



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira -Bejaia

*Faculté des sciences économique, commerciale et des sciences de
gestion*

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de diplôme de master en

Sciences de Gestion

Option : finance d'entreprise

Thème :

*La gestion budgétaire au sein de la concession
de distribution de Bejaïa (CDB)*

Réalisé par :

M^{elle} : Yessad Katia

M^{me} : Yahiaoui Houda

Encadré par :

M^r FRISSOU .M

Promotion 2020/2021

REMERCIEMENTS

Remerciements

Nous tenons d'abord à dire et écrire EL HAMDOLAH et donc à remercier le bon Dieu le tout puissant de nous avoir donné force et courage pour mener à bien ce travail.

Nous présentons nos remerciements à notre promoteur Mr Frissou Mahmoud qui nous a encadré et dirigé tout au long de ce travail.

Nos remerciements vont, ensuite, à notre promotrice de stage M^{me} ben Abdelmoumen Nassima et M^{me} benkhodja kahina, et la DFC de CDB M^{me} benkhodja hassiba, et au chef de la district d'amizour Mr yessad namir, et à l'ensemble du personnel de la CDB.

Nos remerciements vont également aux membres de jury qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce travail.

En outre, nous présentons nos remerciements à tous nos enseignants (es) tout au long de notre cursus universitaire.

DEDICACES

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Tout d'abord ma très chère et adorable maman que j'aime énormément et qui ma toujours soutenue et encourager dans ma vie et a mon cher père dieu le bénisse dans son vaste paradis.

A mes chères tentes : (WARDIA, Akila, KHOUKHA et NOUARA).

A mes chers oncles : SLIMANE et sa femme NADIRA, LOUNES qui a était un père pour moi et son adorable et précieuse femme NASSIMA, et NAMIR qui m'a beaucoup soutenu.

A mes chers cousins et cousines : KACI, FARID, NASSRERDDINE, LYNDA, Hassina, Myra, Toufik, LILIA, SALIMA, LAMIA, HAYET.

Aux femmes de mes chers cousins : NAIMA KHIREDDINE, LEILA BOUHAMMOU, WARDA HAMMADI qui ont étaiés des sœurs pour moi.

FAIZA YESSAD qui m'a beaucoup aider et m'encourager dans mes études.

A mes chers amis : LYNDA HAMATA, HOUDA YAHIAOUI, AZIZA BENMOUHOUUB et ses sœurs,

Et a toutes les personnes qui ont étaiés à mes côtés et qui m'ont soutenue dans ma vie et plus particulièrement Fayçal HAMMAM.

KATIA

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Tout d'abord ma chère maman et mon cher papa que j'aime énormément et qui ont sacrifié leurs vies pour moi.

A mes chers deux frères : ABDELHAK et AREZKI.

A mon cher mari AMINE qui ma encourager et qui étais toujours à mes côtés et mon adorable petit garçon IYAD.

Et ma meilleure copine KATIA YESSAD.

Et A toute la famille et les mes amis.

HOUDA

Liste des abréviations

Liste des abréviations

CA : chiffre d'affaire

MOD : main-d'œuvre directe

EGA : Electricité et Gaz d'Algérie

SAE : société algérienne et d'électricité

CDB : concession de distribution de Bejaia

EPIC : établissement public à caractère industriel et commercial

SPA : société par action

GRTE : gestion réseau transport Electricité

GRTG : gestion réseau transport Gaz

SPE : SONELGAZ production électricité

BT : basse tension

MT : moyenne tension

HT : haute tension

BP : basse pression

MP : moyenne pression

HT : haute pression

DD : directeur de distribution

ELEC : électricité

RDC : région de distribution centre

RDO : région de distribution ouest

RDE : région de distribution EST

RDA : région de distribution Alger

Liste des abréviations

EPC : engineering, procurement and construction

SADEG : société algérienne de distribution d'électricité et de Gaz

PMTE : plan moyen terme des entreprises

DTE : division technique d'électricité

DTG : division technique de Gaz

RCN : raccordement clientèle nouvelle

QLS : quartier et lotissement sociaux

PP : programme propre

DEET : divisions études et exécutions travaux

DP : distribution publique

CCP : compte courant postal

BNA : banque national algérienne

APC : administration public commune

DFC : division finance et comptable

TCR : tableau de compte de résultat

DCA : devait complémentaire et annulation

PQLS : programme des quartiers et lotissement sociaux

ER : électrification rurale

AO : abonnés ordinaires

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1 : apports abonnés (Electricité)	51
Tableau 2: tableau des budgets des achats et ventes (Electricité).....	53
Tableau 3 : présentation des apports abonnés (Gaz)	55
Tableau 4: tableau des budgets des achats et ventes (Gaz)	56
Tableau 5: Investissement physique Electricité.....	58
Tableau 6 : Investissement physique Gaz :	60
Tableau 7 : investissement financier (électricité)	61
Tableau 08 : investissement financier (GAZ)	62
Tableau 9 : programme d'investissement d'électricité	63
Tableau 10 : programme d'investissement GAZ	64
Tableau 11 : les charges d'états	65
Tableau 12 : Les charge du client	65
Tableau 13 : Les charges des sociétés	66
Tableaux 14 : Tableau récapitulatif	66
Tableau 15 : Effectifs prévisionnels 2018,2019,2020,2021,2022,2023,2024 (Permanents)	67
Tableau 16 : Tableau de Compte de Résultat (2020-2024).....	71

LISTE DES SCHEMAS

LISTE DES SCHEMAS

Schéma N° 01 : Le schéma d'analyse des écarts et des actions correctives	22
Schéma N°02 : Présentation de l'écart sur résultat	34
Schéma N°03 : schéma récapitulatif de la décomposition des écarts	36
Schéma N°04 : Mise en œuvre des actions correctives.....	40
Schéma N°05 : présentation de l'organigramme de l'entreprise	45
Schéma N°06 : Organigramme de la division finance et comptabilité	48

SOMMAIRE

Introduction générale	01
Chapitre01 : Les fondements théoriques de la gestion budgétaire	03
Section 01 : Notions de base sur la gestion budgétaire	03
Section 02 : Les préliminaires de la gestion budgétaire	08
Section 03 : Les différents acteurs de la gestion budgétaire	18
Chapitre 02 : Le contrôle budgétaire	21
Section 01 : Présentation du contrôle budgétaire	21
Section 02 : Modalités du contrôle budgétaire	31
Chapitre03 : gestion budgétaire au sein de la CDB	42
Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil « SONELGAZ »	42
Section 02 : la gestion budgétaire au sein de la concession de distribution de Bejaia	50
Conclusion générale	80

Bibliographie

Liste des tableaux

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Une entreprise est une structure économique et sociale qui rassemble des moyens matériels, immatériels (service) et financiers, qui se combinent de manière organisée pour compléter les biens fournis aux clients dans un environnement concurrentiel et non concurrentiel avec une rentabilité et un service objectif. Elle évolue donc dans un environnement instable et incertain, ce qui incite la plupart des dirigeants à porter plus d'attention à la gestion de l'entreprise, qui se résume à un ensemble de technologies et de méthodes telles que le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est vu comme un outil d'amélioration continue de la performance de l'entreprise. C'est un outil pour mesurer l'efficacité (le degré auquel un objectif est atteint) et l'efficience (lorsque les meilleurs résultats sont obtenus au moindre coût).

Ce processus de contrôle de gestion comprend de nombreux outils, tels que la comptabilité analytique, les tableaux de bord, etc. Parmi ces outils, la gestion budgétaire est un outil puissant de mesure de la performance de l'entreprise.

La gestion budgétaire comprend deux éléments de base, à savoir : un ensemble de budgets et un ensemble de procédures de contrôle budgétaire.

En effet, pour faire en sorte que les ressources permettant de réaliser les objectifs soient obtenues et utilisées avec efficience et efficacité, il faut, tout d'abord, que les programmes d'actions issus de ces objectifs soient répartis par centre de responsabilités et traduits en implications financières sous forme de budgets pour un avenir proche¹.

Sur la base de ces budgets, un système de suivi sera alors mis en place ; c'est ce que réalise le programme de contrôle de gestion budgétaire, qui correspond à comparer les valeurs exécutées avec les prévisions qui figurent dans le budget.

Le système budgétaire est donc l'un des outils de base du contrôle de gestion, il peut être compris comme un système de gestion de l'incertitude et d'amélioration de la performance organisationnelle.

L'objectif principal de notre travail consiste à comprendre le rôle de la gestion budgétaire au sein d'une entreprise à travers la concession de distribution de Bejaia (CDB).

¹ GERVAIS M, contrôle de gestion par le système budgétaire, Paris, 1987, P16.

Introduction Générale

La question centrale de notre travail à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponses est celle de savoir **comment la gestion budgétaire peut-elle aider le gestionnaire de la direction de distribution de Bejaia à une gestion efficace de ses activités ?**

De cette question principale découlent des questions secondaires suivantes :

- ✓ Qu'elle est la démarche à suivre afin de construire les budgets au sein de la CDB ?
- ✓ Quelles sont les différents budgets existant au sein de la CDB ?
- ✓ Comment le contrôle budgétaire s'effectue il au sein de la CDB ?

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

- ✓ Le budget CBD est basé sur les données historiques de l'année fiscale écoulée.
- ✓ La méthode de prédiction utilisée par CBD est la méthode des moindres carrés, qui peut minimiser l'écart par rapport aux données historiques.
- ✓ Le contrôle budgétaire interne de la CDB est effectué une fois par an, et tout écart déclenchera des mesures correctives.

La réalisation de ce travail s'articule autour de deux axes de recherche : la recherche bibliographique et les cas réels. C'est ainsi que la recherche bibliographique permet d'appréhender différents concepts liés à la gestion budgétaire en consultant des livres. De plus, afin de vérifier nos connaissances théoriques et d'améliorer notre formation grâce à une formation aux technologies de gestion budgétaire, nous avons dû effectuer des stages pratiques au sein de la cession de distribution Bejaia.

Notre plan se compose de trois chapitres :

- ✓ Le premier chapitre est une introduction à la gestion budgétaire, ses caractéristiques ainsi que le système budgétaire et les techniques d'élaboration des budgets.
- ✓ Le second chapitre est consacré au contrôle de gestion ainsi que ces modalités.
- ✓ En fin, le troisième chapitre est consacré à la gestion budgétaire au sein de la concession de distribution de Bejaia ainsi que le budget d'investissement, de ressources humaines et de trésorerie.

Chapitre I

Introduction

Dans ce premier chapitre, nous allons tenter d'intégrer l'élément principal sur lequel va porter l'objet de notre mémoire à savoir la gestion budgétaire en présentant ses préliminaires de bases et les différents acteurs intervenant.

Une première section sera consacrée à la présentation de la gestion budgétaire, comme mode de gestion prévisionnelle à court terme qui englobe les programmes d'actions de la SONELGAZ et les moyens mobilisés. Elle comprendra les définitions des notions de base, les différents types du budget et les principes de base de cette gestion. Quant à la deuxième section, elle permettra d'identifier les principaux préalables nécessaires à la mise en place d'une gestion budgétaire efficace et adaptée à l'activité de la SONALGAZ. La troisième section sera consacrée à l'identification des différents acteurs de la gestion budgétaire.

Section 01 : Notions de base sur la gestion budgétaire

Dans cette section, nous allons présenter les éléments de base de la gestion budgétaire, à savoir les différentes définitions de cette gestion, ainsi que les types et rôles du budget.

1.1 Définition de la gestion budgétaire

Dans ce point, nous allons présenter quelques définitions de la gestion budgétaire.

1.1.1 Définitions du budget

Le terme « budget » c'est un mot anglais qui vient d'un mot français « la bougette » qui désigne au moyen âge le coffre ou le sac permettant aux voyageurs de porter des marchandises ou les effets personnels.

Un budget est l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme.

Il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient de feuille de route pour l'entreprise.

On peut également citer diverses définitions tels que :

✓ **Philippe LORINO** définit le budget comme suite : « le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et créer le cadre d'un bon retour d'expérience dans

le suivi de l'action (rétroaction de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique »¹

✓ Le budget est défini par **LEO SHADONNET** comme suit : « faire un budget c'est d'établir une prévision de fait probable qui va intervenir au cours d'une période déterminée. C'est aussi l'état prévisionnel destiné à constater d'une part, l'origine des ressources et d'autre part l'emploi de ses ressources »²

✓ **GERVAIS**, définit le budget comme « L'expression comptable et financière des plans d'action pour mettre en œuvre la stratégie sur la courte période (l'année en général) »³.

✓ A cet effet, le budget est la traduction en terme monétaire des objectifs, des politiques et des moyens élaborés dans un cadre d'un plan couvrant toutes les phases d'opérations et limité dans le temps⁴.

1.1.2. Rôles de la gestion budgétaire

Le système budgétaire permet « d'obtenir au moindre coût et rapidement, de l'information fiable afin de connaître, de prévoir et de comprendre les événements importants affectant l'entreprise ».⁵

✓ L'élaboration des budgets n'est pas une fin en soi, elle « vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise ».⁶

✓ Selon **JEAN LOCHARD**⁷, la gestion budgétaire peut être un instrument de pilotage, de simulation, de motivation et de prévention des conflits.

✓ La procédure budgétaire permet, dans un milieu conflictuel, d'arriver par la négociation à un compromis se présentant comme une sorte de contrat les diverses parties prenantes.

✓ Le budget élaboré explicite l'ensemble des prévisions et objectifs servant de boussole à l'action quotidienne, il joue alors le rôle d'un outil d'aide à la décision.

¹ LORINO. Ph, « le contrôle budgétaire », 1997, P274.

² KABONGO KANDA ? « Cours de la gestion budgétaire inédit ISC », 2006-2007.

³ Gervais Michel, « Contrôle de gestion » édition ECONOMICA, 9ème édition, paris, 2009, P 354.

⁴ Christiane Chantal EPOH épouse DIOP « Diagnostic des procédures de la gestion budgétaire » mémoire de fin d'étude en science de gestion, centre africain d'études supérieures en gestion, 2013, P 10.

⁵ GERVAIS.M « contrôle de gestion », 7ème Edition Economica, paris, 2000, P275.

⁶ SSADA. T, BURLAUD .A, SIMON.C, «comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3eme Edition Vuibert, paris, 2005, P128.

⁷ LAUCHARD.J « la gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Edition d'organisation, France, 1998, P28.

✓ La gestion budgétaire permet de traduire correctement les objectifs stratégiques fixés par la direction, de coordonner les différentes actions de l'entreprise et de prévoir les moyens nécessaires à leurs mises en œuvre après avoir traité et choisit entre plusieurs hypothèses.

1.1.3. Définitions de la gestion budgétaire

Il ya plusieurs définitions différentes pour la gestion budgétaire selon les auteurs et les économistes :

✓ La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets).⁸

✓ Selon JACK FORGER, « la gestion budgétaire est un ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés ». ⁹

✓ La gestion budgétaire est « une technique de gestion qui consiste à fixer, à partir d'une prévision objective, des conditions internes et externes d'exploitation pour l'entreprise à une période définie ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre ». ¹⁰

✓ Le plan comptable en parle comme d' « un mode de gestion consiste en programmes d'action chiffrés appelés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». ¹¹

1.2. Les types de budget

On distingue six types de budgets :

✓ Budget des ventes : Le budget de vente est le premier de la construction budgétaire. Il détermine le volume d'activités de l'entreprise conditionnant ainsi les autres budgets. Il permet aussi de prévoir la principale ressource d'exploitation de l'exercice et son étalement dans le temps.

⁸ Hamini. A, « gestion et comptabilité prévisionnelle », Edition BERTI, Alger, 2001, P5.

⁹ JACK Forget « Gestion budgétaire » édition d'organisation, Paris, 2005, P 9.

¹⁰ ABDEL Mohammed EL amine, cours « la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail », royaume du Maroc, janvier 2005, P9.

¹¹ Claude A, Sabine S, « contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, P314.

La prévision des ventes définit également l'activité à venir des commerciaux par la fixation d'objectifs de ventes (volume et prix) par produit et par région.¹²

✓ Budget de production : Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans des conditions optimales, les rythmes de production, compte tenu des prévisions de vente et des contraintes de gestion des stocks. Il prend aussi en compte les contraintes techniques des systèmes productifs : capacité, productivité, effectif et qualification de la main d'œuvre.

✓ Budget d'investissement : Il concerne tous les projets d'engagement de dépenses en bien matériel et immatériel dans le siècle d'exploitation qui est supérieur à une année, soit pour l'acquisition du bien constituant le patrimoine de l'entreprise ou d'autre part la recherche de bénéfice futur. Il est composé de la quote-part annuelle des investissements menés sur plusieurs exercices dont le cadre de décision était le plan, ainsi que des projets de moindre importance décidés au cours du processus budgétaire. Autrement dit, il traite les recettes et les dépenses qui concernent l'investissement.

✓ Budget d'approvisionnement : La raison d'être d'un service achat est approvisionnement au moindre coût sans rupture des stocks. Pour optimiser les modalités d'approvisionnement, le service achat devrait intégrer les quatre paramètres essentiels que sont la consommation, la cadence d'approvisionnement, le stock de sécurité et le délai d'approvisionnement.

✓ Budget des frais généraux : Ils recouvrent les postes de dépenses les plus variables qui ce diffère d'une entreprise à l'autre. (Produit ou prestation achetés à l'extérieur : fourniture, frais de déplacement, téléphone...etc.) Aux dépenses globales de fonction le plus souvent à caractère administratif (comptabilité, service généraux, ressources humaines).

✓ Budget de trésorerie : Elaboré en principe par le trésorier de l'entreprise pour prévoir comment l'entreprise va-t-elle financer ses choix budgétaires, il montre mois par mois les déficits ou les excédents de trésorerie de l'entreprise. Attention, une impasse de trésorerie pourra remettre en cause la politique prévue de financement des investissements et peut aliéner les développements de l'entreprise du fait que ce budget est la synthèse monétaire des budgets précédents.

¹² LANGLOIS Georges, op.cit P172.

1.3. Les concepts fondamentaux de la gestion budgétaire

Comme concepts fondamentaux, on peut retenir quatre qui sont : la planification, la prévision, la budgétisation ainsi que le contrôle budgétaire, la planification qui est la base de la démarche prévisionnelle, la prévision qui est la première étape de la gestion budgétaire, la budgétisation qui est l'étape où l'on concrétise les prévisions et enfin, le contrôle budgétaire, qui est la dernière étape de la gestion budgétaire et qui consiste en la vérification des réalisations prédéterminées.

1.3.1. La planification

Jean Lochard a défini la planification comme suit : « *elle consiste à déterminer les étapes, les techniques et les enchainements pour atteindre d'une façon rationnelle, cohérente et rentable, des objectifs en fonction de l'état actuel où l'on trouve* ». ¹³

1.3.2. La prévision

Jean Lochard définit également le terme comme suit : « *un mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise, ce modèle exprime le choix t les moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés* ». ¹⁴

1.3.3. La budgétisation

La budgétisation peut être définie comme : « *une prévision chiffrée en volume et en unités monétaire de tous les éléments correspondants à un programme d'activité déterminé et établi en fonction d'objectifs négociés et acceptés* » ¹⁵. Le budget est un tableau qui comporte le résultat des prévisions. Il est établi pour une période inférieure à l'année, la période la plus couramment retenue est le mois.

¹³ Jean Lochard,..., CIT, P19.

¹⁴ Idem, P19.

¹⁵ Jean Lochard « La gestion budgétaire », Edition d'organisation, Paris, 1998, P19.

1.3.4. Le contrôle budgétaire

Cette étape consiste en un rapprochement entre prévisions et réalisation afin d'analyser des écarts, de prendre les mesures correctives nécessaire.¹⁶

Afin de réaliser ces objectifs en toute efficacité et efficience, l'entreprise doit mettre en évidence une gestion budgétaire qui correspond à des prévisions à cours terme souvent un an (sauf le budget d'investissement), a base de ces prévisions on va élaborer des budgets d'exploitations et financiers qui seront ensuite comparés à des réalisations, accompagné d'un suivi, d'un contrôle et d'un encadrement afin d'analyser les écarts.

Section 02 : Les préliminaires de la gestion budgétaire

Tout processus budgétaire nécessite de suivre un raisonnement fonctionnel. Lorsque on opère dans une économie de marché et, que soit le principe d'organisation qui régit l'architecture des budgets, il semble indispensable de commencer par définir des ventes, puis d'en déduire la production et les approvisionnements à réaliser ainsi que les frais de structure et les dépenses d'investissements à engager. Ces divers éléments connus, plusieurs documents de synthèse permettant de cerner le budget d'ensemble pourront être établis.¹⁷

2.1. L'aspect prévisionnel

2.1.1. Définition de la prévision

Selon BOUQUIN Henri « *la prévision est un art difficile, de sorte que l'on a tout intérêt à attendre de connaître le mieux possible la situation passée pour se préoccuper de quantifier le future* ». ¹⁸

C'est prévoir en quelque sorte ou connaître d'avance. On définit la prévision comme une attitude volontariste (politique de choix ou d'un engagement pour l'avenir), scientifique (statistique) et collective face à l'action future.

La prévision est un plan d'activité, permettant d'établir, pour la période considérée, un programme d'action, une norme, en se basant sur de nombreuses simulations, des informations internes et externes.

¹⁶ Béatrice et Francis Grandguillot « l'essentiel du contrôle de gestion », 4ème Edition Lextention, Paris, 2009, P17.

¹⁷ Gervais. M, « contrôle de gestion par le système budgétaire », Edition Economica, Paris, 1987, P3.

¹⁸ BOUQUIN Henri, « la maîtrise des budgets dans l'entreprise » éd EDICEF, Paris, 1992, P 57.

Les tâches des prévisions concernent :

- ✓ L'idée à l'élaboration d'objectifs et leur traduction en terme financier ;
- ✓ Définitions des moyens à engager pour chaque objectif.

2.1.2. Les prévisions des ventes

A. Principes

La prévision des ventes consiste à estimer les ventes futures de l'entreprise en quantités et en valeur, en tenant compte :

- ✓ Des tendances et des contraintes imposées par l'environnement (interne et externe) ;
- ✓ Des objectifs et de la politique commerciale que la firme entend suivre.

Le chiffrage en volume permet de situer le niveau d'activité des services commerciaux ainsi que des services de production et des approvisionnements qui les alimentent.

Le chiffrage en valeur permet d'établir les recettes de la firme et d'établir l'équilibre futur de la trésorerie.¹⁹

B. Méthodologie de la prévision

La formulation d'une prévision des ventes s'ordonne généralement autour des étapes suivantes :

- **Etude de la conjoncture globale**

Il est difficile de faire abstraction du climat économique dans lequel les ventes vont se dérouler car ce climat influe sur les possibilités d'achat, et sur les désirs d'achat.

- **Prévision du niveau des marchés de l'entreprise**

Il s'agit là de prévoir le niveau d'activité future des secteurs dans lesquels l'entreprise opère. La conjoncture obtenue sera ensuite comparée aux prévisions réalisées par des organismes extérieurs à la firme et/ou à des données éparses recueillies d'une façon informelle

¹⁹ Gervais. M.,..., CIT, P38.

- **Prévision des ventes par produit : calcul de la « prévision zéro »**

Il s'agit d'obtenir une conjoncture par produit. Dans un contexte d'incertitude toutefois, l'extrapolation du passé dans le futur ne peut être assimilée à une prévision, portant de cette base, il conviendra donc de rechercher, dans l'environnement général et spécifique de la firme, tout ce qui va rendre le futur différent du passé.

- **Confrontation de la « prévision zéro » aux objectifs de la firme**

Cette étape consiste à traduire le niveau d'activité résultant de la prévision-zéro en termes d'objectifs et à calculer par objectif, l'écart entre ce qui est souhaité et ce qui est pour l'instant prévu.

- **Ajustement pour combler les écarts**

Dans le cadre d'une procédure budgétaire, l'action volontariste de l'entreprise est relativement limitée. La structure et la stratégie commerciales ont été normalement déterminées dans le cadre d'un plan à long terme et elles constituent en principe des données, à court terme.

- **Evaluation du budget des ventes**

Cette phase consiste à intégrer les ajustements choisis dans la prévision-zéro, de façon à déterminer les quantités que l'on prévoit de vendre.

Pour obtenir le budget, il faudra enfin valoriser, c'est-à-dire multiplier les quantités prévus par un prix. Le plus souvent, le prix standard utilisé correspondra au dernier prix de vente unitaire connu multiplié par un taux d'évolution tenant compte des effets de l'inflation, des conditions de marché et des intentions tarifaires de la firme.²⁰

C. Technique de prévision

De nombreuses techniques de prévision des ventes existent qui n'ont pas toutes les mêmes objectifs :

- ✓ Les études de marché, la réservation de panels et les tests de marché sont les méthodes qui nous permettent de mieux comprendre les besoins des produits et le marché potentiel de l'entreprise ;

- ✓ La méthode d'extrapolation, le coefficient saisonnier, les problèmes du personnel de vente de l'entreprise, peuvent déterminer la tendance de développement des futures ventes de produits.

²⁰ Gervais. M, ..., OP, CIT, P41, 42.

- **Les ajustements :**

Ces techniques s'appuient sur l'étude chiffrée des données caractérisant une variable économique. La prévision sur l'état future de la variable est obtenue par extrapolation des tendances passées mises en évidence et dont on suppose la régularité.

L'ajustement consiste à substituer aux valeurs observées de la valeur (Y_i) une valeur calculée (Y_i') à l'aide de différents procédés.

Ces procédés d'ajustement peuvent être mécaniques ou analytique.

- ✓ **Ajustement mécanique :** la méthode des moyennes mobiles

Il s'agit de présenter la série statistique en substituant à la valeur observée Y_i , une valeur ajustée Y_i' calculée de la manière suivante :

$$Y_i' = \frac{a \cdot Y_{i-1} + b \cdot Y_i + c \cdot Y_{i+1}}{a + b + c}$$

Où,

A, b, c représente des coefficients de pondération dont la valeur est laissée aux choix des statisticiens.

- ✓ **Ajustement analytique :** la méthode des moindres carrés

Il s'agit de rechercher le paramètre de la fonction $Y_i' = f(x)$ qui rendent la plus faible possible la somme des carrés des distances entre la valeur observée Y_i de la variable et sa valeur ajustée Y_i' .

- **Les séries chronologiques**

Une série chronologique est une série statistique qui représente les changements des variables économiques en fonction du temps.

Par conséquent, ces séries sont souvent utilisées dans les prévisions de ventes car ce sont des statistiques facilement disponibles.

- **Le lissage exponentiel**

Cette méthode de prévision calcule, de fait, une moyenne des observations passées, mais en les pondérant. Les observations ont un poids décroissant en fonction de leur ancienneté.

Pour une période de l'année t , la prévision des ventes est calculée selon la formule suivante :

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

Avec :

Y_t : prévision de la période t ;

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

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

α : coefficient de pondération compris entre 0 et 1 (21).

2.1.3. Prévision des frais de distribution

Dans le cas de la détermination du budget de vente, il est nécessaire de quantifier les éventuels coûts moyens (prévoir les coûts de distribution). Pour mener à bien ce travail, il faut d'abord savoir quels critères peuvent être utilisés pour évaluer les coûts de l'entreprise. À ce niveau, il existe deux grandes catégories de coûts :

✓ D'une part, il y a des coûts qui peuvent être utilisés pour ajuster les plans de vente, appelés coûts de marketing ;

✓ Il y a d'autres pièces, d'autres coûts de distribution.

a. Prévision des frais de marketing (publicité, promotion, études commerciales, frais de lancement des produits nouveaux)

Le niveau de dépenses que l'entreprise entend investir dans ce domaine dépend des objectifs commerciaux qu'elle se fixe pour l'année à venir : il s'agit donc essentiellement du résultat d'une action politique.

De même, les prévisions se limiteront à un examen attentif des chiffres antérieurs de ces coûts et à la détermination de l'impact d'un retard accru ou réduit. Dans le niveau de vente attendu, le but est de trouver la meilleure combinaison pour atteindre les objectifs commerciaux que nous nous sommes fixés.

La relation qui unit les frais de marketing au niveau des ventes n'est pas toujours immédiate (possibilité de discontinuités, d'effets, ...).

b. Prévision des autres frais de distribution

En utilisant cette catégorie, il existe une relation causale plus claire entre leur nombre et leurs ventes.

On distingue trois types de comportement de coût :

✓ **Des frais variables** : Ces dépenses sont généralement calculées en appliquant un pourcentage donné (et un pourcentage tout à fait certain) aux ventes attendues.

✓ **Des frais semi-variables** : Ils représentent une partie de l'activité et une partie de la structure. Ils seront déterminés par le type d'équation suivant: $y = a QV + b$.

✓ **Des frais fixes** : c'est-à-dire indépendants à court terme du niveau d'activité. leur estimation consistera essentiellement à corriger le montant des charges supportées antérieurement des modifications ou des améliorations envisagées dans le futur.²¹

2.2. L'aspect de planification

Peter Drucker définit la planification comme : « Un instrument d'action : elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur. Un instrument de cohérence : elle assure les ajustements entre les personnes, entre les divisions. La planification permet de prendre les décisions aujourd'hui en vue de leurs conséquences futures. La planification n'a pas pour le but prioritaire l'élaboration du plan, mais a pour but de mettre en place le processus, l'état d'esprit qui suscite une attitude dynamique chez les responsables.²²

La planification peut être considérée comme un système de données sur le futur d'une entreprise, tel qu'il est désiré par les responsables de la direction générale. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans le plan à horizon de plus en plus restreint.²³

2.2.1. Le plan stratégique

Le plan stratégique comprend les points clés de la stratégie, à savoir :

-Le marché / produits / technologie de l'entreprise.

-L'objectif principal et le choix principal de ce dernier.

-Moyens pour atteindre ces objectifs : croissance interne et externe, zone géographique Privilège ... etc.

²¹ Gervais. M.,..., OP, Cit, 1987, P53.

²² Peter Drucker, « A propos du management » édition village mondial, Paris, 2000, P185.

²³ C. ALAZARD, S. SEPARI, Op. Cit, P232-233.

Développer un plan stratégique après avoir étudié les avantages et les inconvénients L'entreprise et son environnement suivent les différentes étapes de l'espoir d'être Pour l'entreprise, le plan a été élaboré à moyen terme (3 à 5 ans).

Le plan est élaboré par la direction générale avec la confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise, comme tout programme d'action, il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisés, puisqu'il doit servir de cadre à leur action et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrés dans le plan opérationnel, il s'agit le plus souvent d'un texte qui exprime les orientations générales.

2.2.2 Le plan opérationnel

Le plan opérationnel décline les orientations stratégiques en allouant des moyens et en assignant des objectifs aux principales fonctions de l'organisation. Ces plans sont donc détaillés et quantifiés pour un horizon à moyen terme. Ce type de plan constitue un instrument de coordination entre les différentes fonctions et s'établit à partir des centres de responsabilités.²⁴

Selon Corhay et Mbangala, le plan opérationnel décline les orientations stratégiques en allouant des moyens et en assignant des objectifs aux principales fonctions ou divisions de l'organisation. Ces plans sont détaillés et qualifiés pour un horizon à moyen terme (1 à 3ans). Ce type de plan constitue un instrument de coordination entre les différentes fonctions et s'établie à partir des centres de responsabilité, selon la démarche suivante :

- ✓ L'orientation de la direction générale ;
- ✓ L'établissement des plans d'actions sectoriels ;
- ✓ La négociation budgétaire ;
- ✓ La description détaillée des différents plans.

2.3. Procédures d'élaboration du budget

Dans des situations où le cycle budgétaire coïncide avec l'année civile, les opérations concourant à l'établissement des budgets commenceront dès août-septembre. Ceci permettra la disponibilité de l'ensemble des documents pour le début de l'exercice. Notons que la structure de l'entreprise doit être décentralisée car la préparation des budgets engage un dialogue entre les principaux responsables.

²⁴ CORHAY A, MBANGALA M, Op.cit. P261.

Ainsi, le cycle budgétaire peut se décomposer en six phases :²⁵

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

2.3.1. Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile

Tant que vous ne connaissez pas l'objectif à atteindre, la procédure définie Par conséquent, le budget ne peut pas être lancé.

Si l'entreprise a un plan à moyen terme, un arbitrage a été effectué, et Décision prise : il suffit de restaurer le premier objectif approuvé L'année du plan. Si ce n'est pas le cas, la haute direction doit d'abord envisager Sa direction pendant cette période. Mais avant la prononciation, elle peut aussi Attendez une minute et voyez ce que le premier croquis de budget peut vous donner.

2.3.2. Réaliser des études préparatoires

L'étape préliminaire commence par une recherche et une analyse économiques générales L'évolution de l'environnement général des affaires dans l'année à venir et son impact sur l'entreprise.

À l'issue de cette étude économique, de nombreuses autres analyses ont été réalisées :

- ✓ Etude de marché approfondie (estimations de ventes, autres prévisions de ventes) Produits selon la politique commerciale).
- ✓ Prévoir les normes d'affaires qui en découlent.
- ✓ Revue des investissements.
- ✓ Prédiction des conditions sociales.

Les services opérationnels doivent toujours être associés à cette phase de préparation afin d'augmenter Leurs informations et les motivent davantage.

²⁵ Michel GERVAIS, Op.cit, P281.

2.3.3. Elaborer des projets de budgets

Selon les données et les hypothèses de prix (prix de vente, Prix d'achat, salaire horaire ...) La prestation sera estimée en grande quantité Le résultat possible de l'année budgétaire. En effet, c'est une question d'objectifs L'envisagé est susceptible de se réaliser.

Cette tâche nécessite de tester différents scénarios et de créer plusieurs projets Le budget et l'utilisation de modèles de simulation informatique peuvent éviter des calculs fastidieux. Au terme de ces analyses, si les objectifs semblent irréalistes, la direction générale devra Modifier vers le bas.

2.3.4. Choisir le pré-budget

Une fois la simulation terminée, plusieurs éléments sont généralement qualifiés.il Revenez ensuite à la direction générale, organisez une réunion en comité budgétaire, Choisissez celui qui lui convient le mieux. Le projet adopte le nom avant le budget.

2.3.5. Construire et négocier des budgets détaillés

Les étapes les plus courantes pour y parvenir sont les suivantes :

✓ Les dirigeants du haut de la hiérarchie cernent les conséquences du pré-budget sur le fonctionnement de leur département, de façon à déterminer un objectif quantifié pour les responsables du niveau hiérarchique immédiatement inférieur.

✓ Le processus est ensuite répété jusqu'aux niveaux les plus bas de la hiérarchie et, à l'issu de ce mouvement descendant, tous les responsables dotés d'un objectif spécifique et quantifié et d'hypothèses à retenir pour construire leur budget.

✓ Sur cette base, chaque dirigeant définit un plan d'action permettant d'atteindre l'objectif fixé et traduit les conséquences financières de ce plan dans un budget.

✓ La redentée progressive des documents et des informations qui en résultent peut alors être envisagée. A chaque niveau, le supérieur hiérarchique évalue les propositions des budgets de chacun de ses subordonnés.

✓ Une discussion s'instaure entre eux et au terme de celle-ci : soit le supérieur convie le responsable à travailler certaines hypothèses du plan d'action, soit il approuve le budget proposé, sous réserve de son acceptation par la direction générale.

Cette négociation prend 2 à 3 mois, animée par le service de contrôle de gestion qui joue un rôle d'animer, de conseiller, de proposer éventuellement sa médiation, mais jamais d'imposer un budget.

2.3.6. Elaborer les prévisions définitives

Les discussions de la phase précédente terminées, il faut maintenant reprendre le projet budgétaire initial et y intégrer les réajustements intervenus. Ce travail revient à consolider les budgets détaillés. Bien évidemment le budget d'ensemble qui en résulte devra être approuvé par la direction générale.

2.4. Exécution du budget

Selon CLICHE l'exécution budgétaire se traduit par l'application des procédures internes fondées sur les principes sus-évoqués et la comptabilisation des réalisations budgétaires.

L'exécution budgétaire est la mise en œuvre des activités telles que programmées par le budget de l'entreprise et saisie en terme monétaire, dans les différentes comptabilités, des ressources consommées et des produits réalisés par les centres de responsabilité.

Pour cela, tout le réseau budgétaire de l'organisation doit observer certaines règles de gestion financière. Dès l'adoption du budget, il y a lieu de procéder à :

- ✓ La ventilation des dotations budgétaires par centre de responsabilité (ou par projet).
- ✓ La mensualisation des budgets.
- ✓ La définition des délégations à accorder aux différents responsables de centre (ou de projet) pour l'exécution de leur budgets (crédits délégués).²⁶

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

- ✓ Des décisions en matière de dépenses et de recettes.
- ✓ Des décaissements et des encaissements.

²⁶ Ayite Ayi-Kutu, Alvine Ayélé Kynach, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE), Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012, P23-24.

Le suivi budgétaire est périodique, lorsque chaque responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie des valeurs réalisées de son département par le système de reporting (rapport ou compte rendu mentionnant les écarts significatifs observés et les propositions des mesures de corrections).

Les données budgétaires des différents rapports sont alors centralisées, mensuellement et/ou trimestriellement des réunions de suivi budgétaire se tiennent regroupant autour du contrôleur de gestion des responsables de la hiérarchie.

Ainsi l'application des procédures réglementaires par les réseaux budgétaires et la production d'informations rapides et fiables doivent permettre l'exercice du contrôle budgétaire.

Section 03 : Les différents acteurs de la gestion budgétaire

Les acteurs du processus budgétaire sont la direction générale, le contrôleur de gestion, les responsables de centres de responsabilité et le comité du budget.

3.1. La direction générale

Selon **SELMER** la direction générale « établit les objectifs d'ensemble en s'assurant de leurs comptabilité avec la mission, les intérêts de l'organisation et des partie prenantes (l'Etat, communauté, etc.) et les principales caractéristiques de l'environnement. La direction générale.

Quantifie ces objectifs et les exprime en fonction de la performance attendue de chacune des unités administratives ». ²⁷

3.2. Le contrôleur de gestion

Selon **MARGOTTEAU** « le contrôleur de gestion est au cœur du processus d'élaboration budgétaire, tout d'abord, il rédige la note d'introduction soulignant l'importance de la gestion budgétaire, il conçoit les documents de collecte d'informations budgétaire et rédige le manuel d'utilisation et les procédures qui aideront les responsables à produire et à fournir les réponses demandée, il dirige les documents vers l'unité concernée, les récupère, en fait l'analyse, enfin, le contrôleur de gestion procède à la consolidation des budget, il doit entrer autres :

²⁷ SELMER Caroline « Construire et défendre son budget » édition DUNOD, Paris, 2003, P 42-43.

✓ Participer avec la direction et les responsables du budget en cause à l'arbitrage budgétaire.

✓ Participer à l'élaboration de calendrier budgétaire.

✓ Concevoir et gérer les fiches à remplir avec les directives.

✓ Tenir un programme incluant les normes des responsables des budgets, les codes budgétaires par service et les noms des personnes à constater en cas de problèmes ». ²⁸

3.3. Les responsables des centres de responsabilité budgétaire

Selon **SELMER**, les responsables des centres de responsabilité budgétaires jouent un rôle important dans l'élaboration du budget, ils sont les acteurs qui sont au quotidien en relation avec les réalités du terrain, ils distillent à la direction générale et les autres acteurs des informations pertinentes sur les réalités du marché, les obligeant ainsi à garder les pieds sur terre et à ne pas céder à une euphorie débordante, ainsi, sur la base des échanges qu'ils auront eus avec :

✓ Les membres de leur équipe de travail.

✓ Le personnel de leur unité administrative.

✓ La direction de l'organisation.

✓ Et leurs collègues.

Les responsables des services expriment, en quantifiant :

Leurs objectifs :

✓ Les actions à entreprendre.

✓ Ainsi que les besoins en ressources à allouer.

✓ Ils facilitent donc le travail des autres par la remontée d'informations ». ²⁹

3.4. Le comité du budget

Selon **GUEDJ** « véritable comité de sages pour les arbitrages budgétaire entre les divers responsables d'unités administratives, le comité comprend les divers responsables d'unités administratives et opérationnelles, la direction générale et le contrôleur de gestion, il a pour missions :

✓ D'élargir le nombre d'intervenants qui partageront les choix de l'organisation ;

✓ D'accentuer l'approche participative dans l'élaboration du budget ;

✓ Et de protéger le contrôleur de gestion.

²⁸ MARGOTTEAU Eric, « Contrôle de gestion », édition Ellipses, Paris, 2001, P139.

²⁹ Caroline S, Op.cit; P43.

Au sein de ce comité, les rôles et les responsabilités des uns et des autres doivent être clairement définis, ainsi, le directeur général préside, contrôle et joue le rôle de médiateur au sein du comité, il veille à la convergence des idées dans le but de sauvegarder les intérêts de l'entreprise, le contrôleur de gestion est le conseiller technique du comité, il apporte des éclaircissements qui permettent de guider judicieusement la réflexion dans un sens conforme aux intérêts de l'entreprise, l'élaboration du budget est aussi un processus de positionnement et de lutte d'influence, chaque chef de service essaie donc de défendre au maximum son budget et d'avoir le maximum de ressources à sa disposition ».³⁰

Chaque acteur est responsable, il doit respecter les rôles qui lui sont attachés pour assurer une bonne gestion du budget.

Conclusion

Les budgets sont parmi les outils les plus utilisés pour planifier et maîtriser la gestion des organisations.

La méthode budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités, elle leur permet d'anticiper les problèmes. L'élaboration d'un budget permet de refléter la santé financière d'une entreprise.

³⁰ DUEJ NORBET, « Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre », édition d'organisation, Paris, 2009, P55.

CHAPITRE II

Introduction

Dans un contrôle par les budgets, des modalités de suivi sont mises en œuvre et touchant deux phases :

- ✓ La perception d'une déviation ou d'une différence par rapport aux objectifs (la constatation d'un écart budgétaire).
- ✓ La réaction face à cet écart, c'est-à-dire l'élaboration d'une action corrective.³¹

Dans ce chapitre, nous allons présenter, en première section, le contrôle budgétaire, en deuxième section, nous allons toucher aux modalités pratiques du contrôle budgétaire.

Section 01 : Présentation du contrôle budgétaire

Cette section sera consacrée à la présentation du contrôle budgétaire à savoir sa définition, ses objectifs, ses fonctions et ses étapes.

1.1. Définition et qualité d'un bon contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un instrument essentiel de la gestion budgétaire qui consiste en « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions différées figurant aux budgets afin de :

- ✓ Rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts.
- ✓ D'informer des différents niveaux hiérarchiques.
- ✓ De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires.
- ✓ D'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »³².

Cette procédure a des principes qui sont :

- ✓ Dégage des écarts entre les montants réalisés et les montants budgétés (ou montants préétablis) ;
- ✓ Comporte une phase d'identification des causes d'écarts ;
- ✓ Est à la base d'action correctives ;
- ✓ Est mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité.³³

³¹ Michel Gervais, Op.cit., P : 624.

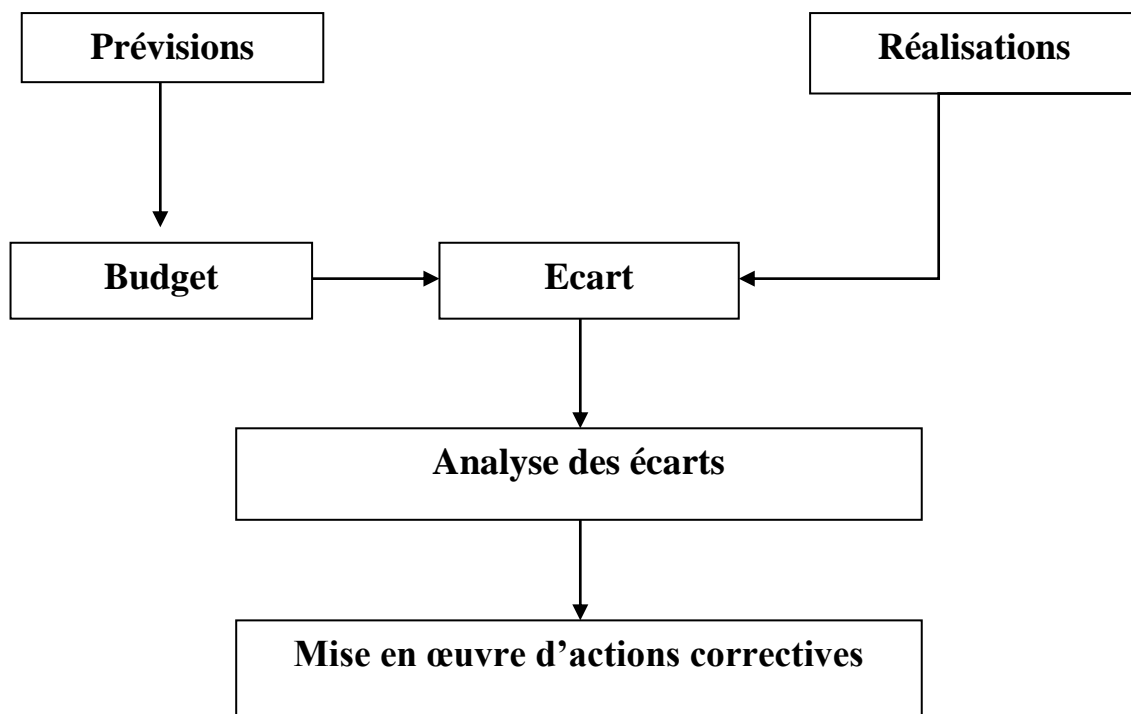
³² Gervais. M,..., OP, 1987, P20.

³³ Langlois. L, Bonnier. C, Bringer. M,..., OP, Cit 2006, P299.

Selon **HUTIN**, « *Le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Il permet de dégager des écarts, d'en rechercher les causes et de proposer des solutions permettant de résorber ces écarts* ». ³⁴ Il est une confrontation périodique entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé afin de dégager les écarts qui nécessitent des corrections.

Selon **HUTIN**, le contrôle budgétaire est donné par le schéma suivant :

Schéma N° 01 : Le schéma d'analyse des écarts et des actions correctives



Source : HUTIN Hervé : « Toute la finance », 4ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2010, P 820.

1.1.2. Objectif du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire a pour objectifs essentiels de ³⁵ :

✓ Coordonner les activités des différents centres de responsabilité. Le contrôle budgétaire permet de s'assurer de la cohésion entre les différents centres de responsabilité et d'évaluer la maîtrise du processus de décentralisation.

✓ Motiver les responsables tout en surveillant les délégations, la motivation des responsables résulte de la délégation d'autorité qui accompagne les processus de décentralisation : une satisfaction des responsables naît de la confiance dont ils jouissent

³⁴ HUTIN Hervé, « Toute la finance », 4ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2010, P820.

³⁵ Alazard Claude et Sépari Sabine, contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 4eme édition, 1998, Page 28.

auprès de la direction générale. Toutefois, le contrôle budgétaire permet la surveillance de délégation qui, d'ailleurs, oblige le délégant à s'assurer du respect de l'exercice de compétence transférée au délégué.

✓ Mesurer et contrôler la performance de l'entreprise³⁶ : le contrôle budgétaire permet d'apprécier les résultats d'exécution budgétaire qui reflètent le degré de maîtrise des principaux facteurs clés de succès de l'entreprise quand bien même les seuls résultats financiers ne peuvent tout expliquer. Ils sont révélateurs de la maîtrise des principales activités de l'entreprise.

✓ Inciter au dialogue et à la communication : le reporting financier offre l'occasion aux responsables de centre d'analyse d'expliquer les écarts significatifs perçus entre les réalisations et les prévisions à l'adresse de leurs supérieurs hiérarchiques ainsi qu'à leurs collègues de travail. Les échanges entre les responsables d'unités concernées et la hiérarchie en vue de recherche de solutions palliatives aux déviations constatées ainsi que le feed-back à l'attention du personnel sur le résultat budgétaire constituent des plages importantes de dialogue et de communication. Cependant, l'atteinte de ces objectifs assignés au contrôle budgétaire doit se traduire par des dispositions permettant une analyse pertinente des écarts budgétaires, suivie de la prise de mesures appropriées.

1.2. Caractéristiques du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire à plusieurs caractéristiques qui le rendent performant parmi celles-ci nous avons³⁷ :

✓ **Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion**

Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts.

✓ **Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif**

Le contrôle budgétaire s'intéresse à la période en comparant les réalisations aux prévisions traduites dans les budgets et en analysant les écarts.

▪ **Il a une dominante financière** Le contrôle s'appuie sur une rapproche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers (exprimés en unités monétaire).

³⁶ MICHEL G, Le contrôle et stratégie de l'entreprise ,4em Econimaca, 1993, p 85.

³⁷ Doriath. B, Goujet. C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, 2007.

- **Il informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets** il permet ainsi :
 - D'évaluer la performance des acteurs.
 - De procéder aux régulations nécessaires.

Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs.

1.3.Fonctions et étapes du contrôle budgétaire

1.3.1. Les fonctions du contrôle budgétaire : Le contrôle budgétaire assume une double fonction³⁸ :

- ✓ Une fonction de contrôle.
- ✓ Une fonction de régulation.

1.3.1.1. Fonction de contrôle : Il faut contrôler tout au long de l'exercice budgétaire la maîtrise des objectifs :

- ✓ Les résultats chiffrés globaux.
- ✓ Les résultats de chaque fonction et de chaque centre de responsabilité.
- ✓ Le degré de réalisation des actions de progrès prévues dans le budget.

Pour ce qui est du contrôle des résultats globaux et des résultats par fonction et par centre de responsabilité : les résultats sont rapprochés des prévisions, des écarts sont calculés. Pour ce qui est du contrôle du degré de réalisations des actions de progrès, les mesures consistent à faire le point quantitatif et qualitatif de l'avancement de ces actions.

1.3.1.2. Fonction de régulation : Les écarts significatifs étant détectés, il faut alors alerter les responsables et mettre en œuvre des actions correctives qui se traduiront soit par un rattrapage des écarts, permettant de repositionner le centre de responsabilité sur sa trajectoire d'objectifs, soit par une révision des objectifs.

1.3.2. Les étapes du contrôle budgétaire

D'une manière générale, on peut distinguer trois étapes de contrôle.³⁹

- ✓ Le contrôle avant l'action.
- ✓ Le contrôle pendant l'action.
- ✓ Le contrôle après l'action.

³⁸ Hervé HUTIN, Op.cit, P678.

³⁹ Ibid. P679.

1.3.2.1. Le contrôle avant l'action

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

1.3.2.2. Le contrôle pendant l'action

C'est un contrôle opérationnel consistant à fournir les informations nécessaires de manière permanente pour assurer les actions jusqu'à leur terme.

C'est-à-dire pendant l'exercice budgétaire. Il a pour objectif de repérer rapidement les décalages entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

Pour réaliser ce contrôle, il faut pouvoir fournir, de façon permanente et rapide, aux opérationnels, les informations sur les réalisations.

Avant de mettre en œuvre des actions correctives, on effectue des analyses complémentaires pour expliquer les causes de décalage. La technique de l'analyse des écarts est utilisée pour comprendre l'origine des problèmes.

1.3.2.3 Le contrôle après l'action

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

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

- ✓ D'expliquer les écarts.

Autrement dit Ce contrôle a posteriori ne permet plus de corriger les actions, sa fonction consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances, dans le cadre d'une entreprise organisée en centre de responsabilités.

Un modèle de contrôle budgétaire doit permettre de tester la pertinence de l'objectif et y apporter les corrections nécessaires. Ainsi que de détecter les dérives par anticipation et à défaut, « très tôt » pour que l'action corrective puisse être la plus efficace possible.

1.4. Les types de contrôle budgétaire

Le contrôle de budgétaire permet d'améliorer la performance de l'organisme. On distingue deux contrôles :

1.4.1. Le contrôle à priori

Il s'agit de déléguer l'engagement du montant spécifié dans le budget au chef de projet. Centre de responsabilité. Par conséquent, ce dernier dispose d'une délégation qui peut l'impliquer Ressources (financières, humaines ou autres) dans le cadre d'un budget défini. Ce contrôle Assurez-vous que les dépenses engagées respectent le cadre budgétaire. Cela garantit également que les dépenses imprévues du budget n'Initié sans l'approbation préalable du chef de la direction. Par conséquent, plus de Le budget peut être sévèrement restreint.

1.4.2. Le contrôle à posteriori

Le contrôle à posteriori consiste à la comparaison des prévisions et des réalisations avec les engagements inscrits au budget. Ce suivi sert aussi à :

- ✓ Informer l'ensemble des responsables hiérarchiques des éventuels écarts.
- ✓ Rechercher et analyser les causes de ces écarts.
- ✓ Proposer des actions correctives et les écarts constatés.
- ✓ Procéder éventuellement à l'ajustement du budget.
- ✓ Apprécier la performance des responsables budgétaires.

1.5. Les rapports de contrôle

Le contrôle budgétaire nécessite périodiquement l'établissement d'un compte rendu d'activité qui sera transmis au supérieur hiérarchique. Ce rapport se présente, sous forme standardisée indiqué.⁴⁰

- ✓ Les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes.
- ✓ Le résultat pour chaque variable contrôlée.
- ✓ Les mesures prises afin réorienter l'action vers le droit chemin de l'objectif.

⁴⁰ Gervais. M,..., OP , Cit, 2001, P633.

1.6. Les outils de contrôle budgétaire

Les outils permettant le suivi budgétaire ou le contrôle sont principalement :

- ✓ Le tableau de bord.
- ✓ BENCHMARKING.
- ✓ REPORTING.
- ✓ Les réunions de suivi budgétaire.

1.6.1. Le tableau de bord**1.6.1.1. Définition du tableau de bord**

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs.⁴¹

Le tableau de bord est « un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise. Cela pourrait signifier que tout responsable opérationnel peut en faire usage pour suivre ses activités. Il pourra ainsi suivre l'évolution de son budget ». ⁴²

Selon GERVAIS « Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsables »⁴³. Le tableau de bord remplit quatre fonctions⁴⁴ :

- ✓ Un système d'alerte qui permet de faire ressortir les écarts significatifs, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anomalie.
- ✓ Un déclencheur d'enquêtes qui confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie.
- ✓ Mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe.
- ✓ Facilite la communication et la motivation, en rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord favorise l'échange d'informations entre les responsables et la motivation du personnel.

⁴¹ ALAZARD. C, SEPARI. S,..., OP, Cit, 2001, P633.

⁴² ROIRE Claude, « Pilotage de l'offre de valeur : tableaux de bord, budgets et indicateurs », édition Pearson, Paris, 2005, P141.

⁴³ GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », édition ECONOMICA, Paris, 2005, P635.

⁴⁴ GERVAIS Michel, Op.cit., P638.

1.6.1.2. Objectif du tableau de bord

Le tableau de bord a pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote. Il aide à la prise de décision en lui apportant une information.

- ✓ Sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité.
- ✓ Sur leurs conditions de réalisations : moyens mise en œuvre, évolution de l'environnement de l'unité.

C'est un outil tourné vers l'action qui apporte une information aussi précoce que possible, voir anticipé, afin de favoriser la réactivité de l'unité⁴⁵.

1.6.1.3. Rôles d'un tableau de bord

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser les limites d'autres outils et puis, fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles⁴⁶.

1.6.1.3.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Il attire votre attention sur les points de gestion clés et le contenu qui peut en découler. Normes d'exploitation attendues. Il devrait être en mesure de diagnostiquer les points faibles et de révéler des anomalies et Cela a un impact sur les résultats de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de La pertinence des indicateurs sélectionnés.

⁴⁵ Christian GOUJET, Brigitte DORIATH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2007, P284.

⁴⁶ C.ALAZARD, S.SEPARI, Op.cit, P552-553.

1.6.1.3.2. Le tableau de bord aide à la décision

Le tableau de bord fournit des informations sur les points clés de la gestion et leurs informations Il peut y avoir des erreurs, mais surtout, il doit prendre l'initiative.

La connaissance des maillons faibles doit être complétée par l'analyse des maillons faibles Les causes de ces phénomènes et la mise en œuvre d'actions correctives à travers le suivi et l'exécution Leur mandat. Ce n'est que dans ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et occuper une place réelle parmi toutes les ressources du tableau de bord. Suivi budgétaire. De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

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

1.6.1.3.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Une fois le tableau de bord publié, il doit permettre les conversations entre les différents tableaux de bord Niveau de classement.

Il doit permettre aux subordonnés de commenter ses résultats Actions, faiblesses et forces, elle permet de solliciter des ressources supplémentaires ou Directives plus précises. Actions correctives qui doivent être coordonnées par les supérieurs Ont tendance à rechercher des optima globaux plutôt que des optima locaux.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, ça a marché Intégrateurs, la méthode consiste à spécifier un langage commun pour un niveau hiérarchique donné.

1.6.2. Le BENCHMARKING

SELMER définit le BENCHMARKING « comme une technique de motivation qui consiste à comparer ses propres pratiques avec les meilleures provoquant une tension permanente dans la recherche du progrès. Il représente un avantage pour le contrôle budgétaire, une approche comparative de recherche de solutions »⁴⁷.

⁴⁷ SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord », 2ème édition DUNOD, Paris, 2003, P45.

1.6.3. LE REPORTING

Pour permettre à la hiérarchie de suivre et de contrôler les réalisations budgétaires des différentes unités décentralisées, les responsables opérationnels se doivent de lui transmettre périodiquement les informations nécessaires présentées de façon formelle.

« To report » signifie rapporter, rendre de compte. Le reporting représente habituellement des rapports, comptes rendus et autres informations relatives aux réalisations d'une période donnée et destinées à la hiérarchie ou à être diffusées dans le cadre des relations publiques.

PIGE soutient que le « REPORTING signifie rapporter ou rendre compte et que c'est le compte rendu de réalisations ou encore l'ensemble d'informations ayant pour but de rendre compte d'une situation à une date donnée ou sur une période considérée »⁴⁸.

Le reporting est un outil indispensable au contrôle budgétaire dans la mesure où il permet la transmission ascendante des informations sur les réalisations des unités décentralisées.

1.6.4. Les réunions du suivi budgétaire

Mensuellement ou bimensuellement, il est souhaitable que se tiennent des réunions d'examen des comptes, où participeront les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur, ces responsables budgétaires rendront compte des écarts constatés, les éventuelles corrections à mettre en œuvre seront harmonisées et d'autres seront décidées pour une meilleure performance.

Le contrôle budgétaire est la dernière phase de la gestion budgétaire, il permet donc de suivre et de contrôler afin de constater les écarts et les corriger.

⁴⁸ PIGE Benoit et LARDY Philippe, « REPORTING et contrôle budgétaire », Edition EMS, Paris, P45.

Section 02 : Modalités du contrôle budgétaire

Outil essentiel du système de contrôle opérationnel, le contrôle budgétaire permet une comparaison des résultats réels des prévisions, afin de repérer les dérives éventuelles, d'en identifier les causes et de suggère des mesures correctives. L'objectif est d'aider les responsables opérationnels à maîtriser et à améliorer leur gestion.

Toute procédure de contrôle vise à rapprocher les résultats obtenus aux objectifs souhaités. Sa mise en œuvre s'articule généralement autour de deux phases :

- ✓ Perception d'un écart ;
- ✓ Réaction face à cet écart.

2.1. Analyse des écarts

La première phase de contrôle budgétaire est la constatation des écarts budgétaire.

2.1.1. Définition d'un écart

L'écart se définit comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée »⁴⁹. Le calcul des écarts nécessite une coïncidence entre le plan budgétaire et le plan de compte de la comptabilité analytique. La périodicité des calculs des écarts doit être assez courte afin d'entreprendre rapidement les actions correctives éventuelles. En pratique, les écarts sont calculés mensuellement.

Le calcul et l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions font partie du contrôle de gestion. Ils ont pour but d'expliquer les divergences entre ce qui été prévu et les réalisations effectives afin d'entreprendre les mesures correctives.

$$Ecart \text{ en } \% = \left(\frac{\text{realisation} - \text{prévision}}{\text{prévision}} \right) * 100$$

⁴⁹ Cu aubère. T, Muller. J, « contrôle de gestion », Edition Dupond, Paris, P195.

2.1.2. Principe d'élaboration d'un écart

✓ Principe générale

L'analyse commence toujours par l'objectif assigné au centre de responsabilité. Calculez l'écart global par rapport à la cible, puis branchez la recherche en autant de sous-écarts qu'il y a de facteurs liés qui affectent la cible. Les principes conventionnels de construction des écarts sont les suivants :

Principe 01 : La différence est la différence entre la valeur observée des données et la valeur de référence des mêmes données. La valeur observée est généralement la valeur réelle qui apparaît dans la comptabilité de gestion. La valeur de référence peut être une valeur budgétaire, standard ou prévisionnelle. Dans le cas de la comparaison des données de deux exercices consécutifs, la valeur de référence est le premier exercice.

Principe 02 : L'écart est défini par le signe (+) ou (-), la valeur et la direction (favorable ou défavorable). En fait, dans l'analyse des différences, la différence de la même valeur algébrique dépend du fait qu'il s'agisse d'une charge ou d'un produit, et la signification n'est pas la même.

Principe 03 : La décomposition des écarts tente toujours d'isoler l'influence d'une seule composante à travers les sous-écarts calculés, les données composées de n composants doivent identifier n sous-écarts.

Principe 04 : Toute donnée constituée du produit des éléments monétaires multiplié par les éléments représentant le volume des transactions doit être décomposée en deux écarts (application du troisième principe), définis comme suit :

Écart/élément monétaire = (éléments monétaire réels – élément monétaire prévus) x Donnée volumique réelle.

Écart élément volumique = (éléments volumiques réelles – élément volumiques prévus) x élément monétaire prévus.

Ces règles simples permettent ainsi le calcul et la décomposition de n'importe quelle présentation du budget⁵⁰.

⁵⁰ ALAZARD. C, SEPARI. S.,..., OP, Cit, 2001, P483.

2.1.3. Les raisons des écarts

Tout écart a une double raison : le facteur clé et le facteur quantité, il est donc nécessaire d'expliquer les changements de prix, de coût, de consommation et de quantité de produits vendus. Pour agir et prendre une décision, il est préférable de dénombrer les causes des écarts, c'est-à-dire d'analyser les causes pour faciliter les actions correctives.

On peut résumer les causes principales comme suit :

✓ Causes interne

- Phase décisionnelle : prévision irréaliste des ventes, des couts.
- Phase action : accidents, problèmes techniques, grèves, formation insuffisante du personnel.
- Environnement interne : départ, décès, licenciements, embauches ratés, changement de structure, climat social, contrôle de gestion défailante.

✓ Causes externes

- Evolution technologique : produit nouveaux (innovations) ou produits passant en quelques semaines en déclin.
- Saute d'humeur du marché : les conflits économiques, les crises de guerre.

Devant ces écarts le contrôleur de gestion doit déterminer si :

- Ses écarts sont passagers : le contrôleur de gestion ne peut pas le prévoir on peut citer par exemple, les écarts dus aux causes accidentelles, catastrophe naturelles, incendies...etc.
- Ces écarts sont irréversibles.⁵¹

2.1.4. Calcule et analyse des écarts

L'analyse commence par la différence globale des résultats, puis se subdivise en différents domaines (production, vente et services fonctionnels). L'importance de cette analyse ne réside pas dans le calcul réel de la différence de résultats, mais dans la capacité à la décomposer, qui devrait pouvoir guider et contrôler le fonctionnement des trois principaux centres d'affaires.

⁵¹ Jean Lochard,..., OP, Cit, 1998, P55.

2.1.4.1. Calcule des écarts

Les écarts sont déterminés, de telle sorte que leur somme traduise l'écart de résultat s'écrit :

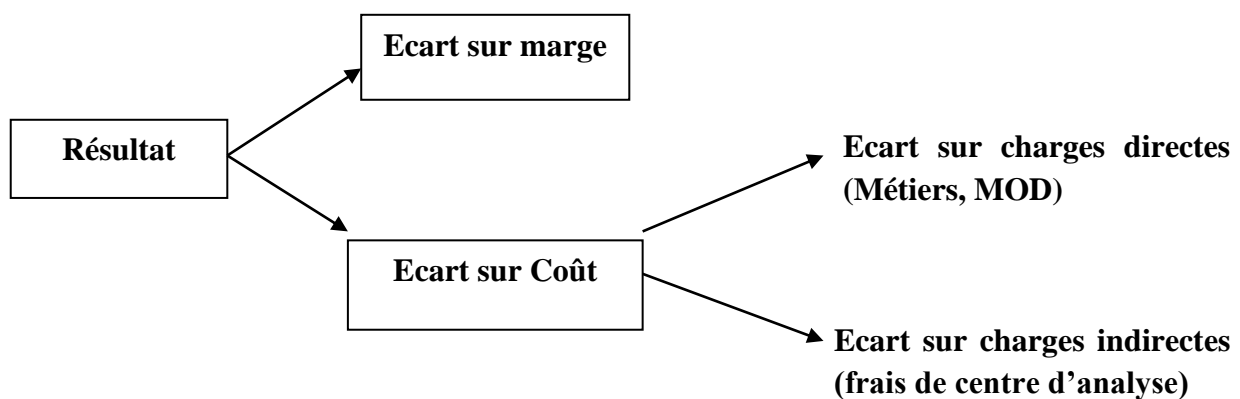
$$\text{Ecart de résultat} = \text{résultat réel} - \text{résultat prévisionnel}$$

$$\text{Ecart de résultat} = (\text{CA réel} - \text{cout réel}) - (\text{CA prévisionnel} - \text{cout prévisionnel})^{52}.$$

L'écart de résultat est constitué de trois composantes associées chacune à une entité responsable :

- ✓ Les ventes dans la responsabilité incombent aux responsables commerciaux ;
- ✓ Les couts de productions dont la maîtrise est prise en charge par responsable des centres des couts ;
- ✓ Les frais généraux dont le suivi est de la responsabilité des services fonctionnels et administratifs.

Schéma N°02 : Présentation de l'écart sur résultat



Source : Dorith. B, Lozato. M, et ALL « comptabilité et gestion des organisations », 6eme Edition, Dunoud, Paris, 2008, P318.

⁵² Doriath. B, Goujet,..., 2007, P200.

a. Ecart sur marge

- ✓ Le cas d'un seul produit⁵³

Si l'entreprise dispose d'une gamme de produits restreinte, l'analyse de l'écart de marge sur le chiffre d'affaire se fait en deux composantes – ou sous-écart – volume et pris au niveau de chacun des produits.

L'écart de marge sur chiffre d'affaire total est égal à la somme des écarts sur chacun des produits. Chacun des produits est analysé à son tour selon les deux composantes : volume et prix.

Ecart sur volume = (Quantité réelle – Quantité prévisionnel) * Marge prévisionnel.

Ecart sur prix = (prix réel – prix prévisionnel) * Quantité réelle.

L'écart global sur chiffre d'affaires est récapitulé selon les deux natures d'écarts pour l'ensemble des produits :

Ecart sur chiffre d'affaires = Ecart sur prix + Ecart sur quantité (ou volume).

- ✓ Le cas de plusieurs produits⁵⁴

Par contre, si l'entreprise dispose d'une gamme de produits est étendue, l'analyse produit par produit devient « lourde » et peu significative. Il est alors généralement préféré une analyse en trois composantes : Volume global, Prix et composition des ventes.

- **Ecart sur prix = Marge réelle – Marge préétablie.**
- **Ecart sur volume global= (Quantité réelle – Quantité prévisionnel) *Marge prévisionnel.**
- **Ecart sur composition des ventes = (Quantité réelles – Quantité prévisionnel) *Marge prévisionnel.**

b. Ecart sur coût

L'écart sur le cout unitaire moyen est analysé, dans les entreprises de production, en distinguant, au niveau de chaque produit⁵⁵ :

- Les écarts sur charge directe : ils sont subdivisés en écart sur prix des facteurs et écart sur quantité de facteurs consommés.
- Les écarts sur charges indirectes : ils sont eux-mêmes analysés en écarts sur les budgets, écart sur activité, et écart sur rendement. Cependant l'analyse des écarts sur charges indirectes ne peut être menée qu'au niveau des centres d'analyse et non des produits.

⁵³ Burlaud. A, Sinon. C, « comptabilité de gestion », Edition VUIBERT, 1993, Paris, P239, P240.

⁵⁴ Teller. R, burlaud. A, et all, « contrôle de gestion » Edition VUIBERT, 2004, Paris, P158.

⁵⁵ Langloid. L, Bonnier, ..., OP, Cit 2006, P313.

➤ Analyse de l'écart sur charges directes

Les écarts sur charge directes s'analysent de façon suivante :

Ecart sur quantité = (Quantité réelle – Quantité prévisionnel) * cout unitaire prévisionnel.

Ecart sur prix = (cout unitaire réelle – cout unitaire prévisionnel) *quantité réelle.

➤ Analyse de l'écart sur marges indirectes

C'est la différence entre le cout réel du fonctionnement du centre et le cout prévu pour le niveau de production. Le budget d'un centre d'analyse est constitué de :

- Prévision de charge variable et charges fixes d'une activité mesurée par des unités d'œuvre.

Ecart sur budget (ou écart sur cout variable) = frais réels – le budget flexible.

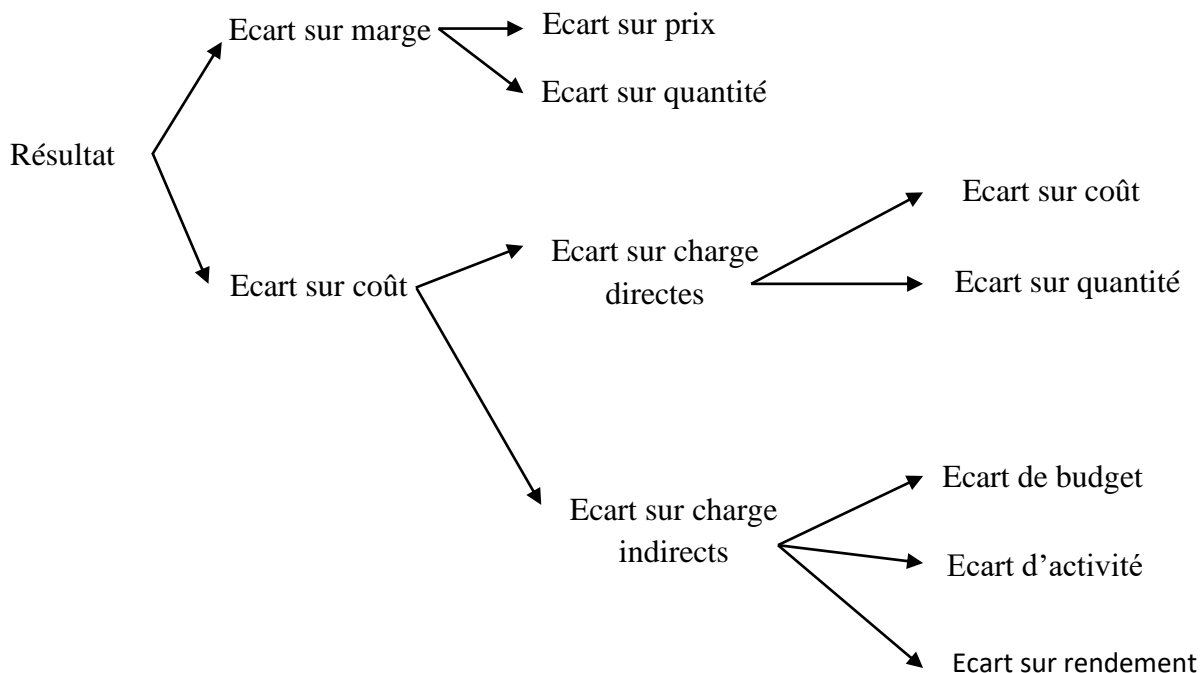
Ecart sur activité = cout prévisionnel – cout d'imputation rationnelle.

Ecart sur rendement = cout de production réel – la production évaluée au cout préétabli.

- D'un encadrement, c'est-à-dire rapport entre activités et production.

La décomposition de cet écart fait appel à la notion du budget flexible, qui représente le cout de fonctionnement d'un centre d'analyse.

Schéma N°03 : schéma récapitulatif de la décomposition des écarts



Source : Doriath. B, Lozato. M et all, « comptabilité et gestion des organisation », 6eme Edition, Paris, 2008, P322.

2.1.4.2. Interprétation des écarts

« L'écart n'a d'autre rôle que de mettre en évidence des phénomènes, mais ils ne sont pas en eux-mêmes porteurs de toutes les explications »⁵⁶.

L'explication de la raison de l'écart comprend la recherche de la raison du règlement par rapport à la prévision dans chaque centre de responsabilité.

L'analyse des différents écarts ne doit pas conduire le contrôleur de gestion à suivre un à un le budget, il devra analyser les faits avec le manager et se demander si les facteurs favorables ou défavorables sont temporaires ou permanents. Dès lors, le rôle du contrôleur de gestion dans l'explication de la différence est très important, il ne peut se contenter d'être un simple porteur du numérique, il doit suivre ses comportements passés, et doit aussi évaluer l'impact des comportements passés sur l'avenir. Il doit porter un jugement neutre, mais du fait de sa connaissance de l'entreprise évaluée, son jugement est crédible.

L'écart sur le chiffre d'affaire « est la différence entre le chiffre d'affaire réel et le chiffre d'affaire prévu »⁵⁷.

Si la différence est positive, c'est bon pour l'entreprise, car le chiffre d'affaires réalisé est plus élevé que prévu, et les revenus s'avèrent augmenter, si la différence est négative, elle est défavorable car elle entraînera des pertes.

Si la différence est positive, c'est bon pour l'entreprise, car le chiffre d'affaires réalisé est plus élevé que prévu, et les revenus s'avèrent augmenter, si la différence est négative, elle est défavorable car elle entraînera des pertes.

Le calcul de l'écart n'est pas une fin en soi. En fait, l'importance des gestionnaires de budget réside dans leur capacité à tirer parti des différences et à leur donner le sens qui convient.

Le problème est de trouver les raisons des différences de coûts et de bénéfices, d'expliquer et d'interpréter ces différences, puis d'envisager des mesures correctives et de les mettre en œuvre avec le responsable des opérations.

⁵⁶ Ardoin. L, Michel. D, Schmidt. J, « le contrôle de gestion » Edition Union, 1985, P130.

⁵⁷ ALAZARD. C, SEPARI. S,..., OP, Cit, 2001, P496.

D'une manière générale, le suivi budgétaire est réalisé une fois par mois et répond essentiellement à deux types d'objectifs :

- ✓ Le contrôle de l'exécution des budgets (dépassement ou dégagement budgétaire) 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 sur l'avenir.

Le processus du contrôle budgétaire met en jeu deux acteurs dans l'entreprise :

- ✓ Le contrôleur de gestion qui exerce un contrôle budgétaire.
- ✓ La direction contrôlée qui doit justifier des écarts budgétaires.

La comparaison entre des données réelles et des données budgétaires permet de faire ressortir des écarts budgétaires exprimés en valeur ou sous forme de pourcentage. Les techniques utilisées sont différentes selon le type d'activités fonctionnelles.

2.1.5. Choix des écarts significatifs

Une action corrective ne démarre que si un écart considéré comme essentiel est réparé.

Un contrôle systématique de tous les postes budgétaires conduirait rapidement à une multitude d'écarts de sens et de taille variés. Le contrôle budgétaire se rattache au principe d'un contrôle par exception et d'un contrôle flexible⁵⁸.

2.1.5.1. Le contrôle par exception

Le contrôle par exception aboutit à ne présenter ou à n'expliquer que les écarts qui sortent d'un seuil de tolérance préalablement défini. Chaque responsable budgétaire doit apprécier, rubrique par rubrique, le niveau de ces seuils, en fonction :

- ✓ Du coût qu'entraîne l'analyse de l'écart par rapport au bénéfice attendu.
- ✓ Du degré d'incertitude qui existe sur la norme préétablie.
- ✓ Des conséquences qu'a sur le résultat global de l'entreprise la constatation de tel niveau d'écart.
- ✓ Des moyens d'action dont dispose le responsable pour corriger ou non ces écarts sans recours au supérieur hiérarchique.

⁵⁸ GERVAIS M, Op.cit. , P627-628.

Le fait de pratiquer un contrôle par exception n'exclut pas d'analyser ponctuellement des écarts favorables, car ceux-ci peuvent être la conséquence d'une définition trop lâche des budgets.

2.1.5.2. Le contrôle flexible

Le contrôle flexible suppose d'avoir défini la part respective des charges fixes et des charges variables existant dans chaque rubrique budgétaire, afin de pouvoir estimer des budgets flexibles correspondant à différents niveaux d'activité et déterminer ainsi les causes de la variation constatée (problèmes de capacité, de remplacement, ...etc.).

Exemple : soit un chef d'atelier qui observe un écart défavorable de 10% sur ses coûts de production. Un contrôle flexible montre que l'écart est dû à une insuffisance des ventes (variable sur laquelle le responsable de production n'a pas prise) et non à une insuffisance de rendement. Au niveau de l'atelier, cet écart n'entraînera aucune action corrective, puisqu'il s'explique par une cause non significative pour le dirigeant.

2.1.6. Les recherches des causes des écarts

Une fois les écarts significatifs repérés en appliquant le contrôle par exception et le contrôle flexible, il faut réfléchir à leurs origines, c'est-à-dire poursuivre la recherche des causes. Les causes d'écarts entre réalisation et prévision sont multiples :

- ✓ Prévisions irréalistes.
- ✓ Modification subite de la conjoncture.
- ✓ Rendements insuffisants.
- ✓ Problèmes techniques liés à la vétusté des matériels.
- ✓ Absence de formation suffisante du personnel.
- ✓ Conditions de travail inadaptées et fatigantes.
- ✓ Mauvaise qualité des matières premières.
- ✓ Hausses imprévisibles de certaines charges, etc⁵⁹.

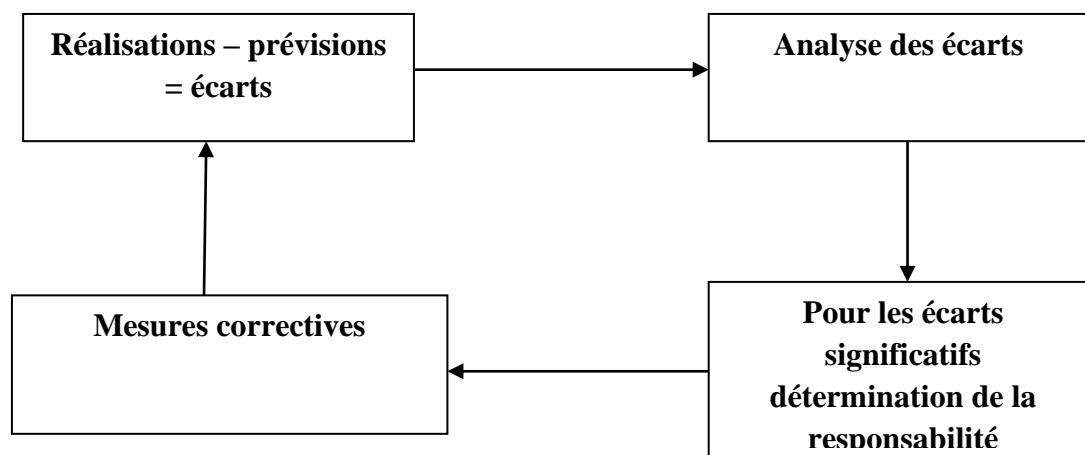
⁵⁹ Guy DUMAS, Daniel LAURUE, « contrôle de gestion », édition lexis NEXIS, 2^{ème} édition, France, 2005, P338.

2.2. Mise en œuvre des actions correctives

Après avoir identifié les causes des écarts, le responsable de l'unité de gestion va devoir expliquer au directeur du contrôle de gestion comment il va corriger et quelles sont les actions qu'il va entreprendre.

Les actions correctives sont prises à partir de l'analyse des causes des écarts, la procédure peut être présentée comme suit :

Schéma N°04 : Mise en œuvre des actions correctives



Source : Hervé Hutin, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002, P687

2.2.1. Nature de l'action corrective

Elle peut consister à réviser le niveau du standard (la prévision devenue irréaliste), elle peut consister à la mise en œuvre d'actions d'amélioration visant :

- ✓ A infléchir le résultat attendu (contrôle dit anticipé : les résultats sont prédits et l'action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit entièrement terminée).
- ✓ A influencer les réalisations ultérieures (contrôle dit à posteriori : les résultats étant comparés aux standards une fois la tâche accomplie, l'action corrective ne concerne que le déroulement d'une tâche nouvelle).

Il peut s'agir, enfin de ne rien faire. L'écart est dû à un phénomène accidentel ou ponctuel qui n'a rien à voir avec le processus sous contrôle.⁶⁰

⁶⁰ 6 M. Gervais, Op.cit, P630.

2.2.2. Caractéristiques d'une bonne action corrective

Une action corrective doit être rapide et adaptée⁶¹.

✓ Rapide : une action corrective tardive peut exercer un effet contraire sur le système sous contrôle. L'élaboration d'un système de contrôle nécessite de connaître et d'essayer de réduire la période de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement du système et sa correction.

✓ Adaptée : une action corrective doit porter sur le déterminant qui exerce l'influence la plus grande sur les résultats.

Pour atteindre les objectifs souhaités, il est nécessaire d'appliquer les deux phases de processus de contrôle budgétaire à savoir l'analyse des écarts et la mise en œuvre des actions correctives.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons présenté la phase de contrôle budgétaire qui constitue une étape importante dans le processus de gestion budgétaire. Le système de contrôle budgétaire doit être conçu pour détecter au moment opportun les défaillances qui nécessitent des actions correctives en vue d'atteindre les objectifs visés.

⁶¹ GERVAIS M, Op.cit., P631.

CHAPITRE III

Après avoir déterminé les notions théoriques de base de la gestion budgétaire et souligné les principaux outils et méthodes nécessaires à notre étude de cas, il est temps de mener une gestion spécifique de l'entreprise que nous avons sélectionnée. Il s'agit donc de transformer nos connaissances théoriques en cas réels. Ceci constitue l'objet introduit par l'organisme d'accueil.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons essayer de présenter l'historique de la SONELGAZ, d'une manière générale, pour ensuite pouvoir présenter l'unité de Bejaia, notre organisme d'accueil. Nous allons y présenter la division finance et comptabilité à travers son organisation, son rôle, ses fonctions et ses relations.

1.1 Historique

De l'ère EGA (Société algérienne d'électricité et de gaz), fournisseur historique d'électricité et de gaz, à l'émergence d'un groupe énergétique national de premier plan, reconnu et notoire à l'échelle du continent africain et du bassin méditerranéen, SONELGAZ (Société algérienne d'électricité et de gaz) a écrit la plus belle page du développement économique et social de l'Algérie au cours des 50 dernières années. Fort de son parcours et de ses réalisations, hommes et femmes, et des valeurs qui les ont animés de génération en génération, SONELGAZ persiste et remplit avec altruisme sa noble mission de service public. « Joyau de la République », selon l'expression d'un ancien ministre, le Groupe SONELGAZ est au cœur du développement économique et social du pays.

SONELGAZ est présent sur tout le territoire, même dans les zones les plus reculées, garantissant que le taux de pénétration de l'électricité dépasse les 99 %, et le taux de pénétration du gaz naturel dépasse les 60 %, soit le niveau le plus élevé au monde. L'amélioration de la qualité de vie des familles algériennes et leur a permis d'entrer résolument dans le monde moderne.

SONELGAZ est sensible à l'environnement, en comprend les aspects sociaux, et adopte toujours une attitude de proximité et de civisme ; elle soutient fortement les initiatives par le mécénat, encourage les talents et renforce l'esprit Lenovo.

En 1946, l'établissement public (électricité et gaz naturel d'Algérie) est créé sous l'acronyme EGA, auquel sont confiés la production, le transport et la distribution d'électricité et de gaz. EGA regroupe d'anciennes sociétés privées de production et de distribution, notamment Lebon, la Cie et la SAE (Société algérienne d'électricité et de gaz), et est régie par la loi de nationalisation de 1964 promulguée par l'État français et soutenue par le gouvernement français. Pays d'Algérie indépendant.

En 1969, EGA devient une société nationale de l'électricité et du gaz ; à ce moment c'est déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000 agents.

En 1983, l'entreprise se dote de 06 filiales de travaux spécialisés :

- ✓ KAHRIF : travaux d'électricité.
- ✓ KAHRAKIB : montage des infrastructures et installations électriques (lignes et postes haute tension).
- ✓ KANAGAZ : réalisation des canalisations de transport et de distribution gaz ;
- ✓ INERGA : travaux de génie civil.
- ✓ ETTERKIB : montage industriel.
- ✓ AMC : fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle.

C'est grâce à ces filiales que SONALGAZ dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

En 1991, SONELGAZ devient établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) ; et en 2002, une société par actions (SPA). Cette promotion donne à SONELGAZ la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.

Durant les années 2004 à 2006, SONELGAZ devient un holding ou groupe d'entreprise, et se structure en filiales chargées de ces activités de base :

- ✓ SONELGAZ production Electricité (SPE) ;
- ✓ Gestionnaire réseau transport Electricité (GRTE) ;
- ✓ Gestionnaire Réseau transport Gaz (GRTG).

En 2006 la fonction distribution est structurée en quatre filiales : Alger, Région centre, Région Est, Région Ouest.

Le 02 mai 2011, les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, sont amendés par le Conseil des Ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, SONELGAZ. Spa est organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe SONELGAZ ».

En 2014, en coopération avec General Electric, une société dénommée GEAT (General Electric Turbine Algeria) a été créée, qui est chargée de la construction et de l'exploitation du parc industriel d'Ain Yagout (Province de Batna) pour la production de TG et TV. En coopération avec Hyundai et Daewoo, une société nommée HYENCO a été créée pour fournir des services EPC (ingénierie, approvisionnement et construction) pour les projets énergétiques industriels.

2017 est l'année d'une nouvelle organisation qui vise à améliorer encore l'efficacité des sociétés du groupe et à gagner en efficacité en mutualisant leurs propres expériences et en coordonnant leurs expertises. En conséquence, l'activité de distribution appartient désormais à une entité dénommée Société algérienne de distribution d'électricité et de gaz (RDC). RDC est le résultat de la fusion et de l'absorption de cette dernière par les sociétés de distribution RDE, RDO et RDA.

Le nouveau plan stratégique baptisé Sonelgaz 2035 porte les ambitions du groupe. En effet, la stratégie recentre la mission de Sonelgaz sur son rôle d'énergéticien dont la vocation première est de fournir une énergie fiable et responsable, d'assurer des services publics de qualité, et de contribuer au bien-être et au développement durable des clients.

1.2 Présentation de la direction de Bejaia

La concession de la distribution de BEJAIA a été créée en 1976, celle-ci est rattachée à la direction générale de SADEG sise au gue de Constantine Algérie.

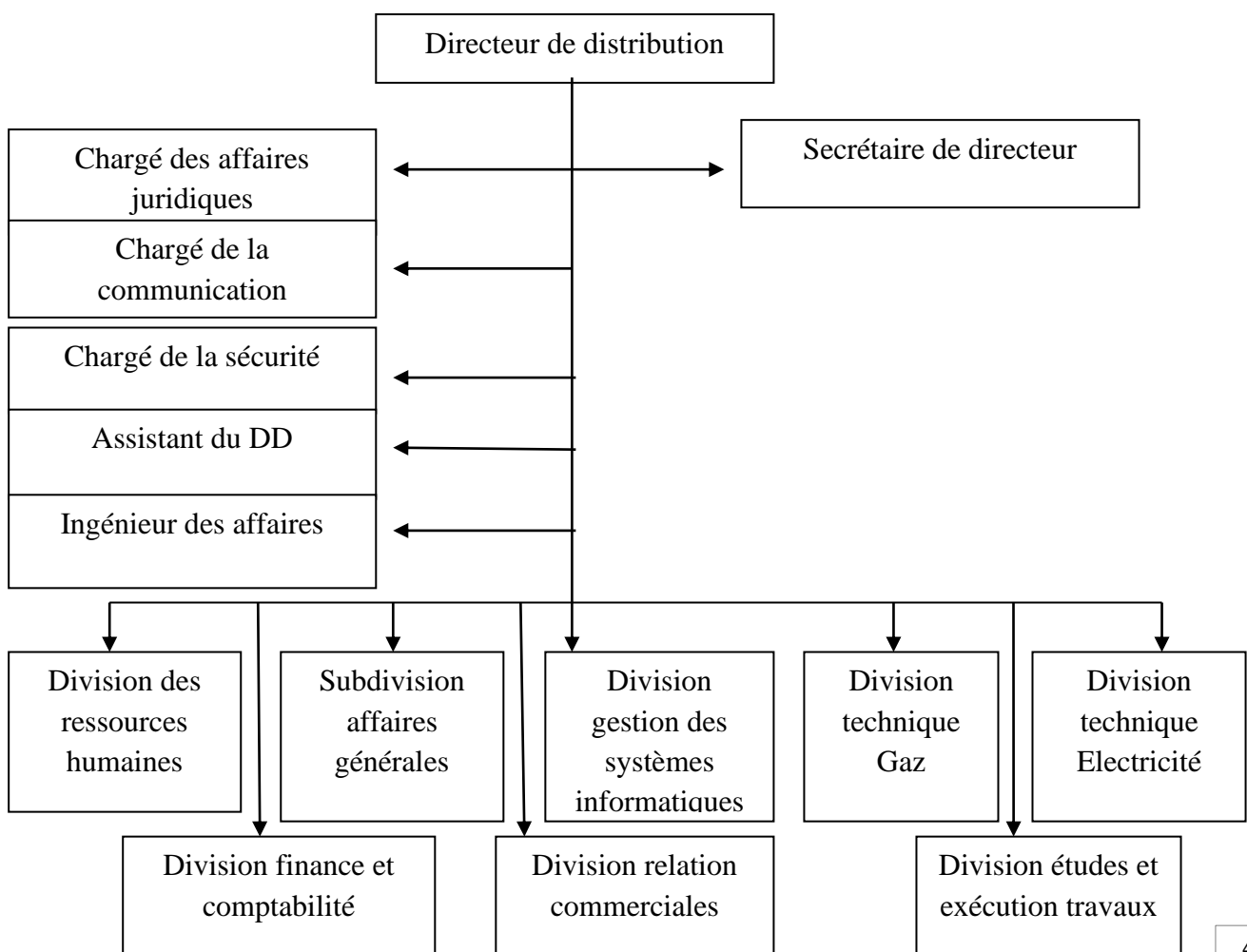
La concession de distribution de l'électricité et du gaz est chargée dans les limites de ses attributions, la distribution de l'énergie électrique, gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de services et de sécurité.

La concession de la distribution de BEJAIA a les attributions suivantes :

- ✓ Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale en matière de présentations rendues aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances,...etc.
- ✓ Maître en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et contrôle de l'application.
- ✓ Satisfaire aux meilleures conditions de coût et de délais les demandes de raccordement des clients MT/MP.BT/BP et leur apporter conseil et assistance.
- ✓ Assurer la gestion (conduite, exploitation, et maintenance) et le développement des réseaux MT/MP.BT/BP et des installations des ouvrages.
- ✓ Etablir les programmes des travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise d'œuvre.

Organisation de l'entreprise : la SONELGAZ a mis en place plusieurs services auxquels des fonctions spécifiques leur sont attribuées, pour être en mesure de répondre à chaque besoin exprimé tout en veillant à mettre en relation directe entreprise et client. C'est ainsi que la cession de Bejaia a dressé l'organigramme suivant :

Schéma N°05 : présentation de l'organigramme de l'entreprise



1.3 Mission et attribution

1.3.1 Le directeur de distribution

- ✓ Assurer la représentation de SONELGAZ au niveau local.
- ✓ Maître en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et contrôle de l'application.
- ✓ Participer à l'élaboration à l'élaboration de la politique de la direction générale.

1.3.2 Chargé de communication

✓ Conçoit et organise l'information destinée au public et à la clientèle en utilisant les supports appropriés (dépliants, affiches, presse, radio locales, brochures...), en s'appuyant sur la politique arrêtée par l'entreprise.

- ✓ Participe avec la direction générale aux manifestations commerciales.
- ✓ Propose des thèmes sur la publicité et l'information de la clientèle sur la base d'observation.
- ✓ Entretien des relations étroites avec les médias (TV, Radios, Presse...).

1.3.3 Ingénieur des affaires

Il s'occupe du suivi des investisseurs, agricultures et du parc logement, les projets d'hydraulique (les points d'eaux).

1.3.4 Assistant du DD

- ✓ Il répond aux courriers divers.
- ✓ Il assiste le directeur dans ces déplacements.
- ✓ Il organise les réunions.
- ✓ Le suivie des projets important (les zones d'ombre) et les pôles urbains.
- ✓ Coordination avec les services.

1.3.5 La division ressources humaines

✓ Gestion et administration de la ressource humaine.

✓ Conseiller, informer les lignes hiérarchiques et employées sur les différents aspects relatifs au développement des emplois des ressources humaines.

1.3.6 La subdivision affaires générales

- ✓ Gestion des immobiliers, entretien des locaux, gestion des loyers et téléphones.
- ✓ Approvisionnement.
- ✓ Moyens et parc auto.

1.3.7 La division gestion des systèmes informatiques

- ✓ Assurer la gestion du centre de traitement informatique ;
- ✓ Gérer l'ensemble du matériel informatique et périphérique affecté à la direction ;
- ✓ Veiller à la maintenance des systèmes et développer les applications propres à la direction.

1.3.8 La division finance et comptabilité

- ✓ Assurer les règlements décentralisés ;
- ✓ Assurer la vérification, contrôle et comptabilisation des opérations ;
- ✓ Elaborer le budget annuel de la DD et son suivi ;
- ✓ Réaliser le tableau de bord, états de synthèse et le bilan de la direction de distribution ;
- ✓ Rapprochement des comptes.

1.3.9 La division relations commerciales

- ✓ Relève, saisie et distribution des factures/mémoires de consommation.
- ✓ Branchement électricité et gaz (mise en service et intégration en facturation).
- ✓ Centralisation des différentes agences (caisses, bilan d'activité, tableau de bord).
- ✓ Raccordement clientèle nouvelle (devis extension Elec/Gaz, devis déplacements) en relation avec la DEET.
 - ✓ Suivi des DP (distribution gaz) et paiement échelonné des travaux.
 - ✓ Assurer l'égalité de traitement entre les clients et traitement des réclamations émanant des clients.
 - ✓ Etablissement des contrats d'abonnement avec les clients MT/MP et suivi de leur relevé et facturation.
 - ✓ Recouvrement des créances auprès de la clientèle.
 - ✓ Suivi des règlements et virements CCP et BNA.
 - ✓ Réalisation des inventaires périodiques des comptes clients et leur suivi.

1.3.10 La division études et exécution travaux

- ✓ Etablissement des demandes auprès des APC pour autorisation de réalisation des réseaux.
 - ✓ Contrôler et inspecter les chantiers, conformité des normes et plans.
 - ✓ Etablissement des contrats avec les artisans (marchés, commandes).
 - ✓ Etudes des demandes d'alimentation en électricité et gaz et déplacements d'ouvrages.
 - ✓ Suivi de la clôture des affaires travaux.

1.4 Présentation de la DFC

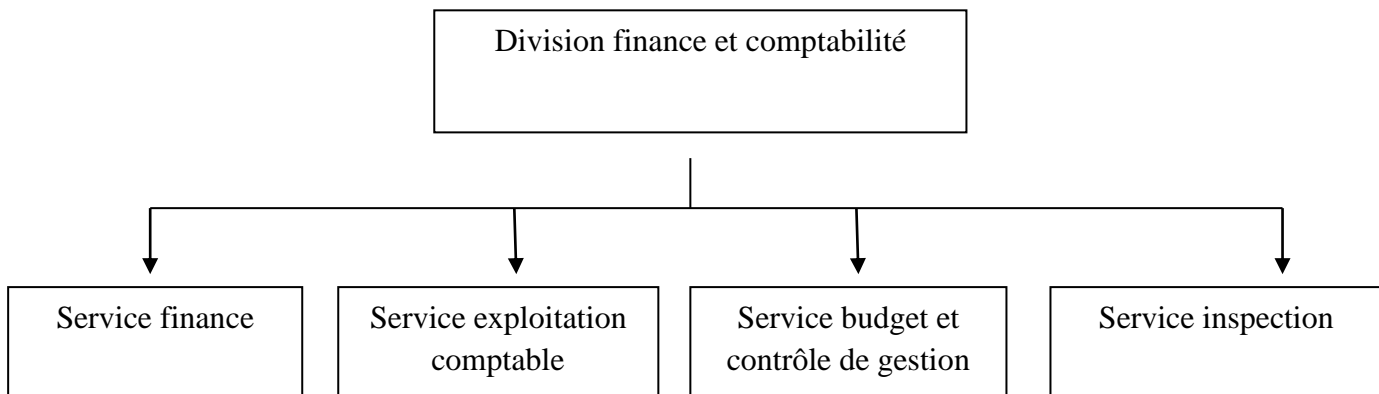
Avec 353 086 de clients électricité, et 164 204 clients gaz et 299 points de collecte, la CDB constitue le principal générateur des recettes du groupe.

A ce titre, la fonction finance et comptabilité revêt un caractère très important dans le fonctionnement des unités distribution de SONELGAZ.

Il est extrêmement important de regarder de très près ses systèmes comptable, afin d'avoir un bilan financier de chaque unité, dans le but d'optimiser la rentabilité, c'est dans cette vision que la nouvelle réorganisation de la fonction finance et comptable a été conduite.

1.4.1 Organigramme de la division finance et comptabilité

Schéma N°06 : Organigramme de la division finance et comptabilité



Source : document de l'entreprise

1.4.2 Organisation et attribution

Les missions seront assurées au niveau des services suivants :

- **Service exploitation comptable**
 - ✓ Comptabilisation et contrôle de l'ensemble des opérations ayant trait aux caisses et journaux divers.
 - ✓ Comptabilisation des opérations de la trésorerie (paiement des factures, impôts et taxes, les charges sociales...).
 - ✓ Traitement et comptabilisation des factures fournisseurs et filiales.
 - ✓ Suivi des engagements (contrat, retenue de garantie, avances...).
 - ✓ Diverses restitutions mensuelles : R50 : recettes (ventes ou chiffres d'affaires du mois) P40 : frais du personnel (la paye du mois).
 - ✓ Etablissement des travaux fins d'année (amortissement, provisions, le rapprochement des comptes de dette et de créances, constatation des écritures de régularisation et

rapprochement fichier auxiliaires (parc auto, mobilier et matériel informatique...) par rapport à l'inventaire physique.

✓ Rapprochement du fichier central par rapport à l'inventaire physique (investissement créé, ouvrages).

✓ Etablissement des états de synthèse (bilan, TCR, échange inter unités) et le bilan fiscal (les 17 tableaux, bilan et les annexes).

✓ Suivi et mise à jour du fichier tableau de bord, DCA, chiffre d'affaires.

▪ **Service finance**

✓ Etablir les prévisions de trésorerie et suivi accreditifs.

✓ Paiement des factures fournisseurs et autres opérations.

✓ Rapprochement des comptes financiers (CCP, BNA).

✓ Suivi des opérations des flux financiers (remontée de fonds).

✓ Relations avec les institutions financières.

▪ **Service budget et contrôle de gestion**

✓ Assure le suivi de la réalisation des objectifs par l'établissement des tableaux de bord mensuel, trimestriel, semestriel et les bilans annuels ;

✓ Assure le suivi des engagements et dépenses des opérations sur crédits d'investissement, par l'établissement des visas d'engagement et le rapprochement des dépenses par rapport aux états comptables ;

✓ Assure le suivi des paramètres de gestion ;

✓ Préparation de la révision budgétaire de l'exercice en cours ;

✓ Elaboration du budget annuel de la direction.

▪ **Service inspection**

✓ Respect des procédures interne ;

✓ Contrôles sur terrains (sois les caisses, les factures, la gestion des contrats) ;

✓ Des visites et contrôle inopiné au niveau des divers structures de la direction.

Section 02 : la gestion budgétaire au sein de la concession de distribution de Bejaia

Au sein de la société CDB, la gestion budgétaire est considérée comme un mode de gestion prévisionnelle consistant en la traduction d'objectifs en ensemble de programmes et de budgets.

Cette dernière adopte un système budgétaire qui se base sur l'historique des années passées et l'année en cours, en étudiant les taux d'évolution ainsi que les projets projetés pour l'année prochaine.

En mois de septembre, la CDB doit fixer les prévisions budgétaires validées par le directeur général à la direction générale, cette dernière procédera à la consolidation des prévisions budgétaires des 19 directions de distributions, qui se traduit en budget prévisionnel de la direction générale de Constantine et ensuite sera exposé pour négociation au niveau groupe.

Et en mois de février, la SDE va adresser un contrat de gestion pour chaque unité, sur lequel seront fixés les objectifs de gestion de l'année en cours.

2.1 L'élaboration des budgets au sein de la CDB

Au niveau de la CDB, l'élaboration des budgets débute par le budget des ventes qui se fait comme suit :

2.1.1 Budget des ventes

Le budget des ventes se prépare à base d'une comparaison faite entre les ventes antérieures et les réalisations au moment de l'élaboration du budget prévisionnel (moment (T)).

Après avoir analysé les taux d'évolution et en tenant compte de tous les projets qui seront achevés durant l'année en cours, ainsi que les projets qui seront probablement mis en service durant les cinq prochaines années (en étudiant l'avancement des travaux de chaque programme), cette étude nous permettra de déterminer nos prévisions en matière d'achat et de vente, ainsi que le nombre de clients par programmes d'activités (électricité et gaz).

2.1.1.1 Electricité

Le budget des ventes de la CDB se présente comme suit :

Tableau 1 : apports abonnés (Electricité)

Intitulé	Unité	2018	Probable 2019	Prévisions						
				2020	2021	2022	2023	2024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
Clientèle :										
Apport des clients :		14 549	11 491	12 695	13 092	13 314	13 595	14 129	10,5%	4,2%
<i>Electrification Rurale (ER)</i>		235	107	250	200	224	231	235	133,6%	17,0%
<i>Raccordement Clientèle Nouvelles (RCN)</i>		14 256	11 384	12 425	12 856	13 054	13 324	13 854	9,1%	4,0%
Basse Tension	Nbre	14 491	11 491	12 675	13 056	13 278	13 555	14 089	10,3%	4,2%
Moyenne Tension		58	0	20	36	36	40	40	/	/
Haute Tension										
Total clients :		314 246	308 546	320 686	333 303	346 414	360 042	373 661	3,9%	3,9%
Basse Tension		312 830	306 965	319 069	331 649	344 724	358 316	371 900	3,9%	3,9%
Moyenne Tension		1 415	1 580	1 616	1 652	1 688	1 724	1 760	2,3%	2,2%
Haute Tension		1	1	1	1	1	1	1	0,0%	0,0%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB.

Totale client = BT+MT+HT

Apports des clients = BT+MT+HT

BT = ER+RCN

Abonnés nouveaux

Représente les nouveaux clients (apports abonnés) qui seront réalisés par la CDB ces derniers sont réalisés en deux catégories de programmes :

✓ Programme propre à la CDB : ce sont tous les clients acquis à travers les investissements propres à l'entreprise en création nouvelles ou remplacement de réseaux ou en raccordements de clientèles nouvelles.

✓ Programme public : ce sont tous les clients acquis à travers la réalisation des investissements de l'état, il englobe le programme des quartiers et lotissements sociaux (PQLS) et l'électrification rurale (ER).

Nombre d'abonnés

Représente le nombre total des clients gérés par la CDB, cette dernière prévoit le nombre total de ces clients en analysant leurs taux d'évolution et en intégrant les nouveaux clients probablement réalisés durant l'année 2020.

En faisant la lecture pour ce tableau, on constate que :

✓ Le raccordement RCN seront en augmentation durant les cinq prochaines années en prévision des nouvelles promotions ainsi les pôles urbains.

✓ Le taux d'évolution du RCN 2019/2020 est de 9,1% et un taux d'évolution moyen dans cinq ans est de 4%.

Concernant l'électrification rurale, on observe un taux d'évolution de 133.6% par rapport à l'année 2019/2020.

✓ Cela est dû à l'achèvement et à la mise en service de plusieurs localités.

✓ Le taux d'évolution moyen de 17% sur cinq ans s'explique par le lancement des travaux pour d'autres localités.

Tableau 2: tableau des budgets des achats et ventes (Electricité)

Intitulé	Unité	2018	Probable 2019	Prévisions						
				2020	2021	2022	2023	2024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
Achats électricité (BU*) :										
Achats électricité SPE	GWh	1 703	1 809	1 899	1 993	2 091	2 095	2 314	5,0%	5,0%
Ventes :										
Ventes totales à la clientèle :										
Basse Tension	GWh	851,16	880,00	930,00	970,00	1 015,00	1 022,00	1 155,00	5,7%	5,6%
Moyenne Tension		633,54	678,16	719,49	763,94	811,13	820,00	886,72	6,1%	5,5%
Haute Tension		21,50	18,14	18,14	18,14	18,14	18,14	18,14	0,0%	0,0%
Total des ventes à la clientèle (1)		1 506,20	1 576,30	1 667,63	1 752,08	1 844,27	1 860,14	2 059,86	5,8%	5,5%
Pertes de distribution		196,80	232,70	231,37	240,92	246,73	234,86	254,14	-0,6%	1,8%
Taux de pertes de distribution	%	11,70%	12,99%	12,30%	12,20%	11,90%	11,31%	11,07%	-5,3%	-3,2%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB.

Total des ventes = BT+MT+HT

Les pertes = les achats – les ventes

$$\text{Taux de pertes} = \frac{\text{les pertes}}{\text{les achats}} \times 100\%$$

« Lors du calcul du taux de perte, on n'intègre pas les achats et ventes HT car il n'y a pas de pertes ».

- ✓ Des prévisions d'augmentation des achats de 5% par rapport à 2019/2020 et sur 5ans.
- ✓ Des prévisions d'augmentation des ventes BT et MT de 5.7% / 6.1% représente pour l'année 2019/2020, 5.6% et 5.5% respectivement sur 5ans et cela vu l'augmentation des nombres de clients.
- ✓ Concernant la HT, les prévisions des ventes resteront stables vu qu'aucun nouveau client n'est prévu sur 5ans.
- ✓ Les prévisions du taux de perte pour l'année 2020 est inférieur de -5,3%, sur 5ans, les prévisions seront au baisse de -3,2%, cela grâce à la mise en place de plan d'action commerciale et technique pour la maîtrise de ce paramètre notamment :
 - La sécurisation des comptages électronique
 - Le contrôle des réseaux bas tension (fraude sur réseaux BT)
 - La sortie des compteurs en limite de propriété
 - Le dépôt de plainte envers les fraudeurs avérés
 - Assurer une meilleure relève.

2.1.1.2 GAZ

Tableau 3 : présentation des apports abonnés (Gaz)

Intitulé	Unité	2018	Probable 2019	Prévisions						Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
				2020	2021	2022	2023	2024			
Clientèle:											
Apport des clients:		8 869	15 016	6 821	7 205	7 529	7 811	8 080	-55%	-12%	
<i>Nouvelles Distribution Publique</i>		101	363	458	524	514	446	354	26%	0%	
<i>Raccordement clientèle nouvelle</i>		6 529	14 648	6 358	6 675	7 009	7 359	7 720	-57%	-12%	
Basse Pression		8 860	15 010	6 816	7 199	7 523	7 805	8 074	-55%	-12%	
Moyenne Pression	Nbre	9	5	5	5	5	5	5	0%	0%	
Haute Pression		-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	
Total clients:		113 262	131 284	137 846	144 733	151 964	159 557	167 521	5%	5%	
Basse Pression		113 061	131 081	137 635	144 517	151 743	159 330	167 288	5%	5%	
Moyenne Pression		192	194	199	204	210	215	221	3%	3%	
Haute Pression		10	10	12	12	12	12	12	18%	3%	

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB.

On note sur ce tableau une prévision de baisse du nombre d'apport abonnés RCN Gaz totale de 57% en 2019/2020 et une baisse de 12% sur 5ans car exceptionnellement en 2019 il y a eu de plusieurs demandes de branchement dans le cadre RCN ;

L'évolution des prévisions apports abonnés DP sont de 26% par rapport (2019/2020) cela est dû aux prévisions de mise en services des DP en cours.

Tableau 4: tableau des budgets des achats et ventes (Gaz)

Intitulé	Unité	2018	Probable 2019	Prévisions						Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
				2020	2021	2022	2023	2024			
Ventes:											
Ventes totales à la clientèle:	10 ⁶ m ³	317,58	360,16	214,47	223,14	232,61	241,65	253,70	-40%	-7%	
Basse Pression		142,73	137,65	143,00	149,53	156,66	163,48	175,44	4%	5%	
Moyenne Pression		38,98	45,02	46,77	48,90	51,24	53,46	53,56	4%	4%	
Haute Pression		135,86	177,50	180,55	194,00	200,12	217,25	228,21	2%	5%	
Achats pour les besoins de la SD (HP+MP+BP)		318,85	365,42	375,39	397,32	412,27	438,63	461,89	3%	5%	
Gaz Naturel		318,85	365,42	375,39	397,32	412,27	438,63	461,89	3%	5%	
Pertes		1,27	5,26	5,08	4,88	4,24	4,44	4,68	-4%	-2%	
Taux de pertes	%	0,70%	2,80%	2,61%	2,40%	2,00%	2,00%	2,00%	-7%	-6%	

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Le gaz est une énergie stockable, contrairement à l'électricité l'entreprise se trouve face à un indicateur de performance appelé le taux de perte qui mesure la proportion des ventes gaz par rapport aux achats et indique la proportion des quantités non commercialisées, ce taux se calcule comme suit :

$$\text{Taux de perte (\%)} = ((\text{achats} - \text{ventes}) / \text{achats}) * 100$$

On remarque qu'il y a une baisse de 7% par rapport à 2019/2020 et une baisse 6% sur 5ans et c'est favorable pour la CDB.

Les prévisions des achats du Gaz sont passées de 2019 à 2020 de 365,42m³ à 461,89m³ en 2024 avec une évolution moyenne de 5%, en rapport avec la demande incessante de couverture des foyers.

L'augmentation des ventes Gaz sont proportionnel à l'augmentation du nombre d'abonnés.

Réduire le taux de perte est le paramètre de gestion le plus important :

3 Budget d'investissement de la CDB

3.1 Investissement physique (KM)

Tableau 5: Investissement physique Electricité

Intitulé	Unité	2018	Probable 2019	Prévisions						
				2020	2021	2022	2023	2024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
Electrification		3,88	2,68	3,64	4,29	4,94	5,20	5,46	35,9%	15,3%
RCN Electricité		85,82	158,41	104,00	109,20	123,50	113,10	117,00	-34,3%	-5,9%
QLS électricité		1,53	9,18	5,85	5,46	6,28	5,59	5,85	-36,3%	-8,6%
Programme propre		76,01	87,80	84,50	85,80	88,40	91,00	97,50	-3,8%	2,1%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Les prévisions physiques sont faites par rapport aux différents programmes de la CDB ainsi que l'évolution de leurs travaux, l'importance de ce paramètre est qu'à partir de l'investissement physique, on calcule le budget de l'investissement financier d'électricité.

Les prévisions physiques d'électricité se font par programmes :

✓ **Programme étatique** : programme étatique finance 75% par l'état, 25% par SONELGAZ pour l'alimentation des zones rurales ;

✓ **ER** : électrification rurale, avec une prévision d'augmentation de 35,9% par rapport à 2019 et de 15,3% sur 5ans, la CDB prévoit de relancer des affaires non demander au parc avant pour restriction budgétaire.

QLS : quartiers lotissement sociaux, une baisse de 36,3% par rapport à 2019/2020 et une baisse de 8,6% sur 5ans et ça pour l'achèvement des affaires déjà entamés.

✓ **RCN** : raccordements clientèles nouvelles représente les raccordements des nouveaux abonnés en électricité comme les nouvelles villes, nouvelles constatations, il vise à alimenter tous les clients qui exprime un besoin en alimentation électrique auprès de la CDB (branchement ou extension), financer à 65% par le client et 35% par la SONELGAZ.

Les prévisions physiques du programme RCN sont à peu près stables à long terme -5.9% cela s'explique sur la capacité de la CDB à satisfaire les demandes de raccordement notamment en moyens matériels et humains sur le plan étude, administrative et réalisation par rapport a 2019 et une diminution de 34,3% vu les efforts fournis sur l'année 2019 afin d'assainir le portefeuille clients.

✓ **Le programme propre PP** : programme financé à 100% par la SONELGAZ dans le but d'améliorer la qualité de service en créant de nouveaux ouvrages ou remplacement d'anciens.

Les prévisions pour ce programme propre ELEC sont quasiment constant de 2.1% et ça selon la capacité humains et matériels de la CDB pour la réalisation des affaires.

Tableau 6 : Investissement physique Gaz :

Intitulé	Unité	2018	Probable 2019	Prévisions						
				2020	2021	2022	2023	2024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
Distribution Publique Gaz	KM	397,01	381,39	136,24	130,00	149,50	124,80	127,40	-64,3%	-19,7%
RCN Gaz		28,37	28,86	50,70	52,00	58,50	59,80	78,00	75,7%	22,0%
QLS Gaz		145,63	50,65	60,32	65,00	71,50	110,50	127,40	19,1%	20,3%
Programme propre		15,56	13,19	23,40	19,50	19,50	19,50	26,00	77,4%	14,5%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Les prévisions physiques sont faites par rapport aux différents programmes de la CDB ainsi que l'évolution de leurs travaux, l'importance de ce paramètre est qu'à partir de l'investissement physique, on calcule le budget de l'investissement financier de Gaz.

Les prévisions physiques d'électricité se font par programmes :

✓ **Programme étatique** : programme étatique finance 75% par l'état, 25% par SONELGAZ pour l'alimentation des zones rurales ;

✓ **DP** : distribution publique, le programme DP est en phase réception pour cela les prévisions sont en baisse afin d'achever le raccordement des localités lancés. Par ailleurs sur 5ans des localités gelées par la restriction budgétaire vont être relancées sur ses années notamment la localité (Bolimat, Saket) ;

✓ **QLS** : le programme QLS est en phase finition pour les localités déjà attribuer par ailleurs 10 autres localités vont être lancée a partir de 2020.

✓ **RCN** : les prévisions du programme RCN sont en augmentation de 75,7% par rapport en 2019 et 22% sur 5ans et ça vu le nombre de demande importante de raccordement ainsi que l'alimentation des nouveaux pôles urbains,

✓ **Le programme propre PP** : programme financé à 100% par la SONELGAZ dans le but d'améliorer la qualité de service en créant de nouveaux ouvrages ou remplacement d'anciens.

Les prévisions pour ce programme propre Gaz sont quasiment constantes de 14,5% et ça selon la capacité humains et matériels de la CDB pour la réalisation des affaires.

3.2 Investissement financier

Tableau 7: investissement financier (électricité)

Hypothèses de source de financement du programme d'investissement des sociétés			
Investissement physique électricité	Etat %	Clients %	moyens propres %
Electrification Rurale	75%		25%
Quartier Lotissement Sociaux	75%		25%
Raccordement Clientèle Nouvelle		65%	35%
Programme Propre			100%
Infrastructures			100%
Autres			100%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Tableau 08 : investissement financier (GAZ)

Investissement physique gaz	Etat %	Clients %	Moyens propres %
Distribution Public Gaz	75%		25%
Quartier Lotissement Sociaux	75%		25%
Raccordement Clientèle Nouvelle		65%	35%
Programme Propre			100%
Infrastructures			100%
Autres			100%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Electricité rurale et QLS et DP : 75% est financé par l'état et 25% par la SONELGAZ ;

RCN : 65% est financé par l'état et 35% par la SONELGAZ ;

Programme propre, infrastructure et autres : sont financés à 100% par l'état.

3.3 Etat global de source de financement du programme d'investissement (investissement financier)

Tableau 9 : programme d'investissement d'électricité

Programme d'investissement électricité	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
Electrification Rurale	120,15	87,25	100,34	115,39	132,70	152,60	175,49	15%	15%
Quartier Lotissement Sociaux	11,25	14,45	16,62	19,11	21,98	25,27	29,06	15%	15%
Raccordement Clientèle Nouvelle	300,14	348,59	400,88	461,01	530,16	609,69	701,14	15%	15%
Programme Propre	158,44	200,14	230,16	264,69	304,39	220,35	236,09	15%	3%
Infrastructures	71,00	82,14	94,46		450,21	250,59	-	15%	-100%
Total Programme d'investissement physique électricité	660,98	732,57	842,46	860,19	1 439,43	1 258,50	1 141,78	15%	9%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Tableau 10 : programme d'investissement GAZ

	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
Programme d'investissement gaz									
Distribution Public Gaz	602,39	1 047,58	1 204,72	1 385,42	1 593,24	1 832,22	2 107,06	15%	15%
Quartier Lotissement Sociaux	144,40	170,15	195,67	225,02	258,78	297,59	342,23	15%	15%
Raccordement Clientèle Nouvelle	56,34	370,15	425,67	489,52	562,95	647,39	744,50	15%	15%
Programme Propre	62,28	70,14	80,66	78,08	78,08	78,08	104,10	15%	8%
Infrastructures	84,17	1,55	140,00	183,00	5,00		450,00	8932%	211%
Total Programme d'investissement physique gaz	949,58	1 659,57	2 333,22	2 450,82	2 498,04	2 855,29	3 747,90	41%	18%
Total Général du programme d'investissement	1 610,57	2 392,14	3 175,68	3 311,01	3 937,48	4 113,79	4 889,68	33%	15%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Tableau 11 : les charges d'états

A la charge de l'Etat	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
Programme ER+DP	541,91	851,12	978,79	1 125,61	1 294,45	1 488,62	1 711,91	15%	15%
PROGRAMME QLS ELEC+GAZ	116,73	138,45	159,22	183,10	210,57	242,15	278,47	15%	15%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Tableau 12 : Les charge du client.

A la charge du Client	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
RCN ELEC ET GAZ	231,71	467,18	537,26	617,85	710,52	817,10	939,67	15%	15%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Tableau 13 : Les charges des sociétés

À la charge de la société	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
ER+DP	180,64	283,71	326,26	375,20	431,48	496,21	570,64	15%	15%
QLS ELEC+GAZ	38,91	46,15	53,07	61,03	70,19	80,72	92,82	15%	15%
RCN ELEC+GAZ	124,77	251,56	289,29	332,69	382,59	439,98	505,98	15%	15%
PROGRAMME PROPRE ELC+GAZ	220,73	270,28	310,82	342,76	382,47	298,43	340,19	15%	5%
INFRASTRUCTURE	155,17	83,69	234,46	183,00	455,21	250,59	450,00	180%	40%
Total	720,21	935,39	1 213,91	1 294,69	1 721,94	1 565,91	1 959,63	30%	16%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Tableaux 14 : Tableau récapitulatif

À la charge de l'Etat	658,64	989,57	1 138,01	1 308,71	1 505,02	1 730,77	1 990,38	15%	15%
À la charge du Client	231,71	467,18	537,26	617,85	710,52	817,10	939,67	15%	15%
À la charge de la société	720,21	935,39	1 500,41	1 384,46	1 721,94	1 565,91	1 959,63	60%	16%
Total	1 620,02	2 392,14	3 175,68	3 311,01	3 937,48	4 113,79	4 889,68	33%	15%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Le but de cet état est de déterminer la part de chaque contributeur (l'état, le client et la société) suivant les programmes, on constate que la part la plus importante à financer est à la charge de l'état, cela est dû au programme étatique (ER, DP, QLS) ELEC et GAZ.

4 Le budget des ressources humaines

Tableau 15 : Effectifs prévisionnels 2018,2019,2020,2021,2022,2023,2024 (Permanents)

Sociétés	Effectif à fin 2017	2018								Effectif à fin 2018
		Prévisions de recrutement				Départs prévisionnels				
		Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	
Cadre	154				-	2			2	152
Maitrise	352				-		13		13	339
Exécution	195			8	8			3	3	200
Total Effectif	701	-	-	8	8	2	13	3	18	691

Sociétés	Effectif à fin 2018	2019								Effectif à fin 2019
		Prévisions de recrutement				Départs prévisionnels				
		Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	
Cadre	152	1			1	3			3	150
Maitrise	339		7		7		9		9	337
Exécution	200			8	8				-	208
Total Effectif	691	1	7	8	16	3	9	-	12	695

Sociétés	Effectif à fin 2019	2020								Effectif à fin 2020
		Prévisions de recrutement				Départs prévisionnels				
		Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	
Cadre	150	5			5	2			2	153
Maitrise	337		3		3		5		5	335
Exécution	208			8	8				-	216
Total Effectif	695	5	3	8	16	2	5	-	7	704

Sociétés	Effectif à fin 2020	2021								Effectif à fin 2021
		Prévisions de recrutement				Départs prévisionnels				
		Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	
Cadre	153	3			3	2			2	154
Maitrise	335		5		5		7		7	333
Exécution	216			8	8			2	2	222
Total Effectif	704	3	5	8	16	2	7	2	11	709

Sociétés	Effectif à fin 2021	2022								Effectif à fin 2022
		Prévisions de recrutement				Départs prévisionnels				
		Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	
Cadre	154	2			2	1			1	155
Maitrise	333		4		4		6		6	331
Exécution	222			7	7			2	2	227
Total Effectif	709	2	4	7	13	1	6,00	2,00	9,00	713

Sociétés	Effectif à fin 2022	2023								Effectif à fin 2023
		Prévisions de recrutement				Départs prévisionnels				
		Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	
Cadre	155	4			4	2			2	157
Maitrise	331		6		6		4		4	333
Exécution	227			7	7			3	3	231
Total Effectif	713	4	6	7	17	2	4	3	9	721

Sociétés	Effectif à fin 2023	2024								Effectif à fin 2024
		Prévisions de recrutement				Départs prévisionnels				
		Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	
Cadre	157	3			3	2			2	158
Maitrise	333		4		4		5		5	332
Exécution	231			6	6			2	2	235
Total Effectif	721	3	4	6	13	2	5	2	9	725

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Les prévisions en charge personnelle

La division ressource humaine est chargée de l'élaboration des prévisions liée aux charges de personnel, pour cela elle procède aux étapes suivantes :

- ✓ Arrêter la situation du personnel au temps (T : le moment d'élaboration des prévisions), et procéder aux calculs prévisionnels du personnel pour la fin de l'année en cours en incluant les objectifs de recrutement accordé, tout en prenant en considération les départs et les entrées du personnel prévu pour l'année en question, analyser les taux d'évolution des effectifs par rapport à l'année précédente ;
- ✓ La DRH détermine la situation des effectifs existant par division et par service par rapport à l'organigramme arrêté par la direction générale, cela lui permet de dégager le manque en personnels et de fixer les besoins en recrutement tout en prenant en considération les exigences des postes et le plan de charge de chaque division, ces besoins en recrutement se fixent en collaboration avec les chefs des divisions, et une synthèse globale de besoins en recrutement est arrêtée et doit être validée par le directeur.

On remarque que la catégorie la plus recrutée c'est l'exécution et cela est dû au caractère de l'activité l'entreprise.

5. Hypothèses d'élaboration du compte de résultat prévisionnel (2020-2024)

Unité: Millions DA (MDA)

Tableau 16 : Tableau de Compte de Résultat (2020-2024)

Désignation	Réalisé 2018	Probable 2019	2019	2020	2021	2022	2024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenn e PMTE (%)
Ventes Electricité à la clientèle:									
Ventes élec à la clientèle Basse Tension (BT)	4 050,85	4 074,83	4 278,93	4 462,97	4 670,02	4 702,22	5 314,16	5%	5%
Ventes élec à la clientèle Moyenne Tension (HTA)	2 447,34	2 665,85	2 828,32	3 003,05	3 188,55	3 223,42	3 485,70	6%	6%
Ventes élec à la clientèle Haute Tension (HTB)	95,80	46,62	46,62	46,62	46,62	46,62	46,62	0%	0%
Ventes Gaz à la clientèle:									
Ventes Gaz à la clientèle BP	637,15	624,73	519,22	542,92	568,83	593,58	637,00	-17%	0%
Ventes Gaz à la clientèle MP	181,54	198,93	165,34	172,89	181,15	189,01	189,35	-17%	-1%
Ventes Gaz à la clientèle HP	401,61	451,13	50,23	50,23	50,23	50,23	50,23	-89%	-36%
Travaux prestations remboursables	115,97	160,50	168,53	176,95	185,80	195,09	204,84	5%	5%

Chapitre III

gestion budgétaire au sein de la CDB

(TPR)									
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	7 930,26	8 222,58	8 057,17	8 455,63	8 891,19	9 000,17	9 927,90	-2%	4%
Achats consommés:	9 188,66	9 966,30	10 444,07	11 234,26	12 089,44	12 769,51	14 057,61	5%	7%
Achats Gaz à Sonatrach SDx	408,23	467,87	224,87	233,55	242,60	252,05	264,65	-52%	-11%
Achats électricité chez SPE/SKTM	4 267,93	4 534,66	4 759,13	4 994,71	5 240,31	5 250,33	5 799,17	5%	5%
Achats consommés Hors Sonelgaz	4 512,14	4 963,35	5 459,69	6 005,66	6 606,22	7 266,85	7 993,53	10%	10%
Autres Consommations	0,35	0,42	0,38	0,34	0,31	0,28	0,25	-10%	-10%
Services:	4 348,41	4 777,09	3 810,49	3 832,26	3 857,94	3 818,93	3 932,67	-20%	-4%
Services transit Elec	1 703,00	1 809,00	1 329,30	1 395,10	1 463,70	1 466,50	1 619,80	-27%	-2%
Services transit Gaz (SDx)	398,56	456,78	95,45	99,13	102,97	106,99	112,34	-79%	-24%
Services Inter groupe Sonelgaz	1 849,11	2 034,02	1 932,32	1 893,67	1 855,80	1 818,68	1 782,31	-5%	-3%
Services Hors groupe Sonelgaz	397,74	477,29	453,42	444,35	435,47	426,76	418,22	-5%	-3%
II- Consommation de l'exercice	13 537,07	14 743,39	14 254,57	15 066,52	15 947,38	16 588,44	17 990,28	-3%	4%
III- Valeur ajoutée d'exploitation	- 5 606,81	- 6 520,81	- 6 197,39	- 6 610,89	- 7 056,18	- 7 588,27	- 8 062,38	-5%	4%
Charges de personnel	1 025,79	1 119,04	1 141,42	1 152,04	1 161,00	1 169,42	1 178,30	2%	1%
Impôts, taxes et versements assimilés	152,92	166,82	181,84	198,20	216,04	235,48	256,68	9%	9%
IV- Excédent Brut d'exploitation	- 6 785,51	- 7 806,67	- 7 520,65	- 7 961,13	- 8 433,22	- 8 993,18	- 9 497,36	-4%	4%

Chapitre III

gestion budgétaire au sein de la CDB

Autres produits opérationnels	264,96	289,05	300,61	312,64	325,14	338,15	351,67	4%	4%
Autres Charges opérationnels	24,50	26,72	28,06	29,46	30,93	32,48	34,10	5%	5%
Dotations aux amortissements	1 108,85	1 275,18	1 466,45	1 686,42	1 939,38	2 230,29	2 564,83	15%	15%
Dotations aux provisions	345,50	397,32	417,19	438,05	459,95	482,95	507,09	5%	5%
Reprises sur pertes de valeur et provisions	60,05	72,06	72,06	72,06	72,06	72,06	72,06	0%	0%
V- Résultat opérationnel	- 7 939,34	- 9 144,77	- 9 059,67	- 9 730,36	- 10 466,28	- 11 328,68	- 12 179,65	-1%	6%
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V+VI)	- 7 939,34	- 9 144,77	- 9 059,67	- 9 730,36	- 10 466,28	- 11 328,68	- 12 179,65	-1%	6%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	8 255,27	8 583,69	8 429,85	8 840,33	9 288,40	9 410,38	10 351,63	-2%	4%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	16 194,62	17 728,47	17 790,13	18 883,32	20 079,82	21 077,21	22 882,95	0%	5%
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 7 939,34	- 9 144,77	- 9 360,28	-10 043,00	- 10 791,42	- 11 666,83	- 12 531,32	2%	7%
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-	-	-	-	0%	0%
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 7 939,34	- 9 144,77	- 9 360,28	- 10 043,00	- 10 791,42	- 11 666,83	- 12 531,32	2%	7%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Le TCR (tableau de compte de résultat) est un document comptable présentant l'ensemble des produits et des charges d'une société durant un exercice comptable. Comme le bilan et les annexes, il fait partie des états financiers des entreprises.

A partir des prévisions physiques, commerciales, investissements et ressources humaines et des prix référentiels on obtient un compte de résultat prévisionnel qui nous permettra de tracer la situation de l'activité future de l'entreprise (est aller sur 5ans).

Suite a l'augmentation des nouveaux clients, il y aura une croissance de consommation d'électricité d'où l'augmentation des ventes, ce qui génère un accroissement des prévisions du chiffre d'affaire (BT et MT) respectivement de 5% et 6% par rapport à 2019 ainsi que sur le moyen terme de 5ans.

Ce qui concerne la HT aucun nouveau client n'est prévu, pour cela le chiffre d'affaire prévu est constant car un seul client est dans cette catégorie.

Le chiffre d'affaire (CA) de la société de distribution de l'électricité et de gaz, constitué essentiellement de la vente de l'énergie électricité et gaz, augmente d'année en année, cela s'explique essentiellement par l'intégration de nouvelle abonnée.

Les charges d'a société évoluent aussi cela s'explique par :

- ✓ Achat de l'énergie au niveau de notre filiale SPE (Société de Production Electricité) ;
- ✓ La création de nouvelles agences au niveau de concession, ce qui engendre l'acquisition de nouveau matériel, création d'emplois...
- ✓ Les impôts par rapport au chiffre d'affaires.
- ✓ La dotation aux amortissements suite aux nouvelles acquisitions, création de nouveaux ouvrages.

6. le budget de la trésorerie

Tableau 17: budget de trésorerie

I- Trésorerie d'exploitation	Réalisé 2018	Probable 2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT		
<u>1- Recettes d'exploitation :</u>									
Solde de Trésorerie Initial	247,580	1 093,853	886,583	1 044,321	963,277	679,792	993,747	-19%	-2%
Ventes élec à la clientèle Basse Tension (BT)	4 050,850	4 074,830	4 244,913	4 432,297	4 635,508	4 696,854	5 212,166	4%	5%
Ventes élec à la clientèle Moyenne Tension (HTA)	2 447,340	2 665,847	2 801,237	2 973,926	3 157,635	3 217,609	3 441,984	5%	5%
Ventes élec à la clientèle Haute Tension (HTB)	95,800	46,620	46,620	46,620	46,620	46,620	46,620	0%	0%
Ventes Gaz :	-								
Ventes Gaz à la clientèle BP	637,150	624,728	536,801	538,967	564,509	589,451	629,763	-14%	0%
Ventes Gaz à la clientèle MP	181,540	198,931	170,938	171,632	179,772	187,701	189,294	-14%	-1%
Ventes Gaz à la clientèle HP	401,610	451,126	117,046	50,230	50,230	50,230	50,230	-74%	-36%

Chapitre III

gestion budgétaire au sein de la CDB

Travaux prestations remboursables (TPR)	115,969	160,500	167,188	175,547	184,324	193,540	203,217	4%	5%
Ventes (Autres réalisations- Prestations et travaux) Hors groupe Sonelgaz	-		-	-	-	-	-		
Autres produits opérationnels	240,875	289,050	300,612	312,636	325,142	338,147	351,673	4%	4%
Total Recettes	8 171,134	511,632⁸	8 385,354	8 701,855	9 143,740	9 320,152	10 124,948	-1%	4%

<u>2- Dépenses d'exploitation:</u>									
<u>Les Achats:</u>	9 188,657	9 966,302	10 364,445	11 102,561	11 946,907	12 656,163	13 842,925	4%	7%
- Achats Gaz à Sonatrach SDx	408,233	467,866	265,371	232,104	241,089	250,476	262,555	-43%	-11%
Achats électricité chez SPE/SKTM	4 267,931	4 534,658	4 721,719	4 955,445	5 199,374	5 248,661	5 707,700	4%	5%
Achats consommés Hors groupe Sonelgaz	4 512,139	4 963,353	5 376,966	5 914,662	6 506,129	7 156,741	7 872,416	8%	10%

Chapitre III

gestion budgétaire au sein de la CDB

Autres Consommations	0,354	0,425	0,389	0,350	0,315	0,284	0,255	-8%	-10%
Les Services :	4 348,409	4 777,088	3 971,592	3 828,634	3 853,661	3 825,431	3 913,713	-17%	-4%
Services transit Elec	1 703,000	1 809,000	1 409,250	1 384,133	1 452,267	1 466,033	1 594,250	-22%	-2%
Services transit Gaz (SDx)	398,560	456,780	155,672	98,520	102,334	106,319	111,446	-66%	-25%
Services Inter groupe Sonelgaz	1 849,109	2 034,020	1 949,269	1 900,114	1 862,111	1 824,869	1 788,372	-4%	-3%
Services Hors groupe Sonelgaz	397,740	477,288	457,401	445,866	436,949	428,210	419,646	-4%	-3%
Charges de personnel	1 025,786	1 119,040	1 141,421	1 152,039	1 160,997	1 169,422	1 178,296	2%	1%
Impôts & taxes	152,921	166,823	181,837	198,203	216,041	235,485	256,678	9%	9%
Autres Charges opérationnels	24,497	26,720	28,056	29,459	30,932	32,478	34,102	5%	5%
Total Dépenses d'exploitation	14 740,271	16 055,972	15 687,352	16 310,895	17 208,537	17 918,979	19 225,71487	-2%	4%
Solde de Trésorerie d'exploitation	(6 321,557)	(6 474,984)	(6 466,632)	(6 797,774)	(7 532,778)	(8 566,332)	(8 989,803)	0%	7%

II- Trésorerie d'Investissement	Réalisé 2018	Probable 2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT		
1-Ressources des investissements :								8%	8%
Dotation Etat	9 010,930	9 702,490	10 453,577	10 640,807	11 502,750	12 791,081	14 251,632		
Participation Client	658,640	989,570	1 138,008	1 308,710	1 505,016	1 730,768	1 990,384	15%	15%
Mobilisation dette	231,710	467,180	537,258	617,847	710,524	817,102	939,668	15%	15%
Autofinancement	8 000,000	8 000,000	8 500,000	8 500,000	9 000,000	10 000,000	11 000,000	6%	7%
	120,580	245,74	278,31	214,25	287,21	243,21	321,58	13%	6%
2-Emplois (dépenses des investissements) :									
Programme des investissements	1 620,017	2 392,140	3 175,679	3 311,013	3 937,478	4 113,785	4 889,682	33%	15%
Solde de Trésorerie d'investissement	7 390,91	7 310,350	7 277,898	7 329,794	7 565,272	8 677,296	9 361,949	0%	5%
Solde de trésorerie	1 069,356	835,366	811,266	532,020	32,494	110,964	372,146	-3%	-15%
Agios sur Découvert	-	-	-	-	-	-	-		
Solde de Trésorerie Final	1 069,356	835,366	811,266	532,020	32,494	110,964	372,146	-3%	-15%

Source : réalisé à partir des documents internes de la CDB

Plan de trésorerie

En plus des dépenses d'exploitation, la CDB des dépenses énormément en investissement, car avec un prix de vente fixé par l'état, il ne permet pas à convenir ses dépenses d'exploitation d'où le retour à des crédits importants.

Grace au prévision budgétaire, on peut avoir une idée sur la capacité de l'entreprise a s'autofinancer ainsi que les dettes à octroyer.

A partir de l'analyse des prévisions d'où résulte le plan de trésorerie qui permet la prise de décision au niveau directionnel et au niveau filiale ainsi qu'au niveau du groupe SONELGAZ.

Nous avons pu constater que la gestion budgétaire permet à la fois d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de ne pas se laisser surprendre par des dévires éventuels. Toutefois, nous avons pu ressortir et constater certaine différence entre la gestion budgétaire dans son cadre théorique et celui pratiqué au sein de la concession de distribution de Bejaia (CDB).

Nous avons conclu aussi que les investissements occupent une place très importante par rapport aux autres budgets, car il est décomposé en plusieurs chapitres qui sont classés dans deux programmes.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Conclusion générale

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement instable, ce qui peut rendre obsolète la construction budgétaire.

Pour qu'une entreprise assure sa pérennité, elle doit s'appuyer sur un système de gestion et de contrôle très efficace. Pour cela, les outils indispensables sont la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et les tableaux de bord.

La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui intègre tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble de prévisions quantitatives cohérentes : le budget.

Les résultats sont régulièrement comparés aux prévisions, et les écarts peuvent être identifiés afin de prendre des mesures correctives.

Tout au long de nos travaux, nous avons essayé de montrer l'importance et l'intérêt de la gestion budgétaire, et d'adopter les mesures de réponse nécessaires et efficaces que nous jugeons nécessaires et efficaces, notamment répondre à la problématique initiale.

A travers notre stage au CDB, c'est l'occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises dans les cursus universitaires. Nous avons vu l'importance de la gestion budgétaire dans la mise en place de l'entreprise, et le rôle et l'importance de son intégration dans la gestion de cette dernière.

Au sein du CDB, la gestion budgétaire s'effectue en trois étapes : prévision, budgétisation et contrôle.

Concernant les prévisions, le CDB s'appuie sur l'historique de l'année écoulée et de l'année en cours pour réaliser différents budgets pour le projet, tels que : budget de vente, approvisionnement, investissement et dépenses de gestion.

Parce que la DD de Bejaia est l'une des 19 DD appartenant à la filiale (SADEG), cette dernière a pour objectif de centraliser les activités et de réaliser les budgets de trésorerie et les documents de synthèse.

La tâche du contrôle budgétaire dans le CDB est de mesurer le degré de réalisation du budget et d'éliminer la différence obtenue en raison de la différence entre la production et les prévisions

Conclusion Générale

Compte tenu de l'importance du système budgétaire dans la CDB, nous recherchons aujourd'hui des outils qui peuvent l'améliorer, et espérons qu'il y aura un meilleur système de contrôle budgétaire à l'avenir.

Toutes les questions que nous avons posées peuvent ne pas trouver de réponse claire. Nous essayons humblement d'évaluer les lacunes du système budgétaire et de faire des suggestions sur sa réorganisation et son amélioration.

Cependant, cette recherche peut conduire à une éventuelle expansion en trouvant la meilleure solution qui peut améliorer le système budgétaire et le traiter comme une mesure fiable. Pour cette raison, la recherche dans ce domaine peut être considérée comme ouverte.

En fin, nous pouvons dire que ce mémoire nous a apporté de nombreux enrichissement personnel que nous mettrons à profit dans notre vie professionnelle.

BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

1. LORINO. Ph, « le contrôle budgétaire », 1997.
2. KABONGO KANDA ? « Cours de la gestion budgétaire inédit ISC », 2006-2007.
3. Gervais Michel, « Contrôle de gestion » édition ECONOMICA, 9ème édition, paris, 2009.
4. GERVAIS.M « contrôle de gestion », 7ème Edition Economica, paris, 2000.
5. SSADA. T, BURLAUD .A, SIMON.C, «comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3eme Edition Vuibert, paris, 2005.
6. LAUCHARD.J « la gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Edition d'organisation, France, 1998.
7. Hamini. A, « gestion et comptabilité prévisionnelle », Edition BERTI, Alger, 2001.
8. JACK Forget « Gestion budgétaire » édition d'organisation, Paris, 2005.
9. ABDEL Mohammed EL amine, cours « la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail », royaume du Maroc, janvier 2005.
10. Claude A, Sabine S, « contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007.
11. LANGLOIS, Georges, contrôle de gestion et gestion budgétaire, Maison Nouveaux Horizons 3ème Edition, année 2006.
12. Gervais. M, « contrôle de gestion par le système budgétaire », Edition Economica, Paris, 1987.
13. BOUQUIN Henri, « la maîtrise des budgets dans l'entreprise » éd EDICEF, Paris, 1992.
14. Peter Drucker, « A propos du management » édition village mondial, Paris, 2000.
15. Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et applications», édition Dunod, 2ème édition, Paris 2010.
16. Corhay Albert & Mbangala Papapa, « Fondement de gestion financière », édition de l'université de liège, Belgique, 2008.

17. Ayite Ayi-Kutu, Alvine Ayélé Kynach, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE), Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012.
18. Gervais Michel, « Contrôle de gestion », édition ECONOMICA, 8ème édition, Paris, 2005.
19. SELMER Caroline « Construire et défendre son budget » édition DUNOD, Paris, 2003.
20. MARGOTTEAU Eric, « Contrôle de gestion », édition Ellipses, Paris, 2001.
21. DUEDJ NORBET, « Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre », édition d'organisation, Paris, 2009.
22. Langlois. L, Bonnier. C, Bringer. M,..., OP, Cit 2006.
23. HUTIN Hervé, « Toute la finance », 4ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2010.
24. Alazard Claude et Sépari Sabine, contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 4eme édition, 1998.
25. MICHEL G, Le contrôle et stratégie de l'entreprise ,4em Econimaca, 1993.
26. Doriath. B, Goujet. C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, 2007.
27. Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002.
28. Roire Claude, « Pilotage de l'offre de valeur : tableaux de bord, budgets et indicateurs », Édition Pearson, Paris, 2005.
29. Christian GOUJET, Brigette DORIATH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2007.
30. SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord », 2ème édition DUNOD, Paris, 2003.
31. PIGE Benoit et LARDY Philippe, « REPORTING et contrôle budgétaire », Edition EMS, Paris.

32. Cu aubère. T, Muller. J, « contrôle de gestion », Edition Dupond, Paris. 33. Burlaud. A, Sinon. C, « comptabilité de gestion », Edition VUIBERT, 1993, Paris.
34. Teller. R, burlaud. A, et all, « contrôle de gestion » Edition VUIBERT, 2004.
35. Ardoin. L, Michel. D, Schmidt. J, « le contrôle de gestion » Edition Union, 1985.
36. ALAZARD.C, SEPARI. S, « contrôle de gestion », 5ème Edition DUNOD, Paris, 2001.
37. Guy DUMAS, Daniel LAURUE, « contrôle de gestion », édition lexis NEXIS, 2ème édition, France, 2005.

Mémoires et thèses

1. Christiane Chantal EPOH épouse DIOP « Diagnostic des procédures de la gestion budgétaire » mémoire de fin d'étude en science de gestion, centre africain d'études supérieures en gestion, 2013.
2. Ayite Ayi-Kutu, Alvine Ayélé Kynach, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE), Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012.

ANNEXES

Actif	2020			2019
	Montant brut	Amort ou provision	Montant net	Montant net
<u>I- Actifs non-courants</u>				
1- Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif				
2- Immobilisations incorporelles				
Frais de développements immobilisables				
Logiciels informatiques et assimilés	0,80	0,80	-	0,08
Autres immobilisations incorporelles	0,97	-	0,97	0,77
	-	-	-	
3- Immobilisations corporelles				
Terrains	28,00	-	28,00	28,00
Agencements et aménagements de terrain	1,00	-	1,00	-
Constructions (Batiments et ouvrages d'infrastructure)	471,00	176,00	295,00	299,00
Installations techniques, matériel et outillage industriel	28 250,00	12 779,00	15 471,00	12 821,00
Autres immobilisations corporelles	2 875,00	1 343,00	1 532,00	1 528,00
Immobilisations en concession	-	-	-	
	-	-	-	
4- Immobilisations en cours	5 655,00	-	5 655,00	7 322,00
5- Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence- entreprises associées	-	-	-	
Autres participations et créances rattachées	-	-	-	
Autres titres immobilisés	-	-	-	
Prêts et autres actifs financiers non courants	0,03	-	0,03	0,15
Actifs d'impôt différé	-	-	-	
Total Actifs non - courants	37 281,80	14 298,80	22 983,00	21 999,00
<u>II- Actifs courant</u>				
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
6- Stocks et encours	18,00	-	18,00	16,00
7- Créances et emplois assimilés				
Clients	5 338,00	600,00	4 738,00	4 692,00
Autres débiteurs	18,00	-	18,00	3,00
Impôts	88,00	-	88,00	49,00
Autres créances et emplois assimilés	-	-	-	-
	-	-	-	-
8- Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	207,00	-	207,00	188,00
	-	-	-	-
Total actif courant	5 669,00	600,00	5 069,00	4 948,00
Total Générale de l'actif	42 950,80	14 898,80	28 052,00	26 947,00

SADEG CD BEJAIA

Unité: Millions DA

Actif	2020		
	Montant brut	Amort ou provision	Montant net
<u>I- Actifs non-courants</u>			
1- Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif			
2- Immobilisations incorporelles			
Frais de développements immobilisables			
Logiciels informatiques et assimilés	0,80	0,80	-
Autres immobilisations incorporelles	0,97	-	0,97
	-	-	-
3- Immobilisations corporelles			
Terrains	28,00	-	28,00
Agencements et aménagements de terrain	1,00	-	1,00
Constructions (Batiments et ouvrages d'infrastructure)	471,00	176,00	295,00
Installations techniques, matériel et outillage industriel	28 250,00	12 779,00	15 471,00
Autres immobilisations corporelles	2 875,00	1 343,00	1 532,00
Immobilisations en concession	-	-	-
	-	-	-
4- Immobilisations en cours	5 655,00	-	5 655,00
5- Immobilisations financières			
Titres mis en équivalence- entreprises associées	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	0,03	-	0,03
Actifs d'impôt différé	-	-	-
Total Actifs non - courants	37 281,80	14 298,80	22 983,00
<u>II- Actifs courant</u>			
	-	-	-
	-	-	-
6- Stocks et encours	18,00	-	18,00
		-	
7- Créances et emplois assimilés			
Clients	5 338,00	600,00	4 738,00
Autres débiteurs	18,00	-	18,00
Impôts	88,00	-	88,00
Autres créances et emplois assimilés	-	-	-
	-	-	-
8- Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	207,00	-	207,00
	-	-	-
Total actif courant	5 669,00	600,00	5 069,00
Total Générale de l'actif	42 950,80	14 898,80	28 052,00

SADEG CD BEJAIA

Unité: Millions DA

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE	2020	2019
Chiffre d'affaires	2 900,00	3 000,00
Chiffre d'affaires intra groupe	-	-
Variation stocks produits finis et encours	-	-
Production immobilisée	-	-
Subvention d'exploitation	-	-
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 900,00	3 000,00
Achats consommés	- 110,00	- 95,00
Services extérieurs	- 492,00	- 537,00
	-	-
II-COMSOMMATION DE L'EXERCICE	- 602,00	- 632,00
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	3 502,00	3 632,00
Charges de personnel	- 983,00	- 932,00
Impôts, taxes et versements assimilés	- 150,00	- 139,00
	-	-
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 369,00	2 561,00
Autres produits opérationnels	- 5,00	- 8,00
Autres produits opérationnels intra groupe	-	-
Autres charges opérationnelles	-	-
Dotations aux amortissements	- 1 192,00	- 1 353,00
Dotations aux provisions	-	-
Reprises sur pertes de valeur et provisions	373,00	54,00
	-	-
V-RESULTAT OPERATIONNEL	1 545,00	1 254,00
Produits financiers	-	-
Charges financières	-	-
	-	-
VI-RESULTAT FINANCIER	-	-
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V+VI)	1 545,00	1 254,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 273,00	3 054,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 2 932,00	- 3 064,00
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	341,00	- 10,00
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	341,00	- 10,00

CDB

Intitulé	Unité	2018	Probable 2019	Prévisions					Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
				2020	2021	2022	2023	2024		
Clientèle										
Apport des	Nbre	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	10,5%	4,2%
Electricité		235,00	107,00	250,00	200,00	224,00	231,00	235,00	133,6%	17,0%
Raccordement		#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	9,1%	4,0%
Basse Tension		#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	10,3%	4,2%
Moyenne Tension		58,00	-	20,00	36,00	36,00	40,00	40,00	#DIV/0!	#DIV/0!
Haute Tension									#DIV/0!	#DIV/0!
Total clientèle		#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	3,9%	3,9%
Basse Tension		#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	3,9%	3,9%
Moyenne Tension		1 414,80	1 580,40	1 616,40	1 652,40	1 688,40	1 724,40	1 760,40	2,3%	2,2%
Haute Tension		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0%	0,0%
Achats électriques	GWh	1 703,00	1 809,00	1 899,00	1 993,00	2 091,00	2 095,00	2 314,00	5,0%	5,0%
achats électriques		1 703,00	1 809,00	1 899,00	1 993,00	2 091,00	2 095,00	2 314,00	5,0%	5,0%
achats électriques									#DIV/0!	#DIV/0!
achat aux		-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Kahrama									#DIV/0!	#DIV/0!
SKS									#DIV/0!	#DIV/0!
SKB									#DIV/0!	#DIV/0!
SKH									#DIV/0!	#DIV/0!
SKT									#DIV/0!	#DIV/0!
SKD									#DIV/0!	#DIV/0!
SPP1									#DIV/0!	#DIV/0!
Autres tiers									#DIV/0!	#DIV/0!
Echanges									#DIV/0!	#DIV/0!
Auxiliaires									#DIV/0!	#DIV/0!
Auxiliaires									#DIV/0!	#DIV/0!
Auxiliaires								#DIV/0!	#DIV/0!	
Auxiliaires								#DIV/0!	#DIV/0!	

Pertes Tra									#DIV/0!	#DIV/0!	
Pertes de		-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	
Taux de pe	%								#DIV/0!	#DIV/0!	
Ventes:											
Ventes tot									#DIV/0!	#DIV/0!	
Basse Ter		851,16	880,00	930,00	970,00	1 015,00	1 022,00	1 155,00	5,7%	5,6%	
Moyenne		633,54	678,16	719,49	763,94	811,13	820,00	886,72	6,1%	5,5%	
Haute Ter		21,50	18,14	18,14	18,14	18,14	18,14	18,14	0,0%	0,0%	
Total des ve		1 506,20	1 576,30	1 667,63	1 752,08	1 844,27	1 860,14	2 059,86	5,8%	5,5%	
Autres factu									#DIV/0!	#DIV/0!	
Auxiliaires	GWh								#DIV/0!	#DIV/0!	
Auxiliaires									#DIV/0!	#DIV/0!	
Auxiliaires									#DIV/0!	#DIV/0!	
Auxiliaires									#DIV/0!	#DIV/0!	
Pertes Tra										#DIV/0!	#DIV/0!
Totale des a			-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
Total des v		1 506,20	1 576,30	1 667,63	1 752,08	1 844,27	1 860,14	2 059,86	5,8%	5,5%	
Pertes de c		196,80	232,70	231,37	240,92	246,73	234,86	254,14	-0,6%	1,8%	
Taux de pe	%	11,70%	12,99%	12,30%	12,20%	11,90%	11,31%	11,07%	-5,3%	-3,2%	

CDB

Intitulé	Unité	2018	Probable 2019	Prévisions						Evol 2020/2019 (%)	Evol Moyenne PMTE (%)
				2020	2021	2022	2023	2024			
Clientèle											
Apport des		8 868,60	#####	6 559,20	6 886,80	7 231,50	7 592,40	7 964,10	-56%	-12%	
Nouvelles		100,80	362,70	196,20	206,10	216,90	227,70	238,50	-46%	-8%	
Raccorder		6 528,60	#####	6 357,60	6 675,30	7 009,20	7 359,30	7 720,20	-57%	-12%	
Basse Pre		8 859,60	#####	6 553,80	6 881,40	7 226,10	7 587,00	7 958,70	-56%	-12%	
Moyenne P	Nbre	9,00	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40	0%	0%	
Haute Pre		-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	
Total client		#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	5%	5%	
Basse Pre		#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	5%	5%	
Moyenne P		191,70	193,50	198,90	204,30	209,70	215,10	220,50	3%	3%	
Haute Pre		9,90	9,90	11,70	11,70	11,70	11,70	11,70	18%	3%	
Ventes:		-	-	-	-	-	-	-			
Ventes tot		317,58	360,16	214,47	223,14	232,61	241,65	253,70	-40%	-7%	
Basse Pre		142,73	137,65	143,00	149,53	156,66	163,48	175,44	4%	5%	
Moyenne P		38,98	45,02	46,77	48,90	51,24	53,46	53,56	4%	4%	
Haute Pre		135,86	177,50	24,70	24,70	24,70	24,70	24,70	-86%	-33%	
Achats pou		318,85	365,42	219,54	228,02	236,85	246,08	258,38	-40%	-7%	
Gaz Nature		318,85	365,42	219,54	228,02	236,85	246,08	258,38	-40%	-7%	
Propane		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
Achats pou		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	
Pertes		1,27	5,26	5,07	4,88	4,24	4,43	4,68	-4%	-2%	
Taux de pe	%	0,70%	2,80%	2,60%	2,40%	2,00%	2,00%	2,00%	-7%	-6%	



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution Est	Concessions de Distribution BEJAIA Division Finances/Comptabilité Service Budget et Contrôle de Gestion	N°
--------------------------------------	---	-------------------

VISA SUR LES ENGAGEMENTS
« Opérations d'investissement »
Réf. : Note n° 125/SDE/DFC du 19 Avril 2006

VISA N° /2021/.du

Objet du marché ou de la commande et de la lettre de commande :

.....
.....

Structure :

Cocontractant :

Numéro du marché, la commande ou de la lettre de commande :

.....

Montant (en chiffres et en lettres) : DA HT

.....

Imputation budgétaire avec chapitre article :

Date d'examen du marché ou de la commande par la commission :

Numéro et date du PV de la commission compétente :

..... Etablit en seul exemplaire original à :

BEJAIA, le :

Délais :

LE CHEF DE DIVISION FINANCES ET COMPTABILITE



DIRECTION DE DISTRIBUTION DE BEJAIA

AGENCE COMMERCIALE DE BEJAIA

C : PARTIE FOURNITURE AU CLIENT FINAL

C-1 : IDENTIFICATION DU CLIENT FINAL (A ne renseigner que dans le cas ou le client final (l'utilisateur) est différent du demandeur du raccordement)

Nom et Prénom/Raison Sociale.....
Représenté par Madame/Monsieur..... dûment habilité(e) à cet effet.
Adresse actuelle :
Code postal : Commune :
Téléphone : Wilaya :
Télécopie : Email :

C-2 : ADRESSAGE DE LA FACTURATION

Je désire recevoir ma facture d'énergie à l'adresse suivante :
Code postal : Commune :

C-3 : TARIF CHOISI

A) Ménage :

- Simple tarif :** unique pour toutes les heures (jour et nuit)
 - Code tarif 54 M :
- Double tarif :**
 - Code tarif 52 M : Pointe – Hors Pointe.
 - Code tarif 53 M : Nuit – jour
- Triple tarif :**
 - Code tarif 51 M : Pointe – Pleine -Nuit

B) Non Ménage :

- Simple tarif :** unique pour toutes les heures (jour et nuit)
 - Code tarif 54 NM
- Double tarif :**
 - Code tarif 52 NM : Pointe – Hors Pointe.
 - Code tarif 53 NM : Nuit – jour
- Triple tarif :**
 - Code tarif 51 NM : Pointe – Pleine -Nuit

Légende : ^o case à cocher

NB : les tarifs cités ci-dessus sont fixés par décision de la CREG conformément à la réglementation en vigueur.

La présente demande de fourniture avec ses deux parties complétées, et dûment signée par le client final constituera, une fois le paiement total du devis, le contrat de fourniture entre la Société de Distribution SDE et le client final. Ce contrat est valable un (01) an, son renouvellement se fera par tacite reconduction.

Je soussigné, (nom et prénom du client), reconnait avoir pris connaissance des informations ci-dessus.

Signature du client

Le Directeur d'agence

.....

.....

NB : Une copie de ce contrat est remise obligatoirement au client.

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Introduction générale 01

Chapitre01 : Les fondements théoriques de la gestion budgétaire 03

Section 01 : Notions de base sur la gestion budgétaire 03

1.1. Définition de la gestion budgétaire..... 03

1.1.1. Définitions du budget..... 03

1.1.2. Rôles de la gestion budgétaire 04

1.1.3. Définitions de la gestion budgétaire 05

1.2. Les types de budget 05

1.3. Les concepts fondamentaux de la gestion budgétaire..... 07

1.3.1. La planification 07

1.3.2. La prévision 07

1.3.3. La budgétisation..... 07

1.3.4. Le contrôle budgétaire 08

Section 02 : Les préliminaires de la gestion budgétaire 08

2.1. L'aspect prévisionnel..... 08

2.1.1. Définition de la prévision 08

2.1.2. Les prévisions des ventes 09

2.1.3. Prévision des frais de distribution.....	12
2.2. L'aspect de planification.....	13
2.2.1. Le plan stratégique.....	13
2.2.2 Le plan opérationnel.....	14
2.3. Procédures d'élaboration du budget.....	14
2.3.1. Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile.....	15
2.3.2. Réaliser des études préparatoires.....	15
2.3.3. Elaborer des projets de budgets.....	16
2.3.4. Choisir le pré-budget.....	16
2.3.5. Construire et négocier des budgets détaillés.....	16
2.3.6. Elaborer les prévisions définitives.....	17
2.4. Exécution du budget.....	17
Section 03 : Les différents acteurs de la gestion budgétaire.....	18
3.1. La direction générale.....	18
3.2. Le contrôleur de gestion.....	18
3.3. Les responsables des centres de responsabilité budgétaire.....	19
3.4. Le comité du budget.....	19
Chapitre 02 : Le contrôle budgétaire.....	21
Section 01 : Présentation du contrôle budgétaire.....	21
1.1. Définition et qualité d'un bon contrôle budgétaire.....	21
1.1.2. Objectif du contrôle budgétaire.....	22
1.2. Caractéristiques du contrôle budgétaire.....	23
1.3. Fonctions et étapes du contrôle budgétaire.....	24

1.3.1. Les fonctions du contrôle budgétaire.....	24
1.3.1.1. Fonction de contrôle.....	24
1.3.1.2. Fonction de régulation.....	24
1.3.2. Les étapes du contrôle budgétaire.....	24
1.3.2.1. Le contrôle avant l'action.....	25
1.3.2.2. Le contrôle pendant l'action.....	25
1.3.2.3 Le contrôle après l'action.....	25
1.4. Les types de contrôle budgétaire.....	26
1.4.1. Le contrôle à priori.....	26
1.4.2. Le contrôle à posteriori.....	26
1.5. Les rapports de contrôle.....	26
1.6. Les outils de contrôle budgétaire.....	27
1.6.1. Le tableau de bord.....	27
1.6.1.1. Définition du tableau de bord.....	27
1.6.1.2. Objectif du tableau de bord.....	28
1.6.1.3. Rôles d'un tableau de bord.....	28
1.6.1.3.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.....	28
1.6.1.3.2. Le tableau de bord aide à la décision.....	29
1.6.1.3.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	29
1.6.2. Le BENCHMARKING.....	29
1.6.3. LE REPORTING.....	30
1.6.4. Les réunions du suivi budgétaire.....	30
Section 02 : Modalités du contrôle budgétaire.....	31

2.1. Analyse des écarts	31
2.1.1. Définition d'un écart	31
2.1.2. Principe d'élaboration d'un écart.....	32
2.1.3. Les raisons des écarts.....	33
2.1.4. Calcule et analyse des écarts	33
2.1.4.1. Calcule des écarts.....	34
2.1.4.2. Interprétation des écarts	37
2.1.5. Choix des écarts significatifs.....	38
2.1.5.1. Le contrôle par exception	38
2.1.5.2. Le contrôle flexible	39
2.1.6. Les recherches des causes des écarts	39
2.2. Mise en œuvre des actions correctives.....	40
2.2.1. Nature de l'action corrective	40
2.2.2. Caractéristiques d'une bonne action corrective.....	41
Chapitre03 : gestion budgétaire au sein de la concession de distribution de Bejaia	42
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	42
1.1 Historique	42
1.2 Présentation de la direction de Bejaia	44
1.3 Mission et attribution.....	46
1.3.1 Le directeur de distribution	46
1.3.2 Chargé de communication.....	46
1.3.3 Ingénieur des affaires.....	46
1.3.4 Assistant du DD.....	46
1.3.5 La division ressources humaines	46
1.3.6 La subdivision affaires générales	46
1.3.7 La division gestion des systèmes informatiques.....	47
1.3.8 La division finance et comptabilité.....	47

1.3.9	La division relations commerciales	47
1.3.10	La division études et exécution travaux	47
1.4	Présentation de la DFC	48
1.4.1	Organigramme de la division finance et comptabilité.....	48
1.4.2	Organisation et attribution	48
Section 02 : la gestion budgétaire au sein de la concession de distribution de Bejaia		50
2.1	L'élaboration des budgets au sein de la CDB	50
2.1.1	Budget des ventes.....	50
2.1.1.1	Electricité	50
2.1.1.2	GAZ	55
3	Budget d'investissement de la CDB	58
3.1	Investissement physique (KM)	58
3.2	Investissement financier	61
3.3	Etat global de source de financement du programme d'investissement (investissement financier).....	63
4	Le budget des ressources humaines.....	67
5	Hypothèses d'élaboration du compte de résultat prévisionnel (2020-2024)	71
6	Le budget de la trésorerie	75
Conclusion générale.....		80

Bibliographie

Annexes

Résume

Résumé

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement instable, ce qui peut rendre obsolète la constatation budgétaire.

Deux raisons aussi fortes l'une que l'autre doivent nous inciter à accroître les efforts déjà entrepris en matière de gestion budgétaire.

Il s'agit tout d'abord, des pratiques budgétaires, il n'est plus question désormais de la simple utilisation des données comptables et plus particulièrement des données budgétaires des managers mais importance de l'atteinte des budgets, niveau de participation des managers aux activités budgétaires et surtout la communication formelle et sophistication des systèmes.

En deuxième lieu, le suivi budgétaire, il n'est plus question désormais de simple méthode qui s'appuie sur la comparaison à une date donnée entre le budget prévisionnel et des dépenses réalisées mais surtout de créer, surveiller et gérer un budget qui est capital pour le succès d'une entreprise cela devrait vous aider à affecter des ressources là où elles sont nécessaires, afin que votre entreprise reste rentable et performante.

Abstract

Today's businesses operate in a volatile environment, which can make budget recognition obsolete.

Two equally strong reasons should prompt us to step up the efforts already undertaken in the area of budget management.

First of all, it concerns budgetary practices, it is no longer a question of the simple use of accounting data and more particularly of managers' budgetary data, but the importance of achieving budgets, level of managers' participation in budgetary activities and especially formal communication and sophistication of systems.

Second, budget monitoring, it is no longer a question of a simple method based on the comparison on a given date between the provisional budget and the expenditure made but above all of creating, monitoring and managing a budget which is essential. For the success of a business it should help you direct resources where they are needed, so that your business remains profitable and successful.

ملخص

تعمل الشركات اليوم في بيئة متقلبة، مما قد يجعل التعرف على الميزانية أمرًا قديمًا

يجب أن يدفعنا سببان قويان بنفس القدر إلى تكثيف الجهود المبذولة بالفعل في مجال إدارة الميزانية.

أولاً وقبل كل شيء، يتعلق الأمر بممارسات الميزانية، لم يعد الأمر يتعلق بالاستخدام البسيط للبيانات المحاسبية وبشكل خاص بيانات ميزانية المديرين، ولكن أهمية تحقيق الميزانيات، ومستوى مشاركة المديرين في أنشطة الميزانية وخاصة الاتصالات الرسمية وتعقيد الأنظمة.

ثانياً، مراقبة الميزانية، لم يعد الأمر يتعلق بطريقة بسيطة تعتمد على المقارنة في تاريخ معين بين الميزانية المؤقتة والنفقات التي تم إجراؤها ولكن قبل كل شيء إنشاء ومراقبة وإدارة الميزانية وهو أمر ضروري لنجاح الأعمال التجارية يجب أن تساعدك على توجيه الموارد حيثما تكون هناك حاجة إليها، حتى يظل عملك مربحًا وناجحًا