



Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA.

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

Département Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion

Spécialité : finance et comptabilité

Option : Finance d'Entreprise

Thème

Elaboration et suivi d'un budget d'investissement

Cas : Sonatrach /DRGB

Réaliser par :

M^r Benferchouli A/Hakim

M^r Azzi Mazigh

Encadré par :

M^{elle} Zarkak Sabrina

Promotion 2020 – 2021

REMERCIEMENT

Nous remercions tous d'abord dieu tout puissant qui nous a donné la santé, le courage et la patience afin de pouvoir accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à remercier précisément madame ZARKAK SABRINA pour ses conseils et orientations et aussi à remercier ALLAOUA SIHEM personnel de sonatrach, pour ses conseils et son encouragement et tous les efforts fourni.

On tient à exprimer notre gratitude au personnel de sonatrach DRGB pour l'accueil

Aussi nos remerciements s'adressent à l'ensemble des enseignants du département des sciences de gestion de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia et surtout nos enseignants durant notre cursus universitaire.

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail ;

A mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et à mes adorables deux sœurs, que je les remercie d'autant que je ne remercie personne, à leurs aides, à leurs orientations et leurs conseils, durant mes études et dans ma vie et sans eux je ne serais pas arrivé jusqu'à la.

A mon neveu ABDERRAOUF grâce à lui j'ai pu trouver le sourire qu'il faut au moment qu'il faut.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

A/HAKIM

DÉDICACES

Je dédie ce travail à :

*Mes très chers parents qui m'ont toujours soutenu tout au
long de mon parcours*

Mon frère et ma sœur bien-aimés

*A mon neveu YOURAN grâce à lui j'ai pu trouver le sourire
qu'il faut au moment qu'il faut.*

Ma famille mes amis.

MAZIGH

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BFR : Le Besoin en Fonds de Roulement.

BFRE : Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation.

CF : Cash-Flow.

DR : Délai de Récupération du capital investi.

DRGB : Direction Régionale Bejaia.

IP : Indice de Profitabilité.

PA : Le Plan Annuel.

PFI : Plan de Financement et d'Investissement

PMT : Le Plan à Moyen Terme.

RTC : Région Transport Centre.

TRI : Taux de Rentabilité Interne.

VAN : Valeur Actuelle Nette.

LISTE DES SCHÉMAS ET TABLEAUX

Liste des schémas

Schéma N°1 : Les caractéristiques d'investissement.....	07
Schéma N°2 : La démarche de détermination d'un projet d'investissement.....	15
Schéma N°3 : Schéma du budget général de Garonne Avionique.....	28
Schéma N°4 : Présentation de la gestion budgétaire.....	29
Schéma N°5 : Les étapes de la procédure budgétaire.....	31
Schéma N°6 : Mise en œuvre des actions correctives.....	34
Schéma N°7 : Représentation du processus de contrôle budgétaire.....	37
Schéma N°8 : Organigramme de la RTC	53

Liste des tableaux

Tableau N01 : Les objectifs des critères d'évaluations	19
Tableau N02 : La structure de plan de financement et d'investissement.....	22
Tableau N03 : Effectifs de SONATRACH de la RTC Béjaïa.....	54
Tableau N04 : Tableau du contrôle de physique valorisé	61

Liste des Figures

Figures 01 : Carte réseau de Transporte SOANATRACH.....	50
Figures 02 : Carte réseau de Transporte de la RTC Béjaïa	52

SOMMAIRES

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre I : Généralité sur les projets d'investissement

Introduction	03
Section 01 : Notion générale sur le projet d'investissement	03
Section 02 : le Processus décisionnel du projet d'investissement	12
Section 03 : Les critères d'évaluation d'un projet d'investissement et méthode de financement	15
Conclusion	23

Chapitre II : Technique d'élaboration d'un budget d'investissement

Introduction	24
Section 01 : Notion générale sur le budget	24
Section 02 : Procédure d'élaboration d'un budget d'investissement	29
Section 03 : le contrôle Budgétaire	36
Conclusion	41

Chapitre III : L'Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de l'entreprise SONATRACH DRGB

Introduction	42
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	42
Section 02 : l'élaboration du budget d'investissement au sein de SONATRACH DRGB	55
Conclusion	63
Conclusion générale	64

Bibliographie

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, les entreprises sont confrontées à un environnement turbulent et instable auquel elles doivent faire face en faisant preuve de compétitivité et de flexibilité, un simple exemple la crise sanitaire de la COVID 19 qui a bouleversé le monde économique ou beaucoup d'entreprises ont été poussées à la fermeture définitive, gérer une entreprise c'est assurer sa survie et sa réussite et cela en se dotant d'outils d'information et de gestion très performants en vue d'atteindre des objectifs fixés dans le cadre d'une stratégie déterminée.

Les projets d'investissement ont une importance capitale dans le développement de l'entreprise, le choix de faire ou non un investissement est donc un problème crucial pour toute entreprise pour pouvoir assurer sa réussite et sa survie.

La survie de l'entreprise passe nécessairement par l'amélioration des performances, la gestion budgétaire ou l'élaboration des budgets peut être perçue comme un outil d'amélioration des performances économiques de l'entreprise.

Réaliser un investissement pour une entreprise est donc une décision importante parce qu'elle nécessite des capitaux énormes ainsi d'une stratégie bien adaptée aux besoins et aux exigences environnementales de l'entreprise, c'est pour cette raison qu'une certaine démarche est requise dans l'exécution des décisions d'investissement, l'acquisition et le renouvellement d'immobilisations impliquent des dépenses qu'il faut prévoir leur financement, ce qui conduira à l'établissement d'un budget d'investissement.

Le budget d'investissement est un programme prévisionnel fixé par l'entreprise dans les buts d'atteindre ses objectifs, correspond aux dépenses prévisionnelles d'une entreprise dans le but de renouveler significativement son cycle d'exploitation.

En effet Le processus budgétaire est un outil de gestion très important. Il permet de fixer des objectifs et de mettre en place des moyens de contrôle liés à la mission de l'entreprise.

Le suivi ou le contrôle budgétaire est l'un des moyens de contrôle mis en place par l'entreprise, il permet de comparer des réalisations avec des prévisions que l'entreprise avait tracées pour détecter les écarts et aussi de trouver une solution adéquate

L'objectif principal de notre étude est de s'interroger sur comment se déroule la procédure d'élaboration d'un budget d'investissement et son suivi ?

Afin de répondre à notre problématique, nous avons développé des questions secondaires que voici :

- Qu'est-ce qu'un projet d'investissement ?
- Quels sont les critères d'évaluation d'un projet d'investissement et ses différentes modalités de financement ?
- Qu'est-ce qu'un budget d'investissement ?
- Comment est suivi le budget d'investissement ?

Pour répondre à cette question nous avons proposés les hypothèses suivantes :

- Un investissement c'est l'une des sources d'amélioration de la rentabilité de l'entreprise,
- La procédure budgétaire nécessite la mobilisation des différentes fonctions de l'entreprise,
- la gestion budgétaire est un outil efficace pour l'atteinte des objectifs de SONATRACH.

Pour répondre à ces préoccupations, nous avons retenu le thème de recherche suivant :
{L'élaboration et le suivi d'un budget d'investissement.}

Pour trouver réponse à notre problématique nous avons effectué un stage au niveau de l'entreprise SONATRACH (direction régionale de Bejaia). Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour une démarche structurée, composée de trois chapitres, notre premier chapitre sera consacré à une étude descriptive portant sur des généralités sur le projet d'investissement, le second chapitre portera sur les critères d'élaboration d'un budget d'investissement, le troisième chapitre est consacré au cas pratique que nous avons mené au sein de l'entreprise SONATRACH et qui va nous permettre de confronter notre bagage théorique à la réalité du terrain.

CHAPITRE I GENERALITE SUR LES PROJET D'INVESTISSEMENT

Introduction

Les projets d'investissement ont une importance capitale dans le développement de l'entreprise. Dans ce présent chapitre qui est subdivisé en trois sections ; nous allons étudier les généralités sur les projets d'investissement. D'abord, dans la première section, nous essayerons d'éclaircir les notions générale d'un projet d'investissement en citant quelques définitions, ses objectifs, ses caractéristique et les types de projet qui existe, ensuite la deuxième section sera consacrée aux processus décisionnel, enfin la troisième section sera consacrée aux critères d'évaluations d'un projet d'investissement et ses différents méthodes de financement.

Section 1 : Notion générale sur le projet d'investissement

Les projets d'investissement ont une importance capitale dans le développement de l'entreprise, Lancer un projet est action temporaire avec un début et une fin, l'entreprise lancent des projets d'investissement dans le but de maximiser ces profits quel que soit la nature de l'activité qu'elle exerce. Ainsi, l'évaluation d'un projet d'investissement, consiste en fait, à évaluer son impact sur la valeur de marché de l'entreprise pour l'accroître ses des richesses.

1.1 Définition du projet d'investissement

Les définitions du projet varient selon les auteurs et les organisations :

- **Selon les économistes** : «L'investissement est tout sacrifice des ressources fait aujourd'hui, dans l'espoir d'obtenir dans le futur, des résultats, certes, étalés dans le temps mais d'un montant total supérieur à la dépense initiale». Pour l'économiste comme pour le gestionnaire en entreprise, un investissement a une définition plus large qui englobe les investissements au sens comptable auquel s'ajoutent le besoin en fonds de roulement d'exploitation, certaines charges d'exploitation et des titres financiers à court terme faisant partie de l'actif circulant.¹

¹ Nathalie Taverdet-Popiolek «Guide du choix d'investissement», Edition d'organisation, 2006, P4.

- **Selon les financiers** : Pour le financier, l'investissement est « Une immobilisation du capital qui produit des revenus à long terme et à ce titre doit être financé par des capitaux permanents (capitaux propres ou l'emprunt à long terme) »²
- **Selon les comptables** : « L'investissement est constitué de tout bien meuble ou immeuble, corporel ou incorporel, acquis ou créé par l'entreprise, destiné à rester durablement sous la même forme dans l'entreprise ».³
- **Selon les gestionnaires** : selon les auteurs suivant, SIMON et TRABELSI ont défini l'investissement comme « une acception plus large, car elle prend en compte certaines charges d'exploitation (frais de démarrage, publicité, formation, recherche ...etc.) »

1.2 Les caractéristiques d'investissement

Afin de bien savoir l'importance des décisions d'investissement au sein de l'entreprise y a certaines caractéristiques à savoir avant chaque investissement, ils sont appréciés selon un point de vue économique, et un point de vue financier.

1.2.1 Caractéristiques économiques

Selon les économistes, l'investissement présente quelques caractéristiques fondamentales qui doivent poser lourd sur les décisions d'investissement et sur lesquelles sont fondées, bien évidemment, les méthodes d'évaluation que nous examinerons plus loin.

- **L'investissement est une immobilisation (capital fixe)**: des ressources financières sont engagées à long terme, de façon quasi-irréversible, d'où à titre d'exemple pour un matériel acquis aujourd'hui risque d'être encore dans l'entreprise dans dix ans et même plus.
- **L'investissement augmente la productivité de la firme**: plus la productivité est élevée moins il y a de la possibilité d'adaptation rapide en cas de changement de la conjoncture.

² Franck olivier Meye, «Évaluation de la rentabilité des projets d'investissement : méthodologie pratique», le Harmattan, 2007, P 29-30

³ Nathalie Taverdet-Popiolek «Guide du choix d'investissement», Edition d'organisation, 2006, Page 10

- **L'investissement implique un arbitrage entre le présent et le futur:** par définition générale l'investissement est une dépense immédiate et des revenus étalés dans le temps et parfois sur plusieurs années, il faut renoncer à la satisfaction qu'aurait apportée l'argent investi s'il avait été consommé pour un espoir de satisfaction plus grande dans le futur.
- **L'investissement a une part de risque:** l'avenir n'est pas certain malgré la qualité des études prévisionnelles d'où la rentabilité future de l'investissement et son résultat pourraient être différent de ce qui avait été prévu.

1.2.2 Caractéristiques financières⁴

Selon les financiers, l'investissement est la comparaison entre les différentes dépenses et la rentabilité de projet d'investissement à travers l'évaluation des principaux déterminants qui sont comme suit :

- **Le capital investi :** c'est le montant des dépenses directes ou indirectes que l'entreprise consacre pour la réalisation d'un projet d'investissement. Un capital investi comprend le prix d'immobilisations acquises dans le cadre du projet, c'est-à-dire, le coût d'achat du matériel, ainsi que l'augmentation du BFRE qui découle de sa réalisation.
- **Le coût d'achat:** le prix d'achat hors taxe, les frais accessoires (frais de transport, d'installation, etc.), la TVA non récupérable (si l'entreprise a un droit de déduction inférieur à 100%), les droits de douane (si le bien est importé), ...etc.
- **La durée de vie de l'investissement⁵:** pour un économiste l'investissement est un sacrifice de ressources aujourd'hui destinées à porter ses fruits pendant une certaine période ,cette période citée dans la définition est la durée de vie économique ou période d'exploitation ou encore période de vie utile. La durée de vie utile est fondée sur cinq notions distinctes :

⁴ TEULIE.J, TOPSACALIAN-pascal « Finance »,4ème Edition Vuibert, Paris, 2005, P171.

⁵ Nathalie Taverdet-Popiolek, «Guide du choix d'investissement», Edition d'organisation,2006, P14.

➤ **La vie physique de l'investissement :**

Les services techniques l'apprécient généralement avec une bonne précision. Elle se calcule par exemple, en nombre d'heures de fonctionnement, en réalité il s'agit de déterminer la durée optimale d'exploitation, compte tenu des coûts d'entretien et de la valeur de revente de l'équipement considéré.

➤ **La vie technologique de l'investissement :**

Dans les industries à évolution technologique rapide où l'innovation est la clé, elle est souvent inférieure à la durée de vie physique, la mise sur le marché de machines ou de logiciels plus performants peut conduire l'entreprise à remplacer le matériel investi avant même qu'il ne soit usé.

➤ **La durée de vie du produit :**

n cas d'investissement spécifique à un produit et ne pouvant pas être reconverti après la disparition du produit, c'est la durée de vie du produit qui doit être retenue comme durée de vie économique, si elle est plus courte que la durée de vie physique ou technologique.

➤ **Les recettes nettes (cash-flows nets) :**

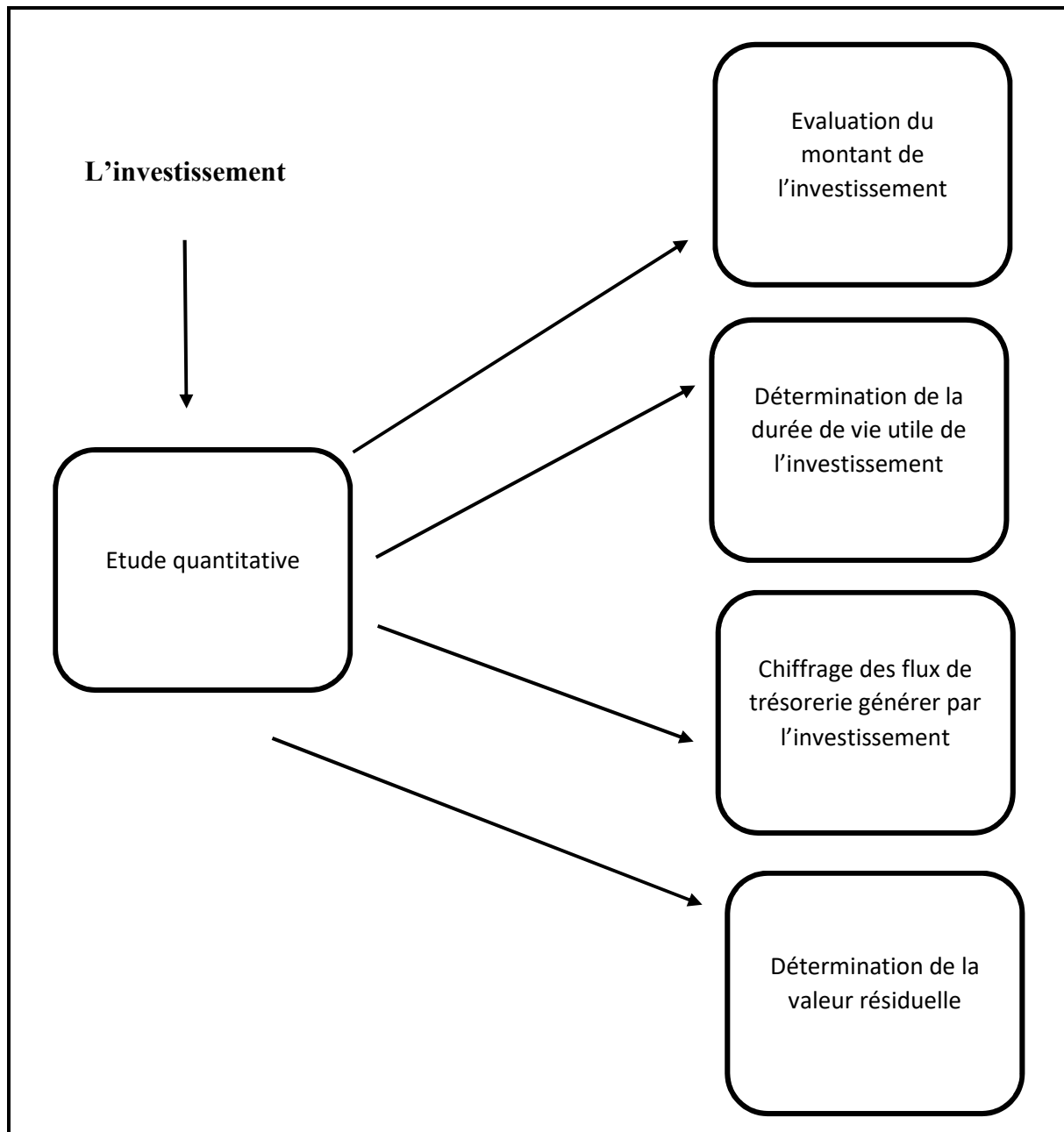
« C'est la différence entre les produits encaissables et les charge annuelle décaissables générées par l'exploitation de l'investissement. Les flux nets de trésorerie sont appelés cash-flows (CF). Ils sont supposés être encaissés à la fin de chaque période »⁶

➤ **La valeur résiduelle :**

C'est le reste de la valeur à la fin de la durée de vie économique et des différents éléments investis lors de la réalisation d'un projet. La récupération du besoin en fond de roulement (BFR), le fond de roulement est constitué des capitaux nécessaires pour combler l'écart entre les dépenses déjà engagé par l'entreprise, et les recettes non encore réalisées.

⁶ HAMDI.K «Analyse des projets et leur financement », Edition Es-Salem, alger 2000, P64.

Schéma 01 : Les caractéristiques d'investissement



Source : J.Marguerim, G.Ausset «Choix de l'investissement», édition Sedifor, 1984, P50.

1.3 Les objectifs d'un projet d'investissement

1.3.1 Les objectifs stratégiques

C'est un ensemble d'objectifs qui relève généralement de la sphère stratégique. Il peut s'agir d'objectifs d'expansion, de modernisation, d'indépendance. L'ensemble de ces objectifs sera considéré par la direction générale de l'entreprise et leur hiérarchisation, permettront la définition d'une stratégie rattachée à l'investissement.

1.3.2 Les objectifs opérationnels

Ces objectifs se situent au niveau technique, ils relèvent un fort antagonisme et parfois se révèlent être exécutifs. Afin de mieux les comprendre, voici ses objectifs qui semblent être très explicites pour ce fait :

- **Les objectifs de coûts** : la politique des coûts est l'objectif principal de nombreux projets, parce que c'est un élément qui permet de maîtriser un instrument stratégique qui est la politique des coûts. Ces objectifs permettent aussi de minimiser les prix de revient du produit.
- **Les objectifs de délais (temps)** : tout projet peut avoir comme principal objectif la satisfaction d'une demande récente dans les meilleurs délais afin d'acquérir un avantage concurrentiel. En effet, dans un marché à vive concurrence, les parts reviennent à ceux qui sont en veille et en réactivité.

1.3.3 Les objectifs de qualité

Étant donné qu'une concurrence redoutable présente parmi les entreprises, les responsables et les décideurs doivent prendre en considération l'environnement compétitif pour garantir un certain niveau de qualité rependant à la demande des clients, c'est pour cela il faut qu'ils effectuent plus de recherche en ce qui concerne le domaine du projet, le temps et le coût. En outre, si le décideur décide de poursuivre et de se baser sur ce genre d'objectifs, il est dans l'obligation d'ignorer les autres finalités, car leur coexistence est particulièrement difficile le décideur est dans une mesure de garantir une cohérence entre une combinaison d'objectifs opérationnels et d'objectifs stratégiques.

1.4 Typologie des projets

Les projets peuvent être classés par nature, par finalité et par objet :

1.4.1 Classification des projets par finalité

1.4.1.1 Projets de création de produits nouveaux

Leur originalité tient d'abord au fait que nous cherchons à mesurer la rentabilité du nouveau produit qui n'existe pas encore sur le marché, d'autre part il est possible dans le cas d'un développement d'une activité nouvelle dans une entreprise qui a été déjà créé et qui absorbe une part de charges déjà existantes, ceci va entraîner quelques difficultés de mesure. Une de leurs particularités essentielles tient au passage de l'idée au produit (génie industriel et techniques marketing)⁷.

1.4.1.2 Projets d'investissements de productivité

Leur finalité tient au fait que l'entreprise ne cherche pas à mesurer la rentabilité du changement d'un équipement, mais cherche à mesurer l'opportunité de l'équipement, de ce fait la rentabilité du produit peut rester bonne et contrairement au changement d'équipement qui s'avérer mauvais (et inversement), le produit est connu, la demande déjà appréciée. Toute la difficulté réside dans le calcul des coûts et notamment l'intégration correcte des changements induits par le nouvel équipement ; le coût de la formation, de la nouvelle organisation, ainsi que la surcharge administrative, généralement il faut tenir compte de la valeur et l'utilité de l'équipement ancien, tout remplacement de matériel important peut s'assimiler à ce type de projet dans la mesure où le remplacement ne se fait pas à l'identique, le problème est alors de savoir quand remplacer l'équipement.

1.4.2 Classification des investissements selon leur nature

1.4.2.1 Les investissements incorporels⁸

Il s'agit des investissements techniques (exemple : le fonds de commerce, brevets et licences, programme de recherche et de développement, ...etc).

⁷ La définition du produit passe généralement par les phases de test des idées et des concepts de produit (cf. Y. Chirouze).

⁸ MORGUES.N «le choix d'investissement dans l'entreprise», Edition economica, paris 1994, P10.

1.4.2.2 Les investissements corporels

Ce sont les biens physiques, c'est-à-dire les actifs fixes de l'entreprise, par exemple : terrain, bâtiments, les équipements, les installations techniques et les machines.

1.4.2.3 Les investissements financiers

Les investissements financiers sont des placements de capitaux ou de valeurs en vue de l'acquisition des titres producteurs de revenus financiers sous forme d'intérêts.

1.4.2.4 Les investissements stratégiques

Les investissements dits « stratégiques » ne visent pas forcément la rentabilité à très court terme de l'entreprise, mais sont destinés généralement à maintenir cette rentabilité à plus long terme et à assurer la pérennité de l'entreprise, Il s'agit des activités de recherche et développement, de brevets ou d'acquisition de licences, de formation, de publicité, d'amélioration de l'image, d'amélioration du cadre de travail des employés.

1.4.3 Classification selon leurs objets

On peut distinguer cinq catégories : investissement de remplacement, d'expansion investissement de productivité ou de modernisation, de capacité, d'innovation ou diversification et d'intérêts publics ou sociaux.

1.4.3.1 Investissement de remplacement ou de renouvellement⁹

Ces investissements permettent de garder intact le potentiel de production de l'entreprise, ils concernent le remplacement des équipements usés par des équipements neufs, ayant toute fois les mêmes caractéristiques que les anciens.

1.4.3.2 Investissement d'expansion

Ils contribuent à l'augmentation de la capacité de production ou de la distribution de l'entreprise dans le même domaine que celui déjà exercé, il peut s'agir d'investissements internes ou externes.

1.4.3.3 Investissement de productivité ou de modernisation

Ils permettent de faire les économies dans le processus de production et sont destinés à améliorer la compétitivité de l'entreprise dans le cadre de ses activités actuelles,

⁹ BRIDIER.M « guide d'analyse des projets », Edition ECONOMICA, paris 1992, P1.

grâce à l'abaissement du coût de revient de ses produits et à la modernisation des outils de productions, par exemple l'introduction d'une alimentation automatique sur une machine d'usinage entraîne une économie de main d'œuvre.

1.4.3.4 Investissement de capacité

Désigné aussi d'investissement d'expansion, il vise à accroître la capacité de l'entreprise par l'injonction de moyens nouveaux aux moyens existants.

1.4.3.5 Investissement d'innovation ou de diversification

Cet investissement consiste à introduire de nouvelles technique et de nouveaux produits dans l'entreprise auxquels s'ajoutent les investissements commerciaux qui sont destinés à faciliter l'accès à de nouveaux marchés.

1.4.3.6 Investissement d'intérêts publics ou sociaux

Ils visent à améliorer le bien-être général ou la satisfaction des employés, d'autres investissements visent à améliorer l'image de marque de la compagnie ou à augmenter la sécurité dans le travail, ce type d'investissement à un effet positif sur la rentabilité de la firme.

Section 2 : le Processus décisionnel du projet d'investissement

Tout projet est avant tout est un choix pour l'avenir et constitue à ce titre un investissement, dans la plupart des cas la décision de commencer un projet sera partiellement irréversible car certaines dépenses ne seront pas récupérables si le projet est interrompu, la décision de lancer le projet est donc lourd de conséquences et fera l'objet d'une analyse formelle.

2.1 Définition de la décision d'investissement

D'une manière générale, une décision se définit comme étant « un choix entre plusieurs solutions possible d'une action portant sur la mise en œuvre de ressource ou la détermination des objectifs compte tenu d'un ou plusieurs critères d'évaluation »¹⁰

En finance la décision d'investissement signifie le sacrifice d'une valeur présente certaine en contrepartie d'une valeur future plus ou moins aléatoire.¹¹

La décision d'investissement est essentielle à survie et à la croissance d'une entreprise.

2.2 Les caractéristiques de la décision d'investissement¹²

Avant de prendre une décision il faut prendre en compte certaines caractéristiques que voici :

- **Une décision souvent stratégique** : La décision d'investir doit s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise.
- **Une décision risquée mais, indispensable** :
 - Certaines méthodes permettent de réduire et d'évaluer le risque mais il n'y a aucune méthode qui permet de le supprimer ;
 - L'entreprise est condamnée à investir, « *Ne pas investir, c'est la mort lente, mal investir, c'est la mort rapide* » Octave Gelinier, auteurs et économiste français;
- **Une décision sous contrainte financière** : L'investissement doit être couvert par des capitaux stables dont le montant et le coût doivent être préalablement appréciés par la direction financière.

¹⁰ EDIGHOFFER J-R «Précis de gestion d'entreprise», Edition Nathan, Paris, 1996, P12.

¹¹ Jacques Chrissos, Roland Gillet «Décision d'investissement», 3eme édition, Edition Pearson et Dareios, P11.

¹² Nathalie Taverdet-Popiolek «Guide du choix d'investissement», Groupe Eyrolles, 2006, P304.

- **Une décision impliquant tous les services de l'entreprise** : Elle implique les services fonctionnels et opérationnels ;
- **Une décision qui influence l'ensemble de l'organisation** Tout investissement nouveau crée des perturbations dans l'entreprise :
 - **Les perturbations techniques** : L'introduction d'une technologie nouvelle peut désorganiser le système de production de l'entreprise ;
 - **Les perturbations sociales** : elles se rapportent essentiellement à la qualification du personnel et à la répartition du pouvoir dans l'organisation ;
 - **Les perturbations financières** : le choix d'un projet crée une diminution des moyens financiers de l'entreprise ;
 - **Les perturbations fiscales** : par exemple en payant plus d'impôts du fait de l'accroissement de l'activité de l'entreprise ;
 - **Les Perturbations commerciales** : la réalisation d'un projet au sein de l'entreprise peut modifier ses relations avec ses partenaires, par exemple l'abandon d'un fournisseur devenu inutile car l'entreprise a changé son métier.

2.3 Les facteurs influençant la prise de décision de l'investissement

Il y a plusieurs facteurs qui peuvent influencer la décision d'investir.

2.3.1 L'évolution de la demande

La stratégie d'investissement est conditionnée par l'existence et la perspective de débouchés suffisants, ainsi la croissance de la demande ouvre des perspectives de profit pour les entrepreneurs à investir, il existe donc une corrélation entre l'évolution de la demande et celle de l'investissement.

2.3.2 L'environnement interne de l'entreprise

Il s'agit de l'ensemble des facteurs liés à la taille, le rythme de croissance de l'entreprise, les facteurs qui sont dus à la structure organisationnelle, le système et méthode de communication dans l'entreprise.

2.3.3 L'environnement externe de l'entreprise

Cet environnement externe est constitué par l'ensemble des conditions économiques, sociales et politiques existantes à un moment donné du temps, cet environnement peut être positif ou négatif, selon le degré de stabilité qui caractérise l'ensemble des conditions précitées.

2.3.4 La personnalité du dirigeant

Il s'agit d'étudier le degré d'influence sur le processus de prise de décision qui dépend des caractéristiques de la personnalité du dirigeant, l'intelligence, la compétence, l'expérience, l'attitude face au risque et l'intégrité morale constituent des facteurs déterminant dans le comportement des dirigeants.

2.3.5 Le temps

La décision retardée peut avoir des effets sur la solution d'un problème se posant avec urgence, par exemple, du fait de l'obsolescence une entreprise doit changer ses machines et si elle ne prend pas la décision le plus vite possible elle risque de perdre ses parts de marchés.

2.4 L'importance de la décision d'investissement

L'importance de la décision d'investissement revienne au fait que l'investissement est :

- Le seul moteur de la croissance et de la survie de l'entreprise ;
- Un engagement à moyens et à long terme ;
- Il influence l'environnement économique et financier.

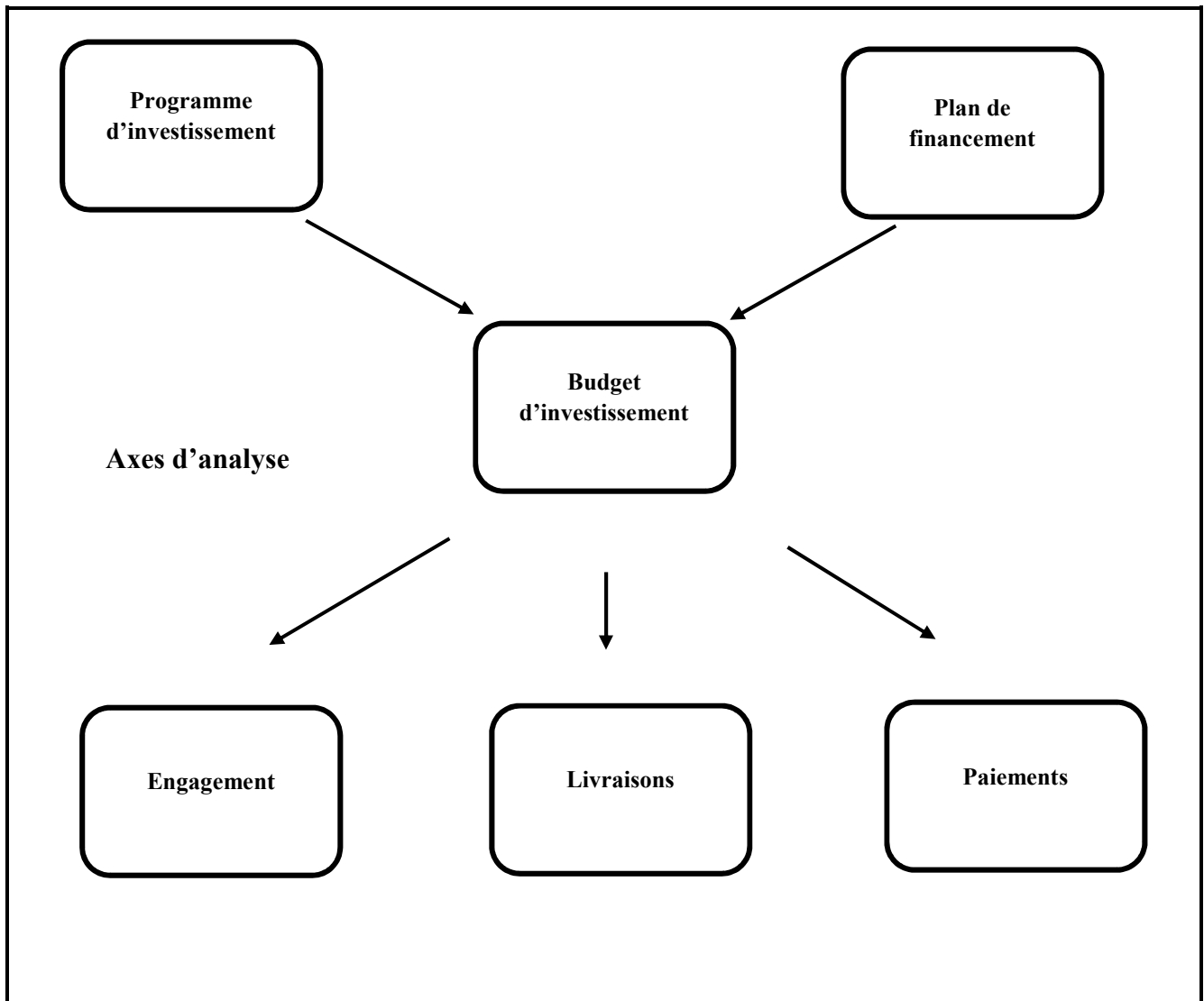
Section 3 : Les critères d'évaluation d'un projet d'investissement et méthode de financement

L'évaluation des projets n'a pas pour but de déterminer avec certitude la rentabilité attendue de l'investissement mais permet simplement de situer le niveau de rentabilité attendue mesurer à l'objectif que l'entreprise veut atteindre.

Les critères d'évaluation de la rentabilité des projets sont des indicateurs de rentabilité globaux et synthétiques qui ne peuvent garantir à l'investisseur la réalisation des prévisions réalisées.

3.1 La démarche de détermination d'un projet d'investissement

Schéma 2 : La démarche de détermination d'un projet d'investissement



Source : Brigitte Doriath et Chritian Goujet «gestion prévisionnelle et mesure de la performance», P111

3.2 Méthodes de détermination de la rentabilité d'un projet

Pour juger de l'intérêt d'un projet d'investissement il existe certains critères qui permettront de déterminer la rentabilité d'un projet ces critères servent de jugement soit à la rentabilité du projet soit au risque qu'il fait courir à l'entreprise.

Nous citons principalement :

- La valeur actuelle nette (VAN) ;
- L'indice de profitabilité (IP) ;
- Le taux interne de rentabilité (TIR) ;
- Les délais de récupération (DR).

3.2.1 La valeur actuelle nette (VAN)

3.2.1.1 Définition de la VAN

La VAN se définit de manière simplifiée comme étant « la différence entre la valeur actuelle des bénéfices et la valeur actuelle des coûts »¹³, ou comme étant « La différence entre la valeur de marché d'un investissement et son coût initial ».¹⁴

3.2.1.2 Calcul de la VAN

Soit la VAN égale le « Coût initial + valeur présente des cash-flows futurs » dont voici la formule :

Cash-Flow (CF)= Recettes – Dépenses

$VAN = CF(1+i)^{-1} + CF(1+i)^{-2} + CF(1+i)^{-3} + \dots + CF(1+i)^{-n} - I_0$

$$VAN = \sum CF_t (1+i)^{-t} - I_0$$

Tel que :

i : le taux d'actualisation, CF: cash-flow, t : durée de vie du projet, I₀ : Dépense initiale.

Si la VAN est :

- positive correspond à un projet dont le taux de rentabilité est supérieur à celui du marché financier, et la valeur actuelle nette est le surplus de résultat par rapport à

¹³ BERK Jonathan et DEMARZO Peter «Finance d'entreprise», Paris, Pearson éducation 2ième édition, 2011, P69.

¹⁴ CHANOINE Brigitte «Gestion financière : Décision d'investissement», Département finance ICHEC, 2011, P6.

la rémunération attendus par les investisseurs, c'est-à-dire que le projet est porteur de gain, il accroît la richesse à l'investisseur, donc il doit être réalisé.

- négative correspond à un projet dans le taux de rentabilité prévisionnel du projet est insuffisant, l'investisseur essaye plus de ressources qu'il ne permet d'en créer et le projet doit être refusé.
- égale à zéro correspond à un taux de rentabilité égal à celui du marché et son résultat économique attendu est strictement égal à la rémunération des capitaux engagés, ainsi le projet est aussi acceptable.

3.2.2 L'indice de profitabilité (IP)

3.2.2.1 Définition de l'indice de profitabilité

L'indice de profitabilité (IP) est le rapport de la valeur actualisée des flux de trésorerie prévus d'un projet au montant de l'investissement, On choisit les projets qui ont un indice supérieur à 1, donc ceux qui rapportent plus qu'ils ne coûtent.

« Lorsque plusieurs projets d'investissements sont possibles, on retient celui qui possède l'indice le plus fort, à condition que ce dernier soit supérieur à 1 »¹⁵.

3.2.2.2 Calcul de l'indice de rentabilité

$$IP = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{I_0}$$

$IP > 1 \rightarrow$ le projet est rentable.

$IP < 1 \rightarrow$ le projet n'est pas rentable.

3.2.3 Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)

3.2.3.1 Définition du (TRI)

Le TRI est le taux maximum auquel on peut rémunérer les capitaux ayant servi à financer le projet, sans que l'opération devienne déficitaire, cette méthode a les mêmes fondements que ceux de la VAN, elle consiste à rechercher pour quel taux d'actualisation on obtient l'égalité entre l'investissement et la valeur actuelle des cashflows nets attendus.

¹⁵ Henry Lorino «Finance Manuel et applications», P 317.

3.2.3.2 Calcul de TRI

Il est représenté par la formule mathématique suivante :

$$CF_n (1 + t)^{-n} - I_0 = 0$$

Dans le cas où le TRI est déterminé par des essais successifs. On doit déterminer la VAN. Dont les signes sont différents (une positive et une autre négative) et correspondantes à des taux d'actualisations dont la différence n'excède pas deux points, il s'agira ensuite de faire une interpellation représentée comme suite¹⁶ :

$$TRI = T + ((T_2 - T_1) * VAN) / (VAN_2 + VAN_1)$$

- Si le TRI est égal au taux de rentabilité minimum exigé par l'entreprise, le Projet d'investissement est neutre à l'égard de la rentabilité globale de l'entreprise. Par contre,
- Si le TRI est inférieur, la réalisation du projet entrainera la chute de la rentabilité globale de l'entreprise. Aussi, le TRI représente le coût maximum du capital susceptible de financer l'investissement.

3.2.4 Délai de récupération actualisé

3.2.4.1 Définition du délai de récupération actualisé

« Le délai de récupération représente le temps nécessaire pour que la somme cumulée des flux futurs actualisés soit égale au montant investi¹⁷ » c'est-à-dire le nombre d'années ou de mois qui égalise le montant investi avec le montant des flux qui seront générés, le projet à retenir est celui dont le DR le plus faible, c'est-à-dire celui qui permet de récupérer le plus rapidement son investissement.

3.2.4.2 Calcul délai de récupération

$$\text{Le DR (années)} = I_0 / CF_a$$

I_0 : Investissement initial.

CF_a : cash-flow actualisés annuels.

¹⁶ Horngner C, Bhimani A et Autre «Contrôle de gestion et gestion budgétaire», Edition Pearson Education, Paris, 2006, P.292.

¹⁷ Harb Etienne G, Masset Astrid Murat, Philippe «Finance», Dunod, 2014, P149.

3.3 Choix du critère à utiliser

Tous les critères d'évaluation exposés dans cette section ne correspondent pas au même objectif et donc, ne donnent pas forcément le même classement.

Tableau 01 : Les objectifs des critères d'évaluations

Critère	Objectifs
VAN	Maximisation de l'avantage absolu global
IP	Maximisation de l'avantage relatif global
TRI	Maximisation de la rentabilité globale
DR	Considération du risque au détriment du risque au détriment de la rentabilité (parfois)

Source : Jean Albert, COLLOMB «Finance d'entreprise», édition Eska ; Paris ; 1998, P337.

Deux chercheurs américains Graham et Harvey, ont mené une large enquête auprès des dirigeants et directeurs financiers afin de déterminer quels sont les outils qu'ils utilisaient et quels critères ils retenaient pour prendre une décision financière, dans la mesure où il est naturel que l'entreprise privilégie l'aspect rentabilité, il en ressort qu'en matière de choix des projets, les critères les mieux appropriés sont, en premier lieu, le TRI (c'est le critère le plus pure de la rentabilité), en deuxième lieu la VAN (si les projets à classer nécessitent des capitaux investis différents).

3.4 Les moyens de financement d'un projet d'investissement et plan de financement

Pour financer les investissements, l'entreprise a recours aux capitaux permanents généralement divisés en¹⁸:

- financement interne : il s'agit de l'autofinancement correspondant au résultat non distribué, cession d'élément d'actifs ;
- financement externe : les fonds proviennent alors de l'extérieur, soit par augmentation de capital, par endettement à moyen ou long terme ou par crédit-bail.

3.4.1 Financement interne

- **L'autofinancement** : l'autofinancement est la capacité de l'entreprise à financer son activité ainsi que ses investissements à l'aide de ses propres moyens financiers,

¹⁸ Dov ogien «Maxi fiches de gestion financière de l'entreprise», dunond, paris, 2008 P113

l'autofinancement dépend de la politique de distribution qui constitue un élément essentiel permettant de caractériser la logique financière d'une entreprise, le montant de l'autofinancement dépend également de la politique des amortissements, des dépréciations et des provisions mis en place par l'entreprise

- **Cession d'élément d'actifs** : la cession d'élément d'actif est un renouvellement des immobilisations qui s'accompagne à chaque fois que cela est nécessaire et de la vente des bien renouvelé, l'entreprise l'utilise pour obtenir des capitaux sous contrainte que certain immobilisation ne sont pas nécessaire à son activité.

3.4.2 Le financement externe

Dans le financement externe on trouve l'augmentation de capitale et l'endettement.

➤ L'augmentation de capital :

l'entreprise peut faire appel à ses actionnaires pour se désendetter ou pour financer un projet d'investissements importants, l'augmentation de capital est une cession de titres de propriété créés pour l'occasion, ils sont destinés à des actionnaires actuels ou nouveaux, la souscription aux actions se fait en contrepartie de liquidités dont le produit sert au financement du projet stratégique de l'entreprise .L'augmentation de capital peut s'effectuer par apport en numéraire, c'est-à-dire par émission d'actions nouvelles, ou par apport en nature, ce qui permet d'obtenir des investissements sans les payer.

➤ L'endettement :

C'est le type de financement dans lequel l'entreprise fait appel à des organismes particuliers pour régler son insuffisance aux fonds propres, l'entreprise peut financer un programme d'investissements important sans faire appel aux capitaux propres et en bénéficiant de l'effet de levier lorsque le taux de rentabilité économique est supérieur au taux d'intérêt net d'impôt de la dette.

L'endettement peut s'effectuer auprès des établissements de crédit ou auprès du marché financier sous forme d'emprunt obligataire.

L'emprunt bancaire peut être remboursé par amortissement constant, par annuités constantes ou à l'échéance.

➤ **Le crédit-bail :**

L'entreprise doit faire appel à ce mode de financement lorsque l'endettement bancaire est refusé par manque de garanties. « C'est une opération par laquelle une entreprise demande à une société financière d'acheter à sa place un bien mobilier ou immobilier et de le lui louer pendant une période convenue à l'avance, suffisante pour permettre son amortissement intégral¹⁹». Dans le cadre du crédit-bail, l'entreprise loue le bien et réduit le financement initial à sortir, à l'échéance du contrat l'utilisateur peut devenir propriétaire du bien moyennant le versement d'une option de rachat, toutefois le coût d'un crédit-bail est toujours supérieur à celui d'un emprunt bancaire.

¹⁹ BERNET-RALLAND.L « Principes de techniques bancaire », édition Dunod, 2002

🚧 **La structure de plan de financement :**

Tableau 02 : la structure du PFI

Elément	Année			
	N	N+1	N+2	N+...n
1- Variation des emplois <ul style="list-style-type: none"> • Dividende a distribué • Investissement nouveaux • Besoins en fonds de roulement • Remboursements des emprunts • Autres 				
Total				
2- Variation des ressources <ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'autofinancement • Désinvestissement • Ressource extérieurs <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capital ✓ Subvention et prêt participatifs ✓ Emprunt à long terme • Autres 				
Total				
3- Excédent ou (insuffisances) des ressources				

Source : GRANDGUILLOT «l'essentiel du contrôle de gestion», 8eme édition, France 2014, P93

CONCLUSION

Finalemment, nous concluons qu'à partir de l'analyse des projets qu'on peut choisir le meilleur investissement parce que l'évaluation d'un investissement passe par la connaissance des paramètres qui le définissent, détermination du montant de l'investissement initial, estimation de sa durée de vie, calcul des flux de trésorerie générés et la valeur résiduelle à la fin de la durée de vie de l'investissement. Donc la décision de lancer le projet est lourde de conséquences et fera l'objet d'une analyse formelle.

**CHAPITRE II TECHNIQUE
D'ELABORATION D'UN BUDGET
D'INVESTISSEMENT**

Introduction

L'établissement d'un budget est une phase primordiale pour l'entreprise. Dans ce présent chapitre qui est subdivisé en trois sections, nous allons étudier les techniques d'élaboration d'un budget d'investissement

D'abord, dans la première section, nous essayerons d'éclaircir les notions générales sur le budget. Ensuite, La deuxième section sera consacrée aux procédures d'élaboration d'un budget d'investissement. Enfin la dernière section sera consacrée aux contrôles budgétaires.

Section 1 : Notion générale sur le budget

Afin d'assurer un bon fonctionnement, l'entreprise met en place un ensemble de budget couvrant tous son activité, l'établissement d'un budget est une phase primordiale pour l'entreprise afin d'éviter toute sorte de surprise financière dans la construction de son projet d'investissement.

1.1 Définition du budget

Selon **Geert Hofstede** «le budget est une expression anglaise qui provient du français «bougette», qui est un sac en cuir ou une bourse que les voyageurs accrochaient a la selle de leur cheval». Donc un budget est l'expression comptable et financière des plans d'action pour mettre en œuvre la stratégie à court terme en général une année.²⁰

Selon **Perochon.C ET Leurion.J** «le budget est un programme à court terme détaillée et valorisé, permettent d'atteindre grâce à des moyens antérieur définis, les objectifs issues de la stratégie de l'entreprise»²¹

D'après ces définition on peut donc entendre par budget un ensemble de donnée chiffrées et prévisionnelle fixé avant le début de chaque exercice comptable, il est généralement annuel et détaillés, décrivent l'ensemble des activités de l'entreprise dans le but de facilité la comparaison entre prévision et réalisation et de détecter les dysfonctionnements pour trouver des corrections.

²⁰ HOFSTED.G «the game of budget control», international studies of management organisation. 1980 vol 10 P19.

²¹ C.Perochon, Leurion.J «l'analyse comptable – gestion prévisionnelle», Edition Foucher, paris 1982 P200.

1.2 Rôle des budgets

Les budgets sont à la fois des instruments de prévision, de coordination entre les différentes fonctions et aussi des aides à la délégation des décisions, chaque budget établit comportent un rôle essentielle.

Ils a trois rôles principaux :

➤ **Le budget est un instrument de gouvernance**

- Il détermine l'ensemble des moyens et des ressources nécessaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- Ils permettent de repérer à court terme les contraintes externe ou interne ;
- Ils permettent de vérifier que la construction budgétaire respecte l'équilibre de l'entreprise.

➤ **Le budget est un instrument de communication :**

- Communiquer les plans et objectifs de l'organisation. ;
- Coordonner les activités des différentes unités.

➤ **Le budget est un instrument de contrôle**

- Planifier et contrôler la performance organisationnelle
- Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisation et prévision.

1.3 Objectifs des budgets

L'établissement du budget répond a plusieurs objectifs, parmi les plus importants objectifs en trouve :

- Contribuer à la communication et à la coordination.
- Attribuer les ressources aux centres de responsabilités ;
- chiffrer les plans prévisionnelle ;
- ciblé la performance d'entreprise ;
- ordonner les fonctions des différentes unités ;
- communiquer les plans et objectifs de l'entreprise ;
- Planifier et contrôler la performance.

1.4 Les principes d'un budget

Le budget repose sur un certain nombre de principes à connaître, ils sont d'ordre de cinq :

- **L'annuité** : le budget est faite annuellement c'est à dire chaque année et il est autorisé une fois par an
- **La spécialité** : ce dernier précise l'objet, la nature et la destination des dépenses.
- **L'universalité** : ce principe regroupe deux règles la non affectation et la non compensation, la non affectation veut dire interdire l'affectation d'une recette à une dépense déterminée tant dit que la non compensation interdit la compensation des dépenses et des recettes
- **L'unité budgétaire** : ce principe repose sur le fait que la totalité des dépenses et des recettes doivent apparaître dans un document unique.
- **L'équilibre budgétaire** : ce principe exige que le montant global des dépenses soit égal à celui des recettes.

1.5 Typologie des budgets

Le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par activité, de ce fait, la mise sous tension des activités de l'entreprise doit être traduite aux termes financiers afin de s'assurer de leur cohérence.

1.5.1 Budget de ventes

Il a pour objectif d'évaluer les ventes futures en valeur et en quantité, sources de recettes, indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

1.5.2 Budget de la production

L'objectif de ce dernier est de rechercher un programme de production optimal, c'est à dire celui qui permet d'obtenir les coûts de production les plus faibles et un profit le plus élevé, tout en respectant les exigences de capacité de fabrication.

1.5.3 Budget des approvisionnements

Il a pour objectif d'assurer une gestion de stock de matière première afin d'éviter à la fois une rupture de stock et en même temps un sur-stockage.

1.5.4 Budget de la trésorerie

Le budget de trésorerie est l'un des éléments le plus important des budgets, Il a pour objectif de traduire les dépenses et les recettes prévues sous forme de flux monétaire prévisionnelles et d'assurer un équilibre mensuel entre encaissement et décaissement et connaître le solde de fin de période budgétaire.

1.5.5 Budget des investissements

Il a pour objectif de traduire en termes financiers la partie du programme que le plan a prévu de mettre en œuvre pour l'année future et de calculer le montant des investissements prévus, aussi de déterminer pour chaque projet un responsable, enfin affecter les ressources nécessaires au financement de ce projet.

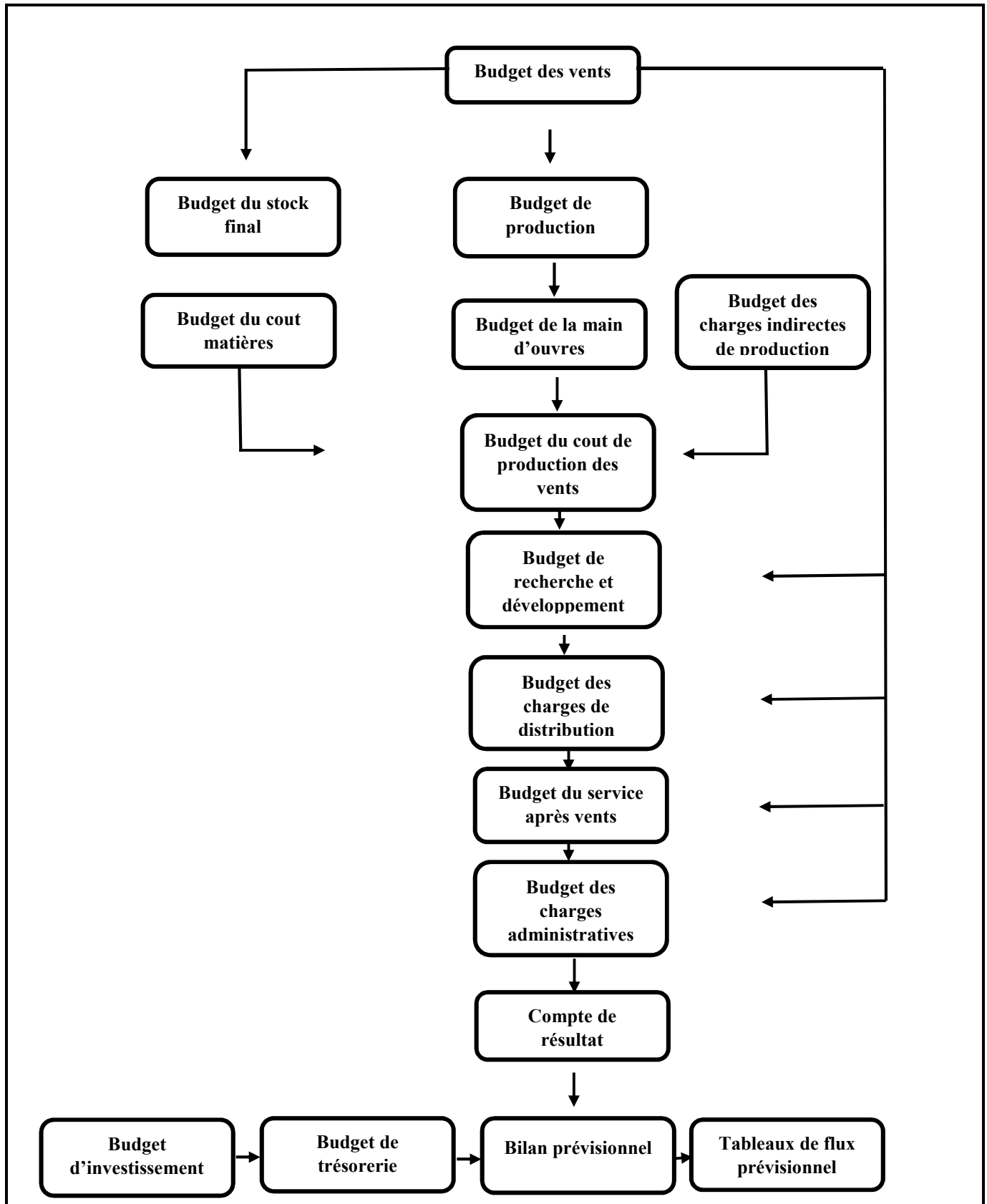
1.6 Définition du budget d'investissement

Budgéter les investissements revient à établir une répartition dans le temps des investissements et du financement qui correspondant, un planning indiquera les dates prévues de réalisation de chaque investissement il précisera aussi les étapes pour chacune de ces parties compte tenu des nécessités techniques, des délais et des obstacles possibles, le budget d'investissement a pour objectif de traduire en termes financiers la partie du programme que le plan a prévu de mettre en œuvre pour l'année future et de calculer le montant des investissements prévus, aussi de déterminer pour chaque projet un responsable, enfin affecter les ressources nécessaires à leur financement.

{Un investissement peut être saisi budgétairement de trois manières différentes : Par la date d'engagement, par la ou les dates de règlement et par la ou les dates de réceptions. Dans certains cas, deux de ces dates peuvent se confondre ; dans d'autres, elles sont distinctes et même souvent multiples.} ²²

²² Jean Meyer, «science de la gestion, gestion budgétaire», Edition bordas, paris, P188.

Schéma 03 : Schéma du budget général de Garonne Avionique

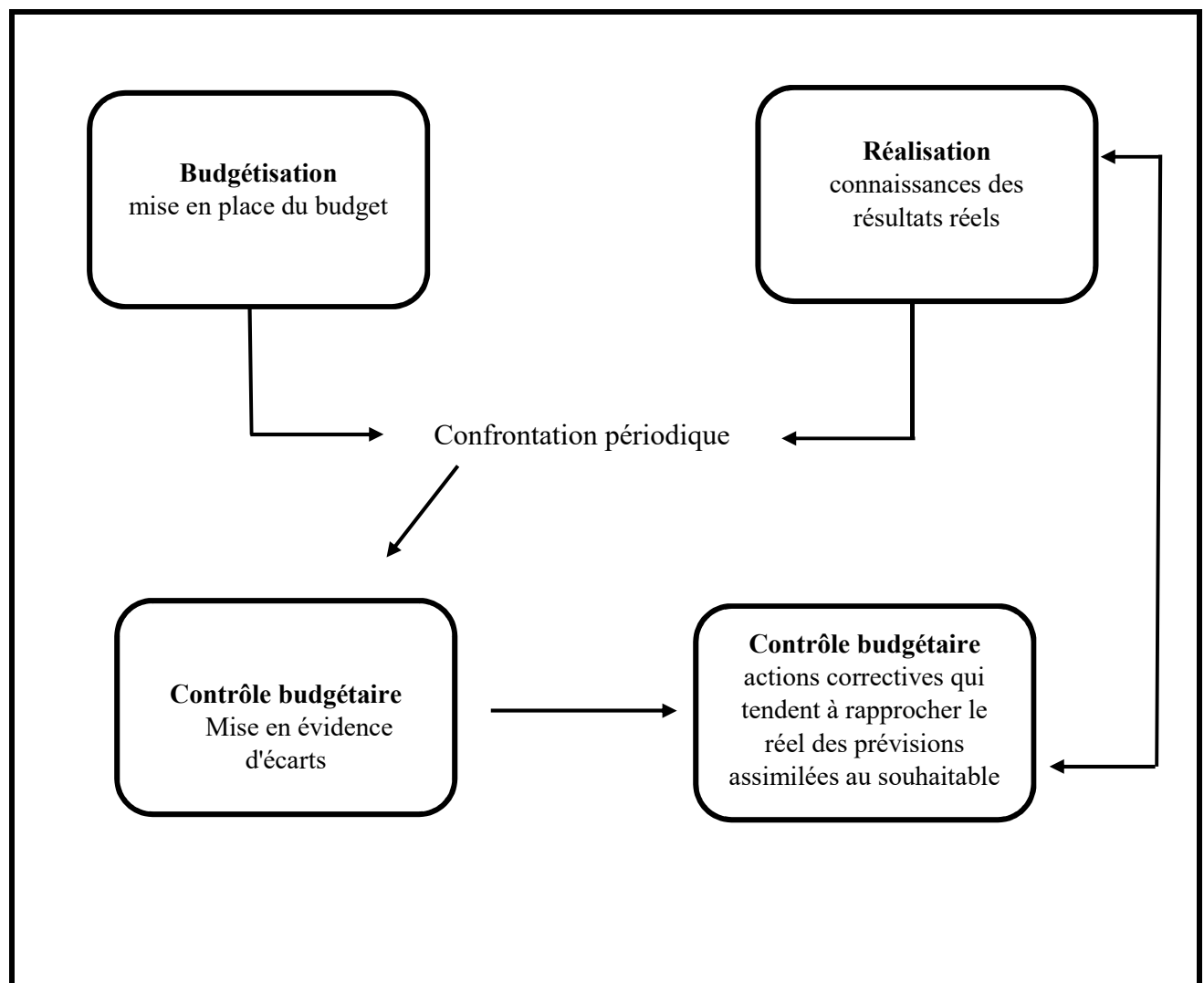


Source : Georges Langlois «Contrôle de gestion et gestion budgétaire», 3eme édition, P179.

Section 2 Procédure d'élaboration d'un budget d'investissement

L'élaboration d'un budget est une phase nécessaire dans la croissance d'une entreprise, toute entreprise se fixe des objectifs à atteindre en début de chaque d'exercice, pour pouvoir mesurer ces objectifs ils doivent se traduire par un processus budgétaire rigoureux, la procédure budgétaire comprend trois phases essentiel, la prévision, la budgétisation et enfin la dernière phase concerne le contrôle ou le suivi budgétaire.

Schéma 04 : Présentation de la gestion budgétaire.



Source : Alazard C, Sépari S «Contrôle de gestion, manuel et application», Dunod, Paris, 2007, P.342.

2.1 Définition de la gestion budgétaire

Parmi les différentes définitions de la gestion budgétaire des différents auteurs et économistes, nous citons :

- 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 chiffrée (les budgets » ²³
- la gestion budgétaire est définie comme « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicable à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés » ²⁴

2.2 Objectifs de la gestion budgétaire

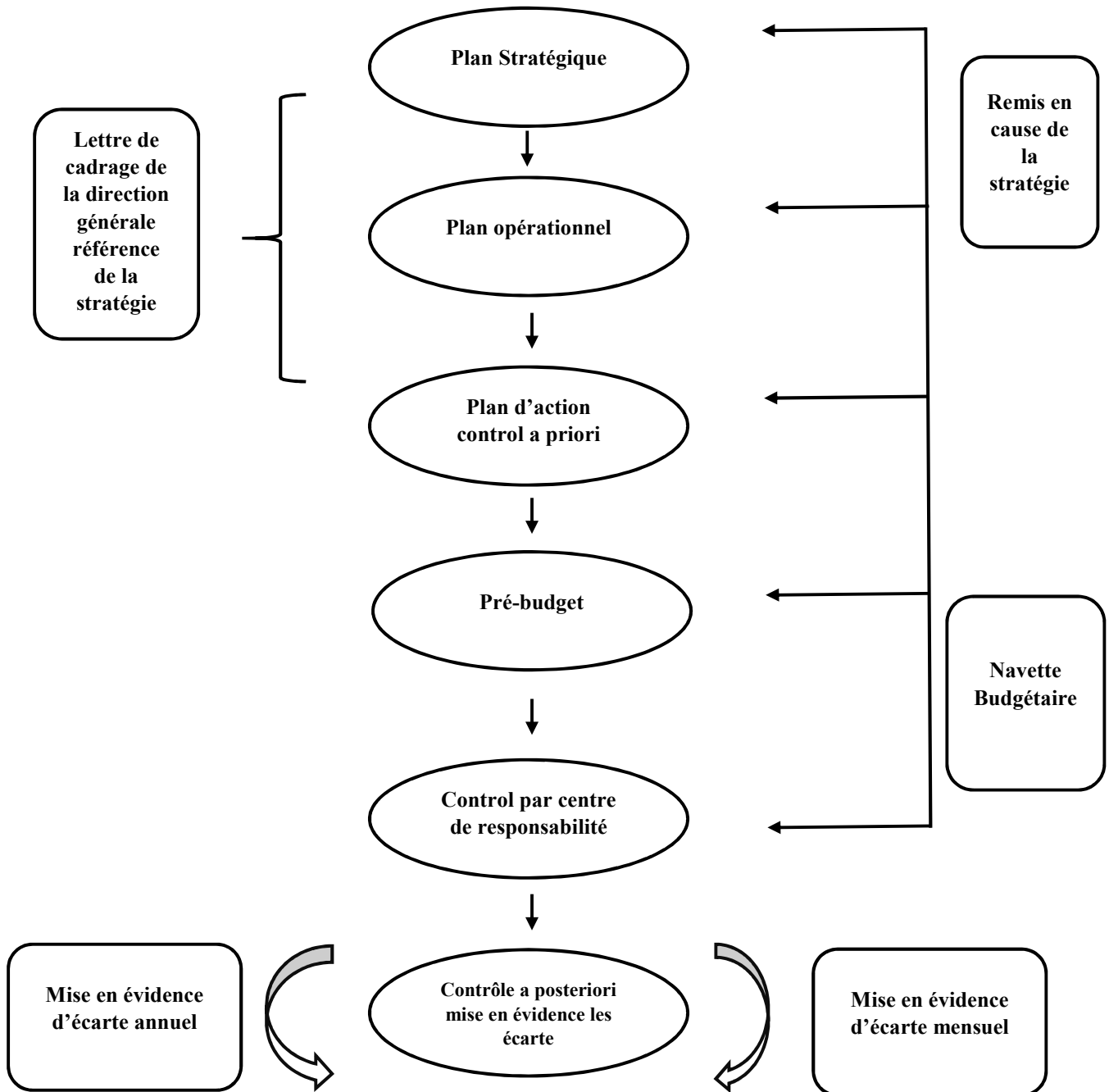
La gestion budgétaire est une gestion volontariste, c'est-à-dire que l'entreprise sait ce qu'elle veut faire, elle se fixe des objectifs à atteindre et elle essaye au maximum d'atteindre ces objectifs, la gestion budgétaire permet à l'entreprise d'améliorer ses performances et d'éviter les obstacles de future, parmi les objectifs principaux de la gestion budgétaire on trouve :

- Aide à la planification l'entreprise selon sa stratégie à long terme;
- Favorise la coordination des différent secteurs de l'entreprise ;
- Facilite la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de service ;
- Apporte une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés ;
- Aide à contrôler des activités en comparant la performance au plan prévisionnel;
- Créer un cadre d'évaluation de la performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise.

²³ A. Hamini, « gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERTI, Alger, Algérie, 2001, P05.

²⁴ Jack Forget, « gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, France, 2005, P 09.

Schéma 05 : Les étapes de la procédure budgétaire.



Source : N.Breland «le contrôle budgétaire», Edition la découverte, Paris 2009, P69.

2.3 Procédure d'établissement d'un budget d'investissement

La procédure budgétaire comprend trois phases essentielles, la prévision, la budgétisation et enfin la dernière phase concerne le contrôle ou le suivi budgétaire.

2.3.1 La prévision budgétaire

Prévoir c'est avoir une vision claire du futur, l'engagement d'investir nécessite généralement des fonds très importants, c'est pour cela que l'entreprise doit établir un plan de financement qui fera apparaître les emplois et les ressources qui peuvent être interne, l'autofinancement, ou externe, l'apport en numéraire des associés ou des emprunts bancaires.

{La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise.}²⁵

Cette démarche s'organise sur deux principes essentiels, la fixation des objectifs par l'entreprise et l'établissement des prévisions en utilisant les différentes techniques de prévision, pour s'assurer de la participation de chacun il faut que les objectifs répondent aux éléments suivants :

- être ambitieux mais réalistes ;
- clair, précis et quantifiés ;
- acceptée par les intéressés.

2.3.2 La budgétisations

Cette étape consiste à inscrire dans les budgets la répartition dans le temps des investissements et des financements qui correspondent, c'est-à-dire c'est l'ensemble des actions menées sur un plan à court terme en prenant en considération les objectifs de l'entreprise et les prévisions faites, en effet la budgétisations est le fait de traduire les prévisions d'activité sous forme d'un programme d'action établis sur les états appelés budgets .

2.3.3 Le contrôle budgétaire, suivi du budget d'investissement

Cette dernière phase est une phase essentielle dans le processus budgétaire, sans le contrôle ou le suivi, l'élaboration du budget perd la majeure partie de son intérêt, il s'agit de rapprocher les prévisions des réalisations pour détecter les écarts qui peuvent se produire,

²⁵ Brigitte DORIATH «Contrôle de gestion en 20 fiches», 5e édition, 2008, P03.

les analysés et être ainsi capable de prendre les mesures nécessaire de redressement qui s'imposent.

*{Les écarte n'ont d'autres rôle que de mettre en évidence des phénomènes, mais ils ne sont pas en eux-mêmes porteurs de toutes les explications.}*²⁶

➤ **L'analyse des écarte**

La démarche d'analyse des écarts permet de connaître la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs, cet outil a pour objectif la comparaison entre les réalisations de l'entreprise et les prévisions élaborés auparavant. Cette étude va servir à connaître les causes de ces écarts et par la suite à chercher des solutions pour y remédier.

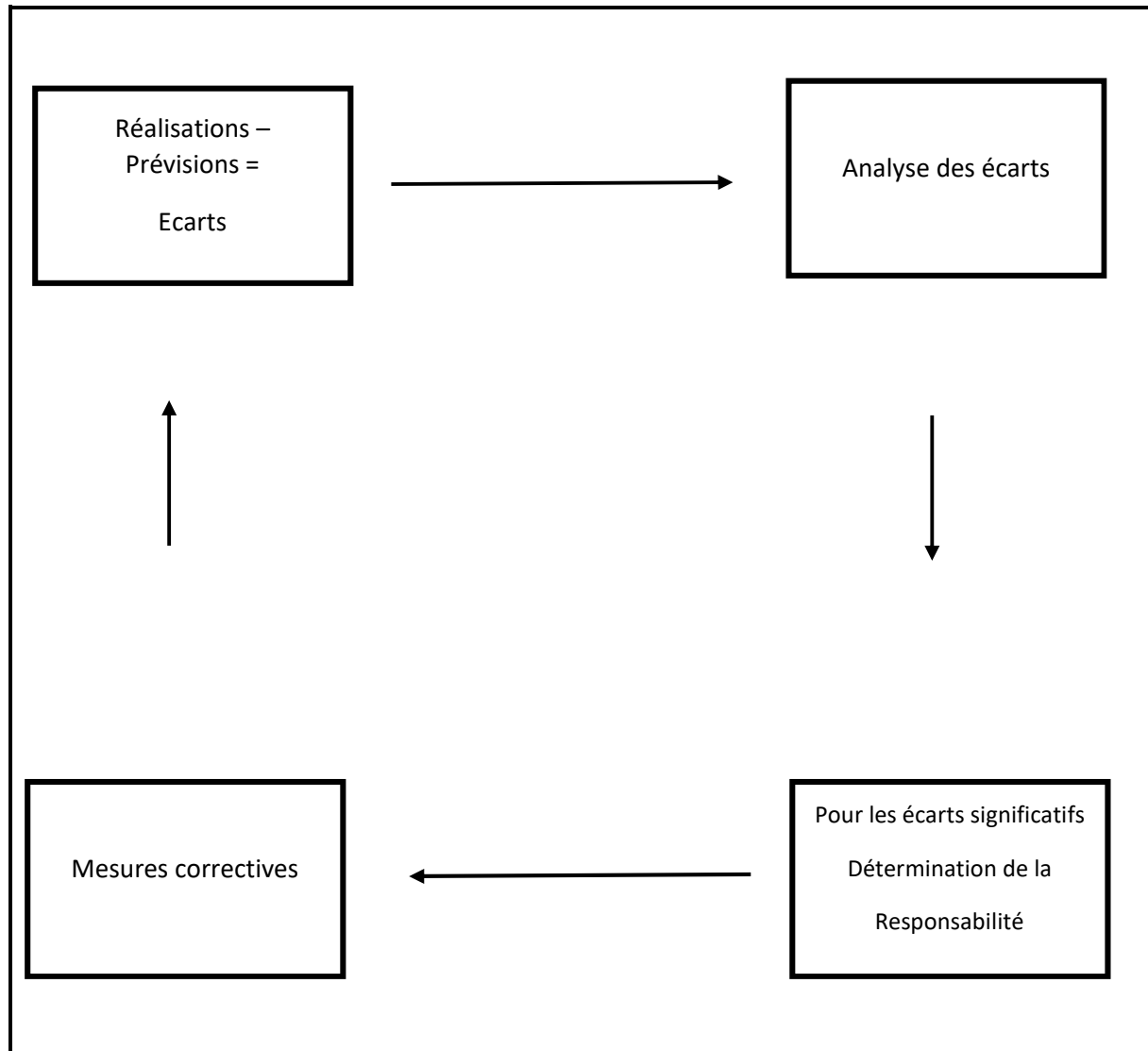
Ecart	Réalisation – Prévision
-------	-------------------------

Les écarts vous servir de :

- Corriger les prévisions ;
- Dégager les responsabilités.

²⁶ J-L.Ardoine, D.Michel, J.Schmidt, «Le contrôle de gestion», 2000, P130.

Schéma 06 : mise en œuvre des actions correctives.



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

Pour le contrôle des projets d'investissement, il touche les points suivants :

➤ **Les engagements :**

Contrôler les engagements permet de s'assurer que les travaux s'effectuent selon le rythme prévu.

➤ **Les règlements :**

Ce programme permet de comparer les dates et les montants de règlements réalisés par rapport à ceux prévus, et suivre les devis et leur réalisation.

➤ **Les réceptions :**

Il y a lieu de contrôler les dates et les délais de réception des investissements, ce contrôle permet aussi de rappeler du moment favorable ces dates et ces délais en cas de leur non-respect de la part des différentes parties concernées.

➤ **Le contrôle du financement :**

Les flux de financement doivent être distingués du flux d'exploitation du projet, des économies de charges financières permises par des bonifications d'intérêt ou la déductibilité fiscale exceptionnelle de charges de l'emprunt appartiennent au flux de financement.

➤ **Contrôle de rentabilité :**

Ce contrôle permet d'apprécier la qualité des données prévisionnelles, de juger les méthodes de choix utilisées, si les écarts sont importants il y a lieu d'éviter à l'avenir de recommencer les mêmes erreurs.

Section 3 : le contrôle Budgétaire

Le contrôle budgétaire une étape essentielle de l'élaboration budgétaire, c'est le processus d'identification de l'écart entre les résultats obtenus et les résultats attendus, le contrôle budgétaire a pour but essentiel de vérifier que les objectif en états correctement tenus et d'apporter des actions correctrices utiles.

3.1 Définition et objectifs du contrôle budgétaire

3.1.1 Définition du contrôle budgétaire

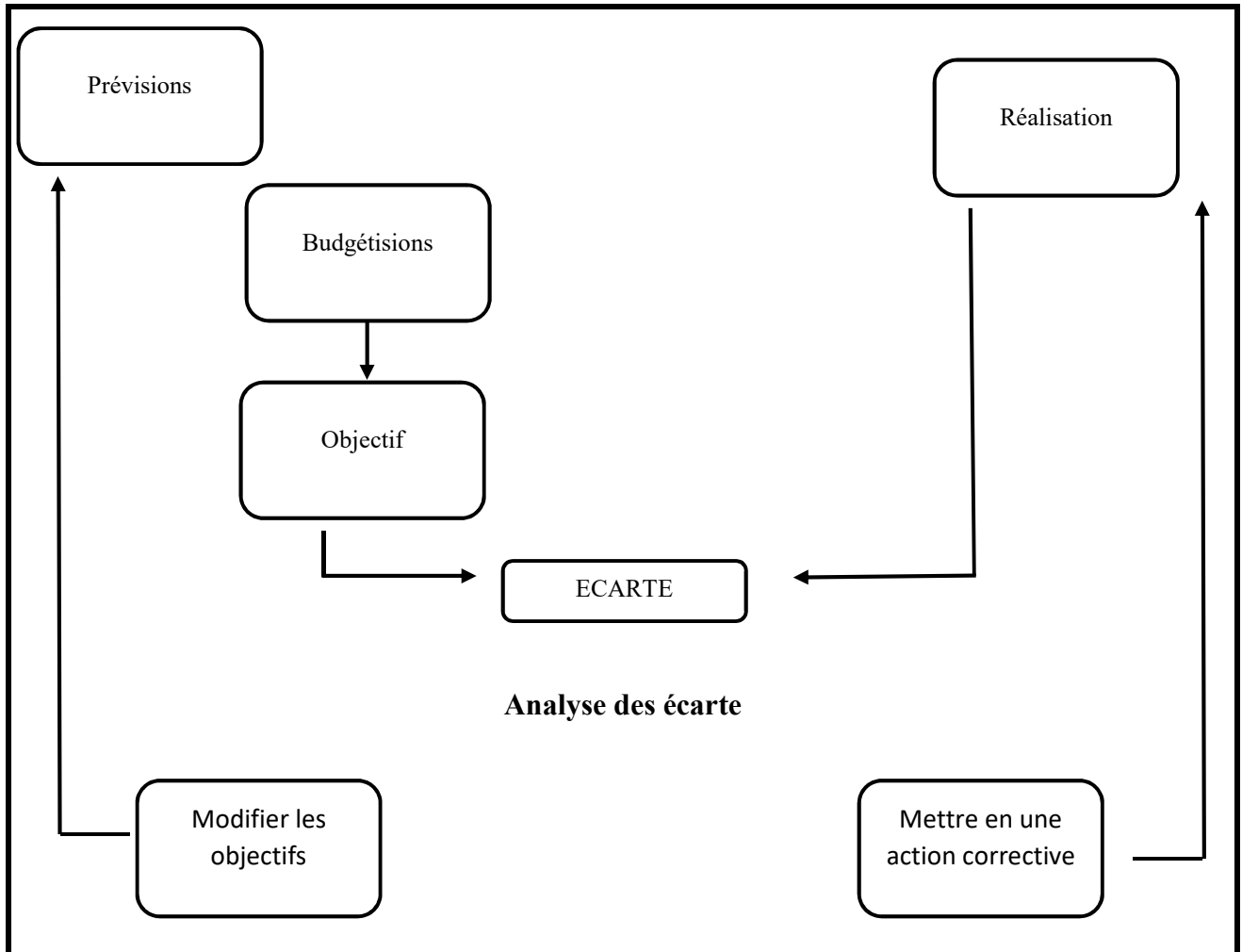
Le contrôle budgétaire repose sur une mesure d'écarts par rapports aux objectifs et prévision de l'entreprise, cette mesure servira de support à l'observation de la cause de l'écart ce qui permettra de prendre des décisions corrective, le fait de disposer de prévisions et d'objectifs permet de limiter le champ de l'analyse et donc d'améliorer l'efficacité, l'efficacité du contrôle budgétaire dépend de la capacité des entreprises à réaliser des prévisions plus ou moins justes, l'écart entre la prédiction et la réalisation peut servir aussi d'avertissement, l'observation d'un résultat significativement inférieur aux prévisions doit déclencher une réaction mais pour rendre cette réaction efficace il faut, d'abord comprendre ce qui s'est passé en recherchant la cause de l'écart, pour qu'une solution appropriée puisse être trouvé.

3.1.2 Objectifs du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire repose sur une mesure ou il permet de comparer les réalisations avec les prévisions mais il permet aussi de :

- Piloter les activités et maîtriser le budget;
- Gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés ;
- Faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile, acceptable et compréhensible ;
- Adopter des actions correctives ;
- Optimiser l'utilisation des ressources.

Schéma 07 : Représentation du processus de contrôle budgétaire.



Source : Le contrôle de gestion et le tableau de bord, P115, disponible sur le site internet, www.slideshare.com.

3.2 Les caractéristiques du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire représente certaines caractéristiques parmi lesquelles on trouve²⁷ :

- **le contrôle budgétaire est une composante de gestion** : le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle 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 passée (le mois le plus souvent) en comparant les réalisations aux prévisions traduites dans les budgets et en analysant les causes des écarts.
- **Le contrôle budgétaire a une dominante financière** : le contrôle budgétaire s'appuie sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers.
- **Le contrôle budgétaire informe les responsables sur le budget de réalisation des budgets** : le contrôle budgétaire participe à la maîtrise de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts et permet aussi de :
 - Evaluer la performance des acteurs ;
 - Procéder aux régulations nécessaires ;
 - Favoriser une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs.

3.3 Le suivi des réalisations

Les activités sont suivies en comparant les réalisations avec les prévisions, mais ce suivi sert aussi à :

- Informer l'ensemble des lignes hiérarchiques ;
- Rechercher et analyser les causes des écarts ;
- Ajuster éventuellement le budget ;
- Apprécier la performance des responsables budgétaires.

²⁷ Alazard C, Sépari S « contrôle de gestion, manuelle et application DCG », Dunod, Paris, 2007. P510

3.4 Les différentes étapes et les supports du contrôle budgétaire

3.4.1 Les différentes étapes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire passe par trois étapes relatives à l'action soit avant, pendant et après l'action, cette démarche consiste à :

- Comparer les réalisations aux prévisions ;
- Analyser et à contrôler les écarts constatés ;
- Provoquer les actions correctives qui s'imposent.

➤ **Le contrôle avant l'action :**

Il est défini comme une prévision chiffrée, Il a pour but d'améliorer la préparation de l'action, Il sert à vérifier que les hypothèses retenues pour la construction des budgets sont cohérentes avec les objectifs à moyen et à long terme et aussi envisager les conséquences des décisions budgétaires avant de s'engager dans l'investissement.

➤ **Le contrôle pendant l'action :**

C'est un contrôle qui consiste à fournir les informations nécessaires pour conduire les actions jusqu'à leur terme s'appuyant sur des réalisations correctes, l'objectif de ce contrôle est de déterminer la différence entre les prévisions et les réalisations afin de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

➤ **Le contrôle après action :**

Ce suivi intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et une évaluation des performances en s'appuyant sur :

- des informations systématiques, qui permettent de comparer la situation finale (réalisation) à celle qui était attendue (prévision);
- des informations potentielles qui vont mettre en évidence les événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts observés.

3.4.2 Les supports du contrôle budgétaire

Il existe trois supports pour le contrôle budgétaire, le tableau de bord du responsable budgétaire, les rapports de contrôle et les réunions périodiques de suivi budgétaire²⁸ :

➤ **Le tableau de bord du responsable budgétaire :**

C'est un instrument qui permet au responsable d'effectuer en permanence un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone d'investigation. Il attire son attention sur des points-clés, et donne au responsable les informations nécessaires pour agir à court terme.

➤ **Les rapports de contrôle :**

Le contrôle budgétaire devient périodique lorsque le responsable d'un budget rend compte à sa hiérarchie des performances obtenues dans son département, ce rapport se présente sous forme standardisée indiquant :

- Les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes ;
- L'analyse des écarts qui a été faite ;
- Pour chaque variable contrôlée, le résultat obtenu ;
- les mesures prises afin de réorienter l'action vers le droit ligne de l'objectif.

➤ **Les réunions de suivis budgétaires :**

Des examens synthétiques des comptes devront se tenir mensuellement afin d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées. A ces réunions, participent autour du contrôleur de gestion, les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur pour rendre compte des écarts constatés puis les actions correctives nécessaires. Ces réunions pourront avoir comme support : information, les rapports de contrôle, un système de tableau de bord informatisé ou un processus plus informel.

²⁸. Gervais M «Contrôle de gestion par le système budgétaire», Vuibert, Paris, 1987, P.162.

CONCLUSION

A partir de ce chapitre, nous avons signalé l'importance du processus d'élaboration d'un budget et d'un contrôle budgétaire rigoureux pour l'entreprise dans l'optique d'accroître ses richesses.

Le contrôle budgétaire est la dernière phase de la démarche budgétaire, il permet par une analyse des écarts l'identification des atouts et faiblesse dans une le but d'améliorer la performance de l'entreprise.

**CHAPITRE III L'ELABORATION ET
SUIVI D'UN BUDGET
D'INVESTISSEMENT AU SEIN DE
L'ENTREPRISE SONATRACH DRGB**

Introduction

Dans le but de mieux comprendre la gestion budgétaire et commente est élaborer le budget d'investissement nous avons effectué notre stage au sein de l'entreprise SONATRACH qui est une entreprise de transport et commercialisation des hydrocarbures portant sur l'étude de l'élaboration et le suivi d'un budget d'investissent.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Malgré les obstacles que connais le monde des hydrocarbures l'industrie du pétrole et du gaz SONATRACH poursuite son développement et sa croissance, la richesse de sol algériennes font de SONATRACH la première entreprise pétrolière du continent africain.

1.1 Historique et missions²⁹

Crée 31/12/1963 par décret présidentiel (n°63-491) de la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures, un acteur majeur de l'industrie pétrolière surnommé la major africaine. Sonatrach est classée la première entreprise d'Afrique.

1964 : Sonatrach, pour confirmer son acte de naissance, a lancé la construction du premier oléoduc algérien, l'OZ1, d'une longueur de 805 KM, reliant Haoud El Hamra à Arzew.

1965 : Les négociations algéro-françaises relatives au règlement des questions touchant les hydrocarbures et le développement industriel de l'Algérie, ont abouti à la création d'une association coopérative « ASCOOP » entre SOPEFAL, représentant l'Etat français, et l'Etat Algérien. Cette étape a permis à l'Etat algérien d'élargir considérablement son champ d'activités dans la gestion des hydrocarbures du pays.

Lancement de la première campagne sismique de recherche d'hydrocarbures par Sonatrach avec l'implantation de 3 forages.

1966 : La mise en service de l'Oléoduc OZ1, un ouvrage d'une grande portée stratégique, a permis d'augmenter les capacités de production et d'acheminement de près de 30%. Augmentation du capital de sonatrach qui passe de 40 à 400 millions de Dinars.

²⁹ Sonatrach.com

1967: L'Algérie se lance dans un processus de nationalisation des activités de raffinage et de distribution, au terme duquel Sonatrach est à la tête de la distribution des produits pétroliers sur le marché national et inaugure la première station-service aux couleurs de l'entreprise. Première découverte de pétrole à El Borma (Hassi Messaoud Est).

Lancement de la construction du nouvel oléoduc Mesdar- Skikda.

Sonatrach devient majoritaire (à plus de 50%) dans le transport terrestre des hydrocarbures en Algérie, elle crée ses sociétés de services et détient le monopole dans la commercialisation du gaz.

Sonatrach se lance aussi dans la réalisation d'une usine d'ammoniac et prévoit la construction d'un complexe de produits pétrochimiques à Skikda et l'aménagement d'un port méthanier.

24 Février 1971 : Nationalisation des hydrocarbures, cette année a été marquée aussi par l'acquisition du premier méthanier baptisé au nom du gisement gazier Hassi R'Mel.

1980-1985 : Durant cette période, l'Algérie a lancé de grands projets économiques qui ont permis la mise en place d'une assise industrielle dense. Ce qui lui a permis de tirer profit de la rente pétrolière dont une bonne partie a été réinvesti dans les projets de développement économique.

Sonatrach s'est engagée selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui a abouti à la création de 17 entreprises.

4 entreprises industrielles :

- NAFTAL (raffinage et distribution des hydrocarbures).
- ENIP (l'industrie pétrochimique).
- ENPC (industrie du plastique et du caoutchouc).
- ASMIDAL (engrais).

3 entreprises de réalisation :

- ENGTP (Grands travaux pétroliers).
- ENGCB (Génie-civil et bâtiment).
- ENAC(Canalisation).

6 entreprises de services pétroliers :

- ENAGEO (Géophysique).
- ENAFOR &ENTP (Forage).
- ENSP (Service aux puits).
- ENEP (Engineering pétrolier).
- CERHYD (Centre de recherche en hydrocarbures).

1986-1990 : Ouverture au partenariat

La loi de 86- 14 du 19 août 1986 définissait les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures permettant à Sonatrach de s'ouvrir au partenariat.

Quatre formes d'associations étaient possibles tout en accordant à Sonatrach le privilège de détenir une participation minimum de 51% :

- Association « Production Sharing Contract » (PSC) : contrat de partage de production
- Association de « contrat de service »
- Association en participation sans personnalité juridique dans laquelle l'associé étranger constitue une société commerciale de droit algérien ayant son siège en Algérie
- Association en forme de société Commerciale par actions, de droit algérien, ayant son siège social en Algérie.

1991- 1999 : Les amendements introduits par la loi 91/01 en décembre 1991, ont permis aux sociétés étrangères activant notamment dans le domaine gazier, la récupération des fonds investis et leur ont accordé une rémunération équitable des efforts consentis.

De 2000 à Aujourd'hui : Sonatrach a consenti des efforts considérables : en exploration, développement et exploitation de gisements, en infrastructures d'acheminement des hydrocarbures (gazoducs et stations de compression), en usines de liquéfaction de gaz naturel et en méthaniers.

SONATRACH est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisations, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées. Elle a pour missions de valoriser de façon optimale les ressources nationales d'hydrocarbures et de créer des richesses au service du développement économique et social du pays.

Compagnie pétrolière intégrée, Sonatrach est un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz. Ce qui la place, aujourd'hui, première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines l'Amont, l'Aval, le Transport par Canalisations et la Commercialisation. Elle est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en Europe.

Sonatrach s'est adaptée au nouvel environnement économique mondial en diversifiant ses activités. Et, a, par conséquent, investit d'autres créneaux économiques notamment la génération électrique, l'eau, le transport aérien et maritime. Aujourd'hui, Sonatrach s'affirme non seulement comme un Groupe international à vocation pétrolière et gazière, mais comme une compagnie solidaire, responsable et citoyenne.

Elle s'est engagée en faveur du développement économique, social et culturel des populations ; elle s'est fixée des priorités incontournables en matière de HSE et s'est impliquée résolument dans la protection de l'environnement et la préservation des écosystèmes.

1.2 Les activités principales de la SONATRACH³⁰

1.2.1 L'activité amont (AMT) ou exploitation-production (E&P)

L'Activité Exploration-Production(E&P) couvre les activités de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures. Elles sont assurées par Sonatrach seule, ou en association avec d'autres compagnies pétrolières. La quasi-totalité des réserves découvertes en Algérie à ce jour se situe dans la partie est du Sahara algérien. Sur la base d'un découpage du domaine minier en plusieurs régions pétrolières, 67% sont renfermées dans Oued Mya et Hassi Messaoud, où se situent les deux gisements géants de Hassi-R'mel (gaz) et Hassi Messaoud (huile). Le bassin d'Illizi occupe la 3ème position avec 14% des réserves initiales en place, puis viennent les bassins de RhourdeNouss (9%), Ahnet-Timimoun (4%) et Berkine (6%). L'intensification de l'effort de recherche ces dernières années a permis à sonatrach de dépasser le seuil de 100 puits terminés en 2014.

- En 2013, 32 découvertes ont été réalisées, dont 29 en effort propre et 03 en partenariat.
- Aussi, 32 découvertes ont été réalisées en 2014 dont 30 en effort propre.

1.2.2 Activité de Transport par Canalisation (TRC)

L'Activité Transport par Canalisation (TRC) assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, condensat, GPL et gaz naturel) et dispose d'un réseau de canalisations de près de 19 623 km en 2015 contre 14 915 en 2005, soit une augmentation de 4 708 km. : Des gazoducs d'une longueur de 9 677 km, avec des diamètres variant principalement entre

40'' et 48''; Des oléoducs d'une longueur de 9 946 km, avec des diamètres variant principalement entre

20'' et 34''. Le Réseau de canalisation a une capacité design de transport de 419 millions Tep à fin 2015.

Les centres de dispatching comptent parmi les installations névralgiques de l'Activité, il s'agit du :

- Centre de Dispatching d'Hydrocarbures Liquides (CDHL) qui se situe au niveau de Haoud El Hamra (Hassi Messaoud) ;

³⁰ Sonatrach.com

- Centre National de Dispatching Gaz (CNDG) situé à Hassi R'mel, qui assure la collecte du gaz naturel provenant des sites de production et son acheminement par pipeline vers les centres de consommation (Sonelgaz, clients tiers et unités de Sonatrach), de transformation (complexes de liquéfaction) et d'exportation par gazoducs (PEDRO DURAN FARELL, ENRICO MATTEI et GZ4-MEDGAZ).

Sonatrach, à travers l'Activité Transport par Canalisation (TRC), dispose de 22 Systèmes de Transport par Canalisation (21 en exploitation, 01 en cours de réalisation GR5) intégrant 82 stations de pompage et de compression dont 50 Stations de Pompage destinées aux hydrocarbures liquides. Sonatrach dispose, également, de nombreux postes de chargement à quai du pétrole brut, du condensat, du GNL et des produits pétroliers au niveau des trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures Arzew, Bejaia et Skikda.

Les 03 ports sont équipés de 5 bouées de chargement de pétrole en haute mer, qui permettent les accostages de tankers de capacité allant de 80 000 à 320 000 TM.

Le réseau de transport par canalisation compte 16 gazoducs, avec une capacité design de 178 milliards de m³/an, dont 50 milliards de m³ dédiés à l'exportation. Depuis la mise en service des 03 gazoducs transcontinentaux, les quantités évacuées en 2014 sont réparties comme suit:

- Enrico Matei, reliant l'Algérie à l'Italie via la Tunisie.
- Pedro Duran Farrel, reliant l'Algérie à l'Espagne via le Maroc.
- Hassi R'Mel - Béni-Saf, reliant l'Algérie à l'Espagne via le Medgaz.

Et de nouveaux projets de construction de gazoducs d'envergure internationale sont en cours de réalisation afin de répondre notamment à la demande du marché européen.

L'activité Transport par Canalisation dispose de :

- 21 oléoducs d'une longueur de 9 946 Km avec une capacité de 248 Millions de Tep/An
- 16 gazoducs d'une longueur de 9 677 km, avec une capacité de 178 Milliards de Sm³/an.
- 82 stations de pompage et de compression équipées de plus de 290 machines tournantes, principales d'une puissance totale de près de 03 millions de CV.
- Une capacité de stockage de près de 4,2 Millions de Tep (127 bacs).
- Des structures de maintenance articulées autour de 03 bases principales de maintenance et 03 bases régionales d'intervention.

- Un centre national de dispatching gaz (CNDG) à Hassi R'mel.
- Un centre de dispatching des hydrocarbures liquides (CDHL) à Haoud El Hamr.

1.2.3 L'Activité en Aval

L'activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie(LRP) couvre le développement et l'exploitation des complexes de liquéfaction de gaz naturel, de séparation de GPL, de raffinage et des gaz industriels.

Sonatrach dispose à travers l'activité Aval de :

- Trois (3) complexes de GNL, d'une capacité totale de production de 40 millions m3 GNL/an ;
- Un (1) méga train à Skikda d'une capacité de 10 millions m3/GNL/an, mis en service en 2013 ;
- Un (1) méga train d'Arzew d'une capacité de 10,6 millions m3/GNL/an, en phase d'achèvement ;
- Deux (2) complexes de GPL à Arzew d'une capacité totale de séparation de 10,4 millions de tonnes /an ;
- Deux (2) unités d'extraction d'hélium: l'une à Arzew et l'autre à Skikda

Cinq (5) Raffineries de brut situées à :

- Alger, avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2,7 millions de tonnes /an
- Skikda, avec une capacité de traitement de pétrole brut de 16,5 millions de tonnes/ an
- Arzew, avec une capacité de traitement de pétrole brut de 3,75 millions de tonnes/ an
- Hassi Messaoud, avec une capacité de traitement de pétrole brut de 1,1 millions de tonnes/ an
- Adrar, en partenariat avec une capacité de traitement de pétrole brut de 600 000 tonnes an.
- Une (1) Raffinerie de condensat à : Skikda, d'une capacité de traitement de 5 millions de tonnes/an.

1.2.4 L'Activité de Commercialisation

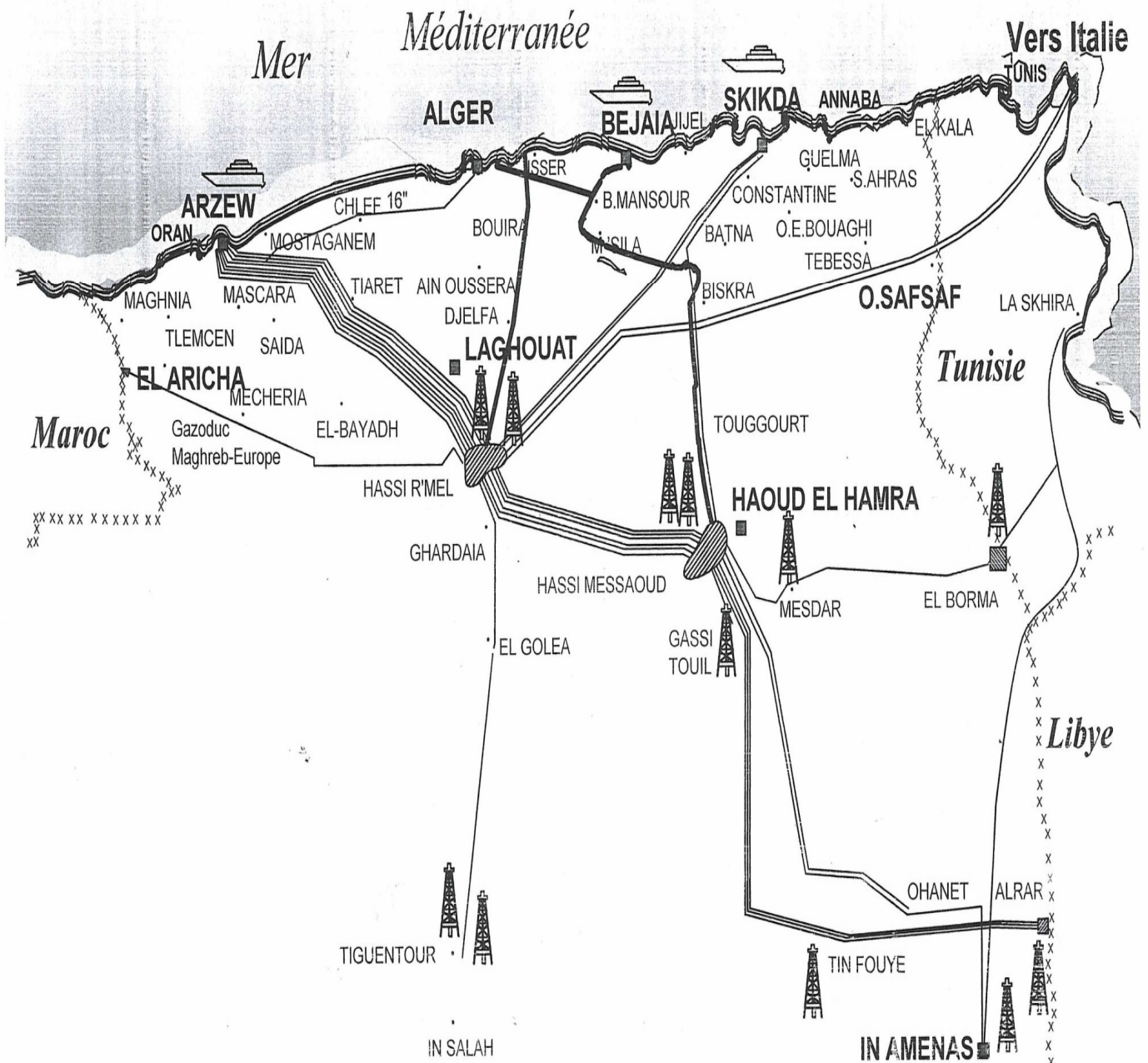
L'activité commercialisation a pour missions l'élaboration et l'application de la stratégie de Sonatrach en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international par les opérations de trading et des hipping.

Ces opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gaziers (GPL), HYPROCSC pour le transport maritime de ces produits et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels. L'Activité Commercialisation gère les interfaces et les opérations avec les autres opérateurs nationaux pour satisfaire la demande du marché national dans les meilleures conditions économiques et de qualité de service. La société nationale d'électricité et de gaz « Sonelgaz » est le plus important client de Sonatrach et le principal acteur sur le marché domestique pour la production et la distribution de l'électricité ainsi que la distribution publique du gaz naturel. L'approvisionnement de Sonelgaz se fait à travers 65 points de livraison répartis sur tout le territoire national. Quant au GPL, il est essentiellement distribué par la société nationale NAFTAL, filiale de Sonatrach à 100%. Naftal intervient dans les domaines de l'enfûtage des GPL, du stockage et de la distribution des carburants, lubrifiants, GPL / carburant, pneumatiques et produits spéciaux.

Hormis l'expansion du marché national (11,5 millions de TEP d'hydrocarbures liquides et près de 34 millions de TEP d'hydrocarbures gazeux), le marché international représente près de 70% des ventes d'hydrocarbures liquides et gazeux. En effet, Sonatrach s'est donné les moyens de se positionner en qualité de groupe pétrolier et gazier international. Sonatrach possède (21) navires de transport (02 pétroliers), (10GPL) et (09GNL) et se positionne comme un acteur majeur dans l'exportation du GPL et du GNL dans le bassin euro- méditerranéen. Elle ambitionne de développer sensiblement ses parts de marché aux USA et en Asie, notamment en Chine et en Inde.

Figures 01 : Carte réseau de Transporte de SONATRACH

Carte du Réseau de Transport



Source : document interne a SONATRACH.

1.3 Présentation de la région transport centre Bejaia (RTC)

La RTC de Bejaia est l'une des cinq directions chargée du transport, du stockage et de la livraison des hydrocarbures liquide et gazeux.

1.3.1 Présentation de la RTC

La RTC de Bejaia est l'une des sept régions composantes l'activité transport des hydrocarbures par canalisation avec la région d'ARZEW (RTO), la région SKIKDA (RTE), la région de HAOUD-EL-HAMRA (RTH) et la région d'IN-AMENAS (RTI).

1.3.2 Mission de la RTC

La RTC est chargé d'assurer le transport par canalisation, le stockage et la livraison des hydrocarbures : le pétrole brut, le gaz naturel.

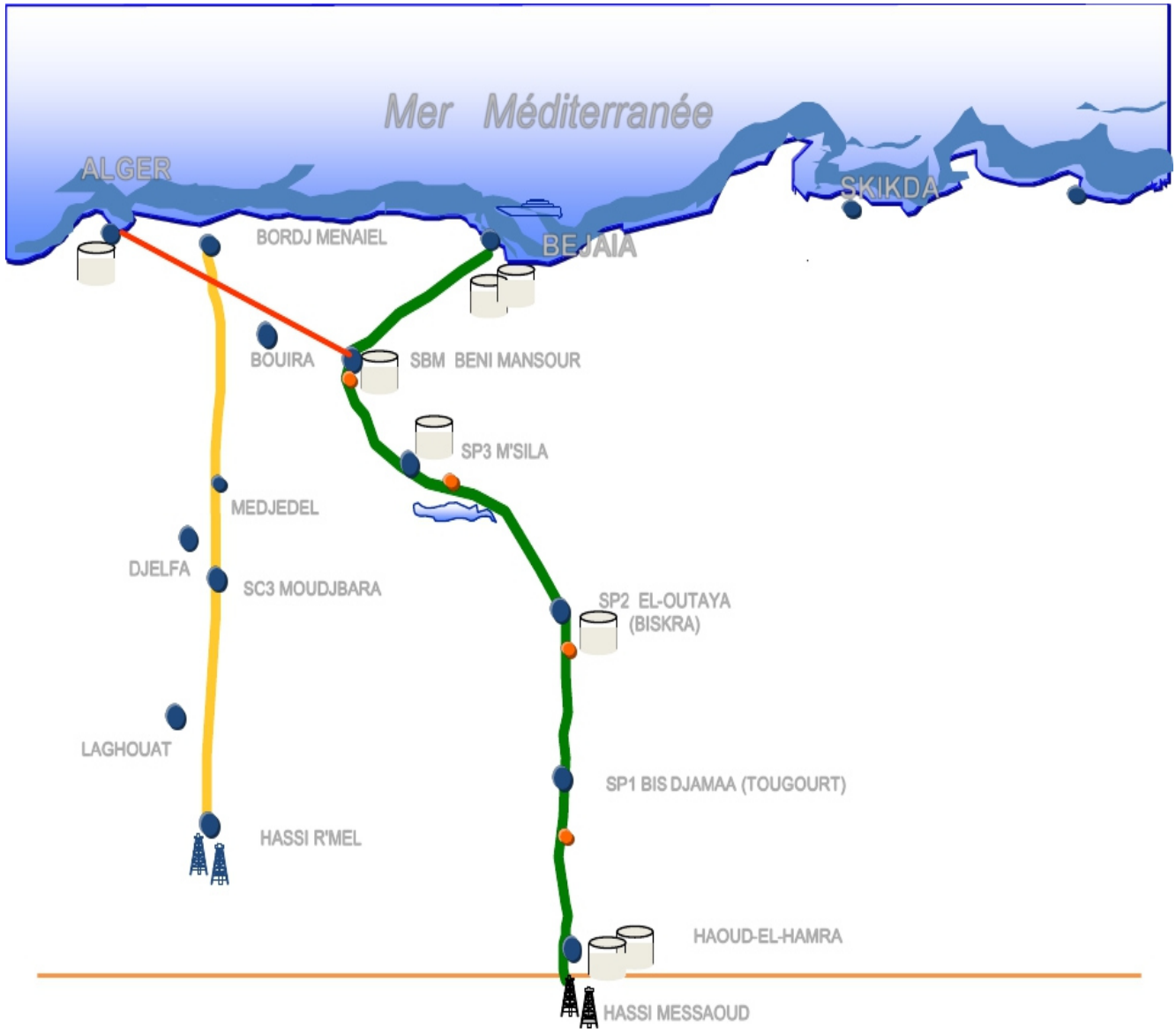
- Le pétrole :

Un pétrole brut est un pétrole issu de l'exploitation d'un puits, avec uniquement comme traitement le dessablage, et la décantation de l'eau. Il se mesure en Barils.

- Le gaz naturel :

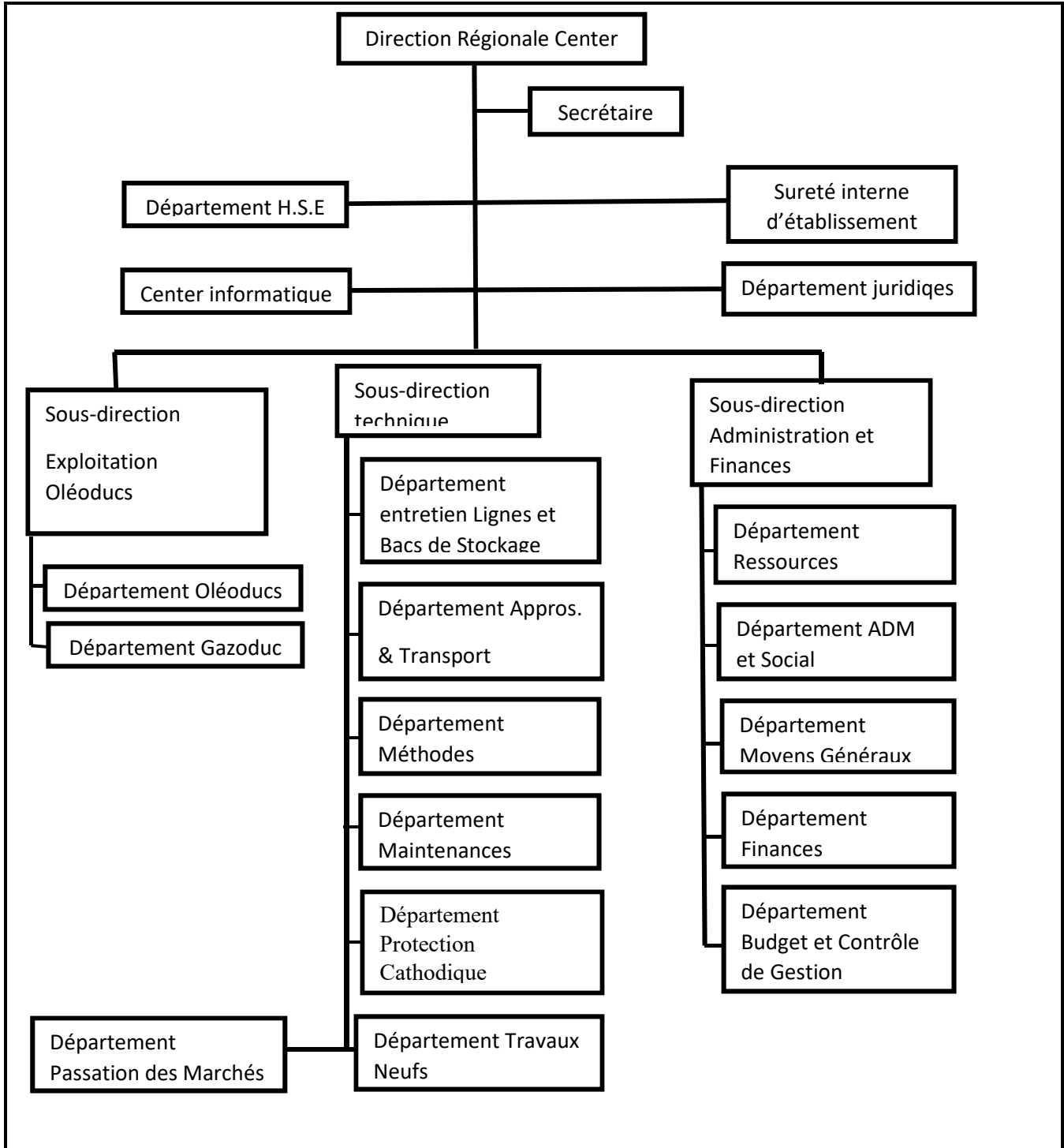
Le gaz naturel est un combustible fossile, il s'agit d'un mélange d'hydrocarbures présent naturellement dans des roches poreuses sous forme gazeuse.

Figures 02 : Carte réseau de Transporte RTC Bejaia.



Source : Document interne a SONATRACH.

1.3.3 Organigramme de la RTC de Bejaia
Schéma 08 : organigramme de la RTC



Source : Document interne a SONATRACH.

1.3.4 Effectifs

L'effectifs de SONATRACH se compose de 797 employés permanent et de 1353 employé temporaires, concernant l'effectif permanent 283 c'est des cadres, 438 maitrise (technicien) et 76 concerne l'exécution.

Tableau 03 : Effectifs de SONATRACH de la RTC Bejaïa.

	Situation à fin Avril 2021	Départs Mai 2021	Arrivées Mai 2021	Situation à fin Mai 2021
Effectifs permanents	797			797
<u>Cadre</u> :	283			283
Dont Ingénieurs	178			178
Dont cadres universitaires	62			62
<u>Maitrise</u> :	438			438
Dont techniciens supérieures	336			336
Exécution	76			76
Effectifs temporaire	1354	1		1353
Dont SIE	1348	1		1347
TOTALE effectifs	2151	1		2150

Source : document interne a SONATRACH.

Section 2 : l'élaboration du budget d'investissement au sein de SONATRACH DRGB

Cette section sera consacrée au département budget à SONATRACH DRGB et ses différentes fonctions.

1.4 Présentation du département budget

La direction régionale de Bejaïa est constituée d'un directeur régionale et de trois sous directions ; la sous-direction exploitation, la sous-direction technique et la sous-direction Administration et finance, cette dernière à laquelle appartient le département budget et contrôle de gestion, le rôle principal de ce département est l'élaboration des budgets annuels et pluriannuels de l'entreprise ainsi que leurs suivis et contrôle, ce département comporte deux services :

- Service contrôle de gestion ;
- Service Budget ;
- Service comptabilité analytique.

Le service budget est chargé de l'élaboration des budgets et le suivi et leurs exécutions, il se décompose en deux parties :

- section investissement ;
- section exploitation.

1.5 La réalisation d'un projet d'investissement la RTC SONATRACH

La réalisation d'un projet d'investissement à SONATRACH doit passer nécessairement par les étapes suivantes :

- Préparation du cahier des charges ;
- Inscription au budget ;
- Lancement de l'appel d'offre ;
- Signature du contrat ;
- Etablissement de l'ordre de démarrage des services ;
- Démarrage des travaux.

1.6 Les phases d'élaboration d'un budget d'investissement au sein de la RTC

Les phases d'élaboration d'un budget d'investissement au sien de la RTC se composent de phase essentielle, dans cette phase on trouve deux étapes :

- Le lancement de la campagne budgétaire ;

- La réalisation et le suivi du budget

1.6.1 Le lancement de la campagne budgétaire

Le département budget et contrôle de gestion lance au mois de juin de chaque année une campagne budgétaire pour permettre aux différentes structures de la DRGB d'exprimer leur besoins, cette campagne c'est la phase la plus important du cycle de la budgétisation pour réaliser des projets d'investissements et cette phase sera confirmer par un plan annuel et à et un plan à moyen terme.

La campagne budgétaire se repose par trois étapes essentielles qui sont :

- Remis des fiche technique des différents structure de la DRGB ;
- Réunion avec les différentes structures pour discuter des projets qui seront validé
- Finalisation du plan annuel ou à moyen terme (PA) ou (PMT)

1.6.2 L'établissement des fiches techniques

Chaque structure de la DRGB exprime son besoin en matière d'investissement en remplissant les fiche technique du projet en question, les fiches techniques doivent être préparées par les différentes structures de la DRGB au mois de juns. Chaque projet a sa propre fiche technique.

Dans la fiche technique on trouve :

- **La fiche de signalisation du projet** : c'est le résumé du projet avec son intitulé, le département concerné, la finalité et l'opportunité du projet, la consistance de l'opération et le planning de maturation.
- **Planning des travaux et fournitures** : c'est le délai de réalisation des travaux avec la date de début et de la fin.
- **Contrats et évolution physique** : dans cette page on trouve deux tableaux :
 - Les contrats : la date de signature du contrat, la date de démarrage des travaux et le cout du projet.
 - Evolution physique : c'est la prévision de la réalisation physique du projet.
- **Le cout du projet** : dans cette page on trouve :
 - le physique valorisé : c'est l'estimation de la valeur a réalisé.
 - L'enveloppe financière : c'est la prévision des dépenses à effectuer lors de du avancement du projet.

- **L'explication des écarts** : c'est les écarts entre le montant initial du projet inscrit au plan de l'exercice et son montant actuel avec l'explication de l'écart.
- **Liste des besoins et fournitures** : c'est tous les besoins en fournitures pour le projet année par année avec montant et quantité.

1.6.3 Les réunions de pré-arbitrage avec les différentes structures

Après la préparation des fiches techniques par les différents structures et les remis de celle-ci au département budget et contrôle de gestion, ce dernier et les structures concerné par le projet réunissent afin de discuter des projets présenté, le but de ces réunion et de sélectionner les projets les plus structurant à inscrire au plan annuel ainsi que le PMT.

1.6.4 La réalisation du projet

Après la préparation des fiche technique par les différentes structures de la DRGB et validé ils se réunissent avec le département juridique et contrôle pour choisir l'entreprise qui sera chargé de la réalisation du projet.

Pour choisir l'entreprise qui réalisera le projet le département juridique lance un appel d'offre dans le B.A.O.S.E.M³¹, ou les entreprises intéressées par la réalisation retirent le cahier de charge du projet.

L'appel d'offre passe aussi par deux étapes essentielles :

- Création du C.E.O.T : comité d'évaluation des offres technique comme son nom l'indique c'est un comité créé par la DRGB qui est structuré par différent cadre de la DRGB ou ce comité est changé pour chaque projet ;
- Création C.O.P : (comité ouverture plis) c'est un comité qui se charge de l'évaluation, contrôle de conformité et classement des offres commerciales.

³¹ B.A.O.S.E.M : bulletin des appels d'offre du secteur d'énergie et des mines.

1.6.5 Le financement

Concernant le financement des projets d'investissement, SONATRACH elle s'auto finance c'est-à-dire quelle compte sur ses ressources, sans qu'elle soit obligé de recourir au financement externe.

1.6.6 La finalisation du plan annuel et à moyen terme

Après avoir étudié les fiches techniques remises par les départements et les différentes réunions, le service budget peut finaliser le budget au niveau interne, ce travail consiste en une consolidation de toutes les fiches technique signées et validées, un plan annuel sera présenté sous forme d'un tableau chiffré ou les projets sont classés par programme en cours et nouveaux :

- **Le PA** : il est présenté sous forme d'un tableau ou sont classés les projets selon leurs situation en deux catégories programme en cours et programme nouveaux. Dans chaque une de ces rubriques les projets son classé selon les critères techno-économiques, on trouve dans le plan N+1 le cout actuel de chaque projet, la réalisation à la fin de l'année N-1 pour les projets en cours ainsi que la réalisation du premier semestre de l'exercice N de ces mêmes projets et la prévision pour l'année N+1.
- **Le PMT** : le principe est le même que le plan annuel sauf que pour les prévisions elles sont sur 5 ans.

1.6.7 La décision de notification du budget

Une fois le plan achevé, il sera présenté par les représentants de la DRGB devant la divisionnaire de TRC à Alger pour approbation et autorisation de son exécution.

A la fin de l'année une décision de notification concernant le plan annuel est envoyer par la direction générale a la RTC de Bejaia, donc les projets peuvent être lancé.

1.7 Le suivi du budget d'investissement

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

1.7.1 Le plan du physique valorisé

A chaque fin du mois les responsables du département budget et contrôle de gestion demande aux autres départements le taux d'avancement du projet inscrits au plan.

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

- Le Montant autorisé ou notifié ;
- Prévisions du mois ;
- Réalisation du mois ;
- Le cumule les réalisations cumulées ;
- Taux de réalisation du mois ;
- Taux d'avancement cumulé.

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

1.7.2 Le plan financier

C'est la comparaison entre les montants des factures payés et les montants prévisionnelles, le département budget compare les montant réellement payé et les montants prévisionnels à payer pour pouvoir détecter les écarts et les analyser et de demander au service concerner de les expliquer.

1.8 Présentation du projet

Notre cas pratique à Sonatrach pour cette partie s'est basé sur un projet d'investissement qui s'intitulé réhabilitation de quatre bacs du terminal sud marin de Bejaia.

Le cahier des charges a été préparé le mois de septembre 2018 ou le département Juridique lance un appel d'offres.

La finalisation des travaux du C.E.O.T pour la sélection de l'entreprise qui prendra en charge le projet a été fait en janvier 2019.

Le contrat a été signé en mois de septembre 2019 pour un montant de 250000 KDA et lancement du projet octobre de la même année pour une dure de 32 mois.

1.8.1 Etablissement de la fiche technique

La fiche technique est établie par le département protection des ouvrages afin de l'inscrire au plan budgétaire en 2019, ou il a donné tous les renseignements détaillés du projet et cela dans (voir les annexes) :

📌 **Page 01 (Annexe 1/8)** : Fiche descriptif de projet qui nous donne les renseignements suivants :

- Intitulé du projet : réhabilitation de quatre bacs du terminal marine de Bejaia
- Localisation du projet : Bejaïa RTC
- Le département responsable de ce projet : Département protection des ouvrages ;
- finalité de ce projet est : réparation et réfection du fonds du toit
- Opportunité du projet est :
 - mettre en conformité le parc de stockage avec l'ensemble des normes et standards technique de HSE
 - fourniture et installation d'un joint secondaire sur les bacs ;
 - réparation ou réfections le fond et le toit pour rendre le parc de stockage fiable a tout moment.
- La consistance de l'opération est :
 - Nettoyage et inspection ;
 - Réfection ou réparation ;
 - Réalisation d'un revêtement stratifié sur le fond ;
 - Réalisation d'un revêtement adéquat sur le toit ;
 - Fourniture et installation d'un joint secondaire, essais hydrostatique.
- Planning qui indique les dates du projet :
 - La date de préparation du cahier de charge qui le mois de septembre 2018 ;
 - La date de signature du contrat qui est le mois septembre 2019 ;
 - la date de début des travaux qui est le mois octobre 2019.

📌 **Page 02 (Annexe 2/8)** : Planning des travaux et fournitures qui correspondent à la durée de projet qui est de 32 mois.

- ✚ **Page 03 (Annexe 3/8) :** Le contrat qui correspond aux dates du début du projet et au montant de ce dernier qui est de 250 000 Kda ainsi l'évaluation physique de l'affaire.
- ✚ **Page 04 (Annexe 4/8) :** Le cout du projet qui correspond au montant prévisionnel de physique global valorisé qui est de 250 000 Kda.
- ✚ **Page 05 (Annexe 5/8) :** Le cout de projet qui correspond au montant prévisionnel du global financier qui est de 250 000 Kda.
- ✚ **Page 06 (Annexe 6/8) :** Explication des écarts qui est relative aux écarts entre les prévisions initiales et les prévisions actuelle.
- ✚ **Page 07 (Annexe 7/8) :** déglobalisation du physique valorisé de l'année 2019.
- ✚ **Page 08 (Annexe 8/8) :** déglobalisation du financier globale de l'année 2019.

1.8.2 Le contrôle du physique valorisé

Après son inscription au plan budgétaire une fois notifié le service budget procède au suivi de l'exécution de plan via reformings mensuel afin de suivre la réalisation des projets inscrits, il s'agit d'un contrôle du niveau de réalisation du projet à partir des prévisions exprimés dans la fiche technique et les réalisations qu'on calcule ainsi :

Tableau 04 : Tableau de contrôle du physique valorisé.

Année	Notification	Prévision annuel	Réalisation annuel	Ecarte	Taux de réalisation annuel	Taux d'avancement du projet
2019	250000	5000	2500	-2500	50%	1%

Source : établi par nous même à partir des données de service budget de la DRGB, budget d'investissement de l'année 2019, les données sont en KDA.

$$\text{- Taux d'avancement annuel du projet} = \frac{\textit{réalisation annuel}}{\textit{notification}} \times 100$$

$$\text{Taux d'avancement du projet} = \frac{2500}{250000} \times 100 = 1\%$$

$$\text{- Taux de réalisation annuel du projet} = \frac{\textit{réalisation annuel}}{\textit{prévision annuel}} \times 100$$

$$\text{Taux de réalisation annuel} = \frac{2500}{5000} \times 100 = 50\%$$

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

$$\text{Ecarte} = 2500 - 5000 = -2500$$

Commentaire :

La prévision annuelle de 5000 KDA a été prévue pour décembre 2019, soit un taux de réalisation de 50%, ce qui concerne le taux d'avancement du projet elle est de 1%.

D'après le responsable du département budget, l'écarte négatif de 2500 KDA s'explique par le retard dans le démarrage des travaux de réhabilitation par l'entrepreneur suite au manque de moyens humaine et materiae mis en disposition d'une part, d'autre parte aux conditions climatique courant la première quinzaine du mois de décembre, c'est ce qui a retardé l'avancement des travaux.

Concluions

Au terme de ce chapitre, nous avons pris connaissance sur les pratiques budgétaires opérées au sein de SONATRACH RTC de Bejaia autrement dite nous avons pris connaissance sur l'élaboration et le suivi d'un budget d'investissement dans les entreprise.

Concernant l'exécution nous avons présenté les réalisations de l'entreprise pendant la période de notre étude qui est l'année 2019, ensuite nous avons effectué une analyse de l'ensemble des écarts dégagés par l'entreprise.

L'élaboration des budgets dans DRGB est une étape primordiale qui démarre par une planification puis traduite par la prévision, une étape de budgétisation, et enfin se termine par le contrôle et l'analyse des écarts significatifs pour mieux cibler l'objectif tracé

Durant notre stage, nous avons remarqué l'importance de la mise en place du contrôle budgétaire dans DRGB, ainsi le rôle et l'importance de son intégration.

Les limites du stage :

Le travail que nous avons mené est limité par certaines contraintes :

- la crise sanitaire covid 19;
- Manque d'information et des données relatives au projet ;
- Le manque de données spécifiques au projet étudié.

CONCLUSION GENERAL

L'environnement actuel des entreprises est de plus en plus turbulent, en conséquence Il exige aux entreprises d'être plus flexible et plus réactifs face à certaines exigences stratégique.

Il existe plusieurs définitions de l'investissement (du point de vue économique, comptable, financier et gestionnaire), mais de manière générale on peut définir l'investissement comme une opération économique qui consiste pour une entreprise à acquérir des biens de production pour accroître ses richesses.

Le processus budgétaire est considérée comme l'outil de gestion le plus adéquat dans le processus de planification des activités de l'entreprise, cet outil a pour but de préparer l'entreprise à exploiter ses atouts et affronter les obstacles du futur atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

L'enjeu principal de notre travail était l'élaboration et le suivi d'un budget d'investissement, à travers cette recherche, nous avons essayé de répondre à la problématique suivante ***comment se déroule la procédure d'élaboration d'un budget d'investissement et son suivi ?***

L'élaboration des budgets à SONATRACH est une étape essentielle étant donné

- Qu'elle permet de mettre en œuvre à court terme les objectifs et la stratégie ;
- De constater et analyser les écarte entre prévision et réalisation ;
- Entreprendre des actions correctives coordonnées pour atteindre les objectifs tracés.

Notre étude menée au sein de la DRGB SONATRACH nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques et de les approfondir, malgré les difficultés qu'on a eues durant notre stage (cas pratique).

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. A. Hamini, « gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERTI, Alger, Algérie, 2001.
2. Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, manuelle et application DCG », Dunod, Paris, 2007
3. BERK Jonathan et DEMARZO Peter, Finance d'entreprise, Paris, Pearson éducation 2ième édition, 2011.
4. BERNET-RALLAND.L, « principes de techniques bancaire », édition Dunod, 2002
5. BRIDIER.M « guide d'analyse des projets », Edition ECONOMICA, paris 1992.
6. Brigitte DORIATH {Contrôle de gestion en 20 fiches} 5e édition
7. Brigitte Doriath et Chritian Goujet, gestion prévisionnelle et mesure de la performance
8. C.Perochon, Leurion.J, l'analyse comptable – gestion prévisionnelle, Edition Foucher, paris 1982.
9. CHANOINE Brigitte, «Gestion financière, Décision d'investissement», Département finance ICHEC, 2011.
10. Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, «Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance», 2e édition.
11. Dov Ogien, maxi fiches de gestion financière de l'entrepris, Dunod, Paris, 2008
12. EDIGHOFFER J-R., Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, Paris, 1996.
13. Franck olivier Meye, Évaluation de la rentabilité des projets d'investissement : méthodologie pratique.
14. Georges Langlois, {Contrôle de gestion et gestion budgétaire} 3eme édition.
15. Gervais M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Vuibert, Paris, 1987
16. GRANDGUILLOT, (l'essentiel du contrôle de gestion), 8^{eme} édition, France 2014.
17. HAMDIA.K « ANALYSE DES PROJETS ET LEUR FINANCEMENT », Edition Es-Salem, alger 2000.
18. Harb Etienne G, Masset Astrid Murat, Philippe, Finance, Dunod.
19. Henry Lorino, Finance Manuel et applications.
20. Hervé Hutin, {Toute la finance d'entreprise}, édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002
21. HOFSTED.G {the game of budget control}, international studies of management organisation. 1980 vol10.

22. Horngner C, Bhimani A et Autre, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, Edition Pearson Education, Paris, 2006.
23. J.Marguerim, G.Ausset, Choix de l'investissement édition Sedifor, 1984.
24. Jack Forget, gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, France, 2005
25. Jacques Chrissos,Roland Gillet, Décision d'investissement, 3eme édition, Edition Pearson et Dareios.
26. Jean Albert, COLLOMB, Finance d'entreprise ; édition Eska ; Paris ; 1998.
27. Jean Meyer, science de la gestion, gestion budgétaire, Edition bordas, paris.
28. J-L.Ardoine, D.Michel, J.Schmidt, {Le contrôle de gestion}
29. le Harmattan, 2007.
30. MORGUES.N «le choix d'investissement dans l'entreprise », Edition economica, paris 1994.
31. Nathalie Taverdet-Popiolek, Guide du choix d'investissement, Edition d'organisation, 2006.
32. Nicolas Berland {fonction du contrôle budgétaire et turbulence} 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France.
33. Nicolas Breland, {le contrôle budgétaire} Edition la découverte, Paris 2009
34. TEULIE.J, TOPSACALIAN-pascal « Finance »,4ème Edition Vuibert, Paris, 2005.

Site internet :

1. www.slideshare.com
2. Sonatrach.com
3. www.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur
4. www.petite-entreprise.net
5. www.doc.etudiant.fr
6. www.memoireonligne.com
7. www.finance-etudiant.fr

Mémoire :

1. AYAD SAMIRA ET LEULMI ISMAHAN {la gestion budgétaire : outil d'élaboration et suivi d'un budget d'investissement TCHINL LAIT}

TABLE DE MATIERES

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des schémas

Introduction

générale.....	1
---------------	---

CHAPITRE I GENERALITE SUR LES PROJET D'INVESTISSEMENT

Introduction.....	3
-------------------	---

1 Section 1 : Notion générale sur le projet d'investissement..... 3

1.1 Définition du projet d'investissement :	3
---	---

1.2 Les caractéristiques d'investissement :.....	4
--	---

1.2.1 Caractéristiques économiques :.....	4
---	---

1.2.2 Caractéristiques financières :.....	5
---	---

1.3 Les objectifs d'un projet d'investissement :	8
--	---

1.3.1 Les objectifs stratégiques :	8
--	---

1.3.2 Les objectifs opérationnels :.....	8
--	---

1.3.3 Les objectifs de qualité :.....	8
---------------------------------------	---

1.4 Typologie des projets :	9
-----------------------------------	---

1.4.1 Classification des projets par finalité :	9
---	---

1.4.2 Classification des investissements selon leur nature.....	9
---	---

1.4.3 Classification selon leurs objets	10
---	----

2 Section 2 : le Processus décisionnel du projet d'investissement 12

2.1 Définition de la décision d'investissement :	12
--	----

2.2 Les caractéristiques de la décision d'investissement :.....	12
---	----

2.3 Les facteurs influençant la prise de décision de l'investissement	13
---	----

2.3.1 L'évolution de la demande	13
---------------------------------------	----

2.3.2 L'environnement interne de l'entreprise	13
---	----

2.3.3 L'environnement externe de l'entreprise	14
---	----

2.3.4 La personnalité du dirigeant	14
--	----

2.3.5 Le temps	14
----------------------	----

2.4 L'importance de la décision d'investissement.....	14
---	----

3 Section 3 : Les critères d'évaluation d'un projet d'investissement et méthode de financement..... 15

3.1	La démarche de détermination d'un projet d'investissement.....	15
3.2	Méthodes de détermination de la rentabilité d'un projet :.....	16
3.2.1	La valeur actuelle nette (VAN)	16
3.2.2	L'indice de profitabilité (IP) :	17
3.2.3	Le Taux Interne de Rentabilité (TIR).....	17
3.2.4	Délai de récupération actualisé.....	18
3.3	Choix du critère à utiliser :	19
3.4	Les moyens de financement d'un projet d'investissement et plan de financement: .	19
3.4.1	Financement interne :	19
3.4.2	Le financement externe :	20
	Conclusion.....	23

CHAPITRE II LES CRITERE D'ELABORATION D'UN BUDGET D'INVESTISSEMENT

	Introduction.....	24
1	Section 1 : Notion générale sur le budget.....	24
1.1	Définition du budget :.....	24
1.2	Rôle des budgets :.....	25
1.3	Objectifs des budgets :.....	25
1.4	Les principes d'un budget :	26
1.5	Typologie des budgets :.....	26
1.5.1	Budget de ventes :	26
1.5.2	Budget de la production :	26
1.5.3	Budget des approvisionnements :.....	26
1.5.4	Budget de la trésorerie :	27
1.5.5	Budget des investissements :.....	27
1.6	Définition du budget d'investissement :.....	27
2	Section 2 Procédure d'élaboration d'un budget d'investissement	28
2.1	Définition de la gestion budgétaire.....	30
2.2	Objectifs de la gestion budgétaire :	30
2.3	Procédure d'établissement d'un budget d'investissement :.....	32
2.3.1	La prévision budgétaire :.....	32
2.3.2	La budgétisations :	32
2.3.3	Le contrôle budgétaire, suivi du budget d'investissement :	32
3	Section 3 : le contrôle Budgétaire	36
3.1	Définition et objectifs du contrôle budgétaire :	36

3.1.1	Définition du contrôle budgétaire :	36
3.1.2	Objectifs du contrôle budgétaire :	36
3.2	Les caractéristiques du contrôle budgétaire.....	38
3.3	Le suivi des réalisations :	38
3.4	Les différentes étapes et les supports du contrôle budgétaire	39
3.4.1	Les différentes étapes du contrôle budgétaire	39
3.4.2	Les supports du contrôle budgétaire.....	40
Conclusion.....		41

CHAPITRE III L'ELABORATION ET SUIVI D'UN BUDGET D'INVESTISSEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE SONATRACH DRGB

4	Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	42
1.1	Historique et missions :	42
1.2	Les activités principales de la SONATRACH :	46
1.2.1	L'activité amont (AMT) ou exploitation-production (E&P).....	46
1.2.2	Activité de Transport par Canalisation (TRC) :	46
1.2.3	L'Activité en Aval :	48
1.2.4	L'Activité de Commercialisation :	49
1.3	Présentation de la région transport centre Bejaia (RTC).....	51
1.3.1	Présentation de la RTC :	51
1.3.2	Mission de la RTC.....	51
1.3.3	Organigramme de la RTC :	53
1.3.4	Effectifs :	54
2	Section 2 : l'élaboration du budget d'investissement au sein de SONATRACH DRGB	55
2.1	Présentation du département budget :	55
2.2	La réalisation d'un projet d'investissement la RTC SONATRACH :	55
2.3	Les phases d'élaboration d'un budget d'investissement au sein de la RTC.....	55
2.3.1	Le lancement de la campagne budgétaire :	56
2.3.2	L'établissement des fiches techniques	56
2.3.3	Les réunions de pré-arbitrage avec les différentes structures :	57
2.3.4	La réalisation du projet :	57
2.3.5	Le financement :	58
2.3.6	La finalisation du plan annuel et à moyen terme :	58
2.3.7	La décision de notification du budget :	58
2.4	Le suivi du budget d'investissement :	58

2.4.1	Le plan du physique valorisé :.....	59
2.4.2	Le plan financier :	59
2.5	Présentation du projet :	59
2.5.1	Etablissement de la fiche technique :	60
2.5.2	Le contrôle de physique valorisé :.....	61
Conclusion.....		63
Conclusion générale.....		64
Bibliographie		
Annexes		

ANNEXES

Structure : RTC
Code projet : RTC / PTO / 2018 / 7

Fiche Technique Projet

Intitulé : Réhabilitation de quatre bacs du Terminal Marin de Bejaia .

Rubrique : Installations de production

Localisation : Bejaia (RTC)

Département responsable : Département protection des Ouvrages (RTC)

Finalité : - Réparation / Réfection du fons et du toit

Opportunité : - Mettre en conformité le parc de stockage avec l'ensemble des normes et standards technique et HSE;
- fourniture et installation d'un joint secondaire sur les bac;
- Réparation ou Réfection le fond et le toit pour rendre le parc de stockage fiable atout moment.

Consistance : - Nettoyage et inspection;
- Réfection ou Réparation;
- Réalisation d'un revêtement stratifié sur le fond;
- Réalisation d'un revêtement adéquat sur le toit;
- fourniture et installation d'un joint secondaire . Essais hydrostatiques

Appel d'offre ouvert

Objet du marché	Montant prévisionnel	Visa de la commission des marchés / lancement DAO	Publication de l'avis de réception des offres au BAOSEA	Réunion de la COP avec les offres techniques	Date finalisation des travaux CLOT	Date réunions COP ouverture des offres financières	Notification de l'attribution provisoire du marché	Publication de l'avis de réception des offres au BAOSEA	Visa de la commission des marchés / attribution définitive de marché	Date de signature du contrat	Notification de l'OS	Montant du contrat	Observations
	250 000	11/2017	11/2017	01/2018	03/2018	04/2018			06/2018	04/2018	05/2018		
	250 000	07/2018	09/2018	11/2018	01/2019	03/2019	04/2019	06/2019	07/2019	09/2019	10/2019		

Fiche Technique Projet

Code projet : RTC / PTO / 2018 / 7

Structure : RTC

PLANNING DES TRAVAUX ET FOURNITURES

Année	Désignation des contrats / Bon de commande	Mois														
		Janv.	Fevr.	Mars	Avr.	Mai	Juin.	Juil.	Aout.	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.			
2019																
2020																
2021																
2022																
2023																

Contrat	Date signature	Délai	Lancement travaux	Monnaie	Montant KDA	Taux réalisation fin 2017	Taux réalisation fin juin 2018	Observation
	09/2019	32 mois	10/2019	DA	250 000			

EVOLUTION PHYSIQUE DE L'AFFAIRE (%)

Année	Réalizations cumulées à fin 2017	Prévisions				Observation			
		2018	2019	2020	2021		2022	2023	Au delà de 2023
			2 %	37 %	37 %	24 %			

Fiche Technique Projet

Structure : RTC

COUT

Physique Global Valorisé

Nature de l'investissement	Cout global		Cumul fin 2017		Clôture 2018				2019		2020		2021		2022		2023		Au delà de 2023		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	Réalizations S1		Prévisions S2		KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
					KDA	dont DEV	KDA	dont DEV													
Fournitures																					
Travaux faits / nous même	250 000								5 000												
Externes									5 000												
Total	250 000								5 000												

STC-081/0G1

Nature de l'investissement	Cout global		Cumul fin 2017		Clôture 2018				2019		2020		2021		2022		2023		Au delà de 2023		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	Réalizations S1		Prévisions S2		KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
					KDA	dont DEV	KDA	dont DEV													
Fournitures																					
Travaux faits / nous même	250 000								5 000												
Externes									5 000												
Total	250 000								5 000												

Fiche Technique Projet

Structure : RTC

COUT

Globel Financier

Nature de l'investissement	Coût global		Cumul fin 2017		Clôture 2018						2020		2021		2022		2023		Au début de 2023		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	Réalizations S1		Prévisions S2		KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
					KDA	dont DEV	KDA	dont DEV													
Biens																					
Services	250 000																				
Total	250 000																				

STC : OB1/OG1

Nature de l'investissement	Coût global		Cumul fin 2017		Clôture 2018						2020		2021		2022		2023		Au début de 2023		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	Réalizations S1		Prévisions S2		KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
					KDA	dont DEV	KDA	dont DEV													
Biens																					
Services	250 000																				
Total	250 000																				

Fiche Technique Projet

EXPLICATIONS DES ECARTS

Structure : RTC

Code projet : RTC / PTO / 2018 / 7

1 - Ecart

	Initial	Actuel	Ecart	Taux d'évolution
Décalé	24	32	8	33 %
Coût Global	170 000	250 000	80 000	47 %
2017	170 000			
2018		250 000		

2- Causes / Actions**2.1- Délais**

	Causes	Retards (mois)
Interne	Moyens Internes Insuffisants	
	Elaboration DAO	
	Visa CMC	
	Lancement AO	
	Ouverture des plis	
	Signature Contrat	
Externe	Appels d'offres Infructueux	
	Partenaires	
	Financement	
	Autres (à préciser)	

2.2- Explication des écarts

Suite à la situation des joints des bacs de stockage du TM sud, nous avons procédé à la modification de la consistance technique du DAO ou nous avons introduit les deux bacs de 50 000m³, Les délais d'exécutions et l'enveloppe Budgétaire ont été revus en conséquence

Fiche Technique Projet

Code projet : RTC / PTO / 2018 / 7

Structure : RTC

DEGLOBALISATION DE L'ANNEE 2019

Deglobalisation Physique Valorisé Global

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

STC : OB1/DG1

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre	
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV
	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

DEGLOBALISATION DE L'ANNEE 2019

Deglobalisation Financier Global

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

STC : OB1/OG1

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Liste exhaustive des fournitures

Désignations	2018		2019		2020		2021		2022		2023		Total	
	Qté	KDA	dont DEV	KDA	Qté	dont DEV	Qté	dont DEV	Qté	dont DEV	Qté	dont DEV	Qté	dont DEV
Total :														

DIRECTION REGIONALE/OPERATIONNELLE DETAIL PAR PROJET	STC (1)	Projet nouveau (2)	COUT ACTUEL		REAL. CUM. A FIN 2017		PREVISION DE CLOTURE 2018		PREVISION 2019		PREVISION 2020		PREVISION 2021		PREVISION 2022		PREVISION 2023		AU DELA DE 2023 TOTAL DEVISES
			TOTAL	DONT DEVISES	TOTAL	DONT DEVISES	TOTAL	DONT DEVISES	TOTAL	DONT DEVISES	TOTAL	DONT DEVISES	TOTAL	DONT DEVISES	TOTAL	DONT DEVISES	TOTAL	DONT DEVISES	
			01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	01.01.2018	
PROGRAMME A LANCER (4)			3 068 300	549 126	0	0	0	0	577 145	280 059	1 342 700	284 789	576 545	3 378	339 000	0	160 000	0	0
Etudes			62 000	62 000	0	0	0	0	54 500	54 500	7 500	7 500	0	0	0	0	0	0	0
Etude technique fourras (Pis en charge par RTC)	Commun	OJ1	15 000	15 000					7 500	7 500	7 500	7 500							
Diagnostic et Benchmark des solutions pour la réalisation d'un système de protection contre le feu et réseau de mise à la terre de parc de stockage d'hydrocarbures du TMS	OBI	OJ1	47 000	47 000					47 000	47 000									
Installations de production			239 920	9 920	0	0	0	0	5 992	992	102 928	8 928	94 000	0	57 000	0	0	0	0
La fourniture, l'installation et la mise en service des équipements de stockage et de traitement des déchets au niveau des sites de stockage de déchets dangereux (SDD) de la zone industrielle de Bégula.	OBI		9 920	9 920					992	992	6 928	6 928							
Réhabilitation de quatre bases du Terminal Meris de Bégula.	OBI		239 000						5 000		94 000		94 000		57 000				
Installations Génératrices			382 300	26 400	0	0	0	0	35 500	13 200	45 000	13 200	0	0	120 000	0	180 000	0	0
Fourniture de pompes de puis et de relevage pour sites RTC	Commun	OJ1	3 500						3 000										
Fourniture et pose d'un lot de Groupes Electrogènes des sites de	Commun	OJ1	20 000								20 000								
Extension du réseau électrique du TMS	OBI		300 000												120 000		180 000		
Réalisation de deux abris véhicules au niveau du siège RTC	OBI		14 000						1 400		12 600								
Fourniture, installation et mise en service d'un Groupe Electrogène de puissance 630 KVA pour la station de pompage SP1 BIS.	OBI		18 000						18 000										
Fourniture et pose des encadrements des abris à la terre réfractaires "RGA" en deux lots (Pis en charge par RTC)	OBI		26 400	26 400					13 200	13 200	13 200	13 200							
Investissement de Sécurité																			
Infrastructures Sociales			932 998	0	0	0	0	0	195 200	0	351 768	0	330 000	0	105 000	0	0	0	0
Réalisation d'un complexe restaurant équipé au siège du Terminal Meris	Commun		377 959						151 200		226 759								
Rénovation base de vs. SP2-OBI	OBI		350 000								105 000				35 000				
Rénovation de la base de vs. BBM	GG1		25 000						15 000		10 000								
Réalisation d'un complexe restaurant équipé à la station de pompage	OBI		200 000								10 000				70 000				
Equipements de maintenance			99 500	20 000	0	0	0	0	1 500	0	88 000	20 000	12 000	0	0	0	0	0	0
Fourniture, en lots séparés, de l'outillage collectif, siège et stations	Commun	OJ1	23 000								23 000								
Acquisition d'un Déjàrdier 1250A avec accessoires pour la station de Compresseur SC3 Moulins	GG1		1 500						1 500										
Fourniture et mise en service d'un groupe d'épuration pour le traitement des eaux de lavage	OBI		20 000	20 000							20 000	20 000							
Fourniture matériels d'intervention	Commun	OJ1	25 000								25 000								
Travaux de maintenance et réparation d'un système de manutention pour les engins de travaux publics SP1 BIS et SP2 OBI	Commun	OJ1	30 000								18 000		12 000						
MAKHEI Roulett																			

SONATRACH BRANCHE RTC "REGION TRANSPORT CENTRE"		SUIVI MENSUEL DU PLAN ANNUEL 2018 REALISATIONS INVESTISSEMENTS "PHYSIQUE VALORISE"														PAGE: 03 / 05 UNITE: Millions de Dinars	
		MOIS:															
		Notification 2013		Prévisions du Mois		Prévisions mens		Prévisions cumulées		Réalisations cumulées		REAL. CUM. PREV. CUM.		REAL. CUM. NOTIF.		AVANCE GLOBAL DEL'AFFAIRE	
		TOTAL	Dont DEV	TOTAL	Dont DEV	TOTAL	Dont DEV	TOTAL	Dont DEV	TOTAL	Dont DEV	REAL. MENS. PREV. MENS.	REAL. CUM. PREV. CUM.	REAL. MENS. NOTIF.	REAL. CUM. NOTIF.		
NATURE DE L'INVESTISSEMENT		577 115	260 959	194 462	110 592	56 203	0	577 115	280 669	324 529	44 632	29%	56%	56%			
PROGRAMMES NOUVEAUX		54 500	54 500	1 875	1 875	0	0	54 500	54 500	44 632	44 632	0%	82%	82%			
ETUDES		7 500	7 500	1 875	1 875	0	0	7 500	7 500	44 632	44 632	0%	0%	0%			
* Etude technique pour l'installation des paraboloides (Pis en charge par RTC)																	
* Diagnostic et Benchmark des solutions pour la réalisation d'un système de protection contre la foudre et réseaux de mise à la terre du parc de stockage d'hydrocarbures du TME		47 000	47 000	0	0	0	0	47 000	47 000	44 632	44 632	#DIV/0!	96%	96%	100%		
INSTALLATIONS DE PRODUCTION		5 992	5 992	5 992	5 992	2 500	0	5 992	992	2 500	0	42%	42%				
** La fourniture, l'installation et la mise en service des équipements de services liés au niveau des différents sites. LOT N°1: Equipements d'analyse du gaz naturel et du GPL.		992	992	992	992	0	0	992	992	0	0	0%	0%				
* Réhabilitation de quatre bores du Terminal Marin de Béjaïa		5 000	0	5 000	0	2 500	0	5 000	0	2 500	0	50%	50%	1%			
INSTALLATIONS GENERALES		36 500	13 200	3 540	2 640	0	0	36 500	13 200	1 210	0	0%	3%				
* Fourniture de pompes de puit et de relevage pour sites RTC		3 900	0	0	0	0	0	3 900	0	1 210	0	#DIV/0!	31%	31%	86,21%		
* Réalisation de deux abris véhicules au niveau du siège RTC		1 400	0	900	0	0	0	1 400	0	0	0	0%	0%	0%			
* Fourniture, installation et Mise en service d'un Groupe Electrosens de puissance 630 KVA pour la station de pompage SP4 BIS.		18 000	0	0	0	0	0	18 000	0	0	0	#DIV/0!	0%	0%	0%		
** Fourniture et pose des enrouleurs des mise à la terre rétractables "RGA" en deux lots (Pis en charge par RTO)		13 200	13 200	2 640	2 640	0	0	13 200	13 200	0	0	0%	0%	0%			
INFRASTRUCTURES SOCIALES		166 200	0	40 200	0	53 703	0	166 200	0	242 169	0	134%	146%				
* Réalisation d'un complexe restaurant équipé au siège du Terminal Marin de Béjaïa		151 200	0	38 200	0	49 140	0	151 200	0	226 799	0	129%	150%	69,00%			
* Rénovation de la base de vie BBM		15 000	0	2 000	0	4 563	0	15 000	0	15 370	0	228%	102%	64,00%			
EQUIPEMENTS MAINTENANCE		1 500	0	0	0	0	0	1 500	0	1 428	0	#DIV/0!	95%	95%	100,00%		
* Acquisition d'un Diagnostics 1250A, avec accessoires pour la station de Compresseur SC3 Moudjbara		3 600	0	0	0	0	0	3 600	0	1 25	0	#DIV/0!	3%	3%	5%		
AUTRES INVESTISSEMENTS		3 600	0	0	0	0	0	3 600	0	125	0	#DIV/0!	3%	3%	5%		
* Acquisition et installation de fumoirs avec système d'extraction		3 600	0	0	0	0	0	3 600	0	125	0	#DIV/0!	3%	3%	5%		
PROTECTION DU PATRIMOINE		67 100	0	15 600	0	0	0	67 100	0	27 356	0	0%	41%				
* Fourniture et pose de cabines aménagées et aménagement d'un cantonnement DSP dynamique d'EL M'hir		33 600	0	13 600	0	0	0	33 600	0	0	0	0%	0%	0%			
* Réalisation de quatre (04) guérites au niveau de la station SP3 M'sila		6 000	0	2 000	0	0	0	6 000	0	0	0	0%	0%	0%			
* Réalisation des travaux supplémentaires au niveau de l'annexe minière Station de Pompage SM Bannanouch (M'ELOURA)		27 500	0	0	0	0	0	27 500	0	27 356	0	#DIV/0!	99%	99%	100%		
REHABILITATION DES OUVRAGES		111 267	106 267	17 085	14 085	0	0	111 267	106 267	0	0	0%	0%	0%			
** Inspection par acteur instruments du DOG1		17 136	17 136	2 200	2 200	0	0	17 136	17 136	0	0	0%	0%	0%			
** Inspection par acteur instruments du gazoduc GG1 (partie sud)		30 107	30 107	4 016	4 016	0	0	30 107	30 107	0	0	0%	0%	0%			
** Inspection par acteur instruments de l'oléoduc OB1 (partie sud)		59 024	59 024	7 869	7 869	0	0	59 024	59 024	0	0	0%	0%	0%			
* Aménagements divers au niveau du Terminal Berdj M'aradi		5 000	0	3 000	0	0	0	5 000	0	0	0	0%	0%	0%			

Résumé

L'investissement est considéré comme la colonne vertébrale des entreprises, les projets d'investissement sont lancés dans le but de maximiser les profits et il contribue à l'augmentation des richesses des entreprises.

La décision d'investissement dépend de la capacité du gestionnaire à bien estimer les recettes attendues pour l'investissement prévu, en fonction de l'environnement de l'entreprise.

Pour assurer le bon fonctionnement de l'investissement les entreprises sont dans l'obligation de mettre un processus budgétaire rigoureux.

La gestion budgétaire ou l'élaboration d'un budget d'investissement désigne le fait de planifier, à plus ou moins long terme, les recettes et les dépenses prévues sur une période, elle repose sur trois concepts : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

L'élaboration des budgets dans DRGB est une étape primordiale qui démarre par une planification puis traduite par la prévision, une étape de budgétisation, et enfin se termine par le contrôle et l'analyse des écarts significatifs pour ressortir des actions correctives permettant de mieux cibler l'objectif fixé.

Mots clés : projet d'investissement, gestion budgétaire, budget d'investissement, contrôle budgétaire.

Abstract

Investment is seen as the backbone of businesses, investment projects are launched with the aim of maximizing profits and it contributes to the increase of wealth of businesses.

The investment decision depends on the manager's ability to accurately estimate the expected revenue for the planned investment, depending on the company's environment.

To ensure the smooth functioning of the investment the enterprises are obliged to put a rigorous budgetary process.

Budget management or the preparation of a capital budget refers to planning, in the longer or shorter term, revenues and planned expenditures over a period, and is based on three concepts: forecasting, budgeting and control budget.

Budgeting in DRGB is a critical step that starts with planning and then translates into forecasting, budgeting, and finally ends with the control and analysis of significant variances to emerge corrective actions to better target the set objective.

Key words: investment project, budget management, capital budget, budgetary control.