DUNOD édition, paris, 2007, p363.

⁴³Hélène, LÖNING et (al), « contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^e édition, DUNOD, paris, 2008, p 35.

La fixation de prix de cession interne doit donc permettre⁴⁴ :

- Une juste mesure des performances des centres concernés ;
- Une convergence des intérêts entre la division et l'entreprise ;
- Un respect de l'autonomie déléguée aux centres de responsabilité.

La définition d'un prix de cession interne répond à quatre objectifs :

- **Optimisation des choix économiques** : les prix de cession interne doivent encourager les responsables de centres à réaliser des gains de productivité dans le but que l'entreprise reste compétitive.
- **Motivation du personnel** : les prix de cession interne incitent à la collaboration des objectifs de l'entreprise et de ses membres.
- **Contrôle de la performance des centres de responsabilité** : les prix de cession doivent permettre de juger de façon objective et réaliste la gestion à long terme des responsables des centres de profit.
- **Les prix de cession interne devraient être négociés entre un centre acheteur et un centre vendeur** (Respecter l'autonomie déléguée en matière de décisions au centre de responsabilité).

2-5- la politique centralisée de prix de cession interne

L'établissement d'une politique de prix de cession interne conduit la direction générale à s'interroger sur la pertinence des références respectives au marché ou aux coûts.

A- la référence au marché

Le prix de cession interne introduit le marché à l'intérieur de l'entreprise, c'est-à-dire, lorsqu'un marché existe pour les produits échangés il peut être plus motivant de prendre le prix du marché comme base de calcul des prix de transfert. La référence à un prix de marché semble être l'approche la plus logique. « Les méthodes fondées sur le prix du marché sont plutôt utilisées dans des entreprises où les entités responsables ont peu de complémentarité et où les directions générales laissent aux unités décentralisées une large autonomie de gestion. »⁴⁵

⁴⁴CLAUDE Alazard, Sabine SEPARI, « le contrôle de gestion : manuel et applications », DUNOD édition, paris, 2007, p367.

⁴⁵CLAUDE Alazard, Sabine SEPARI, « le contrôle de gestion : manuel et applications », DUNOD édition, paris, 2007, p 375.

❖ **Le prix réel du marché** : dans un environnement turbulent, la sensibilisation des dirigeants des centres à l'impératif de flexibilité est vraiment nécessaire car les responsables ont la sensation d'exercer une activité de chefs d'entreprises en adaptant en permanence leurs produits et leurs conditions d'exploitation aux données du marché. Donc, le prix réel du marché permet d'apprécier de façon réaliste la rentabilité à court terme d'un centre de profit, mais il ne permet pas d'évaluer la rentabilité à long terme d'un centre.

❖ **Prix du marché aménagé**

On parle du prix du marché aménagé lorsqu'il s'agit du prix du marché auquel est appliquée une forte réduction.

B- La référence aux coûts

Les entreprises sont parfois obligées d'opter pour cette méthode lorsque :⁴⁶

Il n'existe pas de marché correspondant aux prestations internes ;

- Il existe un marché mais celui-ci n'est pas suffisamment concurrentiel. Le prix n'est pas significatif et ne peut pas servir de base à la fixation des prix de cession ;
- Il existe un marché, mais le prix ne peut être connu facilement par l'entreprise et le coût d'obtention de cette information est trop élevé.

❖ **L'évaluation par référence au coût complet réel**

« Le coût réel transfère l'efficacité ou l'inefficacité du centre vendeur vers celui qui reçoit la prestation. »⁴⁷. Ce prix de cession ne permet pas donc, d'évaluer les performances des responsables des centres de responsabilité. En plus le centre acheteur ne connaît pas le prix qu'il va lui être facturé à l'avance, parce que il faut laisser le temps au centre fournisseur de calculer ses coûts. Dans cette situation le prix de cession ne peut servir d'outil d'aide à la décision.

❖ **L'évaluation par référence au coût complet standard**

Lorsque le prix de cession correspond au coût complet standard, la couverture des charges fixes de l'unité amont dépend du volume acheté par l'unité aval. Ce type de prix permet donc une localisation des performances, en effet :

⁴⁶L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER ; « contrôle de gestion », BERTI édition, Alger 2008 ; p370.

⁴⁷CLAUDE Alazard, Sabine SEPARI, « le contrôle de gestion : manuel et applications », DUNOD édition, Paris, 2007,p 369.

- la division vendeuse sera contrôlée par la contribution des écarts entre des données réelles et des données standards en valeurs et en quantité ;
- la division acheteuse ne sera responsable que de la consommation des sous ensemble achetés.

3- Le reporting

3-1- Définition

« La remonté des comptes (ou reporting) est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou de groupes, des résultats des centres de responsabilité et des moyens mis en œuvre »⁴⁸. Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité.

Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de Responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

Le tableau de bord est un outil de pilotage, et le reporting est un outil de contrôle.

3-2- les principes du reporting

MALO et MATHE identifient trois principes à la base du reporting ⁴⁹:

- Le principe d'exception : pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique ; l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est « au rouge » ;
- Le principe de contrôlabilité : ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas ;
- Le principe de correction : s'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

3-3- le but du reporting

Le reporting permet de (d') :

- Associer les indicateurs contractuels ;
- Alerter rapidement sur les dérives significatives ;

⁴⁸DORITH et GAUJET, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2007, p294.

⁴⁹ MALO J-L. et MATHE J-C., op.cit.p.123 ;

- Cadrer en permanence les résultats probables de fin d'année ;
- Organiser le dialogue remontant la ligne managériale ;
- Créer la cohésion des équipes autour des objectifs communs.

Section 3 : les instruments de pilotage

Dans cette troisième section nous allons présenter les outils de pilotage de la performance en basant premièrement sur la branche de la comptabilité qui a pour fonction de calculer les coûts qui est la comptabilité analytique, dans le deuxième lieu, le tableau de bord qui est un outil rapide, sélectif et surtout ouvert aux données physiques et à la fin nous allons citer de façon bref le outils de pilotage de la valeur qui est fondé essentiellement sur la méthode ABC et son lien avec la méthode ABM.

1- La comptabilité analytique

1-1- définition

Selon LOCHARD Jean(1998) : « La comptabilité analytique constitue un outil de gestion de l'entreprise et ses informations permettent d'effectuer des choix judicieux quant à la prise de décision.»⁵⁰.

Selon DUBRULE Louis(2003) :« La comptabilité analytique est un outil de gestion conçue pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendante des objectifs recherchés par les utilisateurs.»⁵¹

1-2- Objectifs de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique a pour objectif de⁵² :

- Calculer les coûts des différentes fonctions assurées par l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise (stocks -Immobilisations créés par l'entreprise) ;
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits pour les comparer aux prix de vente correspondants ;

⁵⁰ LOCHARD(J) : « la comptabilité analytique », op.cit. p.86.

⁵¹ DUBRULE(L), JORDAIN(D) : « comptabilité analytique de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2003, p.6.

⁵² MAKHLOUF(F): « comptabilité analytique », collection GESTION, Alger, 2006, p.10.

- Etablir des prévisions de charges et de produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation) ;
- Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et des budgets) ;
- Analyser les performances de l'entreprise;
- Déterminer les responsabilités par centre de profits et évaluer les rendements par activité, voire même par produit et par région géographique.

2- Le tableau de bord

2-1- le tableau de bord de gestion

A- définition

La définition d'un tableau de bord varie d'un acteur à un autre, certains auteurs font apparaître des aspects de cet outil que d'autres occultent. Cependant, ces définitions qui se rejoignent sur l'essentiel, sont complémentaires pour une meilleure compréhension de cet outil de gestion. On cite ci-après certaines définitions qui nous paraissent nécessaires pour mieux cerner ce concept :

« Un tableau de bord de gestion est un document d'informations, sur mesure de synthèse, orienté vers le contrôle et la prise de décision. Il doit permettre au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions, de réagir dans des délais brefs, c'est également un instrument de communication privilégié pour les différents acteurs de l'organisation. »⁵³.

« Un tableau de bord consiste dans un recueil sélectif d'informations (interne et externes) adressées périodiquement aux responsables d'une entreprise et de ses composantes par les services chargés du contrôle de gestion. Ce recueil donne à ses destinataires une information relative aux variables clés du système dont ils ont la charge ; mettant en évidence des évolutions constatées, il doit également leur permettre d'anticiper des évolutions prévisibles et d'engager sans délai les actions adaptatives ou offensives nécessaire. »⁵⁴.

B- les limites du tableau de bord

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises, partielles, nous citons :

⁵³ Michel LOROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2000, p143.

⁵⁴ELIE (C) : « dictionnaire de gestion », Ed. CASBAH, Alger, p.344.

- Le tableau de bord est, souvent, considéré comme un instrument de mesure standard, utilisé par tous les services et à tous les niveaux hiérarchiques, alors que c'est un instrument personnel destiné à un seul responsable.
Chaque décideur a ses propres préoccupations, ses propres objectifs et sa manière personnelle d'abord le pilotage ; en fonction de ses éléments, il portera son attention sur telle ou telle information, et considèrera tel indicateur plus pertinent que d'autres. Pour ces raisons, un même tableau de bord ne peut être utilisé par plusieurs personnes qui suivent des objectifs et pilotent des activités diverses.
- Le tableau de bord reste, souvent, figé pendant des années ne faisant l'objet d'aucun changement ou amélioration, partant, il est refléter l'état du système piloté qui fait de l'entreprise, cette dernière subit une partie des changements de son environnement.
- Le tableau de bord est utilisé dans plusieurs cas, uniquement, pour contrôler au lieu qu'il soit orienté, beaucoup plus, vers la maîtrise de la gestion et la prise décision. La fonction reporting est alors prépondérante au détriment de celle d'aide au pilotage.
- L'incomplétude de la mesure : souvent basé sur les systèmes comptables et financiers, le système de tableau de bord ne peut donner qu'une vision partielle de l'entreprise car, de nombreuses (informations qualitatives telles la satisfaction des clients, information sur l'environnement de l'entreprise et ses concurrents) pour appliquer des méthodes fiables.

C- Les fonctions du tableau de bord

Le tableau de bord remplit cinq fonctions :

- Il est d'abord un système d'alerte. Il permet de faire ressortir les écarts significatifs. Ainsi le gestionnaire a de meilleures chances de réagir plus vite et au même endroit ;
- Il est ensuite déclencheur d'action ou d'enquêtes ;
- Le tableau de bord assume également une fonction de contrôle de l'autonomie conférée ;
- Il facilite la communication et la motivation : contribue à améliorer les performances;
- Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe.

D- les indicateurs d'un tableau de bord

« Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs. »⁵⁵

❖ Les types d'indicateurs :

Le tableau de bord d'un responsable, doit contenir :

- Des informations concernant les activités de ce dernier ;
- Des informations concernant des activités qu'il a déléguées ;
- Des informations externes susceptibles d'influencer ses missions.

De ce fait, on distingue :

- **Des indicateurs de performances**

La performance recouvre deux aspects distincts : l'efficacité et l'efficience.

-l'efficacité est la réalisation du résultat prévu ;

-l'efficience est le respect de la contrainte de coût.

Les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs, tout en respectant les contraintes de coûts.

- **Les indicateurs de pilotage**

« Les indicateurs de pilotage sont des concentrés d'informations particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde, ils permettent d'anticiper les événements et d'activer les responsables à temps. »⁵⁶.

- **Des indicateurs stratégiques**

Ils sont à long terme, très synthétiques, ils présentent un intérêt pour une direction d'entreprise ou une équipe de pilotage à un niveau hiérarchique plus élevé tel que le taux d'aboutissement des projets de recherche et développement.

- **Des Indicateurs tactiques**

Ils sont des indicateurs à moyen terme, ils intéressent les niveaux intermédiaires tels que le taux de rotation des stocks.

- **Des indicateurs opérationnels**

Ils sont à court terme, utilisés à des niveaux directement opérationnels tel que temps de réaction aux pannes.

⁵⁵ Caroline SELMER, op.cit, p 3.

⁵⁶ Michel GERVAIS, « le contrôle de gestion », op. cit, p 609.

E- la présentation d'un tableau de bord⁵⁷

- La dimension du tableau de bord de gestion (TBG) doit être limitée à une page pour un TBG journalier, une à trois pages pour un TBG hebdomadaire, deux à dix page pour un TBG mensuel.
- Les indicateurs sont présentés sous la forme :
 - De **valeurs brutes** (nombre de commandes, tonnage expédié, montant du découvert bancaire,... etc.) ;
 - D'**écart clés** entre réalisation et standard, limités aux facteurs clés et donc moins nombreux que ceux de la gestion budgétaire ;
 - De **ratios** limités également aux facteurs clés et souvent exprimés en unités physiques ;
 - De **clignotants** (limités unilatérales ou bilatérales des indicateurs) qui alternent sur les situations d'urgence.
- La consultation du tableau de bord doit être facilitée par :
 - Des **tableaux** de chiffres aérés en évitant les tableaux trop grands et touffus ;
 - Des **graphiques** simples qui font percevoir sans effort la tendance et les écarts.

2-2- le tableau de bord équilibré (Balanced scorecard)

A- **Définition** : le tableau de bord équilibré a été conçu en 1992 par un universitaire et un consultant américains : Kaplan et Norton. « Cet outil révolutionnaire traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. »⁵⁸. Le balanced scorecard équilibre les informations financières et les informations opérationnelles non financières.

B- La structure du tableau de bord équilibré⁵⁹

Kaplan et Norton supposent qu'une stratégie a été définie et qu'elle s'impose à tous les niveaux de l'entreprise. Ils font l'hypothèse qu'il existe un modèle générale de la performance, incluant à la fois des facteurs de performance et des relations de causalité. Ce modèle décline les objectifs stratégiques dans quatre domaines :

- Satisfaction des actionnaires ;

⁵⁷L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER ; « contrôle de gestion », BERTI édition, Alger 2008 ; p354.

⁵⁸ Kaplan, R. Norton, D. « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, Paris, 1998.

⁵⁹L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER ; « contrôle de gestion », BERTI édition, Alger 2008 ; p356.

- Satisfaction des clients ;
- Qualité des processus internes ;
- Capacité d'innovation et d'apprentissages.

Dans chacun de ces domaines, les objectifs sont associés à des indicateurs qui mesurent la performance. Chaque entreprise choisit ses indicateurs pertinents en fonction de sa stratégie propre. On distingue deux catégories d'indicateurs :

- Les indicateurs **rétrospectifs**, essentiellement financiers, qui constatent les résultats a posteriori ;
- Les indicateurs **prospectifs**, généralement opérationnels, qui annoncent la performance en devenir.

3- Le pilotage de la valeur

3-1- Activity Based Costing

A- Définition : Activity Based Costing est une méthode qui a été développée dans les années 1980 dans le cadre de grandes entreprises industrielles américaines. Cette méthode ressemble vraiment à la méthode des centres d'analyse. Elle en diffère sur les points importants suivant :

- Elle met l'accent sur l'explication des causes des coûts des activités plus que sur le calcul des coûts des produits ;
- Elle ne prévoit pas de centres auxiliaires, c'est à dire sans aucune répartition secondaire ;
- Elle opère des regroupements d'activités selon des processus transversaux qui dépassent les limites des centres de responsabilité.

La méthode des coûts à base d'activités se caractérise par ces différents niveaux d'analyse qui sont :

- Le niveau élémentaire de la tâche ;
- Le niveau intermédiaire de l'activité ;
- Le niveau supérieur du processus.

B- Le principe de base

- Les activités réalisées dans les centres d'analyse consomment les ressources : les ressources consommées étant qualifiées de charges dans le système comptable ;

- Les produits consomment les activités : on choisit pour chaque activité une unité de mesure de l'activité ou l'inducteur d'activité (sorte d'unité d'œuvre) par l'intermédiaire duquel le coût de l'activité est imputé aux produits.

3-2- Activity Based Management

A- De l'ABC à l'ABM

La méthode ABC comporte quatre étapes :

- **L'identification des activités de l'entreprise :** l'activité décrit ce que les services font ; l'entreprise apparaît alors comme un ensemble d'activité ayant des liens entre elles au sein du processus. Le recensement des activités de l'entreprise doit être précis pour éviter toute confusion entre activité et tâche élémentaire en respectant l'homogénéité des ressources utilisées, un ou plusieurs inducteurs de coût quantifiable sont recensés.
- **L'affectation des ressources aux activités :** comme la répartition primaire dans la méthode des centres d'analyse, les charges directes sont affectées directement aux produits.

Les charges indirectes sont réparties aux activités :

- ✓ Directement s'il existe un lien direct entre charge et activité ;
- ✓ Indirectement par l'intermédiaire d'inducteur des coûts des ressources.
- **La définition des inducteurs de coûts des groupes d'activités :** afin d'évaluer le coût d'une activité il est nécessaire de regrouper l'ensemble des coûts réalisant cette dernière dans un seul centre qu'on appelle centre de regroupement qui servira à déterminer la part des coûts de l'activité assignée à chaque produit.
- **L'imputation aux produits des coûts d'activités par l'intermédiaire des inducteurs :** l'évaluation du coût complet d'un produit ou le coût de revient dans la méthode des centres d'analyses est obtenu en cumulant les charges directes et les charges indirectes des centres de regroupement qui sont imputées au prorata des inducteurs d'activité.

On désigne sous le terme de gestion par produit l'utilisation pour la gestion, des informations produites par les trois premières étapes de la méthode ABC. L'ABM considère l'entreprise comme un réseau d'activités organisées en processus.

B- **Définition de la méthode ABM** : Activity Based Management qui est la gestion par activités, est une méthode qui doit permettre un pilotage stratégique de l'organisation dans le but d'améliorer sa performance par des démarches de progrès continu. La vision transversale par processus demande une autre mesure de la performance. La performance dans ce cas devient multicritères, elle doit intégrer des aspects de coûts, de délais, de qualité de présentation et de participation à la valeur.

C- Les fondements de la méthode

Le calcul des coûts par la méthode ABM nécessite le suivi des étapes suivantes :

- **Fixation du prix cible** : ce prix doit être établi sur la durée de vie du produit. C'est donc plus une famille de prix que d'un prix unique dont il s'agit. Il est obtenu par des techniques d'étude de marché ;
- **Fixation du profit cible** : il découle de la planification stratégique de l'entreprise à moyen terme et de son portefeuille de produits à cet horizon. Il représente une courbe de profit en fonction du cycle de vie du produit ;
- **Détermination du coût cible** : il se déduit des calculs précédents par une simple soustraction.

$$\text{Coût cible} = \text{prix de vente} - \text{profit dérivé}$$

D- Les outils de l'ABM⁶⁰

- **Re-engineering⁶¹** : On désigne la reconfiguration des processus sous le terme de business process Re-engineering ou, plus court, Re-engineering. L'objectif est d'améliorer les processus créateurs de valeur en visant la simplification, la réduction des coûts et des délais, l'amélioration de la qualité et la meilleure satisfaction des clients et de réduire les activités sans valeur ajoutée. Le re-engineering fait la chasse aux dysfonctionnements tels que les circuits d'autorisation et de décision trop longs et complexes, les activités faisant double-emploi, les goulets d'étranglement et les activités non synchronisées gérant des files d'attente et des stocks.
- **Benchmarking⁶²** : le benchmarking consiste à étudier, comparer et évoluer les processus de l'entreprise avec ceux d'entreprises de référence considérées

⁶⁰L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER ; « contrôle de gestion », BERTI édition, Alger 2008 ; p92.

⁶¹ Engineering se traduit par « ingénierie ». le engineering and design département correspond en français au « bureau d'études ».

⁶² Benchmark signifie « point de repère ».

comme les meilleures. Le benchmarking peut aussi être interne en comparant les pratiques dans différents sites de l'entreprise.

La démarche du benchmarking est résumée ci-après :

- ✓ Identifier les missions et les objectifs de l'entreprise en privilégiant les attentes des clients ;
- ✓ Identifier et décrire les processus de l'entreprise ;
- ✓ Déterminer quels sont les processus de l'étape 2 qui sont essentiels à la réalisation des missions et objectifs identifiées dans l'étape 1 ;
- ✓ Pour chaque processus déterminé dans l'étape 3, choisir une entreprise de référence ;
- ✓ Identifier les pratique de l'entreprise de référence susceptible d'être adaptées chez nous, compte tenu de notre culture d'entreprise ;
- ✓ Mettre en œuvre les améliorations.

Le risque du benchmarking est de situer en suiveur plutôt qu'en innovateur et de conduire à une stagnation industrielle.

Conclusion

Comme nous l'avons déjà démontré le contrôle de gestion vise à analyser la performance des activités pour optimiser leur pilotage à travers des outils qui constituent des moyens indispensables de pilotage de la performance. La performance de l'entreprise dépend, donc, de sa capacité à gérer correctement l'ensemble des activités qui concourent à la réalisation du produit.

CHAPITRE « III »

***LA CONTRIBUTION DU SERVICE
CONTROLE DE GESTION DE
SONATRACH à L'AMELIORATION
ET LE PILOTAGE DE SA
PERFORMANCE***

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

Introduction

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

Le but de ce stage pratique est de montrer comment le contrôle de gestion par ces différents outils contribue-t-il à la mesure et le pilotage de la performance de cette entité.

On a partagé ce chapitre en trois sections, dont la première porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième sur le contrôle de gestion au service de la performance, en fin la dernière porte essentiellement sur les principaux indicateurs de performance de la RTC.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section, nous allons présenter la SONATRACH⁶² l'entreprise où nous avons effectué notre stage pratique durant une période d'un mois. SONATRACH est considéré comme la plaque tournante de l'économie algérienne, elle assure plus de 95% des recettes de l'Etat, mais seulement 15% revient à l'entreprise pour ses propres besoins d'exploitation et de fonctionnement.

1- L'histoire de la recherche pétrolière et la création de la SONATRACH

La première exploitation des gisements en Algérie, commença à la fin des années 1890, dans le bassin de Chélif, mais le premier gisement ne fut trouvé qu'en 1948 à oued-utérine dans la région à 150 Km d'Alger dans les années 1950, les travaux d'exploitation, s'étendirent au Sahara où plusieurs découvertes de pétrole et de gaz naturel ont été faites.

L'entreprise « SONATRACH » a été créée le 31 Décembre 1963 par le décret n°63/491, elle avait pour mission le transport et la commercialisation des hydrocarbures. Le 22 Septembre 1966, les statuts ont été modifiés par le décret n°66/292, et SONATRACH devient « Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures ».

En 1967, SONATRACH a notamment entamé ses premières actions de commercialisation, son objectif étant de faire face à la demande nationale en produits

⁶²Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures.

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

pétroliers. En 1971, elle a accédé à l'amont pétrolier et devenue une compagnie pétrolière à part entière a réalisé ses premières exportations en pétrole brut. Arrivant en 1980 au démarrage de la raffinerie de Skikda avec une expansion significative du volume d'exportation des produits raffinés.

Au début de l'année 1981, SONATRACH a donné naissance à 17 entreprises : (NAFTAL, ENIP, ENAC...etc.). Enfin, en 2006 SONATRACH a fait l'objet de location des capacités de stockage en Corée ce qui lui a permis de conquérir de nouveaux marchés prometteurs dans la région asiatique, d'acquérir une position stratégique et de tirer profit des opportunités d'arbitrage dans la commercialisation de ses produits.

SONATRACH est classé :

- 1ère Compagnie Africaine,
- 12ème Compagnie pétrolière Mondiale,
- 13ème Compagnie Mondiale concernant les hydrocarbures liquides (réserves et production) ;
- 6ème Compagnie Mondiale en matière de Gaz Naturel (réserves et production) ;
- 25ème Compagnie pétrolière sur le plan des effectifs. (Source : PIW Top 50 / 2008) ;
- 5ème exportateur mondial de Gaz Naturel ;
- 4ème exportateur mondial de GNL ;
- 3ème exportateur mondial de GPL.

1-1- Les activités de SONATRACH

- **Amont** : cette activité recouvre les activités de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures. Celles-ci sont assurées par SONATRACH seule ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.
- **Commercialisation** : l'Activité Commercialisation a en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, Shipping Hyproc Company pour le transport maritime des hydrocarbures et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels. La politique de partenariat développée par SONATRACH lui a permis la commercialisation des hydrocarbures en direction des marchés internationaux ;

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

- **Aval** : l'activité Aval a en charge le développement et l'exploitation de la liquéfaction de gaz naturel, la séparation de GPL, le raffinage, la pétrochimie et la valorisation des gaz industriels.
- **Le transport par canalisation** : l'Activité Transport par Canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel, GPL et condensat) et dispose d'un réseau de canalisations de près de 16 200 Km. A travers ce réseau d'oléoducs et de gazoducs, 244,5 millions de TEP (tous produits confondus) ont été transportés en 2007.

1-2- Missions et objectifs de la SONATRACH

A- **Missions de la SONATRACH** : Dès sa création SONATRACH qui avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte alors par la mainmise des compagnies étrangères sur parcours de panier en réalisant l'oléoduc Haoud-el-Hamra/ Arzew d'une longueur de 801 Km.

Après avoir vu en 1966 ses missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières la SONATRACH est confirmée dans son rôle d'outil privilégié des politiques nationales dans le domaine des hydrocarbures, le 24/02/1971.

Elle s'attelle dès alors à consolider le processus de récupération totale des richesses pétrolières et gazières, ainsi que la maîtrise technologique, tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement.

Aujourd'hui, la SONATRACH assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, le traitement et la liquéfaction du GPL, de l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international.

B- Les objectifs de la SONATRACH

Les objectifs de la SONATRACH durant les 25 années à venir consistent à doubler le rythme de la production afin d'atteindre la barre de 100 TEP (tonne équivalent pétrole) annuellement, ce qui donnera une production cumulée prévisionnelle de 2,5 milliards de TEP à la fin de l'année 2020.

Si parallèlement les efforts d'exploitation et de prospection des hydrocarbures ne suffisent pas à renouveler la totalité des réserves mises en place par la

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

découverte de nouveaux gisements compte tenu du volume d'hydrocarbures qui pourront être récupérées du sous-sol, SONATRACH ira irrémédiablement vers un déséquilibre énergétique très grave.

Aujourd'hui, l'évolution de l'économie mondiale des hydrocarbures ne laisse d'autres alternatives à SONATRACH que l'adaptation, l'amélioration et modernisation des conditions de travail et de son outil de production. Pour cela, SONATRACH s'appuie sur les valeurs fondamentales de la culture de l'entreprise.

1-3- Organisation de la SONATRACH

L'organisation du groupe SONATRACH se résume en trois directions essentielles :

- **La direction générale** : sa fonction principale est d'assurer le pilotage stratégique et la coordination au sein de la société mère (la présidence).
- **La direction fonctionnelle** : son rôle est l'élaboration de ses propres instruments de pilotage et d'expertise afin de mettre la coordination des stratégies, des politiques et des activités du groupe.
- **La direction opérationnelle** : c'est un ensemble homogène d'activités fonctionnant selon les règles d'une entreprise autonome dans le cadre des objectifs stratégiques de la présidence.

2- présentation de la direction régionale de Bejaia

La RTC est l'une des cinq directions chargées du transport, du stockage et de la livraison des hydrocarbures liquides et gazeux. Les hydrocarbures transportés à travers les canalisations gérées et exploitées par la RTC sont :

- **Le GAZ naturel** : le gaz naturel est un combustible fossile, il s'agit d'un mélange d'hydrocarbures présent naturellement dans des roches poches poreuses sous forme gazeuse.
- **Le pétrole brut** : un pétrole brut est un pétrole issu de l'exploitation d'un puits, avec uniquement le dessablage, et la décantation de l'eau. Il se mesure en barils.
- **Le condensât** : les condensats sont un type de pétrole léger : il s'agit des hydrocarbures qui, gazeux dans le gisement, se condensent une fois refroidis par la détente en tête de puits.

Le patrimoine de la RTC est comme suit :

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

- ❖ **L'oléoduc Haoud EL- Hamra (Bejaia) :** Cet oléoduc est le premier pipe-line installé en Algérie par la société pétrolière «SOPEG» (Société pétrolière de gérance). Elle est d'une longueur de 688 Km et d'un diamètre de 24 pouces, il possède une capacité de transport de 15 MTA de pétrole brut et de condensât avec quatre stations de pompage, il achemine depuis 1959 du pétrole et du condensât vers le terminal marin de Bejaia et la raffinerie d'Alger.
- ❖ **L'oléoduc Béni Mansour (Alger) :** Il est d'un diamètre de 16 pouces et d'une longueur de 131 km, il est piqué sur l'oléoduc Haoud EL Hamra – Bejaia et alimenté depuis 1971 la raffinerie d'Alger située à Sidi Arcine, il reprend à la demande de la raffinerie de 28 MTA.
- ❖ **Le gazoduc HassiR'Mel (Bourdjménaïel) :** Il est d'un diamètre de 42 pouces et d'une longueur de 437 Km, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels du centre du pays, sa capacité est de 7.1 milliard de m³ par an.
- **Le port pétrolier de Bejaia :** est composé de trois postes de chargements. Il permet à partir du parc de stockage le chargement de navires jaugeant jusqu'à 80000 tonnes, au moyen d'une pomperiez comprenant 10 électropompes de 53000 chevaux de puissance total. Le transport par canalisation du brut, du sud au nord se fait à l'aide de stations de pompages, qui sont sous la direction de la DRGB. Ces stations sont :
 - SP1 : station de pompage à HaoudAlhamra ;
 - SP1BIS : station de pompage à Djemaa (EL OUED) ;
 - SP2 : station de pompage à Biskra ;
 - SP3 : station de pompage à M'SILA ;
 - SBM : station de pompage à Beni Mansour

2-1- Missions de la RTC

Les missions de la direction régionale de Bejaia sont les suivantes :

- Le développement de la gestion et de l'exploitation du réseau transport, de stockage, de livraison et de changement des hydrocarbures ;
- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes arrêtés en fonctions impératifs de production et de commercialisation ;
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages de canalisation ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes y afférents ;

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

- La conduite des études, la réalisation des projets de développement des ouvrages de canalisation.

2-2- Activités de la RTC

Avec les régions d'Arzew, Skikda, Haoud El Hamra et Ain Amenas, la RTC est l'une des régions de l'entreprise SONATRACH ayant pour mission le transport des hydrocarbures par canalisations, elle est chargée de l'exploitation des trois ouvrages suivants :

Tableau N°6 : ouvrages de la RTC / SONATRACH

Ouvrages	origine	destination	Longueur (km)	Diamètre (pouces)	capacité
Gazoduc	Hassi-R'mel	Bordj Menail	437	42	7 milliards de M ³ /an
Oléoduc	B'eni Mansour	Alger	130	16	2.88 millions de tonnes/an
Oléoduc	Haoud-el Hamra	Bejaia	668	24	15millions de tonnes /an

Source : DRGB/SONATRACH.

2-3- L'organisation de la RTC

❖ Description de l'organigramme

La direction régionale : La direction Régionale est chargée de concevoir, de coordonner et de contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise. Elle comprend un directeur régional, quatre sous directeurs, Deux départements, un conseiller à la sûreté interne et un secrétariat.

➤ **La sous direction exploitation :** s'occupe de toutes les installations dans la région sur le plan de l'exploitation et du transport des hydrocarbures elle se compose de deux départements.

- **Département exploitation liquide :** il a pour fonction d'organiser les programmes du transport du pétrole brut et le condensat, ce département est composé de quatre services qui sont : le service de chef de ligne, service terminal marin de Bejaia, service laboratoire et celui de trafic.

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

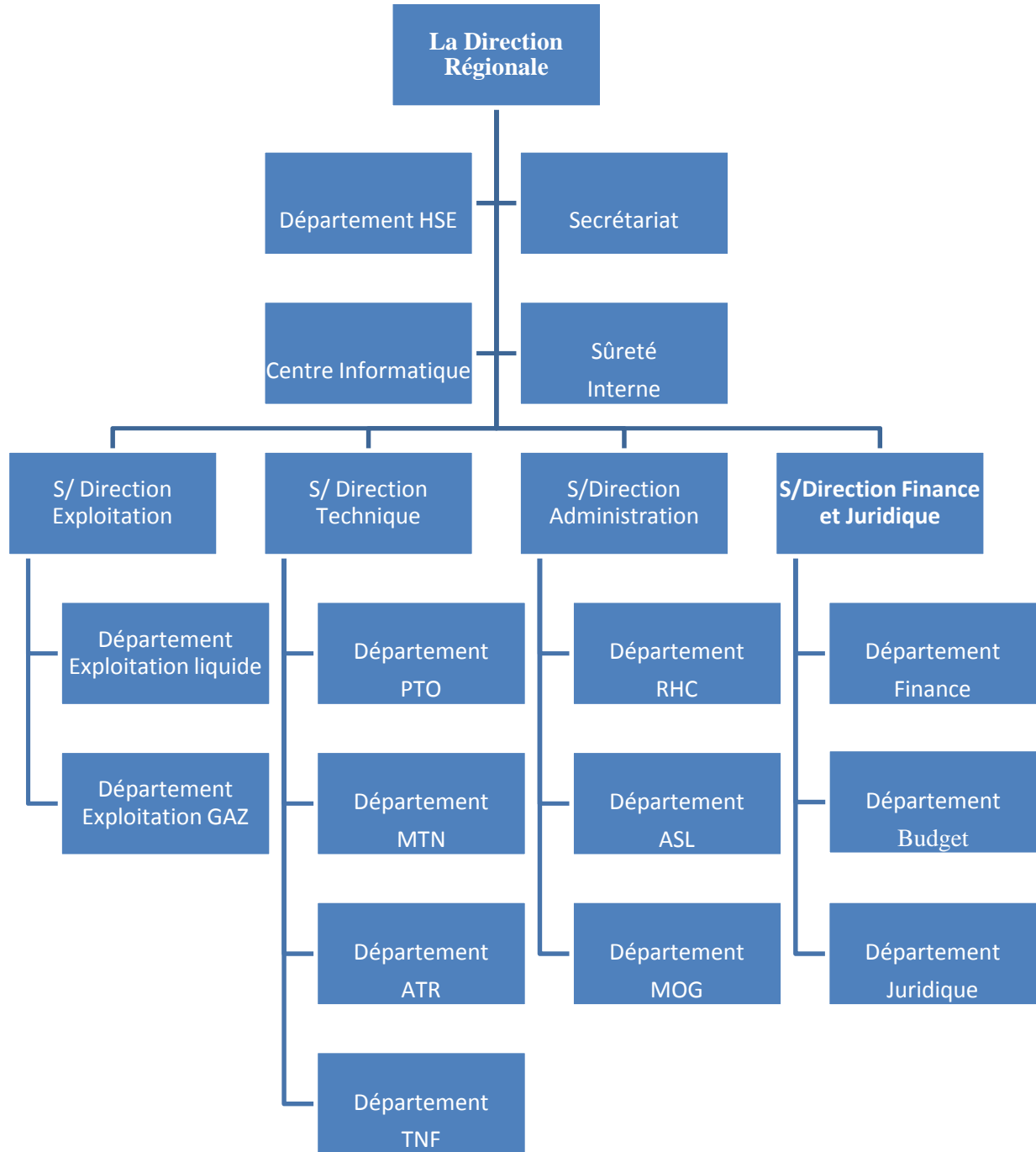
- **Département exploitation gaz :** la mission principale de ce département est l'organisation dans des meilleures conditions de sécurité et de coût, les programmes de transport de gaz, également il a pour but d'assurer le fonctionnement du gaz qui vient de HassiR'mel à Bejaia.
- **La sous direction technique :** se compose de quatre départements.
- **Département maintenance :** Son rôle principal est d'assurer le bon fonctionnement des machines, c'est-à-dire assurer la maintenance des installations techniques de production de la RTC, Il se compose de Cinq services : Un service Méthode, Un service mécanique, Un service électricité, Un service instrumentation et Un service télécommunication.
- **Département protection des ouvrages :** la mission de ce département est comme l'indique son nom est de protéger et d'entretenir les ouvrages de la DRGB qui sont les pipelines et les bacs. Il se compose de quatre services : Un service entretien des lignes, Un service corrosion, Un service entretien de réservoir de stockage et Un service réparation et construction.
- **Département travaux neuf :** Son rôle est de veiller à la réalisation des différents travaux de certains aménagements et constructions, il se divise en deux services : Un service d'Etude et Un service suivi de réalisation.
- **Département Approvisionnements et transport :** Il assure la disponibilité des pièces de rechange et équipements ainsi que les moyens de transport, il se divise en cinq services : Un service achat, Un service gestion technique, Un service matériel, Un service entretien et réparation et Un service transport.
- **La sous direction administration :** se compose en trois départements :
- **Département ressources humaines :** la mission de ce département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évolution de leurs carrières et de qualifier les besoins à court, à moyen et à long terme mais surtout d'assurer la mission des agents, il se compose de trois services : Un service formation, Un service de Planification et Un service Etude de langue.
- **Département administration et social :** ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent le travail ; il gère le personnel de la RTC. Il se compose de trois services: Un service Personnel, Un service Relation Industriel et Un service Prestations Sociales.

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

- **Département moyens généraux** : Il s'occupe de petits travaux, et il représente le soutien logistique de l'entreprise, il se décompose en trois services : Un service intendance, Un service intérieur et Un service d'entretien.
- **La sous direction finance et juridique** : elle comprend les départements suivants :
- **Département finance** : Le département finance a pour rôle la tenue de la comptabilité générale et de la trésorerie de l'entreprise.
- **Département juridique** : il a pour but d'intervenir que chaque fois les intérêts de la RTC sont mis en jeu pour veiller sur l'égalité des transactions. Ce département peut fournir d'aides et conseils juridiques aux autres structures.
- **Département budget** : il a pour mission l'élaboration du budget, son suivi et son contrôle, ainsi il a pour but d'assurer que le budget soit respecté et de comparer les prévisions avec les résultats obtenus et tirer les écarts ainsi que l'analyse de ces derniers, et de rechercher les causes.
- **Autres compositions** : ces structures sont comme les sous directions cités ci-dessus mais elles sont liées directement à la direction régionale et qui sont :
- **Département Hygiène Sécurité & Environnement (HSE)** : Relevant directement de la direction, Son but est de sauvegarder le patrimoine de la Direction et mettre des gardes de feu pour éviter les incendies.
- **Département informatique** : sa fonction est l'explication et le développement des applications informatiques pour le compte de la RTC et les autres directions régionales.
- **La sûreté interne** : Elle a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la direction et d'assurer le bon déroulement du transport des hydrocarbures.
- ❖ **Présentation de l'organigramme** : Nous présentons par le schéma suivant l'organigramme de la RTC

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

Figure N°3: le diagramme de la SONATRACH

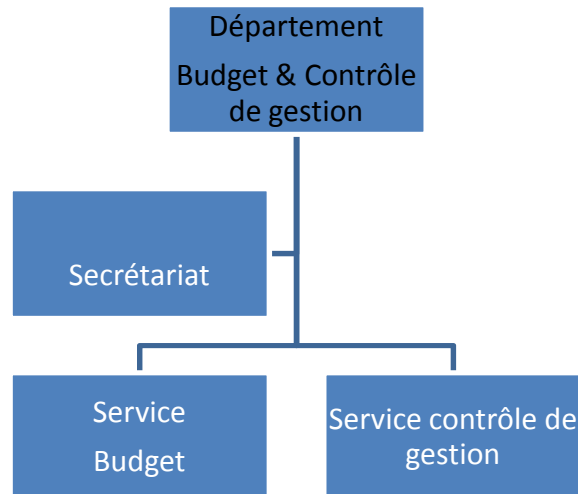


Source : archives de la SONATRACH (RTC).

Section 2 : le contrôle de gestion au service de la performance

Cette seconde section porte sur la présentation du service contrôle de gestion de la SONATRACH et au développement des outils de contrôle mis en place par celle-ci (la RTC) à des fins de mesure, de suivi et d'amélioration de sa performance.

Figure N°4 : Organigramme de département budget et contrôle de gestion



Source : documents internes de la SONATRACH.

1- Le service budget : Le rôle de ce service est l'élaboration du budget, son suivi et son contrôle. Il est composé de deux sections :

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

Le rôle de ces deux sections est :

- Tenir des campagnes budgétaires auprès des différentes structures pour exprimer leurs besoins en matière d'investissement et d'exploitation ;
- Elaboration d'un plan prévisionnel à moyen terme ;
- Elaboration d'un plan annuel prévisionnel en tenant compte des besoins des différents départements de la DRGB ;
- Le suivi quotidien des demandes d'achat des structures ;
- Le contrôle de la conformité des réalisations par rapport au budget ;

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

- établissement des rapports annuels afin d'analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations.

2- Le service contrôle de gestion de la SONATRACH

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

2-1- Les missions du contrôle de gestion : le contrôle de gestion consiste à :

- planifier les objectifs et la voie stratégique à mener au cours de l'action ;
- coordonner les différents moyens et ressources nécessaires pour la réalisation des buts établis ;
- exécuter les diverses actions ;
- maîtriser et contrôler et enfin évaluer les résultats obtenus (actuels).

2-2- Les tâches du contrôle de gestion

- Il coordonne et contrôle les activités des sections comptabilité et informations de gestion ;
- Il finalise les rapports des conclusions préparées par ses chefs de section et les transmet à la hiérarchie.
- Procéder au contrôle des états analytiques et veille à la sérénité et l'exactitude de ces derniers.
- Circulation de l'information et élaboration d'un tableau de bord.

2-3- Les outils du contrôle de gestion mis en œuvre par la RTC pour la mesure de sa performance

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

2-3-1- La comptabilité analytique : La région transport centre, dispose d'un plan comptable analytique, dont la mise à jour se fait régulièrement en fonction des changements ; sachant que La méthode utilisée au sein de la région est la méthode des coûts complets basés sur le coût standard.

A- Définition de la comptabilité analytique : La comptabilité analytique est une technique d'analyse des charges et des produits d'une entreprise qui a pour objet : Le contrôle de gestion et la valorisation des biens et produits réalisés.

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

La comptabilité analytique est une comptabilité de détail qui permet de passer du plan de l'entreprise aux plans particuliers des fonctions, activités, produits, opérations, centre d'activités ou de responsabilité, elle est tournée vers l'intérieur. Elle est conçue pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et résultats qui présentent le plus d'intérêt pour l'entreprise.

La méthode de calcul des Coûts utilisée au niveau de SONATRACH est la méthode du coût complet réel (CCR), elle est mise en place par un logiciel informatique. La nature de l'unité d'œuvre choisie est les quantités transportées (TEP : Tonne Équivalent Pétrole).

B- La comptabilité analytique au sein de la SONATRACH : La comptabilité générale qui est la comptabilité de l'ensemble (de l'entreprise) sert à fournir les charges et les produits qui sont les données principales de la comptabilité analytique. Au niveau de la RTC les charges sont réparties selon leur nature et destination ;

Par destination: La RTC gère deux Sections de Transport par Canalisation (STC) :

- STC OB1/OG1 \implies liquides
- STC GG1 \implies Gaz

Sachant que :

OB1: Oléoduc HEH \longrightarrow BEJAIA (l'exportation)

OG1 : oléoduc Beni Mansour \longrightarrow ALGER (raffinerie)

GG1 : Gazoduc HassiR'mel \longrightarrow Bordj Menail (consommation nationale).

Par nature :

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

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

Au niveau de la RTC, les unités d'œuvres, dénommées les charges communes, qui sont les clés de répartition des charges indirectes sont déterminées selon la nature des charges. Elles ne sont pas fixes et déterminées en fonctions d'activité de centre. La RTC utilise comme outil de gestion la comptabilité analytique dans le but de pouvoir dégager un coût de revient des liquides (pétroles et gaz).

Afin de bien comprendre le système de calcul du coût de revient, nous avons tenté de présenter le tableau de répartition des charges par **STC 2011**.

Tableau N°7 : les Charges par STC 2011 (Unité en milliers de DA)

Désignation	STC OB1/OG1	STC GG1	TOTAL
60- Achats consommés	234 971	35 325	270 296
61- Services Extérieurs	412 264	222 318	634 582
62- Autres services extérieurs	154 395	87 338	241 733
63- frais de personnel	2652 335	1 325 448	3 977 783
64- Impôts et taxes	150 176	101 135	251 311
65- Autres charges opérationnelles	44 988	29 423	74 411
66- charges financières	236	171	407
68- amortissements	3 096 962	1 029 032	4 125 994
72- auto consommation	3 055	10 995	14 050
- Assurances des installations techniques.	13 101	7 055	20 156
Total des charges	6 762 483	2 848 240	9 610 723
Quantités transportés 10³ TEP	6 319	4 548	10867
Coût de revient opératoire (DA/TEP)	578	398	502
Coût de revient global (DA/TEP)	1070	626	884
Tarif (DA/TEP)	756	686	721
Différence	-314	60	-163

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

Source : par mes propres efforts en utilisant les annexes de la RTC.

-pour STC OB1/OG1 :

⇒ le coût de revient global est calculé en suivant l'équation suivante :

Coût de revient global = total des charges / les quantités transportés

Sachant que :

- Total des charges = 6 762 483 (10³DA)
- Quantités transportés = 6 319 (10³TEP)

Donc, le coût de revient global = 1070DA/TEP.

Le tarif est déterminé par l'ARH (Agence de Régulation des Hydrocarbures) et qui est de 756 DA/TEP.

⇒ Le résultat est obtenu par la soustraction entre le tarif et le coût de revient global comme suite :

- Le tarif = 756 DA/TEP.
- Le coût de revient global = 1070 DA/TEP.

Donc, le résultat est égal à -314 DA. (Un résultat négatif)

-pour STC GG1 : De la même façon que la précédente on obtient le coût de revient global et le résultat.

⇒ **le coût de revient global**

- Total des charges = 2 848 240(10³DA).
- Les quantités transportées = 4 548(10³TEP).

Donc, le coût de revient global est de 626DA/TEP.

⇒ **le résultat**

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

- Le tarif = 686 DA/TEP.
- Le coût de revient global = 626 DA/TEP

Donc, le résultat est de 60 DA (un résultat positif)

- **la totalité des charges des deux STC :**

- le résultat (la différence) = **-163 DA.**

Cette différence est négatif parce que le STC OB1/OG1 a réalisé une marge défavorable de : **-314 DA**. Explication : ce résultat ne peut être expliqué que par l'augmentation de **53.23%** des charges par rapport à celle de l'an 2010. Surtout, les charges destinées au STC oléoduc OB1/OG1, soit une augmentation de **62,47%**.

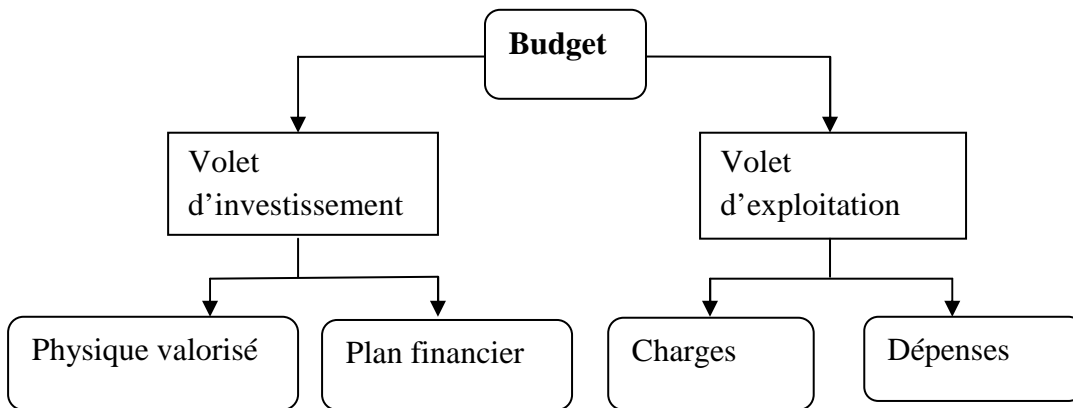
- pour aboutir à un résultat analytique positif, soit en augmentant les quantités transportées soit en diminuant les charges, mais la RTC procède à l'ajustement du résultat négatif en appliquant la méthode de seuil de rentabilité par quantités.

2-3-2- Le contrôle budgétaire :

A- Définition : Dans son sens courant, le budget est un état global des prévisions de recettes et de dépenses à réaliser dans le cadre de la gestion de l'entreprise. C'est l'expression qualitative, quantitative et valorisée d'un programme d'action envisagée soit pour une période inférieure ou égale à un an (budget trimestriel, semestriel ou annuel), soit pour plusieurs exercices (budget pluriannuel).L'élaboration des budgets est une nécessité pour la RTC. C'est pour cela que nous allons présenter le plan budgétaire de la manière suivante :

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

Schéma N°1: le plan budgétaire de la RTC



Source : documents internes de la RTC.

Le service budget de la RTC vise, d'un côté, à tisser les liens avec toute la structure pour répondre aux besoins de chaque département et, d'un autre côté, à représenter le budget de l'entreprise auprès de la commission budgétaire au niveau de la direction générale.

B- La campagne budgétaire

La campagne budgétaire est une application de plan SONATRACH et fait partie intégrante du processus de planification et de contrôle. L'élaboration du budget d'un projet au sein de cette dernière rentre dans le cadre de la campagne budgétaire, à l'issue de laquelle un plan annuel et un plan à moyen terme sont dégagés.

Afin d'élaborer ce plan, le service budget lance au mois de juin de chaque année (N), la campagne budgétaire, qui est une phase importante du cycle de planification pour la réalisation des projets d'investissements et d'exploitations de l'années (N+1), cette campagne dure deux à trois mois et elle est finalisée par un plan annuel ainsi qu'un plan à moyen terme (N+1 à N+5).

Une sélection des plans inscrits au budget est lancée, cette dernière sera établie à l'issue de la campagne budgétaire qui repose sur 3 étapes fondamentales :

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

1- La fiche technique

Une fiche technique est à la demande du service budget, remise par les départements ayant des projets à inscrire au plan. Chaque projet a sa propre fiche technique, celle-ci doit être renseignée avec soin car elle servira notamment à hiérarchiser les investissements et à définir des niveaux réalistes en fonction des capacités de « management » de l'entreprise. Il existe certaines règles à respecter pour une fiabilité maximum des fiches techniques parmi lesquelles :

- ✓ Maîtriser la phase maturation des nouvelles affaires à inscrire par une meilleure préparation technique et évaluation financière.
- ✓ Procéder à une réactualisation des projets en cours (coût et planning).

Chaque fiche technique se compose de six (6) pages comme suit :

Page1 : fiche signalétique du projet ; On retrouve dans cette rubrique un résumé du projet avec son intitulé, sa localisation, sa finalité, son opportunité, sa consistance de l'opération et enfin le planning de maturation.

Page2 : planning des travaux et fournitures ; C'est-à-dire les délais de réalisation des travaux avec les dates de début et de fin des exécutions.

Page3 : contrats et évolution physique ; On trouve dans cette rubrique deux parties :

- ✓ **Les contrats :** comportant
 - La date de signature (date réelle pour les projets en cours de réalisation, date prévisionnelle pour les projets nouveaux à inscrire au plan) ;
 - La date de démarrage des travaux (réelle ou prévisionnelle) ;
 - Le coût du projet en milliers de dinars (avec une partie en devise incluse) ;
 - La réalisation en matière physique valorisée pour les projets en cours (au 31/12/N-1 et au 30/06/N).
- ✓ **Evolution physique de l'affaire :** c'est la prévision physique du projet.

Page4 : le coût du projet ; Cette rubrique se décompose en deux parties :

- b) **Le physique valorisé :** c'est l'estimation de la valeur à réaliser, cette valeur est obtenue en multipliant le coût global du projet par le pourcentage prévisionnel de l'évolution physique du projet.
- c) **L'enveloppe financière :** c'est la prévision des différentes dépenses à effectuer lors de l'évolution du projet. Ces dépenses sont constituées des avances forfaitaires et du règlement des factures.

N.B : les montants de l'enveloppe financière ne sont toujours égaux à ceux du physique valorisé étant donné qu'il ya toujours un décalage entre le montant de la présentation et le moment du paiement de celle-ci.

Page 5 : l'explication des écarts ; On constate dans cette rubrique les écarts entre le montant initial du projet inscrit au plan de l'exercice antérieur et son montant actuel et on donne les causes et les explications de ces écarts.

Page 6 : la liste exhaustive des fournitures ; On énumère dans un tableau tous les besoins en fournitures pour le projet année par année avec la quantité nécessaire et le montant de celle-ci.

2- Les réunions avec les différents départements

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

- ✓ **Réunions des départements avec le service budget :** Le service budget et les différents départements (structures concernées par les projets budget) se réunissent plusieurs fois au cours de la campagne afin de discuter des projets présentés, des prévisions faites et de corriger les erreurs et omissions commises par les départements.
- ✓ **Réunion des départements avec la commission de TRC :** Pendant cette campagne, une commission de TRC se déplace sur Bejaia pour se réunir avec les représentants des différents départements de la RTC Bejaia. Lors de cette

réunion une première présentation est faite sur les prévisions du budget de l'année à suivre et chaque département présente ces différents projets, cette réunion est déterminante pour la suite de l'élaboration du plan annuel et du plan à moyen terme. En effet, l'aval de la commission est nécessaire pour finaliser le plan qui sera ensuite présenté devant le divisionnaire de TRC à Alger.

3- La finalisation du plan

Après avoir étudié les fiches techniques remises par les départements et après les différentes réunions de ces derniers avec le service budget et la commission de la division TRC, le service budget peut finaliser son plan annuel et son plan moyen terme (PTM). Ce travail est fait au mois d'août et consiste en une consolidation de toutes les fiches techniques.

Le service budget accorde, lors de ces différentes analyses, un intérêt particulier aux coûts réels enregistrés et à leur fiabilité. Ceci contribue fortement à la précision des prévisions.

- ✓ **Le plan annuel :** Il est présenté sous forme de tableau dans lesquels on classe selon qu'ils soient entamés (programme en cours) ou à venir (programme nouveaux). Dans chacune des deux rubriques on énumère les projets classés à leur tour selon la rubrique technico-économique à laquelle ils appartiennent. On retrouve dans le plan N+1 le coût actuel de chaque projet, la réalisation à la fin de l'année N-1 pour les projets en cours, ainsi que la réalisation du premier semestre de l'exercice N et la prévision de clôture pour l'année en cours N de ces mêmes projets et la prévision pour l'année N+1. Les prévisions sont faites par deux approches comme suit :

- Echancier prévisionnel des réalisations en physique valorisé ;
- Echancier prévisionnel des réalisations en financier.

Les montants totaux sont donnés en milliers de dinars Algériens (KDA), et une colonne donne la partie en devise (dollar américain « \$ ») incluse dans ces montants.

- ✓ **Le plan moyen terme (PEMTE) :** Le principe est le même que pour le plan annuel, sauf que pour le PMTE, les prévisions sont données sur 5ans.

- ✓ **La Dé globalisation du plan :** Afin de permettre un meilleur suivi du budget, on procède à une « dé globalisation » des prévisions de l'exercice N+1, cela signifie que l'on va répartir la prévision annuelle en prévision mensuelle (répartition d'un budget annuel en budget mensuel). Cette déglobalisation ne se fait pas en divisant la prévision annuelle par 12, mais en donnant une prévision pour chaque mois et en étudiant les opportunités et contraintes de chaque période et en se basant sur le planning de réalisation établi par les départements concernés et mentionnés sur les contrats de réalisation. Ladé globalisation se fait aussi bien pour **le physique valorisé** que pour **le financier**.

4- La présentation et l'approbation du plan

Une fois achevé, le plan est présenté par les représentants de la RTC devant le divisionnaire de TRC à Alger et défendu pour approbation et autorisation de son exécution. A la fin de l'année une décision de notification concernant le plan annuel est envoyée par la direction générale à la RTC (Bejaïa), les projets peuvent ainsi être lancés pour leur réalisation. Le suivi budgétaire commence alors à partir du premier mois de l'exercice N+1.

Au niveau de la RTC, nous constatons qu'il existe deux grands volets : un volet d'investissement et un volet de fonctionnement (d'exploitation) qui vont être analysés comme suite.

- **Le volet d'investissement :**

- ✓ **Le plan d'investissement :** Chaque projet doit avoir son budget propre. Pour élaborer un plan d'investissement chaque département doit présenter et exprimer ses besoins en matière d'investissement et les remettre au service budget sous forme de fiches techniques. Ce processus budgétaire s'effectue en deux phases :

- **la phase préparatoire :** Cette phase consiste, avant tout engagement, de faire une étude préalable concernant la réalisation du budget, et d'élaborer les plannings des projets susceptibles d'être réalisés par les différents centres de responsabilité. Dans cette phase, le manager procède à une analyse des critères de décision d'investissement à savoir le taux moyen de rentabilité, le délai de

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

récupération de l'investissement, la valeur actuelle nette(VAN) et le taux interne de rentabilité(TRI).

- **La phase opérationnelle :**Après avoir clôturé la phase de préparation, il est question de procéder à une procédure opérationnelle qui consiste à renseigner le canevas du plan déjà préconçu pour la direction générale. Il s'agit des tableaux,14 financiers et 14 bis physique, ces tableaux sont renseignés par des fiches techniques pour chaque projet.

✓ **Réalisation et suivi du plan d'investissement :** Le service budget est tenu de transmettre à la hiérarchie une situation sur : l'avancement de chaque projet d'investissement, le taux d'avancement, ainsi ce dernier par rapport à la notification annuelle qui comporte une explication des écarts enregistrés entre les prévisions et les réalisations. La prévision des projets ayant été réalisée par le plan financier et sur le physique valorisé, le suivi de ce budget également fait sur deux plans. Le suivi est mensuel, sanctionné par un rapport du département budget.

1- **Suivi du projet sur le plan du physique valorisé :** A chaque fin du mois, toutes les structures concernées par les projets lancés remettent des rapports sur l'état d'avancement des travaux au service budget, on retrouve dans ces rapports les faits marquants du mois ainsi qu'une fiche pour chaque projet dans laquelle on trouve :

- La finalité du projet ou de l'opération ;
- L'opportunité du projet ou de l'opération ;
- Le planning de maturation ;
- Le point de situation à la fin du mois ;
- Les commentaires et/ou contraintes.

Ce qui intéresse le plus les responsables du service budget c'est le point de situation, car celui-ci les renseigne notamment sur le taux d'avancement global, grâce auquel ils suivent l'évolution du physique valorisé en comparant la réalisation par rapport à la prévision et en constatant et analysant les écarts. Après analyse, des tableaux récapitulatifs nous renseignent sur l'évolution physique des projets et ce, en nous donnant la prévision mensuelle, la réalisation cumulée et le taux d'avancement global du projet ainsi que les taux comparatifs

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

respectifs des réalisations du mois et des réalisations cumulées par rapport aux prévisions du même mois et aux prévisions annuelles.

2- **Suivi du projet sur le plan financier** : En plus des rapports mensuels des structures, sur lesquels on retrouve le point de situation à la fin du mois et le taux de réalisation financière, le département budget se voit remis les doubles des ordres de virements par le service trésorerie, relatifs aux paiements mensuels des factures d'investissements. Ces documents vont être analysés et les données fournies vont être comparées aux différentes prévisions réalisées (**réalisation du mois par rapport à la prévision du mois, réalisation du trimestre par rapport à la prévision du trimestre, la réalisation cumulée par rapport à la prévision cumulée...etc.**) dans le plan budgétaire des projets concernés.

Une fois que les documents et données fournis aient été analysés, un bilan mensuel du suivi d'exécution du plan est établi, dans lequel on trouve toutes les analyses précédentes ainsi qu'une synthèse de tout ce qui a été réalisé aussi bien sur le plan financier que sur le physique valorisé. Un bilan général concernant l'activité du mois sera alors envoyé au siège TRC à Alger.

✓ **Interprétation et analyse des écarts** : Chaque fin du mois et chaque fin d'année la RTC établit un rapport qui comporte les réalisations en matière de physique valorisé afin de suivre le projet. Les prévisions et la durée de réalisation du projet, sont présentées sous forme de tableaux récapitulatifs : Nous concluons :

$$\text{Le taux de réalisation} = \text{réalisation} / \text{prévision} \times 100$$

Ce taux s'explique de la manière suivante :

- ↻ Si le taux de réalisation est inférieur à 50% ou encore, s'il dépasse les 100% le résultat sera défavorable ;
- ↻ S'il est entre 50% et 100% le résultat sera favorable.

Un autre taux à estimer : le taux d'écart qui est de la formule suivante :

$$\text{Taux d'écart} = \text{le taux de réalisation} - 100\%$$

Dans le cas où :

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

⇒ Le taux d'écart est inférieur à 1% = un écart favorable.

⇒ Le taux d'écart est supérieur à 1% = un écart défavorable.

Nous allons illustrer la démarche de la RTC pour le suivi d'un plan d'investissement par un exemple portant sur le physique valorisé.

Tableau N°8: les réalisations d'investissement «Physique valorisé »

Nature d'investissement	Prévisions de février 2012	Réalisations de février 2012	écart	Taux de réalisation %	Le taux d'écart
Installations de production	51900	20700	-31200	39,88%	-60,12%
Investissement de sécurité (projet HSE)	0	0	0	0	0
Investissement sécurité	32200	0	-32200	-	-
Equipement par maintenance : (inspection par outil intelligent)	10000	4500	-5500	45%	-55%
Achats groupés	1900	0	-1900	-	-
Total	96000	25200	-70800	26,56%	73,44%

Source: réalisé par nous-mêmes à partir du rapport annuel d'investissement (voir annexe N°3).

- **Étude et interprétation des écarts :** D'après le tableau ci-dessus nous pouvons évaluer :

- Le taux de réalisation = (les réalisations / les prévisions) x 100

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

$$= 25500 / 96000 \times 100$$

$$= 26,56\%$$

- Le taux d'écart = le taux de réalisation – 100%

$$= 26,56\% - 100\%$$

$$= - 73,44\% \text{ (favorable)}$$

Le taux d'écart est inférieur à 1%, il est de – 73,44%. Donc, le résultat est défavorable. Selon la norme qui dit que: si le taux de réalisation est entre 50% et 100% le résultat sera favorable, mais on constate, d'après les données du tableau, que le résultat est défavorable car le taux de réalisation est inférieur à 50% et que la RTC n'a pu réaliser que 26,56% de ses prévisions en matière d'investissement. Ainsi, on observe les faits suivants :

- **Installation de production** : nous remarquons que les réalisations étaient de 20700 KDA par rapport à la prévision de 51900 KDA, ce qui donne un écart négatif.
- **Investissement de sécurité (projet HSE)** : pour cet investissement ni prévision ni réalisation. Donc il n'y a pas d'écart.
- **Investissement de sécurité** : nous observons que malgré une prévision de 32200 KDA, aucune réalisation n'est apparue donc l'écart est négatif.
- **Inspection par outil intelligent** : avant d'étudier cet investissement nous tenons à donner une petite présentation de ce dernier : « **ce projet a pour objet la réalisation complète par le prestataire, conformément aux documents contractuels, du nettoyage et des inspections permettant de détecter, localiser et mesurer, avec la précision demandée, les pertes de métal et les défauts géométriques, d'évaluer la sévérité de ces défauts et d'effectuer le Mapping de l'oléoduc OB1** ».

L'écart négatif de (5500) est dû essentiellement au retard de démarrage de ce projet.

- **Achat groupés** : un écart négatif est constaté à cause de la non réalisation de ces achats.

Les causes principales de ces manques sont :

- La non maîtrise de prévision ;
- Appels d'offres infructueux ;
- Moyens internes insuffisants ;
- La défaillance de certains entrepreneurs ;
- Siège et le financement.

Pour éviter au maximum d'avoir une situation où les réalisations ne sont pas égales aux prévisions, la RTC programme des réunions de mise en point avec les contractants afin de redynamiser les chantiers et appliquer les pénalités de retards.

- **Le volet de fonctionnement :**

✓ **Elaboration du plan d'exploitation :** Le budget d'exploitation contient essentiellement les charges d'exploitation (matières et fournitures, services, frais de personnel et taxes, frais financiers, amortissements et l'autoconsommation) et les dépenses. L'objectif de ce type de budget est de déterminer le niveau des charges d'exploitations pour l'année en cours et celles d'avenir. Ces dernières obéissent à un traitement particulier pour arriver à dégager la prévision.

⇒ **Les charges d'exploitations**

- **Phase préparatoire :** Cette phase consiste à renseigner les imprimés déjà conçu par le service budget en matière d'achat sur le marché national et international ainsi que les services où revient à chaque département de communiquer ces informations au service budget. Après examen et contrôle, ces imprimés sont validés et affectés par le compte de résultats.
- **Phase opérationnelle :** Cette phase consiste à faire l'étude de chaque charge d'exploitations ; à savoir :

1- matières et fournitures consommées : il est question de cerner l'ensemble des besoins exprimés par les chefs de structure, ainsi que les bons de commande lancés pour déterminer le niveau de ces charges. Chaque document va soumettre à un traitement spécifique afin d'arriver à consolider et avoir une information proche de la réalité.

2- services : contient des services internes et externes.

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

-**service interne** : il est représenté par l'ensemble de prestations de services indispensables au fonctionnement des procédures budgétaires.

-**service externe** : il est représenté par des prestations des autres unités de SH (société d'hydrocarbures) pour le compte de la direction régionale de Bejaia(DRGB), et se résume dans les prestations des transports, de l'hôtellerie...etc.

3- frais du personnel : Déterminer les coûts supportés par agent, l'effectif existant et aussi le coût total à une date donnée.

4- impôts et taxes : généralement, la procédure reste simple pour les versements forfaitaires, le calcul des impôts et taxes ; elle se fait à partir du chiffre d'affaires prévisionnel en lui appliquant un taux égal à 2%.

5- frais financiers : sont tous les frais engendrés par la relation qui existent entre l'entreprise et les banques.

6- frais divers : contient exactement les frais d'assurances. La section d'assurance communique les informations sur la valeur assurée.

7- amortissement : Consiste à déterminer le taux d'amortissement de chaque investissement. Les informations sont communiquées par la comptabilité analytique.

8- l'auto consommation : Il s'agit du pétrole brut que l'on utilise dans les stations de la société, les quantités sont communiquées par le département d'exploitation.

⇒ **Les dépenses d'exploitation** : les dépenses d'exploitation de la TRC consistent en l'ensemble des charges décaissables dans leur totalité, ces charges sont dues au transport de trois types de produits : pétrole brut, le condensat, le gaz naturel. Le transport de ces produits s'achemine du sud jusqu'au nord, service fourni par la RTC ; ainsi l'opération de déballastage qui est réalisée par les tiers concernant la récupération du pétrole brut non exploité dans les cuves de pétrole. Le suivi du plan d'exploitation se fait durant la période budgétaire, ce qui permet l'analyse et l'interprétation des écarts. Cette technique de suivi d'un budget d'exploitation se résume dans la constatation des écarts entre les prévisions et les réalisations (écart = réalisation – prévision).Le service budget analyse les dépenses et les charges à partir des rapports annuels qui sont répartis en rapports établis mensuellement afin de faciliter le suivi. prenons exemple d'un suivi mensuel des charges d'exploitation de la RTC de l'année 2011.

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

Tableau N°9 : le bilan mensuel en Montant en milliers de DA

DESIGNATION	Prév. Ann. notifiées (P A)	Prév . Mens. (P M)	Réal. Mens. (R M)	RM / PM %	Réal. Cumul (R C)	RC / PA %	RAR
60 - Achats consommés	423 844	35 300	17 650	50%	132 999	31%	290 845
- Services dont:	1 844 570	156 200	64 780	41%	560 918	30%	1 283 652
*61- Services extérieurs	1 318 920	110 200	44 080	40%	403 538	31%	915 382
*62- Autres Services extérieurs	525 650	46 000	20 700	45%	157 380	30%	368 270
63 - Charges de personnel	4 135 005	344 500	223 925	65%	1 584 925	38%	2 550 080
64 - Impôts & Taxes et versements assimilés	268 336	22 300	19 693	88%	99 304	37%	169 032
65-Autres charges Opérationnels	0	0	0	/	0	/	0
66- Charges Financières	0	0	0	/	0	/	0
68 - Dotations aux amort.& aux provisions	3 924 597	325 000	325 000	100%	2 303 050	59%	1 621 547
TOTAL	10 596 352	883 300	651 048	74%	4 681 196	196%	5 915 156

Source : document interne de l'entreprise (voir annexe n°5)

- Analyse des écarts

Le taux de réalisation = (les réalisations / les prévisions) x 100

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

$$= (651048 / 883300) \times 100$$
$$= 74\%$$

Le taux d'écart = le taux de réalisation – 100%

$$= 74\% - 100\%$$
$$= - 26\%$$

On remarque d'après le tableau que tous les écarts sont négatifs, on constate aussi que le résultat est favorable d'après le taux de réalisation qui est de 74%.

• L'interprétation de quelques écarts :

▪ **Pour les Achats consommés:** l'écart est négatif à cause de :

⇒ La non concrétisation des projets relatifs à l'acquisition de la pièce de rechange prévu pour le mois de juillet 2011.

▪ **Pour les services « les services extérieurs et autres services »:** l'écart négatif est dû à :

⇒ La non signature des certains contrats de prestation.

▪ **Pour les charges du personnel :** l'écart est inférieur à 100% pour les raisons suivantes :

⇒ La non concrétisation du plan de recrutement.

▪ **Pour impôts et taxes et versements assimilés:** l'écart est négatif parce que :

⇒ La taxe sur activité polluante n'a pas été facturée.

2-3-3- Le tableau de bord : Le tableau de bord s'effectue chaque mois par service budget et il est composé de (d'):

- un état récapitulatif du :
 - ✓ **budget d'investissements :** qui a pour objectif d'augmenter le patrimoine de l'entreprise SONATRACH ;
 - ✓ **budgets d'exploitations :** qui a pour but de maîtriser le niveau des charges et de réaliser des bénéfices,
- informations détaillées sur l'évolution des investissements.

On trouve dans chaque état le montant global, les tranches mensuelles, les réalisations du mois, les réalisations cumulées, le taux de réalisation et s'il y a lieu des appréciations et des

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

réglementations significatifs. Pour son élaboration, le service budget collabore avec les autres services, afin de collecter les informations nécessaires à travers le biais des réunions qui se font chaque mois. Le service budget élabore aussi un tableau de bord interne, qui n'a pas de forme précise et qui est établi à chaque demande du directeur, il est composé de ;

- les points déterminants.
- quelques ratios et graphiques.

Section 3 : les indicateurs de la performance

1- les différents indicateurs de performance

Les critères ou les indicateurs utilisés par le service contrôle de gestion et budget visent soit à mesurer, à atteindre ou à améliorer la performance économique.

Tableau N°10: Les indicateurs et leurs sources d'information

Les indicateurs	Le département concerné
L'indicateur d'état d'avancement (programme d'investissement)	Département budget et contrôle de gestion dans le cadre de budget d'investissement.
L'indicateur de transport (réalisation de programme de transport)	Département exploitation.
L'indicateur du taux de disponibilité des machines.	Département exploitation.
L'indicateur de budget (le budget alloué à chaque tâche)	Département budget et contrôle de gestion
L'indicateur « évolution des coûts »	Département approvisionnement.

Source : service budget de la RTC

A- **Indicateur d'état d'avancement (programme d'investissement)** pour le mois de janvier 2012. (voir annexe).La réponse aux attentes du décideur et de son équipe en termes d'objectif de délai est assurée par l'indicateur d'état d'avancement physique, ce dernier se divise en deux étapes d'avancement :

- L'avancement prévu est déduit à partir du planning d'exécution provisoire.

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

- L'avancement réel est déduit à partir du compte rendu de l'activité.

B- **Indicateur de quantité transportée** : cet indicateur permet de mesurer les écarts des quantités des hydrocarbures et de gaz transportés. Prenons un exemple d'illustration, le tableau d'indicateur des quantités transportées des hydrocarbures pour l'année 2012:

Tableau N°11 : les quantités transportées des hydrocarbures 2012

Désignation	Prévision initiales 2012	Janvier 2012 (taux réel)	Cumul au 31/01/2012	
			taux réel	taux réel cum
Total du pétrole brut et du condensat	7 828 702 (TM)	125.54%	152.59%	10.42%

Source : quantités des hydrocarbures, SONATRACH, 2012.

Unité : tonne métrique.

C- **Indicateur d'évolution des charges d'exploitation** : Cet indicateur permet de mesurer les différentes charges d'exploitation pour le mois de janvier 2012. Ce dernier est présenté dans le tableau qui suit :

Tableau N°12 : évolution des charges pour le mois de janvier 2012 :

Charges	Prévisions annuelles(1)	Prévision	Réalisation mensuelle	Réalisations cumulée(2)	Taux real (2/1)
Total	6 494 843	728 800	523 035	523 035	8%

Source : évolution des charges, SONATRACH, 2012.

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

D- Indicateur de budget :

Cet indicateur se présente dans le tableau suivant :

Tableau N°13 : le budget alloué à chaque produit transporté pour le mois de janvier 2012.

Produits	Prévision annuelle (PA)	Prévision mensuelle (PM)	Réalisation mensuelle (RM)	RM/PM %	Réalisation cumulées	RC/PA %
Pétrole brut	6 873 946	593 374	776 832	130,92	776 832	11,30
condensat	954 756	72 508	39 184	54,04	39 184	04,10
Gaz	6 985 935	648 592	627 478,315	96,74	627 478,369	8,98

Source : budget alloué aux produits, SONATRACH, 2012.

Cet indicateur nous informe sur les dépassements du budget alloué à chaque activité de transport tant pour le pétrole brut que le condensat et le gaz.

- ⇒ Elaborer un budget consiste à faire une planification à long terme dans le but de fixer les objectifs à atteindre.
- ⇒ L'objectif du volet d'investissement est d'augmenter le patrimoine de l'entreprise SONATRACH ;
- ⇒ L'objectif du volet d'exploitation est de maîtriser le niveau des charges, et de réaliser des bénéfices, C'est-à-dire la RTC s'efforce de réduire les charges d'exploitation et de ne pas dépenser trop.
- ⇒ Lors du suivi budgétaire il faut avoir une différence égale à 100% entre le taux de réalisation et le taux budgétaire appréciable, là on peut dire que l'entreprise est performante.

E- Indicateur d'évolution du chiffre d'affaire : le chiffre d'affaire est considéré l'un des plus importants indicateurs de pilotage de la performance de la SONATRACH. Le tableau ci-dessous présente l'évolution du chiffre d'affaire des trois années 2010, 2011, 2012.

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

Tableau N°14 : l'évolution du chiffre d'affaire.

Années	2010	2011	2012	Evolution 2011/2010	Evolution 2012/2011
CA (milliers de DA)	5 707 800	7 835 107	10 967 907	37.27%	39.98%

Source : calculé à partir des documents interne à SONATRACH.

$$\text{Evolution du CA} = \text{CA (N+1)} - \text{CA (N)} / \text{CA (N)}$$

Ce tableau conclut à une évolution perpétuelle du chiffre d'affaires c'est pour cela qu'il est considéré comme l'indicateur le plus important pour la mesure et le pilotage de la performance de l'entreprise.

2- Critiques et recommandations :

Nous avons relevé au cours de notre stage pratique quelques insuffisances et manques qui nécessitent d'être soulevés. Auxquels nous avons proposé quelques recommandations pour y remédier :

A- critiques :

- ⇒ le service contrôle de gestion de SONATRACH est un compartiment du département budget et contrôle de gestion dont ce dernier accumule son attention sur le budget qui est considéré l'instrument le plus efficace et évident pour la mesure et l'amélioration de la performance, et qui donne uniquement une évaluation financière.
- ⇒ Nous soulignons l'absence du tableau de bord depuis l'année 2002, car aujourd'hui SONATRACH n'a pas un tableau de bord de gestion global et proprement à un département, mais chaque volet à son tableau de bord tel que celui du fonctionnement et d'investissement. Alors qu'il est un outil doué d'attirer l'attention des gestionnaires sur les points clés de leur gestion en progressant les points de décisions.
- ⇒ Entendant par le contrôle de gestion un sens vaste et plein d'outils contribuant à une meilleurs performance, mais en réalité le service contrôle de gestion au sein de la SONATRACH mis en place uniquement deux types d'outils dénommés comme suites : la comptabilité analytique qui se préoccupe des conditions d'exploitations

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

interne de l'entreprise et qui permet de calculer et d'analyser les coûts et d'expliquer les résultats et le budget qui s'occupe de la planification.

- ☞ Nous remarquons qu'au niveau de la SONATRACH qu'il existe un seul contrôleur de gestion, au lieu d'avoir un certain nombre spécialisé dans les différents domaines prenons exemple un contrôleur des finances, celui de l'industrie pour aider à la prise de décision et l'atteinte des objectifs.

B- Les recommandations : Afin de remédier aux manques relevés, nous nous sommes permis de proposer quelques recommandations au département contrôle de gestion de la SONATRACH pour une meilleure amélioration de sa performance :

- ☞ Le service contrôle de gestion doit intégrer d'autres outils tel que le reporting pour un bon pilotage de la performance, car il donne une information rapide sur la situation de l'entreprise ou du groupe, comparée aux données budgétaires.
- ☞ Mettre en place un tableau de bord qui est un instrument indispensable puisqu'il est un support de communication entre les responsables, Il permet aussi de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et a des conséquences sur les résultats de l'entreprise. Des actions correctives pourront alors être mises en œuvre. Un tableau de bord contient en général une dizaine d'indicateurs pertinents, dont la sélection s'appuie sur une démarche rigoureuse, une démarche de pilotage, qui permet un déploiement de la stratégie au quotidien, qui part d'une analyse stratégique de l'entreprise, et se poursuit par la détermination des objectifs et des variables d'actions, ce qui conduit à la détermination des sous objectifs, et à une attribution des responsabilités.
- ☞ Il est souhaitable de disposer de méthodes récentes d'analyse et de calcul des coûts, telle que la méthode ABC en raison des insuffisances et limites des méthodes traditionnelles.

Conclusion

Comme toute autre grande entreprise, SONATRACH fait de la performance globale, une cible majeure à aboutir, son département contrôle de gestion y contribue, par la mise en place de certains instruments tels que la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire utilisés pour la mesure et le pilotage de la performance. Mais

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

l'activité de la RTC doit se doter d'une fonction de contrôle de gestion plus efficace pour une meilleure valorisation de ses apports.



**CONCLUSION
GENERALE**

Conclusion générale

Depuis le début de l'ère industrielle, toutes les actions mises en œuvre par les entreprises ont pour motivation la performance, dans le but d'en assurer leur pérennité. La conception Taylorienne ramenait la question de la gestion à la maximisation du volume de production par une allocation judicieuse des ressources, la performance était alors assimilée à la productivité ; ses mécanismes étaient à rechercher dans la réduction des coûts de production. Mais le changement du contexte économique a amené les gestionnaires à réviser leur conception et à reconsidérer le concept de performance ; devenu multicritères, il intègre en sus de la productivité, d'autres critères telles que la qualité, la flexibilité, la réactivité et la compétence des hommes.

La place de la fonction de contrôle de gestion dépend de la taille, du statut et de la spécificité de chaque entreprise. Dans les grandes entreprises le contrôle de gestion est lié, soit à la direction générale, soit à la direction financière. Par contre, dans les PME c'est le comptable ou le dirigeant qui exécute les techniques de contrôle. Pour la maîtrise de la performance de l'entreprise il est primordial de mettre l'accent sur la relation étroite entre le contrôle de gestion et les différentes services de l'entreprise telles que la fonction stratégie, la fonction marketing... etc. La performance est couramment utilisée dans les appréciations portées sur les entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion.

Durant notre stage au sein de l'entreprise SONATRACH, nous avons conclu que l'élaboration d'un service contrôle de gestion doit obéir à des principes et des règles de mise en place avec le respect d'un enchaînement rigoureux. Après une analyse de certains indicateurs de performance de l'entreprise SONATRACH, nous avons pu déduire que la mesure de performance de l'entreprise est liée à l'analyse de ces derniers en comparant les prévisions aux réalisations. Cette comparaison améliore la performance de l'entreprise ce qui nous amène à affirmer les hypothèses suivantes :

- Le contrôle de gestion d'une entreprise à travers ces différents instruments dont il dispose permet une meilleure mesure de la performance.
- La performance peut être évaluée à travers sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. C'est ce que nous avons affirmé dans notre étude du service de contrôle de gestion de la RTC-SONATRACH, qui assure le suivi et l'amélioration de la performance par ces différents outils tels que la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire.

Conclusion générale

Bien que mon stage fut assez court, il m'a permis de remarquer que la SONATRACH est structurée de manière à aborder des problèmes de gestion et d'exploitation qu'elle rencontre au quotidien. En particulier, dans le domaine des finances, notre attention a été retenue par le fait que le service budget du département budget et contrôle de gestion gère et exploite un certain nombre de procédures pour l'établissement et le contrôle budgétaire. Ceci dénote encore une fois l'importance accordée par la SONATRACH à tous ce qui touche à la gestion de son avenir proche et à moyen terme dans le cadre de ses divers plans (annuels et PMTE).

Nous soulignons également que le tableau de bord n'occupe pas une place importante au sein de la RTC, malgré qu'il est un instrument qui fournit un ensemble des informations quantitatives et qualitatives nécessaires pour le pilotage de la performance d'une grande entreprise telle que SONATRACH grâce à son rôle important comme élément de contrôle, de dialogue, de communication et d'aide à la prise de décision.

En définitive, nous espérons que notre travail a pu apporter des éclaircissements au sujet et a pu, aussi, vous transporter les mots clés permettant de comprendre les principes de base de contrôle de gestion pour un bon pilotage de la performance.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ALAIN Fernandez, les nouveaux tableaux de Bord des managers, 5^{ème} édition AYROLLES, 2011.
2. Bouquin H ., Encyclopédie du management.
3. Burlant Alain, LANGLOIS GEORGE, BRINGER MICHEL, BONNIER CAROLE. contrôle de gestion ; Berti Edition ; Alger .
4. Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « manuel et applications » ; DUNOD, Paris.
5. Caroline SELMER.
6. DE BOISLANDELLE, (H.M).
7. DEMEESTERE, LORINO, MOTIS, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », DUNOD, paris.
8. DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris.
9. DUBRULE(L), JORDAIN(D) : « *comptabilité analytique de gestion* », Ed. DUNOD, Paris, 2003.
10. ELIE (C) : « *dictionnaire de gestion* », Ed. CASBAH, Alger.
11. FERNENDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition d'organisation, paris, 2005.
12. GAUTIER(F), PEZET(A) : « *contrôle de gestion* », Ed. PEARSON, Paris, 2006.
13. GERVAIS(M) : « *contrôle de gestion* », 8ème Edition, ECONOMICA, Paris, 2005.
14. GIRAUD (F) et autres : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Ed. GUALINO, Paris, 2002.
15. Grenier C et Bonne-bouche J, « système d'information comptable », Ed FOUCHER, paris.
16. Hélène, LÖNING et (al), « contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^e édition, DUNOD, paris, 2008.
17. Jean-Louis MALO, Jean-Charles Mathé, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, PRIS, 1998.
18. Kaplan, R. Norton, D. « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, Paris, 1998.
19. L.LANGLOIS. C . BONNIER. M. BRINGER ; contrôle de gestion ; Berti Edition ; Alger .

20. LOCHARD(J) : « la comptabilité analytique ».
21. LORINO. , « la performance et ses indicateurs » in « les indicateurs de performance », sous la direction de BONNEFOUS et COURTOIS, HERMES, paris, 2001.
22. MAHE(H) :« *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », Ed. ECONOMICA, Paris, 1998.
23. MAKHLOUF(F): « *comptabilité analytique* », collection GESTION, Alger, 2006.
24. MALO J-L. et MATHE J-C .
25. Michel LOROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2000.
26. Nicolas, BERLAND, « le contrôle budgétaire ». Édition découverte, Paris, 2002.
27. R.N. Anthony, *planning and control systems: a Framework for Analysis*, Harvard University, 1965.

Memoires

- 1- TAGUELMINT MERIEM, TALAKTRANE KAHINA, « la contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise SONATRACH, mémoire de fin de cycle en finance et comptabilité, Bejaia, 2010.
- 2- ALLIOUAT FERIEL, « la contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise SONATRACH, mémoire de fin de cycle en finance et comptabilité, Bejaia, 2012.
- 3- MOHSSINE KARIM, « Le tableau de bord prospectif cas de MARJANE HOLDING », rapport de stage en fin de formation, AGADIR, 2005.
- 4- AIT MATEN Souad, IDIRI Samira, « Le Tableau De Bord : outil de contrôle, et de Mesure de La performance. Cas EPB », mémoire de fin de cycle en finance et comptabilité, Bejaia, 2012.

ANNEXE N°1

PARRORT ANNUEL ANALYTIQUE

Les Charges par STC 2011(Unité en milliers de DA)

Désignation	STC OB1/OG1	STC GG1	TOTAL
60- Achats consommés	234 971	35 325	270 296
61- Services Extérieurs	412 264	222 318	634 582
62-Autres services extérieurs	154 395	87 338	241 733
63- frais de personnel	2652 335	1 325 448	3 977 783
64- Impôts et taxes	150 176	101 135	251 311
65-Autres charges opérationnelles	44 988	29 423	74 411
66- charges financières	236	171	407
68- amortissements	3 096 962	1 029 032	4 125 994
72- auto consommation	3 055	10 995	14 050
- Assurances des installations techniques.	13 101	7 055	20 156
Total des charges	6 762 483	2 848 240	9 610 723
Quantités transportés 10³ TEP	6 319	4 548	10867
Coût de revient opératoire (DA/TEP)	578	398	502
Coût de revient global (DA/TEP)	1070	626	884
Tarif (DA/TEP)	756	686	721
Différence	-314	60	-163

RAPPORT ANNUEL ANALYTIQUE D'EXPLOITATION EXERCICE 2010

Synthèse du Rapport Annuel Analytique 2010

➤ La réalisation 2010 en matière de charges d'exploitation, est de l'ordre de **9 610 723 DA**. Soit une augmentation de **22,68%** par rapport aux charges 2009.

➤ Les charges globales sont réparties par :

✓ Destination: STC Oléoducs OB1/OG1 → 62,47%

STC Gazoduc GG1 → 37,53%

✓ Nature: Charges directement affectées aux STC → 78,81%

Charges indirectes aux STC (Communs) → 21,19%

Synthèse du Rapport Annuel Analytique 2010

➤ Le coût de revient unitaire de la TEP transportée de la RTC à fin 2010 est de:

Coût de revient opératoire (DA/TEP)	502
Coût de revient global (DA/TEP)	884

Synthèse du Rapport Annuel Analytique 2010

Pourcentage par Nature de Charges (En milliers de DA)

DESIGNATION	TOTAL	%
60 - ACHATS CONSOMMES	270 296	2,81%
61 - SERVICES EXTERIEURS	654 738	6,80%
62 - AUTRES SERVICES EXTERIEURS	241 733	2,51%
63 - FRAIS DU PERSONNEL	3 977 783	41,38%
64 - IMPÔTS & TAXES & VERSEMENTS ASSIMILES	251 311	2,61%
65 - AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	74 411	0,77%
66 - CHARGES FINANCIERES	407	0,004%
68 - DOTATIONS AMORT. & PROV. & PERTES DE VALEUR	4 125 994	42,93%
72 - AUTO CONSOMMATION	14 050	0,14%
TOTAL DES CHARGES	9 610 723	100%



Synthèse du Rapport Annuel Analytique 2010

Tableau de répartition des Charges par STC 2011

DESIGNATION	CHARGES COMMUNES	CHARGES STC OB1/OG1	CHARGES STC GG1	CHARGES TOTALES
60 - ACHATS CONSOMMES	78 485 520	238 321 136	28 837 265	345 643 921
61 - SERVICES EXTERIEURS	225 625 648	685 687 842	470 823 351	1 382 136 841
62 - AUTRES SERVICES EXTERIEURS	155 950 536	1 498 130 811	1 432 875 968	3 086 957 315
63 - FRAIS DU PERSONNEL	521 490 684	2 153 170 198	1 001 141 342	3 675 802 225
64 - IMPÔTS & TAXES & VERSEMENTS ASSIMILES	2 127 467	55 816 831	121 720 507	179 664 805
65 - AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	90 897 141	220 503 654	10 518 710	321 919 504
66 - CHARGES FINANCIERES	19 473 417	0	0	19 473 417
68 - DOT AMORT. & PROV. & PERTES DE VALEUR	1 716 255 839	2 026 935 027	495 391 303	4 238 582 169
72 - AUTO CONSOMMATION	0	2 553 783	11 790 318	14 344 100
TOTAL DES CHARGES	2 810 306 253	6 881 119 281	3 573 098 765	13 264 524 298



Synthèse du Rapport Annuel Analytique 2010

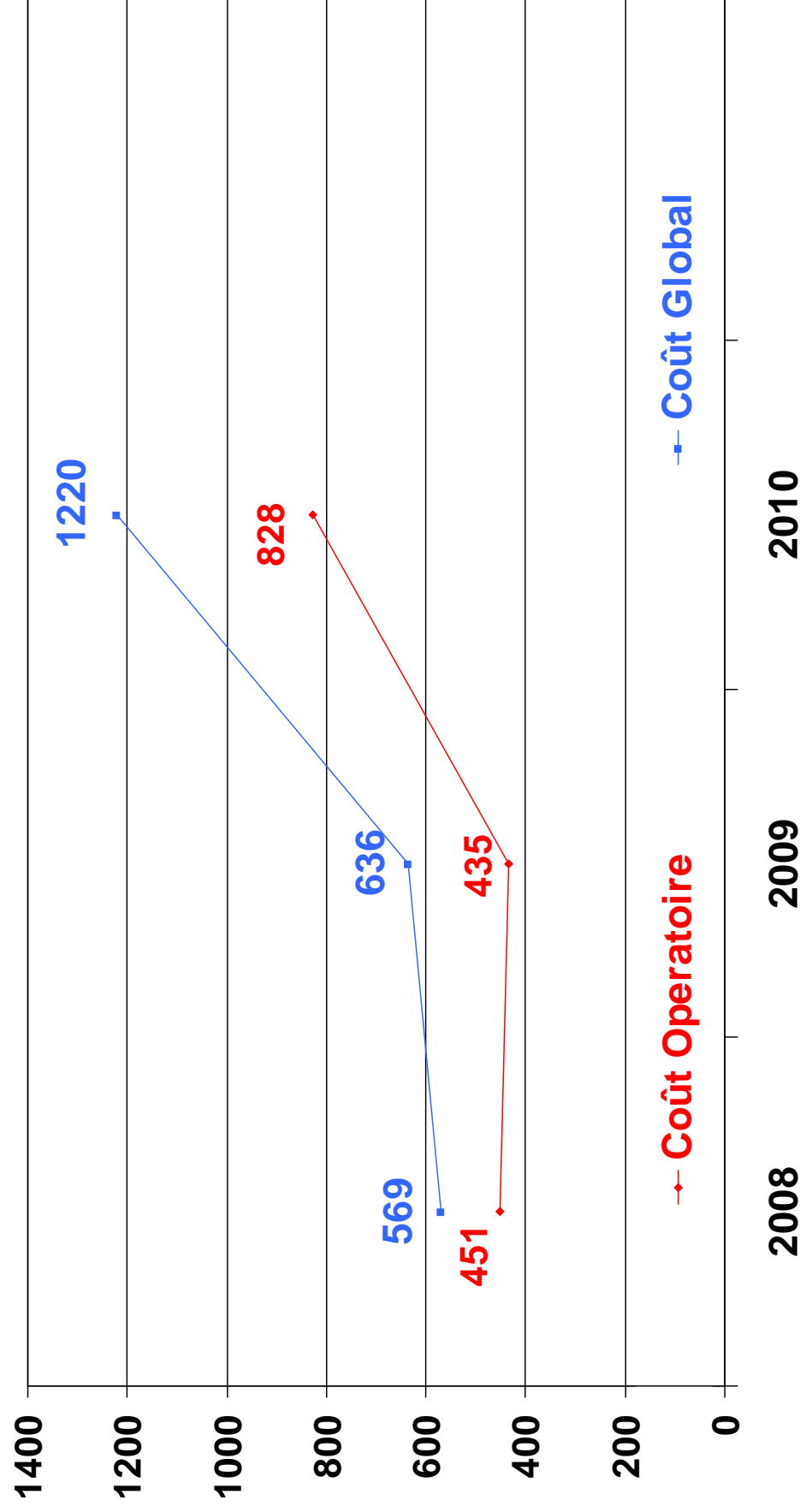
Synthèse du Rapport Annuel Analytique 2010

LA REPARTITION DES CHARGES PAR STRUCTURE

DESIGNATION	CHARGES 2010	%
EXPLOITATION	4 276 482 634	32,24%
MAINTENANCE	1 111 567 136	8,38%
HSE	879 437 961	6,63%
ENTRETIEN	1 039 938 705	7,84%
PROTECTION DU PATRIMOINE	3 259 093 620	24,57%
INTENDANCE	573 027 450	4,32%
ADMINISTRATION	1 132 790 375	8,54%
AUTRES	992 186 417	7,48%
TOTAL DES CHARGES	13 264 524 298	100,00%

Synthèse du Rapport Annuel Analytique 2010

EVOLUTION DU COÛT DE REVIENT RTC 2008/2010





ANNEXE N°2
PRESENTATION DE LA FICHE
TECHNIQUE

**STRUCTURE
DIRECTION REGIONALE BEJAIA**

FICHE TECHNIQUE- PROJET

Intitulé Inspection par outil intelligent OBI 24" **Rubrique** Equipement de Maintenance **Projet n°**

Localisation HAOU EL HAMRA - BEJAIA

Département Responsable PROTECTION DES OUVRAGES

Finalité Etablissement d'un diagnostic sur l'état de corrosion du pipe HEH - Béjaia.

Opportunité Dresser un plan de réhabilitation selon le degré de corrosion

Consistance de l'opération
 .Etablissement d'un bilan de l'état des parois internes et externes
 .Etablissement d'un plan de réparation suivant l'importance des corrosions
 .Etablissement d'un bilan des PMS et MAOP

PLANNING DE LA MATURATION (Indiquer les dates)

Nature doc.d'engagement.	C. charges	A.O	Ouv.Plis Tech.	Ouv.Plis Com.	Sign.Doc.Eng	O.D.S	Observations
Contrat 1	mars-07	mai-07	juil-07	fev-08	mars-08	juin-08	

ANNEXE N°3

LES REALISATIONS D'INVESTISSEMENT,
« PHYSIQUE VALORISE »

S O N A T R A C H BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"	SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2009 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "PHYSIQUE VALORISE"												PAGE: 02 / 04 UNITE: Milliers de Dinars														
	MOIS: février-09																										
	Notification 2009		Prévisions du Mois		Réalisations mois		Prévisions cumulées		Réalisations cumulées		REAL. CUM. PREV. CUM.	REAL. CUM. NOTIF.	AVANCEMENT GLOBAL DE L'AFFAIRE														
	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	REAL. CUM. PREV. CUM.	REAL. CUM. NOTIF.															
PROGRAMMES EN COURS																											
ETUDES																											
. Etude et suivi des projets d'architecture, ingénierie, génie civil et bâtiment (C2)													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
INSTALLATIONS DE PRODUCTION																											
. Etude, fourniture, installation et mise en service d'équipements d'instrumentation telesupervision GG1													498 400	0	51 900	0	20 700	1 200	103 800	0	2 400	2 400	#DIV/0!	#DIV/0!	1	0	
. Rénovation des installations d'énergie et de contrôle/commande du terminal marin Béjaïa													334 000	0	37 100	0	7 900	0	74 200	0	29 100	29 100	21%	9%	39%	68%	
. Rénovation de 4 bacs de 8 750 m³ et 1 bac de purge SP2 Biskra et SP3 M'sila													33 000	0	4 100	0	2 700	0	8 200	0	4 300	4 300	66%	13%	52%	15%	
. Réhabilitation de 4 bacs de 50 000 m³ de stockage d'hydrocarbure TM sud Béjaïa													107 800	0	8 900	0	6 500	0	17 800	0	17 300	17 300	73%	16%	97%	33%	
. Electrification poste PPC11 GG1 au PK 283 (M'Sila)													23 600	0	1 800	0	2 400	0	3 600	0	2 400	2 400	133%	10%	67%	86%	
INVESTISSEMENTS DE SECURITE (PROJETS HSE)																											
. Réalisation des prestations d'Audits Environnementaux et Etudes de danger des stations de pompage SP1Bis, SPB Oumache, SP2 Biskra, SP3 M'sila, SBM, TRA et Terminal Bordj Ménafiel													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INSTALLATIONS GENERALES																											
. Réalisation de travaux spéciaux au port pétrolier de Béjaïa													28 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Installation de 03 stations de traitement d'eau SP3, SBM et SP2													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVESTISSEMENTS SECURITE																											
. Etude, Fourniture, Installation et Mise en service de Systèmes Technologiques de Sécurité (STS) PP, TMB et stations													90 500	65 500	36 200	26 200	0	63 300	45 800	30 100	30 100	30 100	48%	33%	48%	33%	97%
. Réalisation clôtures métalliques ouvrages concentrés du GG1													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	100%
EQUIPEMENTS DE MAINTENANCE																											
. Inspection par outil intelligent OB1 24"													212 323	60 000	35 400	10 000	4 500	4 500	70 800	20 000	10 000	10 000	13%	5%	14%	5%	53%
. Réparation OB1 par MNI													152 323	0	25 400	0	0	0	50 800	0	10 000	10 000	45%	0%	0%	0%	
AUTRES INVESTISSEMENTS																											
. Système d'affichage et de diffusion d'informations sur réseau d'écrans vidéo siège et stations													1 500	0	200	0	200	0	200	0	6 700	6 700	0%	447%	3350%	447%	80%
. Réalisation rayonnages métalliques et/ou bois sur différents sites de la DRGB													0	0	0	0	0	0	0	0	1 500	1 500	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	100%	100%
REHABILITATION DES OUVRAGES																											
. Réalisation des ouvrages													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%

S O N A T R A C H BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"	SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2009 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "PHYSIQUE VALORISE"												PAGE: 03 / 04	
	MOIS: février-09												UNITE: Milliers de Dinars	
	Notification 2009		Prévisions du Mois		Réalisations mois		Prévisions cumulées		Réalisations cumulées		REAL. MENS. PREV. MENS.	REAL. CUM. PREV. CUM.	REAL. CUM. NOTIF.	AVANCEMENT GLOBAL DE L'AFFAIRE
	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV				
ACHATS GROUPES		0	1 900	0	0	0	0	0	0	0	0%	#DIV/0!	#VALEUR!	
PROGRAMMES NOUVEAUX	615 186	145 800	1 400	0	0	2 000	0	0	0	0%	0%	0%	0%	
ETUDES	7 000	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%	
. Prestations étude & suivi de projets spécifiques	7 000	0								#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%	
INSTALLATIONS DE PRODUCTION	20 000	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%	
. Réhabilitation du toit du bac R 561 SBM	20 000	0								#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%	
BATIMENTS TECHNIQUES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
INSTALLATIONS GENERALES	136 600	80 000	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%	
. Clôture mixte et éclairage de la cité SBM de Béni Mansour	5 600	0								#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%	
. Etude, Fourniture, installation et Mise en Service d' une unité de collecte et de traitement des eaux de rejets industriels au Terminal Marin de Béjaja.	110 000	80 000								#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%	
. Fourniture et installation de Groupes Eléctrogènes cantonnements DSP, Port pétrolier	21 000	0								#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%	

SONATRACH BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"		SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2009 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "PHYSIQUE VALORISE"												PAGE: 04 / 04	
		MOIS: février-09												UNITE: Milliers de Dinars	
		Notification 2009		Prévisions du Mois		Réalisations mois		Prévisions cumulées		Réalisations cumulées		REAL. MENS.	REAL. CUM.	REAL. CUM.	AVANCEMENT
		TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	PREV. MENS.	PREV. CUM.	NOTIF.	GLOBAL DE L'AFFAIRE
INVESTISSEMENTS SECURITE	7 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Clôture pare feu séparant le dépôt du siège au TM nord et TM sud	7 500	0									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
INVESTISSEMENTS DE SECURITE (PROJETS HSE)	44 800	40 800	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Système de détection et d'extinction des incendies salle d'archives, laboratoire , magasins et hangars de stockage des marchandises	1 300	1 300									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Acquisition matériel divers de sécurité pour toutes les stations et terminaux	23 500	23 500									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Reengineering des systèmes anti incendie de la station Beni Mansour (SBM) et construction d'un bâtiment technique de sécurité en R+1 ; Réalisation d'un réservoir eau incendie de 6000 m³ à la station SP2 Biskra.	20 000	16 000									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
EQUIPEMENTS MAINTENANCE	56 398	25 000	1 400	0	0	0	2 000	0	0	0	0%	0%	0%		
. Réalisation de nouveaux postes protection cathodique Biskra - M'sila - Béjaïa - Boumerdes (Bordj Menatel)	2 400	0									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Inspection par outil intelligent GG1 42"	25 000	25 000									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Réparation GG1 par MNI	28 998	0	1 400	0			2 000	0			0%	0%	0%		
AUTRES INVESTISSEMENTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
INFRASTRUCTURES SOCIALES	14 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Rénovation base de vie Medjedel	5 400	0									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Rénovation base de vie BBM Bordj Menail	8 600	0									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
ACHATS GROUPES	328 888	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Acquisition de Véhicules légers et lourds	169 739	0									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Acquisition d'engins de génie civil	46 900	0									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Acquisition de matériel mobile anti incendie	103 289	0									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Acquisition d'équip. informatiques + 02 Serveurs UNIX siège DRGB	8 960	0									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
TOTAL GESTION RESEAU	#VALEUR!	271 300	125 100	36 200	5 700	25 200	240 100	65 800	117 300	53 700	20%	49%	#VALEUR!		
TOTAL GENERAL	#VALEUR!	271 300	127 000	36 200	5 700	25 200	240 100	65 800	117 300	53 700	20%	49%	#VALEUR!		

S O N A T R A C H BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"		SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2009 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "PHYSIQUE VALORISE" MOIS: février-09										PAGE: 01 / 04 UNITE: Milliers de Dinars		
		Notification 2009		Prévisions du Mois		Réalizations mois		Prévisions cumulées		Réalizations cumulées		REAL. CUM. PREV. CUM.	REAL. CUM. NOTIF.	OBS
		TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV			
ETUDES	7 000	0	0	0	0	0	0	0	0	2 300	0	#DIV/0!	33%	
INSTALLATIONS DE PRODUCTION	518 400	0	51 900	0	20 700	1 200	103 800	0	55 500	2 400	40%	53%	11%	
BATIMENTS TECHNIQUES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
INSTALLATIONS GENERALES	164 600	80 000	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%	
EQUIPEMENTS MAINTENANCE	268 721	85 000	36 800	10 000	4 500	4 500	72 800	20 000	10 000	10 000	12%	14%	4%	
INVESTISSEMENTS DE SECURITE	98 000	65 500	36 200	26 200	0	0	63 300	45 800	30 100	30 100	0%	48%	31%	
INFRASTRUCTURES SOCIALES	14 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%	
INVESTISSEMENTS DE SECURITE (PROJETS HSE)	44 800	40 800	0	0	0	0	0	0	11 200	11 200	#DIV/0!	#DIV/0!	25%	
MATERIEL ROULANT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
AUTRES INVESTISSEMENTS	1 500	0	200	0	0	0	200	0	8 200	0	0%	4100%	547%	
REHABILITATION DES OUVRAGES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
ACHATS GROUPES	#VALEUR!	0	1 900	0	0	0	0	0	0	0	0%	#DIV/0!	#VALEUR!	
TOTAL	#VALEUR!	271 300	127 000	36 200	25 200	5 700	240 100	65 800	117 300	53 700	20%	49%	#VALEUR!	



ANNEXE N°4
LES REALISATIONS D'INVESTISSEMENT
« FINANCIER »

S O N A T R A C H BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"	SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2009 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "FINANCIER"												PAGE: 02 / 04 UNITE: Milliers de Dinars	
	MOIS: février-09													
	Notification 2009		Prévisions du Mois		Réalizations mois		Prévisions cumulées		Réalizations cumulées		REAL. MENS. PREV. MENS.		REAL. CUM. PREV. CUM.	
	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	REAL. CUM. PREV. CUM.	REAL. CUM. NOTIF.
PROGRAMMES EN COURS														
ETUDES	1 038 423	219 400	199 900	69 800	35 245	2 381	0	347 500	118 700	91 084	6 989	18%	26%	9%
. Etude et suivi des projets d'architecture, ingénierie, génie civil et bâtiment (C2)	0	0	0	0	5 754	0	0	0	0	5 754	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
. Etude et suivi des projets d'architecture, ingénierie, génie civil et bâtiment (C1)	0	0	0	0	539	0	0	0	0	539	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	0	0	0	0	5 215	0	0	0	0	5 215	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INSTALLATIONS DE PRODUCTION														
. Etude, fourniture, installation et mise en service d'équipements d'instrumentation telesupervision GG1	561 100	0	68 800	0	6 930	0	0	115 400	0	29 303	0	#DIV/0!	0	0
. Rénovation des installations d'énergie et de contrôle/commande du terminal marin Béjaïa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
. Rénovation des installations du port pétrolier de Béjaïa	417 200	0	46 400	0	0	0	0	93 000	0	17 949	0	0%	19%	4%
. Réhabilitation de 4 bacs de 8 750 m3 et 1 bac de purge SP2 Biskra et SP3 M'sila	36 100	0	4 500	0	6 930	0	0	4 500	0	6 930	0	154%	154%	19%
. Réhabilitation de 4 bacs de 50 000 m3 de stockage d'hydrocarbure TM sud Béjaïa	107 800	0	17 900	0	0	0	0	17 900	0	4 424	0	0%	25%	4%
. Electrification poste PPC11 GG1 au PK 283 (M'Sila)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INVESTISSEMENTS DE SECURITE (PROJETS HSE)														
. Réalisation des prestations d'Audits Environnementaux et Etudes de danger des stations de pompage SP1Bis, SPB Oumache, SP2 Biskra, SP3 M'sila, SBM, TRA et Terminal Bordj Ménéaël	5 400	5 300	0	0	0	0	0	0	0	4 532	4 532	#DIV/0!	#DIV/0!	84%
	5 400	5 300	0	0	0	0	0	0	0	4 532	4 532	#DIV/0!	#DIV/0!	84%
INSTALLATIONS GENERALES														
. Réalisation de travaux spéciaux au port pétrolier de Béjaïa	15 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
. Installation de 03 stations de traitement d'eau SP3, SBM et SP2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
INVESTISSEMENTS SECURITE														
. Etude, Fourniture, Installation et Mise en service de Systèmes Technologiques de Sécurité (STS) PP, TMB et stations	238 100	149 100	95 300	59 600	13 914	0	0	166 700	104 300	42 848	76	15%	26%	18%
. Réalisation clôtures métalliques ouvrages concentrés du GG1	0	0	0	0	13 914	0	0	0	0	13 914	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
EQUIPEMENTS DE MAINTENANCE														
. Inspection par outil intelligent OB1 24"	217 323	65 000	35 600	10 200	2 381	2 381	2 381	65 200	14 400	2 381	2 381	7%	4%	1%
. Réparation OB1 par MNI	65 000	65 000	10 200	10 200	2 381	2 381	14 400	14 400	14 400	2 381	2 381	23%	17%	4%
	152 323	0	25 400	0	0	0	50 800	0	0	0	0	0%	0%	0%
AUTRES INVESTISSEMENTS														
. Système d'affichage et de diffusion d'informations sur réseau d'écrans vidéo siège et stations	1 500	0	200	0	6 266	0	200	200	0	6 266	0	3133%	3133%	418%
. Réalisation rayonnages métalliques et/ou bois sur différents sites de la DRGB	0	0	0	0	6 266	0	0	0	0	6 266	0	0%	0%	0%
REHABILITATION DES OUVRAGES														
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

S O N A T R A C H BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"	SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2009 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "FINANCIER"												PAGE: 03 / 04		
	MOIS: février-09												UNITE: Milliers de Dinars		
	Notification 2009		Prévisions du Mois		Réalizations mois		Prévisions cumulées		Réalizations cumulées		REAL. MENS. / PREV. MENS.	REAL. CUM. / PREV. CUM.	REAL. CUM. / NOTIF.	AVANCEMENT GLOBAL DE L'AFFAIRE	
TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV				
ACHATS GROUPES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
PROGRAMMES NOUVEAUX	323 198	194 800	1 400	0	0	0	0	2 000	0	0	0	0%	0%	0%	
ETUDES	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%	
. Prestations étude & suivi de projets spécifiques	5 000	0										#DIV/0!	#DIV/0!	0%	
INSTALLATIONS DE PRODUCTION	20 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%	
. Réhabilitation du toit du bac R.561 SBM	20 000	0										#DIV/0!	#DIV/0!	0%	
BATIMENTS TECHNIQUES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
INSTALLATIONS GENERALES	188 100	132 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%	
. Clôture mixte et éclairage de la cité SBM de Béni Mansour	4 700	0										#DIV/0!	#DIV/0!	0%	
. Etude, Fourniture, installation et Mise en Service d' une unité de collecte et de traitement des eaux de rejets industriels au Terminal Marin de Béjaïa.	165 000	132 000										#DIV/0!	#DIV/0!	0%	
. Fourniture et installation de Groupes Electrogenes cantonnements DSP, Port pétrolier	18 400	0										#DIV/0!	#DIV/0!	0%	

SONATRACH BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"		SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2009 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "FINANCIER"												PAGE: 04 / 04	
		MOIS: février-09												UNITE: Milliers de Dinars	
		Notification 2009		Prévisions du Mois		Réalizations mois		Prévisions cumulées		Réalizations cumulées		REAL. MENS.	REAL. CUM.	REAL. CUM.	AVANCEMENT
		TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	PREV. MENS.	PREV. CUM.	NOTIF.	GLOBAL DE L'AFFAIRE
INVESTISSEMENTS SECURITE	5 600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Clôture pare feu séparant le dépôt du siège au TM nord et TM sud	5 600	0									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
INVESTISSEMENTS DE SECURITE (PROJETS HSE)	41 200	37 800	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Système de détection et d'extinction des incendies salle d'archives, laboratoire , magasins et hangars de stockage des marchandises	1 000	1 000									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Acquisition matériel divers de sécurité pour toutes les stations et terminaux	23 500	23 500									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Reengineering des systèmes anti incendie de la station Beni Mansour (SBM) et construction d'un bâtiment technique de sécurité en R+1 ; Réalisation d'un réservoir eau incendie de 6000 m³ à la station SP2 Biskra.	16 700	13 300									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
EQUIPEMENTS MAINTENANCE	53 998	25 000	1 400	0	0	0	2 000	0	0	0	0%	0%	0%		
. Inspection par outil intelligent GG1 42"	25 000	25 000									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Réparation GG1 par MNI	28 998	0	1 400	0			2 000	0			0%	0%	0%		
AUTRES INVESTISSEMENTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
INFRASTRUCTURES SOCIALES	9 300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Rénovation base de vie Medjedel	3 600	0									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
. Rénovation base de vie BBM Bordj Menail	5 700	0									#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
ACHATS GROUPES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
. Acquisition de Véhicules légers et lourds	0	0									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
. Acquisition d'engins de génie civil	0	0									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
. Acquisition de matériel mobile anti incendie	0	0									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
. Acquisition d'équip. informatiques + 02 Serveurs UNIX siège DRGB	0	0									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
TOTAL GESTION RESEAU	1 361 621	414 200	201 300	69 800	35 245	2 381	349 500	118 700	91 084	6 989	18%	26%	7%		
TOTAL GENERAL	1 361 621	414 200	201 300	69 800	35 245	2 381	349 500	118 700	91 084	6 989	18%	26%	7%		

S O N A T R A C H BRANCHE TRC "REGION TRANSPORT CENTRE"		SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2009 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "FINANCIER"										PAGE: 01 / 04 UNITE: Milliers de Dinars					
		MOIS: février-09										REAL. CUM. PREV. CUM.		REAL. CUM. NOTIF.		OBS	
		Notification 2009		Prévisions du Mois		Réalisations mois		Prévisions cumulées		Réalisations cumulées							
TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	TOTAL	Dont. DEV	REAL. MENS. PREV. MENS.	REAL. CUM. PREV. CUM.	REAL. CUM. NOTIF.	OBS		
ETUDES	5 000	0	0	0	5 754	0	0	5 754	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	115%		
INSTALLATIONS DE PRODUCTION	581 100	0	68 800	0	6 930	0	115 400	0	29 303	0	0	0	10%	25%	5%		
BATIMENTS TECHNIQUES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
INSTALLATIONS GENERALES	203 100	132 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%		
EQUIPEMENTS MAINTENANCE	271 321	90 000	37 000	10 200	2 381	2 381	67 200	14 400	2 381	2 381	2 381	6%	4%	1%			
INVESTISSEMENTS DE SECURITE	243 700	149 100	95 300	59 600	13 914	0	166 700	104 300	42 848	76	0	15%	26%	18%			
INFRASTRUCTURES SOCIALES	9 300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0%			
INVESTISSEMENTS DE SECURITE (PROJETS HSE)	46 600	43 100	0	0	0	0	0	0	4 532	4 532	4 532	#DIV/0!	#DIV/0!	10%			
MATERIEL ROULANT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
AUTRES INVESTISSEMENTS	1 500	0	200	0	6 266	0	200	0	6 266	0	0	3133%	3133%	418%			
REHABILITATION DES OUVRAGES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
ACHATS GROUPES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
TOTAL	1 361 621	414 200	201 300	69 800	35 245	2 381	349 500	118 700	91 084	6 989	18%	26%	7%				

ANNEXE N°5

**LE BILAN ANNUEL DES CHARGES
D'EXPLOITATION DE LA RTC**

SONATRACH BRANCHE TRC RTC	PLAN ANNUEL 2009 ECHEANCIER PREVISIONNEL DE REALISATION (PHYSIQUE VALORISE) INVESTISSEMENTS PAR NATURE ET PAR OPERATION										TABLEAU 104 En Millions DA PREVISIONS 2009		
	COUT ACTUEL			REALISATIONS A FIN 2007			PREVISIONS DE CLOTURE 2008				TOTAL	DONT DEVICES	
	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEV.	PREV. 01/07/08 au 31/12/08	TOTAL	DONT DEV.			
											8 481 996	3 725 800	4 196 100
1-1 LETUDES	70 000	0	15 800	0	0	5 500	0	48 700	0	0	0	0	0
. Etude et suivi des projets d'architecture, ingénierie, génie civil et bâtiment (C1)	35 000	0	12 300	0	0	100	0	22 600	0	0	0	0	0
. Etude et suivi des projets d'architecture, ingénierie, génie civil et bâtiment (C2)	35 000	0	3 500	0	0	5 400	0	26 100	0	0	0	0	0
1-2 INSTALLATIONS DE PRODUCTION	2 930 800	1 005 300	1 826 800	848 300	251 400	88 400	310 000	68 600	498 400	0	0	0	0
. Rénovation des installations d'énergie et de contrôle/commande du terminal marin de la DRG.Béjaïa,	1 207 900	943 100	1 038 800	811 000	76 400	76 400	92 700	55 700	0	0	0	0	0
. Rénovation des installations du port pétrolier de Béjaïa	1 059 300	0	508 500	0	115 800	0	101 000	0	334 000	0	0	0	0
. Etude, fourniture, installation et mise en service d'équipements d'instrumentation GGI	121 200	62 200	72 700	37 300	12 000	12 000	36 500	12 900	0	0	0	0	0
. Réhabilitation de 4 réservoirs (A8, B12, F5, F6) au TMB	232 400	0	206 800	0	25 600	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réhabilitation de 4 bacs de 8 750 m3 et 1 bac de purge SP2 Biskra et SP3 M'sila	55 000	0	0	0	0	0	22 000	0	33 000	0	0	0	0
. Réhabilitation de 4 bacs de 50 000 m3 de stockage d'hydrocarbure TM sud Béjaïa	215 600	0	0	0	21 600	0	53 900	0	107 800	0	0	0	0
. Electrification poste PPC11 GGI au PK 283 (M'Sila)	39 400	0	0	0	0	0	3 900	0	23 600	0	0	0	0
1-3 BATIMENTS TECHNIQUES	640 000	0	377 600	0	241 900	0	20 500	0	0	0	0	0	0
. Réalisation d'un bâtiment technico-administratif en R+2 au siège de la DRGB	640 000	0	377 600	0	241 900	0	20 500	0	0	0	0	0	0
1-4 INSTALLATIONS GENERALES	154 300	0	86 700	0	15 100	0	12 500	0	28 000	0	0	0	0
. Réalisation de travaux spéciaux au port pétrolier de Béjaïa	42 100	0	0	0	1 500	0	600	0	28 000	0	0	0	0
. Etude, Fourniture et Installation de 03 unités de traitement d'eau dans les différentes stations de la DRGBéjaïa - SBM , SP2 et SP3	69 000	0	49 000	0	9 100	0	10 900	0	0	0	0	0	0
. Fourniture et installation de onze (11) Groupes électrogènes Cantonnements DSP, TMBéjaïa, Cité SP2.	37 700	0	37 700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Fourniture, installations et mise en service de stations météorologiques TMBéjaïa et SBM Béni-Mansour	5 500	0	0	0	4 500	0	1 000	0	0	0	0	0	0
1.5 INVESTISSEMENTS SECURITE	3 251 000	2 181 800	1 720 000	1 090 900	1 068 700	763 600	371 800	261 800	90 500	65 500	0	0	0
. Réalisation clôtures métalliques ouvrages concentrés du GGI	156 000	0	132 600	0	12 800	0	10 600	0	0	0	0	0	0
. Réfection du complément de clôture du TMB et PP.	79 900	0	79 900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Etude, Fourniture, Installation et Mise en service de Systèmes Technologiques de Sécurité (STS) PP, TMB et stations	3 015 100	2 181 800	1 507 500	1 090 900	1 055 900	763 600	361 200	261 800	90 500	65 500	0	0	0

SON AT R A C H BRANCHE/ TRC R T C	PLAN ANNUEL 2009 ECHEANCIER PREVISIONNEL DE REALISATION (PHYSIQUE VALORISE) INVESTISSEMENTS PAR NATURE ET PAR OPERATION											TABLEAU 104 En Milliers DA PREVISIONS 2009	
	COUT ACTUEL			REALISATIONS A FIN 2007			PREVISIONS DE CLOTURE 2008				TOTAL	DONT DEVICES	
	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEV.	PREV. 01/07/08 au 30/06/08	TOTAL	DONT DEV.			
											2008	PREV. 01/07/08 au 31/12/08	
2.8 EQUIPEMENTS MAINTENANCE	221 159	65 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	56 398	25 000
. Fourniture et installation de quinze (15) transformateurs redresseurs GGI 42"	15 000	15 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réalisation de prises de potentiel sur OB1 24" et GGI 42"	5 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réfection Protection cathodique du parc de stockage Terminal Béjaïa	16 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réalisation de nouveaux postes protection cathodique Biskra - M'sila - Béjaïa - Boumerdes (Bordj Menaiel)	24 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 400	0
. Réalisation de deux (02) verseurs verticaux partie sud OB1 24"	14 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Inspection par outi intelligent GGI 42"	50 000	50 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25 000	25 000
. Réparation GGI par MINI	96 659	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28 998	0
2.9 AUTRES INVESTISSEMENTS	502 900	70 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Dotation en mobilier de bureaux du nouveau siège RTC en R+2	45 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acquisition de matériel code à barre siège et stations	40 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acquisition, installation et mise en service d'un système de Gestion Electronique des Documents DRGB	70 000	70 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Suite logicielle ORACLE DRG Béjaïa	22 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acquisition d'une pacerelle de terrain - Cap Djinet (Boumerdes)	50 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Fourniture, pose, raccordement et mise en service des équipements de cuisines fixes et mobiles.	255 300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Mobilier et matériel de bureau et d'habitation siège, stations et DSP	16 700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Fourniture de divers équipements de mesure pour la supervision de la prestation restauration cantine siège, SBM, SP3, SP2, SP1 bis & SC3	3 400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.10 PROTECTION DU PATRIMOINE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.11 ACHATS GROUPES	328 888	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	328 888	0
. Acquisition de Véhicules légers et lourds	169 739	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	169 739	0
. Acquisition d'engins de génie civil	46 900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	46 900	0
. Acquisition de matériel mobile anti incendie	103 289	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	103 289	0
. Acquisition d'équip. informatiques + 02 Serveurs UNIX siège DRGB	8 960	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8 960	0
TOTAL GENERAL	15 218 543	5 579 300	4 196 100	1 954 200	1 817 100	1 009 200	1 392 800	634 900	1 445 909	271 300			

SON AT R A C H BRANCHE TRC RTC	P M T E 2009 / 2013 ECHEANCER PREVISIONNEL DE REALISATION (PHYSIQUE VALORISE) INVESTISSEMENTS PAR NATURE ET PAR OPERATION												TABLEAU I04 Bis	
	RESTE A REALISER			PREVISIONS 2010			PREVISIONS 2011			PREVISIONS 2012			PREVISIONS 2013	
	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES
	1 110 600	680 000	438 100	238 000	417 500	238 000	255 000	204 000	0	0	0	0	0	0
NATURE DE L'INVESTISSEMENT														
2-5 INVESTISSEMENTS SECURITE														
. Réalisation clôtures métalliques ouvrages concentrés du DOG1	16 000	0	16 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Clôture pare feu séparant le dépôt du siège au TM nord et TM sud	17 500	0	17 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réalisation d'une caserne de sécurité équipée au dépôt sud du Terminal marin de Béjaïa	200 000	0	80 000	0	120 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réalisation clôtures métalliques ouvrages concentrés Gazoduc 16" alimentant la station de pompage SPI-BIS	5 000	0	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Reengineering des Systèmes de protection anti-incendie du Terminal Marin de Béjaïa ; Pares de stockage nord et sud.	850 000	680 000	297 500	238 000	297 500	238 000	255 000	204 000	0	0	0	0	0	0
. Réalisation d'une clôture autour du bourbier Boukhiamma (Béjaïa)	22 100	0	22 100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2-6 INFRASTRUCTURES SOCIALES														
. Finalisation des travaux restants de la piscine SBM (Béni Mansour)	5 000	0	5 000	0	299 700	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Rénovation base de vie SPI-bis (djermaa)	230 000	0	172 500	0	57 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Rénovation base de vie SPB-Oumache	28 000	0	16 800	0	11 200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Rénovation base de vie Medjedel	48 600	0	43 200	0	5 400	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Rénovation base de vie SP2-OB1 Biskra	413 000	0	247 800	0	165 200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Rénovation base de vie SBM	64 000	0	38 400	0	25 600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Rénovation base de vie BBM Bordj Menail	77 400	0	77 400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Rénovation base de vie SP3-OB1 M'sila	87 000	0	52 200	0	34 800	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2-7 INVESTISSEMENTS DE SECURITE (PROJETS HSE)														
. Réalisation des prestations d'Audits Environnementaux et Etudes de danger de la station de compression SC3 Moudjebara et la nouvelle station de pompage SP3 M'Sila.	9 000	9 000	5 400	5 400	3 600	3 600	0	0	0	0	0	0	0	0
. Actualisation des prestations d'Audits Environnementaux et Etudes de danger des stations de pompage SPIBis, SPB Oumache, SP2 Biskra, SP3 M'sila, SBM, TRA et Terminal Bordj Ménail, Terminal Arrivée Béjaïa	16 000	15 000	0	0	0	0	16 000	15 000	0	0	0	0	0	0
. Système de détection et d'extinction des incendies salle d'archives, laboratoire , magasins et hangars de stockage des marchandises	11 700	11 700	7 800	7 800	3 900	3 900	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acquisition matériel divers de sécurité pour toutes les stations et terminaux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Reengineering des systèmes anti incendie de la station Beni Mansour (SBM) et construction d'un bâtiment technique de sécurité en R+1 ; Réalisation d'un réservoir eau incendie de 6000 m³ à la station SP2 Biskra.	180 000	144 000	180 000	144 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réalisation des réseaux d'eau anti-incendie et système de détection et extinction incendie du TRA et SPB Oumache	150 000	120 000	150 000	120 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réalisation des réseaux d'eau anti-incendie et système de détection et extinction incendie au niveau de la base Medjedel, base et Terminal Bordj Menail	150 000	120 000	150 000	120 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Construction d'une caserne sécurité équipée SP 2 Biskra; SPI Bis; SP3,	30 000	0	0	0	0	0	30 000	0	0	0	0	0	0	0
. Réalisation d'une aire de stockage des déchets TM Béjaïa, Terminal GG1 et stations	1 200	0	400	0	600	0	200	0	0	0	0	0	0	0
. Réalisation de six (06) stations d'épuration des eaux usées monobloc TM Béjaïa, terminal GG1 et stations	103 500	100 000	51 800	50 000	51 700	50 000	0	50 000	0	0	0	0	0	0

SON AT R A C H BRANCHE TRC R T C	P M T E 2009 / 2013 ECHEANCIER PREVISIONNEL DE REALISATION (PHYSIQUE VALORISE) INVESTISSEMENTS PAR NATURE ET PAR OPERATION												TABLEAU I04 Bis	
	RESTE A REALISER			PREVISIONS 2010			PREVISIONS 2011			PREVISIONS 2012			PREVISIONS 2013	
	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES	TOTAL	DONT DEVICES
	164 761	40 000	164 761	40 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.8 EQUIPEMENTS MAINTENANCE														
. Fourniture et installation de quinze (15) transformateurs redresseurs GGI 42"	15 000	15 000	15 000	15 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réalisation de prises de potentiel sur OBI 24" et GGI 42"	5 500	0	5 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réfection Protection cathodique du parc de stockage Terminal Béjaïa	16 000	0	16 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réalisation de nouveaux postes protection cathodique Biskra - M'sila - Béjaïa - Boumerdes (Borj Menaiel)	21 600	0	21 600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réalisation de deux (02) deversoirs verticaux partie sud OBI 24"	14 000	0	14 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Inspection par outil intelligent GGI 42"	25 000	25 000	25 000	25 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Réparation GGI par MINI	67 661	0	67 661	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.9 AUTRES INVESTISSEMENTS	502 900	70 000	374 500	70 000	128 000	0	400	0	0	0	0	0	0	0
. Dotation en mobilier de bureaux du nouveau siège RTC en R+2	45 000	0	45 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acquisition de matériel code à barre siège et stations	40 000	0	40 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acquisition, installation et mise en service d'un système de Gestion Electronique des Documents DRGB	70 000	70 000	70 000	70 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Suite logicielle ORACLE DRG Béjaïa	22 500	0	21 700	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acquisition d'une pacerelle de terrain - Cap Djinet (Boumerdes)	50 000	0	50 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Fourniture, pose, raccordement et mise en service des équipements de cuisines fixes et mobiles.	255 300	0	127 700	0	127 600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Mobilier et matériel de bureau et d'habitation siège, stations et DSP	16 700	0	16 700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Fourniture de divers équipements de mesure pour la supervision de la prestation restauration cantine siège, SBM, SP3, SP2, SP1 bis & SC3	3 400	0	3 400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.10 PROTECTION DU PATRIMOINE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.11 ACHATS GROUPES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acquisition de Véhicules légers et lourds	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acquisition d'engins de génie civil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acquisition de matériel mobile anti incendie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acquisition d'équip. informatiques + 02 Serveurs UNIX siège DRGB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GENERAL	6 366 634	1 709 700	3 574 534	1 017 800	2 181 000	439 700	476 700	243 800	134 400	8 400	0	0	0	0

La table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des sigles utilisés

Listes des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....P1

Chapitre I : aperçu sur le contrôle de gestion et de la performance

IntroductionP3

Section 1 : le contrôle de gestion.....P3

- 1- La notion du contrôleP3
- 2- Les niveaux du contrôle.....P4
- 3- Evolution et définition du contrôle de gestionP4
 - 3-1- Evolution du contrôle de gestion.....P4
 - 3-2- Définition du contrôle de gestion.....P5
- 4- Les finalités et missions du contrôle de gestion.....P7
 - 4-1- les finalités du contrôle de gestion.....P7
 - 4-2- la mission du contrôle de gestion.....P7
- 5- les concepts clés associés au contrôle de gestion.....P9
 - 5-1- le contrôle organisationnel.....P9
 - 5-2- le contrôle interne.....P9
 - 5-3- l'audit interne.....P10
- 6- l'organisation du contrôle de gestion.....P11
 - 6-1-L'implantation du contrôle de gestion.....P11
 - A- Le contrôle de gestion dans les grandes entreprisesP11
 - B- Le contrôle de gestion dans les PME.....P12
 - 6-2-le processus du contrôle de gestion.....P12
 - A- phase de prévision.....P12
 - B- phase d'excision.....P12

C-	phase d'évaluation.....	P13
D-	Phase d'apprentissage.....	P13
6-3-	champ d'application du contrôle de gestion.....	P14
A-	Le contrôle de gestion et stratégie.....	P14
B-	Le contrôle de gestion et gestion des ressources humaines.....	P14
C-	le contrôle de gestion et le marketing.....	P14
D-	le contrôle de gestion et finance.....	P15
6-4-	périphérie du contrôleur de gestion.....	P15
A-	le métier du contrôleur de gestion.....	P15
B-	Rôle du contrôleur de gestion.....	P15
C-	Qualité du contrôleur de gestion.....	P17
Section 2 :	la notion de performance.....	P17
1-	Définition de la performance	P18
2-	La forme de la performance.....	P19
3-	Les dimensions et La mesure de la performance	P20
3-1-	Les dimensions de la performance.....	P20
3-2-	la mesure de la performance.....	P21
4-	Les principales incitations émanant à l'amélioration des performances.....	P24
4-1-	Adoption des questions de coordination opérationnelle et d'incitation des acteurs.....	P24
4-2-	Formulation de la notion de performance au travers d'indicateur distinct.....	P24
5-	La notion d'indicateurs de performance.....	P25
Conclusion	P26
 Chapitre II : le contrôle de gestion et le pilotage de la performance		
Introduction.....		P27

Section 2 : les instruments de gestion prévisionnelleP28

- 1- Le plan stratégique.....P28
- 2- Plan opérationnel.....P29
- 3- Les budgets.....P29
 - 3-1- budgets opérationnels.....P30
 - A- Le budget commercial.....P31
 - B- le budget de production.....P32
 - C- Le budget d’approvisionnement et des stocks.....P33
 - 3-2- budgets d’investissement.....P35
 - 3-3- budgets de charges discrétionnaires.....P36
 - 3-4- le budget de TVA.....P36
 - 3-5- Etats financiers prévisionnels.....P36.

Section 2 : les instruments de mesure et d’analyse de la performance.....P37

- 1- le contrôle budgétaire comme outil de mesure et de suivi de la performanceP38
 - 1-1-Définition du contrôle budgétaire.....P38
 - 1-2- Notion d’écart budgétaire.....P39
 - A- Définition.....P39
 - B- Propriétés des écartsP39
 - 1-3- Principes d’élaboration des écarts.....P39
 - 1-4- Exploitation des écarts.....P40
 - A- Propagation et analyse de l’information.....P40
 - B- Actions correctives.....P40
- 2- Les centres de responsabilités.....P44
 - 2-1- définition.....P44
 - 2-2- Les caractéristiques des centres de responsabilité.....P44
 - 2-3- les typologies des centres de responsabilités.....P45
 - A- Les centres de coûts.....P45
 - B- Les centres de chiffre d’affaires : ou (centre de recettes).....P45
 - C- Les centres de profit.....P45

D-	Les centres d'investissement : ou (centres de rentabilité).....	P46
2-4-	la détermination des prix de cession interne.....	P46
A-	Notion de prix de cession interne.....	P46
2-5-	la politique centralisée de prix de cession interne.....	P47
A-	la référence au marché.....	P47
B-	La référence aux coûts.....	P48
3-	Le reporting.....	P49
3-1-	définition.....	P49
3-2-	les principes du reporting.....	P49
3-3-	le but du reporting.....	P49
Section 3 : les instruments de pilotage.....		P50
1-	La comptabilité analytique.....	P50
1-1-	définition	P50
1-2-	Objectifs de la comptabilité analytique.....	P50
2-	Le tableau de bord.....	P51
2-1-	Le tableau de bord de gestion.....	P51
A-	Définition.....	P51
B-	Les limites du tableau de bord.....	P51
C-	Les fonctions du tableau de bord.....	P52
D-	Les indicateurs du tableau de bord.....	P53
E-	La présentation d'un tableau de bord.....	P54
2-2-	le tableau de bord équilibré (Balanced scorecard).....	P54
A-	définition	P54
B-	la structure du tableau de bord équilibré.....	P54
3-	le pilotage de la valeur.....	P55
3-1-	Activity Based Costing.....	P55
A-	Définition.....	P55
B-	Le principe de base.....	P56
3-2-	Activity Based Management.....	P56
A-	De l'ABC à l'ABM	P56

B- Définition de la méthode ABM.....	P57
C- Les fondements de la méthode.....	P57
D- Les outils de l'ABM.....	P57
Conclusion	P58

Chapitre III : la contribution du service contrôle de gestion de la SONATRACH à l'amélioration et au pilotage de sa performance

Introduction.....	P59
--------------------------	------------

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....P59

1- L'histoire de la recherche pétrolière et la création de la SONATRACH.....	P60
1-1- Les activités de SONATRACH	P60
1-2- Missions et objectifs de la SONATRACH.....	P61
A- Missions de la SONATRACH.....	P61
B- Les objectifs de la SONATRACH.....	P61
1-3- Organisation de la SONATRACH.....	P62
2- présentation de la direction régionale de Bejaia.....	P62
2-1- Missions de la RTC.....	P63
2-2- Activités de la RTC.....	P64
2-3- L'organisation de la RTC.....	P64

Section 2 : le contrôle de gestion au service de la performance.....P68

1- Le service budget.....	P68
2- Le service contrôle de gestion de la SONATRACH	P69
2-1- Les missions du contrôle de gestion	P69
2-2- Les tâches du contrôle de gestion.....	P69
2-3- Les outils du contrôle de gestion mis en œuvre par la RTC pour la mesure de sa performance	P69
2-3-1- La comptabilité analytique	P69
A- Définition de la comptabilité analytique.....	P69
B- La comptabilité analytique au sein de la SONATRACH	P70
2-3-2- Le contrôle budgétaire	P73
A- Définition du contrôle budgétaire	P73

B- La campagne budgétaire.....	P74
Section 3 : les indicateurs de la performance.....	P87
1- Les différents indicateurs de la performance.....	P87
A- Indicateur d'état d'avancement (programme d'investissement).....	P87
B- Indicateur de quantité transportée	P88
C- Indicateur d'évolution des charges d'exploitation	P88
D- Indicateur de budget.....	P89
E- Indicateur d'évolution du chiffre d'affaire.....	P89
2- Les critiques et recommandations	P90
A- Les critiques.....	P90
B- Les recommandations.....	P91
Conclusion.....	P91
Conclusion générale	P93
Bibliographie.....	P95
Annexes	

Résumé

La performance, considérée comme étant la recherche de la maximisation du rapport entre résultats obtenus et les moyens engagés pour atteindre un objectif fixé, est couramment utilisée dans les appréciations portées sur les entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, considéré comme le pilote de la performance, intervient ainsi pour proposer ces outils de mesure et de pilotage, dont l'exploitation efficace n'a autre objectif que d'en assurer l'amélioration de la performance.

Les mots clés : contrôle de gestion, SONATRACH, instrument, performance.