

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

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

Option : Comptabilité et Audit

Thème

La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion

Cas ; Entreprise SONATRACH RTC (Bejaia)

Réalisé par :

Mr. MADI Mohamed Amine

Mr. KENNOUCHE Zoubir

Encadré par :

Mr. AMALOU Abdelhafid

Année universitaire

2021/2022

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier, en premier lieu, le bon dieu de nous avoir donnée la force, le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à présenter notre sincère gratitude à notre promoteur Mr AMALOU, pour son aide précieuse, ses conseils et son orientation ;

Nous remercions l'entreprise SONATRACH RTC pour son accueil en particulier Mr MADI Sassi.

Nous tenons également à remercier notre encadreur au sein de SONATRACH RTC Mme OUAMMAR pour son suivi tout au long de notre étude.

Nous tenons à remercier aussi tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Sans oublier nos remerciements aux membres du jury qui nous ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce modeste travail.

Dédicaces

En toute modestie et en toute reconnaissance, que je dédie tous mes efforts traduits dans ce mémoire comme témoigne d'affection et d'admiration.

A Ma chère Mère

Tu n'as cessé de me soutenir et de m'encourager durant toute ma vie, tu as toujours été présente à mes côtés pour me consoler quand il fallait et son toi je ne serai pas arrivé jusqu'au là.

A Mon Père

Tu as su m'inculquer le sens de la responsabilité, de l'optimisme et de la confiance en soi face aux difficultés de la vie. Tes conseils ont toujours guidé mes pas vers la réussite.

Je vous dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain et je ferai toujours de mon mieux pour rester votre fierté et ne jamais vous décevoir

Que Dieu le tout puissant vous préserve, vous accorde santé, bonheur, quiétude de l'esprit et vous protège de tout mal.

A mes chères sœurs

Puisse dieu vous donne santé, bonheur, de prospérité, ainsi que beaucoup de réussite dans votre vie.

A la mémoire de mes grands parents

A toute ma famille

A Mes amis qui mon soutenu

A mon bînôme Zoubir

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

Mohamed Amine

Dédicaces

Avant tous, je tien a remercié le bon dieu de m'avoir appris et protéger toute au long de ma vie

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents

Qui m'ont toujours soutenue et encouragé

Que dieu les protège pour nous

A toute ma famille sans exception.

A Mr AMALOU ABEDLHAFID

Qui m'a vraiment aidé a réalisé ce modeste travail.

A tous mes amis

Qui ont fait preuve d'une amitié sincère

A mon ami et binôme AMINE

A toutes personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Zoubir

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : Notions générales sur le contrôle de gestion.....3

Section 1 : Concepts sur le contrôle de gestion3

Section 2 : les outils du contrôle de gestion.....13

Chapitre 2 : La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire.....27

Section 1 : Notions de base sur la gestion budgétaire27

Section 2 : Le contrôle budgétaire45

**Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de la SONATRACH
RTC (Bejaia).....53**

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....53

**Section 2 : élaboration d'un budget d'exploitation au sein de la SONATRACH
RTC (Bejaia).....62**

Conclusion générale.....95

Bibliographie

Annexe

Table des matières

Résumé

Liste des abréviations

ABC : Activity Based Costing.

CA : Chiffre d'affaire.

E/CA : écart sur chiffre d'affaire.

E&P : Exploitation-production.

E/P : écart sur prix.

E/Q : écart sur quantité.

E/Vol : écart sur volume.

IRFF : Méthode d'imputation rationnelle des frais fixes.

LQS : Liquéfaction-Séparation.

MCO : Méthode des moindres carrées ordinaire.

MCS : Méthode des coûts standards.

MCV : Méthode des coûts variables.

MMC : Moyenne mobile centrés.

MSH : Méthode des sections homogènes.

RTC : Région transport centre.

SA : Stock actif.

SCC : Système des coûts complets.

SCM : Système des coûts marginaux.

SCP : Système des coûts partiels.

TRC : Transport par canalisation.

Liste des Tableaux

N°	Titre	Page
01	Les différentes qualités du contrôleur de gestion	12
02	Calcul des moyennes mobiles	31
03	Tableau récapitulatif des ajustements par la méthode des moindres carrés.	32
04	Charges d'exploitation pour le mois de janvier 2021	73
05	Charges d'exploitation pour le mois de Février 2021	75
06	Charges d'exploitation pour le mois de Mars 2021	78
07	Dépenses d'exploitation pour le mois de janvier 2021	81
08	Dépenses d'exploitation pour le mois de Février 2021	85
09	Dépenses d'exploitation pour le mois de Mars 2021	89
10	Charges d'exploitation de l'année 2021	92
11	Dépenses d'exploitation de l'année 2021	93

Liste des Figures

N°	Titre	Page
01	Les objectifs du contrôle de gestion	07
02	Système de calcul des coûts	19
03	Présentation de la gestion budgétaire	29
04	Organigramme de la RTC Bejaia	59
05	Présentation du service budget	61
07	Prévisions et réalisations des charges d'exploitation de 2021	92
08	Prévisions et réalisations des dépenses d'exploitation de 2021	93

Introduction générale

Introduction Générale

Une entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens et des services pour le marché, elle mobilise et consomme des ressources (matérielles, humaines, financières, immatérielles et informationnelles), ce qui la conduit à devoir coordonner ses fonctions. Elle peut se donner comme objectif de dégager un certain niveau de rentabilité, plus ou moins élevé. La survie de l'entreprise passe nécessairement par l'amélioration de la performance, ou le contrôle de gestion peut être perçu comme outil d'amélioration des performances économiques de l'entreprise. Le contrôle de gestion est « le processus mis en place au sein d'une entité économique, notamment l'entreprise, pour assurer une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources, en vue d'atteindre l'objectif visé »¹.

Le bon fonctionnement de ce processus nécessite l'appui sur un ensemble de moyens appelés « outils de contrôle de gestion », parmi lesquels nous citons : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le système d'information, la gestion budgétaire,... etc.

En effet, la gestion budgétaire qui est le procédé du contrôle de gestion le plus pratiqué, et qui est un dispositif de la comptabilité de gestion qui consiste à piloter l'entreprise à travers des budgets, elle se définit comme étant une gestion prévisionnelle à court terme, elle a comme instrument le budget. Elle est fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés, issue du plan stratégique défini par la direction.

Par ailleurs, la performance est au cœur de la décision de l'élaboration stratégique de toute entreprise, elle est à ce titre une variable clé de l'équilibre des organisations. Pour ce faire, les managers doivent mettre en place des outils leur permettant d'accomplir un pilotage efficace de la performance.

De nos jours, avec la mondialisation économique le marché algérien, qui est en évolution, est un marché en forte concurrence. Dans le souci d'une bonne gestion, les entreprises algériennes, notamment le groupe SONATRACH, ont apprécié la nécessité d'établir des plans d'actions et des politiques budgétaires adaptés à leurs besoins pour éviter les situations défavorables.

¹ A. Khemakhem, « La dynamique du contrôle de gestion », 2 éd Dunod, Paris, 1976.

L'objectif de notre travail est de démontrer l'importance de la gestion budgétaire en tant qu'outil primordial pour chaque entreprise souhaitant affronter le futur incertain, améliorer ses performances et atteindre ses objectifs de manière générale, cela sera expliqué une fois que nous répondrons à la question suivante :

- Quelle est la pratique budgétaire au sein de la SONATRACH TRC ?

A partir de cette question principale découlent d'autres interrogations secondaires :

- En quoi consiste le contrôle de gestion et quelles sont ses outils ?
- Qu'est-ce que la gestion budgétaire ?
- Quelles sont les différentes phases de la gestion budgétaire ?

Ces questions nous ont conduits à émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : Le contrôle de gestion est mis en œuvre pour aider les responsables à mieux maîtriser leur gestion afin d'atteindre les objectifs fixés en utilisant la comptabilité analytique et la gestion budgétaire.

Hypothèse 02 : la gestion budgétaire est un outil qui permet d'améliorer le pilotage et d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Hypothèse 03 : Le contrôle budgétaire est un processus incontournable qui permet à l'entreprise d'être efficace et efficiente.

Nous avons suivi une démarche méthodologique comportant deux niveaux, une partie théorique qui repose sur une recherche bibliographique et documentaire afin de cerner le sujet. Une deuxième partie pratique qui est basée sur l'élaboration des budgets de l'entreprise SONATRACH, fait dans le cadre de notre stage pratique au sein de cette organisation.

Notre plan de travail est composé de trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé : «Notions générale sur le contrôle de gestion » porte sur les généralités et les différents outils de contrôle de gestion.
- Le second chapitre intitulé : « La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire » s'articule autour de deux notions, la première présente la notion de la gestion budgétaire et la deuxième présente le contrôle budgétaire.
- Le troisième chapitre est consacré au cas pratique que nous avons mené au sein de l'entreprise SONATRACH RTC (Bejaia) et qui va nous permettre de confronter notre bagage théorique à la réalité du terrain.

Chapitre 1

Chapitre 1 : Notions générales sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus permanent de pilotage global de l'entreprise, et de mesure en temps réel des réalisations dans une optique de perfectionnement de la performance au sien de l'entreprise. C'est un outil d'aide à la prise de décision qui évalue l'efficience et l'efficacité de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise.

Le contrôle de gestion s'emploie à mesurer en temps réel la performance de l'entreprise pour s'assurer de l'utilisation optimale de ses ressources. C'est un outil de consolidation des acquis et d'anticipation des problèmes pour aider l'entreprise à gagner en performance et accompagner ainsi son développement. C'est donc une fonction fondamentale pour la prise de décision.

A cet effet, l'objet de ce premier chapitre est d'exposer les généralités du contrôle de gestion. Pour ce faire on commencera dans la première section par les concepts du contrôle de gestion et la deuxième section se portera sur les outils du contrôle de gestion.

Section 1 : Concepts sur le contrôle de gestion

Pour bien comprendre la notion du contrôle de gestion, nous allons présenter, dans cette section, l'historique du contrôle de gestion, sa définition, ses objectifs, ses missions, les différentes formes de contrôle de gestion, le processus du contrôle de gestion au sein de l'entreprise et enfin le contrôleur de gestion.

1 Historique du contrôle de gestion

Afin de mieux comprendre les fondements du contrôle de gestion, il semble nécessaire de remonter aux origines de ce contrôle.

« Les premières formes du contrôle de gestion sont apparues dès le milieu du 19^{ém} e siècle dans un contexte d'essor industriel. À cette période, les méthodes de comptabilité industrielle permettant de mieux connaître la formation des coûts de revient. Ces outils sont

améliorés avec l'élaboration de la méthode dite « section homogène » dans les années 1920, cette méthode est reprise par le plan comptable générale de 1947 »²

Dans les années 1930, la fonction de contrôle de gestion est institutionnalisée avec création aux États-Unis du « Controller Institute of American ».

- **La période des années 60 jusqu'aux 70** : (le développement des outils classique) : c'est une période de forte évolution des outils et techniques de cette discipline, avec le développement des outils classiques du contrôle de gestion (l'utilisation de la comptabilité analytique, les budgets et le contrôle budgétaire). C'est donc « une époque technique d'installation des outils, centrée sur la fonction comptabilité /budget »³.

- **La période des années 80** : (le pilotage de la gestion) :

« Un glissement sémantique se produit avec la substitution de la notion de « pilotage » au terme du « contrôle ». Les entreprises devenant de plus en plus complexe, les dirigeants ne peuvent plus prétendre exercer un contrôle mais seulement suivre les tendances au travers d'indicateurs principaux, l'emprunt au vocabulaire de la navigation « pilotage, tableau de bord » n'est pas neutre : il s'agit bien de se fier à ces instruments de bord pour vérifier que l'entreprise suit bien le cap souhaité »⁴.

- **La période des années 90** : (La crise du modèle classique et le développement du management de la performance) :

« Dans cette période y eut une véritable remise en cause du modèle classique de contrôle de gestion. Des auteurs, comme Philippe LORINO, avancent l'idée selon laquelle le contrôle de gestion classique qui s'appuie sur l'analyse des coûts, les centres de responsabilités et les budgets serait dépassé. En effet, ce modèle s'appuie sur la conception taylorienne de l'entreprise marquée par le cloisonnement et la hiérarchisation de l'organisation et par l'unicité de l'objectif à atteindre « maîtrise des coûts ». D'autre part, ce modèle repose sur l'hypothèse d'une information parfaite et sur la prédominance des coûts direct »⁵.

² « La mise en œuvre d'un management de la performance au centre hospitalier d'Orsay », Pages Cindy, Rennes, Paris, 2006, P.07.

³ AIT ZIANE et HALLAL, « Comptabilité analytique outil de contrôle de gestion, cas de la mise en place de la méthode ABC à Générale Emballage », 2014, P.04.

⁴ Pages Cindy, op.cit., P.08.

⁵ Idem, P.09.

2 Définition du contrôle de gestion

Avant de définir le contrôle de gestion nous allons définir les concepts de contrôle et gestion. Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer, il est nécessaire de définir ses composantes : contrôle et gestion.

- Contrôle : veut dire la maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.
- Gestion : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Partant de ce qui précède, « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres de gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance »⁶.

Le contrôle de gestion apparaissait comme le garant de l'utilisation rationnelle des ressources allouées ou mise à la disposition de manager. Plusieurs auteurs ont tenté de donner une définition claire et complète au contrôle de gestion.

« Le contrôle de gestion est un processus d'aide à la décision dans une organisation, permettant une intervention avant, pendant et après l'action. Il doit être positionné par rapport au contrôle stratégique, sachant que le programme porte fondamentalement sur le contrôle opérationnel. Il convient alors d'aborder le pilotage de l'organisation non seulement dans une approche fonctionnelle mais aussi dans une approche globale »⁷.

« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une immobilisation efficace et permanente et des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette organisation. Un système de contrôle de gestion ne peut exister que s'il existe dans l'entreprise une stratégie identifiant des objectifs à très longue

⁶ MEKKAOUI M., « précis de contrôle de gestion », édition Liaisons, Paris, 2007, p.9.

⁷ LENARD C., VERUGH C., organisation et gestion de l'entreprise, édition Dunod, 1993, P.8.

vision ou terme, des objectifs stratégiques à long terme, moyen terme et à court terme et des tactiques pour atteindre ces objectifs »⁸.

« Le contrôle de gestion constitue un ensemble d'actions, procédures et documents visant à aider la direction générale et les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion, pour atteindre les objectifs de l'entreprise »⁹.

3 Objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs de contrôle de gestion sont communs dans toutes les entreprises quels que soient leurs secteurs d'activité et leurs tailles on distingue :

- Le choix des stratégies et des politiques accomplies et l'aide à la prise de décision ;
- La mise de surveillance des différents moyens de l'entreprise (financières –matérielles et humaines) ;
- Tracer des objectifs et stimuler des normes pour les atteindre, la vérification des résultats ;
- le contrôle de gestion repose sur une modélisation, généralement implicite, de l'entreprise qui relie, par la médiation d'un ensemble de dispositifs, ses choix stratégiques, les comportements individuels et les résultats, il vise ainsi à rendre visible l'activité des uns et des autres.

Le contrôle de gestion vise :

L'efficacité : c'est la capacité à atteindre les objectifs.

L'efficience : elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention du résultat ;

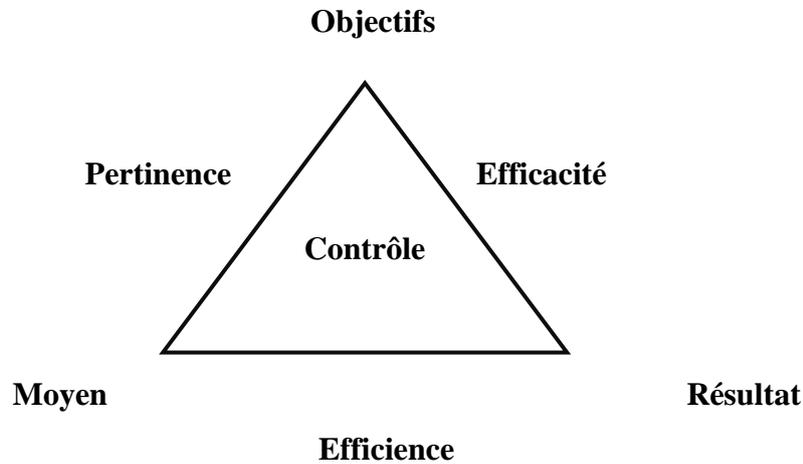
L'économie : c'est l'acquisition de ressources de bonne qualité en moment opportun à moindre coût ;

Pertinence : c'est l'utilisation des moyens qu'il faut pour atteindre les objectifs.

⁸ KHEMAKHEM.A, Ardoin. L J, « introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, Paris-Montréal, 2001.

⁹ Cité in : Keiser A, « contrôle de gestion », Edition ESKA 2000, 2ème édition, Paris, P.13.

Schéma N° 01 : Les objectifs du Contrôle de gestion



Source : Löning H, Pesqueux Y, Chiapello E, Mallert V, Meric J, Michel D, Sole A, « le contrôle de gestion organisation outil et pratique » Dunod, Paris, 1998.p.6.

4 Missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais, au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions. Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

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

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

➤ **Au niveau du contrôle** : assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais du tableau de bord.

➤ **Au niveau de la mise au point des procédures :** la mission du contrôle de gestion est de développer les indicateurs et de les standardiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

5 Les différents niveaux du contrôle de gestion

Les niveaux du contrôle de gestion sont les suivants¹⁰ :

5.1 Contrôle d'exécution (opérationnel)

Il est formé des processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions.

5.2 Le contrôle de gestion

Est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques seront, sont et ont été mise en œuvre, notamment grâce au contrôle d'exécution.

Le contrôle de gestion exerce une fonction de vigilance qui en fait le garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien. Il remplit donc un rôle particulièrement important pour garantir que les buts de l'entreprise sont correctement déclinés au sein de la structure.

5.3 Le contrôle stratégique

Constitue aussi un ensemble des processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et facteur clés de succès.

Le contrôle stratégique finalise sa fonction principale, il aide aussi à piloter les choix stratégiques et constitue une référence pour leur post-évaluation.

6 Les différentes formes du contrôle de gestion

Il existe plusieurs concepts associés au contrôle, parmi lesquels on cite le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne.

¹⁰ Bouquin H, « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », 1ère édition, Paris, 1992, P.13- 15.

6.1 Le contrôle organisationnel ¹¹

Le contrôle organisationnel vise à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs font référence pour établir leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique.

A partir de cette notion, le contrôle organisationnel doit donc assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

Le contrôle organisationnel utilise trois méthodes :

- La planification ;
- La fixation des règles et des procédures ;

L'évaluation des résultats et de la performance.

6.2 Le contrôle interne

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

6.3 L'audit interne

« L'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants »¹³.

L'audit doit permettre de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financière existant ;

¹¹ <http://controle2gestion.blogspot.com/2013/01/les-differentes-formes-de-controle.html>, consulté le 13 Avril 2022.

¹² Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, application et manuel », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2010, P.07.

¹³ Ibidem

- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise. La différence essentielle entre audit et contrôle de gestion tient à la temporalité L'audit est une mission ponctuelle ;
- Le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans une entreprise.

7 Processus du contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management¹⁴.

7.1 Phase de prévision

Cette phase est dépendant de la stratégie définie par l'entreprise. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

7.2 Phase d'exécution

Cette phase déroule à l'échelon des entités de l'entreprise. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur actions .Ce système de mesure doit être compris et accepté pour les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur été déléguées.

7.3 Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

¹⁴ Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris, 2006, P.18.

7.4 Phase d'apprentissage

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

8 Le contrôleur de gestion

Nous allons présenter le profil du contrôleur de gestion, son rôle et ses missions ;

8.1 Le profil du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit connaître l'entreprise et ses acteurs, être positif et dynamique et tourné vers l'avenir.

Selon C. Alazard et Sabine Sépari, le contrôleur de gestion doit être polyvalent.

Il doit être en effet à la fois : ¹⁵

- Spécialiste et généraliste : maîtriser les outils pointus, organiser et coordonner les procédures.
- Opérationnel et fonctionnel : gérer l'exécution, conseiller les décideurs.
- Technicien et humain : intégrer la dimension technique, gérer les hommes et les groupes.

D'après Bouin et Simon, le contrôleur de gestion doit être armé par des qualités lui permettant de concrétiser ses missions.

8.2 Le rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion aide la direction à diriger et à faire le suivi de sa stratégie. Il participe à la définition des objectifs et Il peut proposer à la direction des actions correctives à mettre en œuvre. Les rôles fondamentaux que l'on retrouve le plus souvent correspondent à :

- L'élaboration puis au pilotage du processus budgétaire ;
- Il est aussi responsable de l'élaboration puis de l'évolution des indicateurs de performance notamment opérationnelle. ¹⁶

¹⁵ Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, application et manuel », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2010, P. 29.

¹⁶ Sépari S, Solle G, le cœur L, « management et contrôle de gestion », Edition Francis Lefebvre, Dunod, Paris, P.09.

8.3 Les missions du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion apparaît une extension et une diversification des missions. Il doit ¹⁷:

- Mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires ;
- Former et motiver les exécutants pour les responsabiliser ;
- Informer et conseiller les décideurs ;
- Il participe à l'élaboration des objectifs de l'entreprise ;
- Il aide à définir les budgets annuels et moyens nécessaires ;
- Il met en évidence les écarts significatifs entre les prévisions et réalisations, et il les analyses par la suite, ces missions nombreuses portant sur les procédures du travail des individus élargissent beaucoup le rôle initial du contrôleur de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profil nécessaire.

Tableau N° 01 : Les différentes qualités du contrôleur de gestion

Qualités Technique	Qualités humaine
Rigoureux, méthodique, organisé	-Morales : honnêteté humilité
Fiable, claire	-Communications : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion.
Cohérent	- Mentales, ouverture, critique, créativité.
Capable de synthèse	-Collectivité : écoute, accompagnement, implication
Faisant circuler l'information sélectionnée	-Sociales : gestion de conflit
Maitrisant les délais	-Entrepreneurials : esprits d'entreprise
Connaissant les outils	

Source: Alazard C, Sépari S, " Contrôle de gestion, manuel et application ", Dunod, Paris, 2007, P.34.

¹⁷ Bouin X, Simon F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion »,Dunod, Paris,2009.

Section 2 : Les outils du contrôle de gestion

Pour piloter et prendre des décisions à court et à long terme, le gestionnaire élabore et utilise de nombreux outils d'aide à la décision. Dans ce cadre le contrôle de gestion propose la comptabilité générale, analytique (de gestion), la gestion budgétaire, tableau de bord, le reporting et système d'information.

1 La comptabilité générale

La comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Et aussi, considérée comme la première source d'information de l'entreprise, qui fournit des informations globales.

1.1 Définition de la comptabilité générale

Le plan comptable définit la comptabilité générale comme « un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de bases chiffrées, et présenter des états reflétant une image fidèle de patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture »¹⁸.

1.2 Les Objectifs de la comptabilité générale

Les objectifs de la comptabilité générale se présentent comme suit :

- Déterminer la valeur du patrimoine de l'entreprise (la situation nette) ;
- Définir le résultat périodique de l'entreprise ;
- Indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise ;
- Valoriser les inventaires (bilan).

La comptabilité générale, encore appelée quelque fois comptabilité commerciale ou comptabilité financière, a pour objectif d'enregistrer les opérations réalisées avec l'extérieur, c'est-à-dire les flux entre l'entreprise et les tiers contractants (clients, fournisseurs par exemple), afin de pouvoir présenter périodiquement des états financiers permettant de juger la situation financière globale de l'entreprise.

Il faut savoir aussi que c'est la comptabilité générale qui institutionnalise la production de l'information financière destinée aux tiers. L'établissement des états financiers par la

¹⁸ DAVASSE H et PARUITTE M, « Introduction à la comptabilité », Edition FOUCHER, Paris, 2011, P.12.

comptabilité générale est obligatoire, c'est pourquoi elle est souvent ressentie comme une contrainte et non comme un instrument de gestion utile.¹⁹

2 La comptabilité Analytique

La comptabilité analytique est une technique nécessaire à la mise en œuvre du contrôle de gestion, et comme outil d'aide à la prise de décision, elle est fondée sur l'analyse des coûts dans le but d'orienter les prises de décision de l'entreprise.

2.1 Définition de la comptabilité analytique

Plusieurs définitions peuvent être données à la comptabilité analytique. Nous nous limitons à celles nous apparaissent les plus significatives

A.SILEM la définit comme : «un système de saisir et de traitement des informations permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupement , ventilations, abonnement, calcul des charges ... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifié ou non comptable élémentaire rectifié ou non. »²⁰. Puis, L.DUBRULLE et D.JOURDAIN continue dans le même sens ; la comptabilité analytique « est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats, de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations décision qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs.²¹

Selon Lauzel P «La comptabilité analytique est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises ,Elle permet de localiser les zones de performances et de non performance au sein d'une société en se focalisant sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision.»²²

2.2 Objectifs de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique a pour but de :

¹⁹ Didier LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 3ème édition d'Organisation, Paris, 2002, P.02.

²⁰ Martinet A, Silem A, « Lexique de gestion », Dalloz, Paris, 2000, P.92.

²¹ Dubrulle L, Jourdain D, « comptabilité analytique de gestion », Dunod, Paris, p.11.

²² LAUZEL. P « Comptabilité analytique » SIREY, Paris, 1971, p.384.

- Connaître les coûts des matières et produits achetés, créés ou distribués par l'entreprise ;
- Déterminer les résultats analytiques par groupes de produits ou par branches d'activités ;
- Expliquer les résultats par secteur d'activité en calculant les coûts complets des produits pour les comparer à leur prix de vente ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments de l'actif du bilan de l'entreprise (les productions immobilisées et les stocks) ;
- Suivre la situation permanente des stocks (inventaire permanente) ;
- Fournir tous les éléments nécessaires à la gestion et au pilotage de l'entreprise de nature à éclairer les prises de décisions.
- Aider les managers à prendre des décisions, exemples : à quel prix vendre ce produit, faut-il accepter cette commande spécifique...etc. la comptabilité de gestion va donc guider économiquement les choix du décideur.
- Aide l'entreprise pour une exploitation rationnelle de ses ressources et pour réaliser une coordination et compatibilité entre ses ressources et ses efficacités et ses objectifs à réaliser.²³

2.3 Concept de base de la comptabilité analytique

On va présenter les deux principaux termes de la comptabilité analytique : Les charges et les coûts.

2.3.1 Les Charges

Nous allons définir la notion de charge ainsi ses types ;

2.3.1.1 Définition d'une charge

Une charge est la dépense ou la partie d'une dépense provoquée par l'activité. La charge correspond à un appauvrissement de la situation de l'entreprise. En comptabilité, une charge désigne « les consommations chiffrées en valeur monétaire. Les charges comprennent les achats consommés et les frais qui se rapportent à l'exploitation de l'exercice en cours, ainsi que les dotations aux amortissements et de prévisions »²⁴.

²³ GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT. F, « L'essentiel de la comptabilité de gestion », GUALINO, 6èmeEdition, 2014, p15.

²⁴ Lochard J, « la comptabilité analytique ou comptabilité de responsabilité », Organisation, Paris, 1998, P. 14.

2.3.1.2 Les types de charges ²⁵

➤ Les charges incorporables

Ce sont des charges de la comptabilité générale que la comptabilité analytique intègre dans le calcul des coûts qui peuvent être corrigées afin de se rapprocher le plus possibles de la réalité.

A titre d'exemple : les amortissements sont calculés annuellement dans la comptabilité générale, ce qui cause un problème dans leurs incorporations dans la comptabilité analytique qui a un caractère à court terme dont il faut calculer, le moment restant est une charge non incorporable.

➤ Les charges non incorporables

Ce sont des charges qui ne reflète pas les conditions d'une exploitation régulière de l'entreprise, et à ce titre n'ont pas être incluses dans le calcul de coûts de produit ou de service.

Nous citons à titre d'exemple : les charges ou les pertes exceptionnelles, les dotations aux amortissements de certains frais d'établissement et dotations à certaines provisions.

➤ Les charges supplétives

Ce sont des charges qui ne figurent pas dans la comptabilité générale pour des raisons juridiques et fiscales, elles doivent être prises en compte dans la comptabilité analytique.

En prend exemple de la rémunération conventionnelles des capitaux propres quelle que soit leurs nature, fonds propres ou ressources empruntées et la rémunération du travail de l'exploitant ou de membre de la famille participants à l'exploitation.

2.3.2 Les coûts

Nous allons définir la notion du coût ainsi ses typologies ;

²⁵ Leclère.D «L'essentiel de la comptabilité analytique»,Eyroylles éditions d'organisation,Paris, 2006.

2.3.2.1 Définition d'un coût

Un coût c'est « tout regroupement de charges comptable qu'il est pertinent d'opérer pour informer une prise de décision dans l'entreprise, ou pour assurer le contrôle d'une partie ou de l'ensemble de l'organisation est considéré comme un coût »²⁶. Et selon N. GUEDJ le coût c'est « la somme de charge relatives à un élément défini au sein du réseau comptable »²⁷. Un coût est défini par rapport aux trois caractéristiques suivantes :

- Le champ d'application du calcul : un moyen d'exploitation, un produit, un stade d'élaboration du produit.
- Le contenu : les charges retenues en totalité ou en partie pour une période déterminée.
- Le moment de calcul : antérieur (coût préétablie), a posteriori (coût constaté) à la période considérée.

2.3.2.2 Typologie des coûts

La minimisation des coûts est primordiale pour les entreprises sur le plan économique, en les rendant inférieurs à la recette qu'elles peuvent dégager un profit, être rentables et tenter de maximiser leur profit. Leurs classement peut généralement se faire en plusieurs fonctions (du leur budget, du stade d'élaboration, de la période du calcul...). La classification proposée ci-après consiste à distinguer deux grandes catégories de coûts : coût direct/ coût indirecte et coût variable/ coût fixe ;

➤ Coût direct

Le coût direct « est constituer des charges qu'il est possible d'incorporer immédiatement et sans calcul intermédiaire au coût au quelle se rapporte »²⁸. Les coûts directs sont ceux qu'il est possible d'affecter immédiatement, c'est-à-dire sans calcul intermédiaire, au coût d'un produit déterminé. Les matières premières incorporées au produit, les heures de main d'œuvre des ouvriers affectés à la fabrication du produit, constituent autant de coûts directement imputables aux produits.

²⁶ Encyclopédie de comptabilité, « contrôle de gestion et audit », Sous la direction de Collasse B, Economica, Paris, 2000, P. 559.

²⁷ GUEDJ N, ...op.cit., P. 135.

²⁸ Dubrulle L, Jourdain D, op.cit., P. 59.

➤ **Coût indirect**

Le coût indirect « est constitué des charges qui ne peuvent être incorporées dans les coûts qu'à la suite de calcul intermédiaire »²⁹. Donc, les coûts indirects sont ceux qu'il n'est pas possible d'affecter immédiatement, c'est-à-dire sans calcul intermédiaire, au coût d'un produit déterminé. On distingue parmi eux les charges d'administration, les frais généraux d'entretien, de surveillance...

➤ **Coût variable**

Le coût variable est un « coût constitué seulement des charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise sans qu'il y ait nécessairement une exacte proportionnalité entre la variation des charges et celle du volume des produits obtenus »³⁰. Ce sont des coûts liés directement au volume d'activité ou de vente.

➤ **Coût fixe**

Le coût fixe « est constitué de charges réputées non variables pendant une période déterminée »³¹. Ce sont des coûts qui sont indépendant du niveau de production ou de vente, ils sont liés à l'existence de l'entreprise.

²⁹ Idem

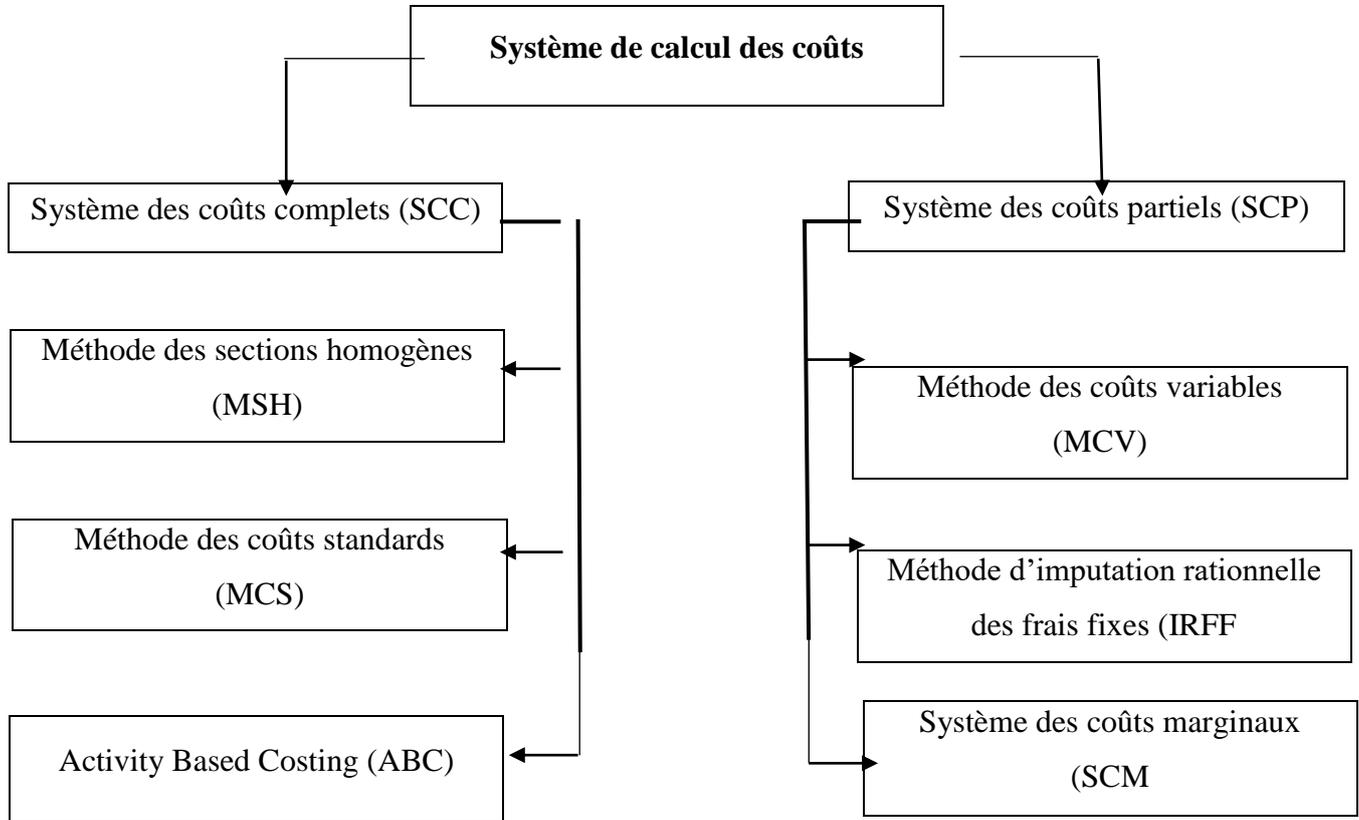
³⁰ Alazard C, Sépari S, «contrôle de gestion, application et manuel », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2010, P. 48.

³¹ Dubrulle L, Jourdain D, op.cit., P. 59.

2.4 Les méthodes de calcul des coûts en comptabilité analytique

Les différentes méthodes de calcul des coûts sont illustrées dans le schéma suivant :

Schéma N° 2 : Système de calcul des coûts



Source : ARAB Zoubir, « le contrôle de gestion dans un hôpital : Méthodes et outils, cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital Khallil A de Bejaia », Bejaia.2012.

3 La gestion budgétaire

Dans l'entreprise, la gestion budgétaire est une nécessité absolue. Elle permet à la fois d'atteindre ses objectifs et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles.

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »³².

³² Doriath B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P.01.

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par :

- La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérent entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, met en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

De manière générale : la gestion budgétaire est l'un des outils de planification et de maîtrise de la gestion de l'entreprise, « elle permet la traduction du programme d'activité en termes de budget d'exploitation et la surveillance de degré de réalisation des prévisions correspondantes »³³

4 Le tableau de bord

On va présenter la définition du tableau de bord, son rôle, ses objectifs, ses limites et enfin ses instruments ;

4.1 Définition du tableau de bord

Plusieurs auteurs ont élaborés des définitions du tableau de bord, nous citons :

- Le tableau de bord est «un ensemble d'informations cohérentes dont l'une des qualités essentielles est de faire gagner du temps. Il doit être simple, complet synthétique comporté une partie prévisionnelle et une partie réalité (écarts).Il doit mentionner et expliquer brièvement les retournements de tendance, il doit être agréable à regarder, facile à déchiffrer (au moins dire de quoi il s'agit)»³⁴

³³ Lauzel P, Teller R, « Contrôle de gestion et budget », 7ème Dallez, Paris, 1994, P. 22.

³⁴ LOCHARD Jean., op.cit, p.146.

- Le tableau de bord est « un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »³⁵.

La structure et le contenu du tableau de bord dépendent :

- De l'entreprise : Son activité et sa taille ;
- De l'environnement : Le marché et la concurrence ;
- Du responsable auquel il s'adresse : Son champ de responsabilité et d'intervention.

4.2 Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord constitue un outil du contrôle de gestion qui permet de ³⁶ :

- **Réduire l'incertitude** : Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.
- **Stabiliser l'information** : L'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel. Voilà des services indispensables pour le décideur.
- **Faciliter la communication** : Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
- **Dynamiser la réflexion** : Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.
- **Maîtriser le risque** : Toute décision est une prise de risque. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

³⁵ Fernandez A, « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005, P.178.

³⁶ Fernandez A, « l'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition, groupe Eyrolles, Paris, 2013, P.08.

4.3 Les objectifs du tableau de bord

Un tableau de bord a des objectifs suivant :

- Permet d'apprécier les résultats d'actions correctives ;
- Permet d'identifier les points faibles de l'entreprise, et constitue une base de prise de décisions ;
- Permet aux responsables d'agir là où il faut et au moment voulu ;
- Permet aux responsables d'évaluer la performance de leurs subordonnée ;
- Assure la nécessaire solidarité inter-centre, une mission peut faire l'objectif d'une responsabilité partagée entre différents départements ;
- Favorise la communication entre les différents dirigeants ;
- Outil de pilotage qui synthétise les informations propres à chaque responsable.

4.4 Les limites du tableau de bord

Malgré sa perception comme un outil performant du contrôle de gestion, le tableau de bord est subi quelques lacunes et limites qui apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises tel que³⁷ :

- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours spécificités de l'activité ;
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking) ;

³⁷ Alazard C et Sépari S, op.cit., 2010, P.565.

- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque le recul sur une longue période conduite à une gestion routinière.

4.5 Les instruments du tableau de bord

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques, les clignotants, et les commentaires :

4.5.1 Les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.³⁸

4.5.2 Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En effet, un ratio seul n'a pas de signification ; c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.³⁹

4.5.3 Les graphiques

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées : histogramme, secteur, barre, courbe,...etc.⁴⁰

4.5.4 Les clignotants

Ce sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés comme variables d'actions. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.⁴¹

³⁸ Alazard C, Sépari S, op.cit., P. 558.

³⁹ Idem.

⁴⁰ Alazard C, Sépari S, op.cit., P. 559.

⁴¹ Idem.

4.5.5 Les commentaires

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le style télégraphique est tout à fait adapté et suffisant. On peut soit regrouper l'ensemble des commentaires sur une même page au début du tableau de bord, soit à la fin du tableau de bord, ou insérer un commentaire à côté des chiffres visés.⁴²

5 Le reporting

Le reporting permet la transmission et la diffusion de l'information entre les différents responsables et services, c'est un outil essentiel du contrôle de gestion.

5.1 Définition du reporting

Le reporting est défini comme étant « un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »⁴³.

Le reporting est « un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie, des performances d'une unité »⁴⁴.

5.2 Les objectifs du reporting

Le reporting contribue à :

- ✓ Focaliser l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués ;
- ✓ Synthétiser les informations destinées aux supérieurs hiérarchiques ;
- ✓ Vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'alerter rapidement sur les dérives significatives ;
- ✓ Faciliter la communication et créer la cohésion des équipes autour des objectifs communs.

5.3 Les principes de base du reporting

- **Exception :** pour faciliter la vérification par la direction générale, un seuil de tolérance est fixé.

⁴² Selmer c « Concevoir le tableau de bord » Edition Dunod, Paris, 1998, P.81.

⁴³ Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Partis, 2001, P.319.

⁴⁴ Doriath B, op. cit., P.143.

- **Contrôlabilité** : chaque rebiqie à un responsable, on ne juge que les responsables de chaque l'engage.
- **Correction** : s'il y a un écart, le responsable du centre doit pouvoir proposer une action corrective.

5.4 Les Types de reporting

On distingue deux Types de reporting :⁴⁵

5.4.1 Le reporting financier

Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels.

Par exemple, une filiale fournit Périodiquement un reporting financier à la société-mère du groupe.

5.4.2 Le reporting de gestion

Remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord.

Par exemple, une usine implantée à l'étranger fournit Périodiquement au siège situé en France Un reporting de gestion.

6 Le système d'information

6.1 Définition du système d'information

Le système d'information est « un ensemble des informations formelles circulant dans l'entreprise, procédures et moyens utilisés pour rechercher et traiter ces informations »⁴⁶.

6.2 Les fonctions du système d'information

Le système d'information remplit quatre fonctions essentielles :

- **Collecte d'information** : consiste à regrouper les données en vue d'une utilisation exigeant le traitement de l'ensemble des informations. Mémorisation de l'information : les données ne sont pas nécessairement utilisées au moment de leur collecte, il existe un stock de données mémorisées en attente d'utilisation.

⁴⁵ Béatrice et Francis Grandguillot, 2018, «L'essentiel du contrôle de gestion », 10eédition Gualino, Paris, p.168.

⁴⁶ Gautier F, Anna Pezet, « contrôle de gestion, gestion appliquée », édition Pearson, Paris, 2006, P.188.

- **Mémorisation de l'information** : les données ne sont pas nécessairement utilisées au moment de leur collecte, il existe un stock de données mémorisées en attente d'utilisation.
- **Traitement d'information** : il s'agit de transformer les données en informations utiles. Reposant sur des opérations de tri, de classement et de calcul, il peut être manuel ou automatisé.
- **Diffusion d'information** : la transmission des informations peut être verticale (descendante sous forme d'ordres et de directives ou ascendante sous forme des comptes rendus, ...) ou horizontale (circulation des informations entre services à des fins de coordination).

Conclusion

Le contrôle de gestion vise à s'assurer de la conformité des décisions avec les objectifs de l'organisation, et cela en prenant un certain nombre de mesures (décisions stratégiques), qui engagent l'avenir de l'entreprise sur le long terme, et des décisions courantes qui permettent à cette dernière de fonctionner de façon normale afin d'assurer sa rentabilité et sa croissance.

La survie de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance, donc le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise, il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens.

Chapitre 2

Chapitre 2 : La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire

La gestion budgétaire est un outil de gestion qui sert à planifier les activités de l'entreprise, elle représente la traduction annuelle chiffrée des décisions prises par les dirigeants, elle permet aussi de traduire les objectifs tracés par l'entreprise à des programmes chiffrés et présentés sous forme de budget, qui est un outil de planification, de contrôle et d'aide à la prise de décision. Le processus de la gestion budgétaire assure l'amélioration de la performance financière ainsi que la performance globale de l'entreprise qui est considéré comme étant « le degré de réalisation du but recherché »⁴⁷.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première, porte sur la gestion budgétaire, et la deuxième section est consacrée à la présentation générale du contrôle budgétaire.

Section 1 : Notions de base sur la gestion budgétaire

Pour comprendre la gestion budgétaire, nous allons présenter, dans cette section la définition, les objectifs, le rôle, et les différentes phases de la gestion budgétaire.

1 Définition de la gestion budgétaire

Selon ALAZARD et SEPARI, la gestion budgétaire est définie comme : « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. »⁴⁸.

La gestion budgétaire est un mécanisme qui permet de faire les prévisions à court terme des recettes et des dépenses de l'entreprise. C'est un outil de gestion qui permet de faire une analyse comparative entre les prévisions et les résultats.

2 Les objectifs de la gestion budgétaire

Les objectifs de la gestion budgétaire sont⁴⁹ :

- La Planification : Aider à la planification logique et absolue de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme ;

⁴⁷ Marchesnay, «Economie d'entreprise », édition EYROLLES UNIVERSITE, Paris, 1991, P38.

⁴⁸ ALAZARD.C et SEPARI.S, Op.cit, p 225.

⁴⁹ Brookson S, « Gérer un budget », édition Mango Pratique, Paris, 2001, P.09.

- La Coordination : Favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et s'assurer de la performance des méthodes ;
- La Communication : Faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de services ;
- La Motivation : Apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés ;
- Le Contrôle : Aide au contrôle des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procéder aux ajustements nécessaires ;
- L'évaluation : Créer un cadre d'évaluation de performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise.

3 Rôles de la gestion budgétaire

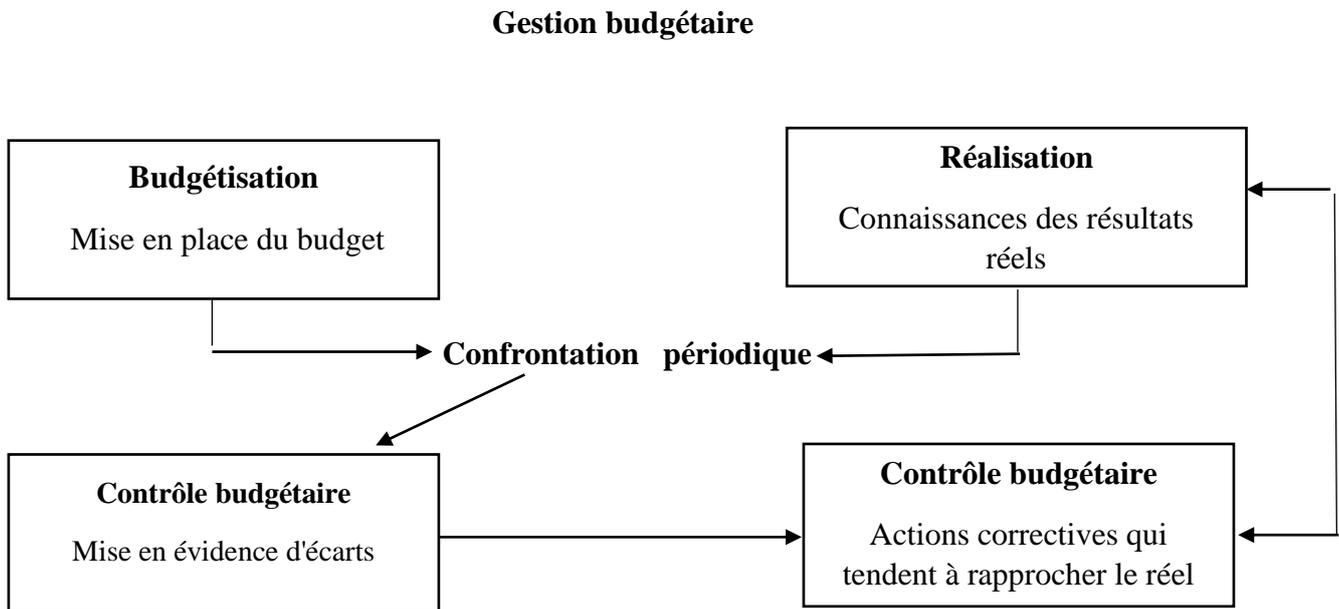
La gestion budgétaire procure un certain nombre d'avantage en tenant compte des aspects de la gestion des entreprises.

- Elle suscite une utilisation économique des moyens de production grâce au contrôle qu'elle provoque ;
- Elle prévient le gaspillage car elle contrôle les dépenses en fonction de leur but défini et en conformité avec les autorisations données en décentralisant la décision ;
- Elle permet de déterminer en avance et pour quel montant le financement est nécessaire tout en permettant de régler le volume des dépenses dans les limites des recettes
- Elle permet également de prévoir les entrées et les sorties ;
- Elle contraint la direction à étudier et à programmer, en vue de l'utilisation la plus économique de la main d'œuvres, des matières et des sources des dépenses.

4 Les différentes phases de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel, nécessite de suivre un raisonnement fonctionnel qui comporte essentiellement trois grandes phases commence par la prévision après la budgétisation et finalement le contrôle budgétaire.

Schéma N° 3 : Présentation de la gestion budgétaire



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

4.1 La prévision première phase de la démarche budgétaire

C'est une étape préalable de la gestion budgétaire qui consiste à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que les moyens d'y parvenir en tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe. Avant d'entamer la démarche budgétaire, il faut déterminer « les éléments essentiels qui constituent l'armature de ce système budgétaire et qui sont notamment, les objectifs stratégiques de l'organisation, la connaissance de l'environnement et de son évolution et l'identification des principaux facteurs conditionnant l'activité des différents processus de l'organisation »⁵⁰.

La prévision est une démarche rationnelle fondée sur une pratique raisonnée de simulation en fonction de différentes hypothèses. Elle a plusieurs techniques ;

4.1.1 La prévision de vente

La prévision des ventes consiste la première étape du processus budgétaire, il sert à déterminer le chiffre d'affaire prévisionnelle pour l'entreprise en combinaison avec les différents budgets et le prix concurrentielle. Des différentes techniques des prévisions vont permettre de construire le budget des ventes.

⁵⁰ PIGE B, LARDY P, « reporting et contrôle budgétaire », 2003, p.64.

Il existe trois (03) méthodes pour la prévision des ventes :

- La méthode de la moyenne mobile ;
- La méthode des moindres carrés ;
- Le lissage exponentiel.

➤ La méthode des moyennes mobiles

Les moyennes mobiles « sont une méthode empirique d'ajustement qui permet de montrer la tendance lorsqu'un ajustement linéaire ne convient pas »⁵¹.

Les moyennes mobiles permettent de « gommer l'effet des variations saisonnières et de lisser la série des ventes »⁵².

L'ajustement est effectué à partir de la série des moyennes mobiles d'après la méthode des moindres carrés. Leur calcul revient à remplacer plusieurs données consécutives d'un groupe par leur moyenne sur un nombre de périodes qui correspond généralement à un an, en glissant d'une période à chaque étape de calcul. Ensuite les moyennes mobiles dites centrées correspondent au milieu de la période considérée.

Soit : Y = ventes ; P = Nombre de périodes m = Moyenne mobile non centrée ;
 MMC = Moyenne mobile centrée.

Le calcul des moyennes mobiles est présenté par le tableau suivant :

⁵¹ Langlois G, Bringer M, Bonnier C, «contrôle de gestion manuel et applications DCG11». P196.

⁵² Béatrice, Grandguillot F, «L'essentiel du contrôle de gestion», Lextenso, Paris, 2009, P. 47

Tableau N° 2 : Le calcul des moyennes mobiles

Données (Ventes)	Nombre de périodes Sur un an	Formules
Trimestrielles	4 p=4	$m1 = (y1+y2+y3+y4)/p$ $MMC1 = (m1+m2)/2$ $m2 = (y2+y3+y4+y5)/p$ $MMC2 = (m2+m3)/2$ $m3 = (y3+y4+y5+y6)/p$
Mensuelles	12 p=12	$m1 = (y1+y2+y3+...+y12)/p$ $MMC1 = (m1+m2)/2$ $m2 = (y2+y3+y4+...+y13)/p$ $MMC2 = (m2+m3)/2$ $m3 = (y3+y4+y5+...+y14)$

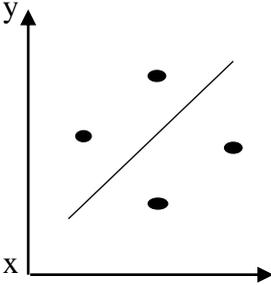
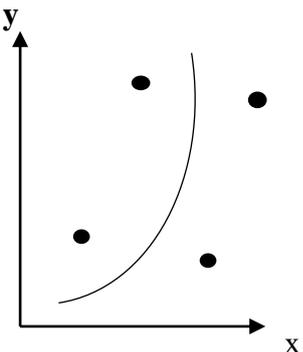
Source : Grandguillot B et F., « L'essentiel du contrôle de gestion », 8^{éd}Lextenso édition 2014, P. 47.

Cette méthode écarte les phénomènes accidentels en permettant un lissage des informations observées, mais elle élimine des informations en début et en fin de série. Par ailleurs, elle ne donne pas une droite d'équation connue qui peut facilement se prêter à des prévisions. C'est pourquoi l'ajustement par la méthode des moindres carrés est préféré.

➤ **Ajustements analytiques : méthode des moindres carrés ordinaire (MCO) :**

La méthode des moindres carrés « est une méthode d'ajustement linéaire qui fournit une équation de droite de type $y = ax + b$, y représentant la valeur ajustée (les quantités vendues) et x la période observée (le range de l'année) »⁵⁰. Elle consiste à déterminer la droite théorique dont les coordonnées sont la moyenne arithmétique de toutes les données. On calcule la droite d'ajustement par ces deux méthodes (tendance linéaire et exponentielle) nous avons résumé dans le tableau suivant ;

Tableau N° 3 : tableau récapitulatif des ajustements par la méthode des moindres carrés.

Tendance	Représentation graphique de l'évolution des vents	Ajustement par la méthode des moindres carrés
<p>Tendance linéaire : Les ventes augmentent d'un nombre sensiblement égal par période.</p>	 <p>y : ventes x : périodes de temps</p>	<p>-Equation de la droite : $Y = ax + b$ a = coefficient directeur (pente de la droite)</p> <p>-Formules d'ajustement linéaire :</p> $a = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum(x_i - \bar{x})^2}$ $b = \bar{y} - a\bar{x}$ <p>-L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance linéaire se poursuive.</p>
<p>Tendance exponentielle : Les ventes augmentent selon un taux sensiblement constant</p>	 <p>y = ventes x = périodes de temps</p>	<p>-Equation de la courbe : $y = b \cdot a^x$ -Forme logarithmique de l'équation : $\log y = x \log a + \log b$ On peut écrire : $Y = \log y$; $A = \log a$; $B = \log b$ Donc : $Y = A x + B$</p> <p>-Formules d'ajustement linéaire :</p> $A = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum(x_i - \bar{x})^2}$ $B = Y - A\bar{x}$ <p>-L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance exponentielle se poursuive</p>

Source : Grandguillot B et F, « L'essentiel du contrôle de gestion ». 8édLextenso édition 2014, P.46.

➤ **Les séries chronologiques :**

a. Définition de la série chronologique :

Une série chronologique (série temporelle ou encore chronique) est « une série statistique représentant l'évolution d'une variable économique en fonction du temps »⁵³.

⁵³ Alazard C, Sépari S, op.cit., Paris, 2010, P.261.

Ce type de série est utilisé fréquemment dans les prévisions des ventes car ce sont des données statistiques faciles à obtenir.

b. Les composantes d'une série chronologiques :

Les composantes d'une série chronologiques sont au nombre de 4 :

- **La tendance à long terme ou trend notée T** : il exprime la tendance du phénomène sur le long terme.
- **Le mouvement cyclique noté C** : il exprime les fluctuations liées à la succession des phases des cycles économiques ou conjonctures. Il fréquemment regroupé avec le trend dans un mouvement globale qualifié d'extra-saisonnier et noté C.
- **Les variations saisonnières notées S** : Ce sont des fluctuations périodiques qui se superposent au mouvement cyclique et dont les causes sont multiples : congés annuels, phénomènes de mode de vie, factures climatiques,
- **Les variations résiduelles ou accidentelles notées E** : Ce sont des variations de faible amplitude imprévisibles telles que des grèves, des accidents

➤ **Le lissage exponentiel**

Le lissage exponentiel consiste à faire une moyenne pondérée de la dernière valeur constatée et de la valeur déterminée par lissage exponentiel lors de la période précédente. Cela permet de dégager une tendance. Elle est généralement adaptée à des prévisions à court terme de phénomènes stables, le choix du coefficient de lissage est essentiel, plus il est proche de 1 plus on accorde d'importance aux réalisations les plus récentes. L'expression mathématique de cette méthode peut être exprimée sous la forme simplifiée suivante :

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

Avec : Y_t : prévision de la période t ;

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

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

α : coefficient de pondération compris entre 0 et 1.

En d'autre terme, la prévision dépend pour une part de la prévision précédente, et pour une autre part de la donnée réelle pour la même période.

4.1.2 La prévision de production

« Les prévisions de ventes élaborées par les services commerciaux occupent la première place dans le processus global de prévision. Elles expriment une demande potentielle de la fonction commerciale à la fonction de production dans le cadre d'une relation client-fournisseur »⁵⁴. La fonction de production doit prévoir comment répondre à cette demande qui lui est adressée et le programme de production résulte directement du programme des ventes.

Le programme industriel et commercial «est élaboré par famille de produits, il représente un calendrier des ventes et du niveau des stocks sur une période variable suivant la durée du cycle de fabrication mais qui dépasse souvent le cadre annuel de la gestion budgétaire »⁵⁵. Le programme de production s'appuie sur la relation suivante :

On utilise les techniques de programmation linéaire pour répondre à ces objectifs. « La programmation linéaire est une technique qui permet d'estimer le programme de production optimal. Un programme linéaire est composé :

- Un certain nombre de variables positives ou nulles dont on cherche à déterminer la valeur (nombre de produits à fabriquer par exemple) ;
- Une fonction économique à optimiser (représentée par une équation correspondante soit à un résultat à maximiser, ou à un coût à minimiser) ;
- Des contraintes exprimées sous forme d'inéquations linéaires reliant les variables recherchées et exprimant le nombre de produits maximal ou minimal à fabriquer ou à vendre, ainsi que la consommation des variables de facteurs rares de production en tenant compte des limitations »⁵⁶.

4.1.3 La prévision d'approvisionnements

L'optimisation des approvisionnements est un gain d'argent pour l'entreprise, du fait que sa rentabilité dépend de la gestion de ces derniers, car ils représentent en moyenne la moitié du coût de revient de la marchandise mise en vente. L'objectif de cette gestion prévisionnelle est d'éviter toute rupture, tout en minimisant les coûts des stocks. Il s'agit donc de trouver une solution optimale.

⁵⁴ Doriath B et Goujet C, Op. P31

⁵⁵ Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2007, P48.

⁵⁶ Grandguillot B et F « L'essentiel du contrôle de gestion » 4ème édition, paris, 2009. P.56.

4.1.3.1 Les différents types de stock

Pour une bonne maîtrise des stocks, l'entreprise utilise différents indicateurs de gestion des stocks :

- **Le stock actif (SA) :** Le stock actif est « la quantité de produits qui entre en stock à chaque livraison et qui est consommée. Elle est aussi appelée "quantité économique" »⁵⁷. ce stock dépende du rythme d'approvisionnement, et son niveau décroît en fonction du nombre de commandes.
- **Le stock du réapprovisionnement (le stock d'alerte SR) :** Le stock de réapprovisionnement est « le niveau du stock qui entraîne le déclenchement de la commande. Il inclut le stock de sécurité s'il existe »⁵⁸. Il s'appelle aussi stock d'alerte, stock critique ou point de commande. Il se calcule différemment selon la durée du délai de livraison.

$$SR = (\text{Vitesse de consommation} * \text{délai de livraison}) + SS$$

- **Le stock de sécurité (stock de protection) :** Le stock de sécurité est la réserve qui est destiné à faire face aux situations imprévues (accélération de la consommation, retard de livraison, erreur de prévision, etc.), il est un inconvénient pour l'entreprise du fait du coût supplémentaire à supporter, et un avantage du fait qu'il est un palliatif dans des situations exceptionnelles.

Le stock de sécurité est un volant de stock qui a deux buts ⁵⁹ :

- Faire face à une accélération de la consommation pendant le délai de réapprovisionnement ;
- Faire face à un allongement du délai de livraison, c'est-à-dire un retard de livraison.

4.1.3.2 Les modèles de gestion des approvisionnements

Le but des services d'approvisionnement est de minimiser le coût de gestion de stock en tenant compte des comportements contradictoires des coûts et des situations spécifiques de chaque entreprise. C'est pourquoi de nombreux modèles de gestion des stocks ont été élaborés

⁵⁷ Alazard C, Sépari S, op.cit., 2010, P.280.

⁵⁸ Idem, P.282.

⁵⁹ Idem, P.281.

pour intégrer les cas particuliers rencontrés, ainsi le but de ses méthodes est de (déterminer les stocks qui feront l'objet d'un suivi précis de la part des services d'approvisionnements)⁶⁰.

➤ **Le modèle de 20/80 :**

La gestion d'un stock repose sur le principe de distribution de Pareto, selon lequel « très souvent un petit nombre d'article important domine les résultats, alors, qu'à l'autre bout de la gamme des produits, il Ya un grand nombre d'articles dont le volume est si petit qu'ils n'ont que peu d'effet sur le résultat »⁶¹.

Ce model permet de vérifier que dans certains cas que «vingt pour cent des articles en nombre représentent 80% des articles en valeur : Ces références seront suivies de façon approfondie afin de limiter le coût de gestion de ces stocks, les autres subiront une gestion plus souple »⁶². Cette méthode consiste à⁶³ :

- Ordonner les consommations des articles dans l'ordre décroissant ;
- Exprimer les valeurs et les quantités en pourcentages cumulés croissant ;
- Déterminer les groupes d'articles d'après la loi 20/80 ;
- Effectuer une représentation graphique.

➤ **Le modèle ABC :**

Le gestionnaire du stock à souvent un nombre d'article très important à gérer, et les ressources affectées à la tache de gestion des stocks et des approvisionnements ne sont pas illimitées. Cette méthode classe les articles en stock en trois groupes, ce mode de classement des articles ne fait que reprendre la distribution de Pareto. On constate généralement que :

- Groupe A, dit des approvisionnements « standards » : 10% du nombre d'articles représentent 70% de la consommation, ils font l'objet d'une gestion précise ;
- Groupe B, dit des approvisionnements « courants » : 30% du nombre des articles représentent 20% de la consommation, leur importance est moyenne ;
- Groupe C, dit des approvisionnements « exceptionnels » : 60% du nombre des articles représentent 10% de la consommation, leur importance est moindre, leur gestion moins précis.

⁶⁰ Alazard C, Sépari S, op.cit., Paris, 2007, P.279

⁶¹ Gervais M, op.cit., 1997, P.380.

⁶² Alazard C, Sépari S, op.cit., Paris, 2007, P.380.

⁶³ Grandguillot B et F, op.cit., P.70.

➤ **Le modèle WILSON (sans rupture) :**

L'objectif de ce modèle est de déterminer la quantité économique qui minimise le coût de gestion du stock afin de permettre l'automatisation des procédures de réapprovisionnement. Le modèle de Wilson propose de déterminer le lot des approvisionnements. Ce modèle n'intègre pas le coût éventuel de rupture⁶⁴.

4.2 La budgétisation deuxième phase de la démarche budgétaire

La budgétisation est « la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur les doubles plans des objectifs et des moyens ». ⁶⁵ Cette étape est donc, le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre.

Les budgets traduisent les actions et les activités de l'année avec un chiffrage détaillé elles sont ensuite ventilées par période plus courte (trimestre ou mois) afin d'analyser les écarts selon une périodicité adaptée à la durée du cycle de production et procède efficacement aux régulations qui s'imposent.

4.2.1 Définition du budget

Le budget est « Un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité »⁶⁶

« Le budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé et établi, en fonction d'objectifs négociés et acceptés. Un budget d'exploitation est la traduction chiffrée de tous. »⁶⁷

On peut conclure par le fait que le budget constitue une affectation prévisionnelle pour un programme d'objectifs ou/et de moyens pour une période limitée à court terme

⁶⁴ Doriath B, Lozato M, Mendes P, Nicolle P, « Comptabilité et gestion des organisations », Dunod, Paris, 2010, P.311

⁶⁵ LE CLERG, D, « gestion budgétaire », éd, Eyrolles, Paris, 1984, P.86.

⁶⁶ Caroline SELMER, « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2eme édition, Paris, 2009, P.02

⁶⁷ LOCHARD.J, La gestion budgétaire outil : de pilotage des managers, Edition d'Organisation, Paris, 1998, p.12.

4.2.2 Propriétés, rôles et objectifs du budget

Pour mieux cerner la nécessité des budgets, nous allons présenter les propriétés, les rôles et les différents objectifs des budgets.

4.2.2.1 Propriétés des budgets

Les budgets sont la traduction de ces objectifs généraux et de cette stratégie en plans d'actions concrets à l'horizon d'un an. Il en résulte que ⁶⁸:

- **Les budgets doivent couvrir l'ensemble des activités** : Le budget doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise, et assurer que les diverses fonctions soient en équilibre les unes par rapport aux autres ;
- **Les budgets explicitent le contenu du système d'autorité** : Le découpage des budgets devra reposer sur le système d'autorité (ou la structure) de l'entreprise. Ainsi, le partage de l'autorité s'effectue par services fonctionnels, par division de produits et par zone géographique...etc. Pour cela, le budget devra se calquer dessus, mais en s'adaptant à la structure, il va aussi préciser le contenu et le mode de fondement de celle-ci.
- **Les budgets doivent être couplés à un système d'incitateurs leur permettant d'avoir un caractère motivant** : Le système budgétaire est un processus finalisé, en relation avec les objectifs de l'entreprise, et incitatif (les budgets doivent être associés à un système d'incitation adéquat), en relation avec la motivation des responsables.
- **Les budgets sont des systèmes d'information permettant d'agir** : Les budgets, dans la mesure où ils constituent pour les responsables des guides d'action à court terme, doivent respecter les caractéristiques du système d'information qui fournit de l'information rapidement, et qui adapte périodiquement ses points de repère aux réalités changeantes de l'environnement de façon à avoir toujours une connaissance actuelle de la situation.

⁶⁸ Gervais M, op.cit., 1997, P. 20-27.

4.2.2.2 Les rôles du budget

Le budget joue trois rôles classiques et un quatrième plus subtil à savoir⁶⁹ :

- Un instrument de coordination et de communication ;
- Un outil essentiel de gestion prévisionnelle ;
- Un outil de délégation et de motivation ;
- Un outil d'apprentissage au management

4.2.2.3 Les objectifs du budget

La construction de budget répond à plusieurs objectifs⁷⁰ :

- **Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise ;**
 - Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ses prévisions, il s'agit donc d'une politique volontariste de la part des dirigeants ;
 - Ils permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes et les opportunités ;
 - Ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilités ;
 - Ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise.
- **Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation**
 - Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité ;
 - Ils installent la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyens mis en œuvre.
- **Les budgets sont des outils de contrôle**
 - Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisations et prévisions.

⁶⁹ Bouquin H, « le contrôle de gestion », Gestion Puf, Paris, 2013, P.442.

⁷⁰ Doriath B, Goujet C, op. cit., 2007, P.105

- Il permet d'éviter les imperfections de l'entreprise grâce à l'analyse des écarts entre les données réelles et les données budgétaires, il permet ainsi de détection des anomalies et l'engagement des mesures correctives.

4.2.3 Typologie des budgets

On distingue trois types ⁷¹:

- Le budget fonctionnel (opérationnel) :
- Les budgets des investissements :
- Le budget de synthèse (financière) :

4.2.3.1 Le budget fonctionnel

➤ Le budget des ventes

Le budget des ventes est le premier budget à élaborer, c'est le budget de départ, il permet de constituer les autres budgets.

Il est défini « comme un chiffrage au volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps de traduire les moyens nécessaires aux services commerciaux.»⁷²

➤ Le budget de production

Le budget de production est la représentation chiffrée de l'activité productive annuelle. Il émane des décisions prises au niveau du budget des ventes et de la politique de gestion de stock de l'entreprise. Une fois que les ventes sont déterminées, on détermine les quantités à produire, les ateliers qui vont réaliser cette production, la quantité de matières premières à consommer ainsi que l'effectif des salariés et le nombre d'heures à travailler.

Par ailleurs, pour établir le budget de production, il ne faut pas oublier que la production est contrainte par les capacités productives de l'entreprise, c'est pour cela qu'il convient de gérer et d'optimiser l'organisation du travail et la production grâce à des méthodes et techniques scientifiques.

⁷¹ Doriath B, Goujet C, op cite, p.105-106.

⁷² Alazard C et Sépari S, op.cit., 2007, P.440.

➤ Le budget d'approvisionnement

Le budget d'approvisionnement est complètement dépendant des techniques de gestion des stocks, il nécessite que l'entreprise ait déterminé quelles références étaient précisément suivies, quelle en serait la consommation attendue sur l'année et quel type de gestion des stocks serait pratiqué : gestion calendaire ou gestion à point de commande.

Ces éléments arrêtés, un chiffrage des achats est possible qui est toujours complété par des prévisions en date de commande, de livraison et de consommation.

En effet, cette budgétisation doit faire apparaître, dans le temps, c'est-à-dire chaque mois, l'échelonnement des prévisions en termes de commande, de livraison, de consommation et de niveau de stock. Ce travail doit être effectué sous deux formes :

- En quantité : sous cette forme, le budget offre plus d'intérêt pour les services d'approvisionnement qui devront contrôler son suivi.
- En valeur : les quantités précédentes sont valorisées par un coût unitaire standard

4.2.3.2 Le budget d'investissement

L'investissement est défini comme « une immobilisation importante de fonds dont l'entreprise espère retirer, pendant une période déterminée, une rentabilité future tout en prenant des risques ». ⁷³

Ainsi que le budget des investissements est défini comme « un ensemble de dépenses immobilisées ou non autour d'un projet ayant sa propre justification économique ». ⁷⁴

Le budget des investissements, dans le cadre de l'exercice budgétaire, détaille mois par mois ⁷⁵ :

- Les dates et les montants des engagements, moments à partir desquels l'entreprise s'engage à payer les livraisons et prestations, selon un calendrier prédéfini ;
- Les dates et les montants des réceptions dont la connaissance est indispensable à la mise en œuvre matérielle du projet ;

⁷³ Béatrice, Grandguillot F, ...op.cit, P. 83.

⁷⁴ Berland N, De Rongé Y, ..op.cit,P. 287.

⁷⁵ Doriath B, «Contrôle de gestion», ...op.cit, P. 59.

- Les dates et les montants des règlements qui permettent d'organiser la trésorerie de l'entreprise.

4.2.3.3 Le budget de synthèse (financière)

Dans ce type de budget il existe trois éléments de budgets :

➤ Le budget de trésorerie :

C'est «la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements »⁷⁶.

Ce budget traduit les engagements en échéances d'encaissements et de décaissements, et permet d'anticiper les difficultés ponctuelles de trésorerie et de dégager, mois par mois, les impasses ou les excédents de trésorerie qui nécessitent des ajustements ; il constitue donc un outil privilégié pour la recherche de solutions adaptées à la situation de l'entreprise.

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à plusieurs impératifs :

- Prévoir les encaissements et les décaissements.
- Assurer l'équilibre entre les encaissements et les décaissements ;
- Connaître le solde de fin de période budgétaire.

➤ Le bilan prévisionnel :

Le bilan prévisionnel est un excellent outil de communication auprès des partenaires potentiels (banquiers, investisseurs...), il est établi annuellement, à la fin de l'année, à l'aide du bilan comptable à l'ouverture de l'exercice et de l'ensemble des budgets. Il permet aux dirigeants d'avoir une vue globale de l'activité de la période futur, d'apprécier les conséquences des actions prévues sur la structure financière de l'entreprise, de mesurer l'équilibre financier compte tenu de l'ensemble des budgets et de contrôler la réalisation des budgets par comparaison avec les données réalisées du bilan comptable établi à la même date et d'analyser les écarts financiers.

⁷⁶ Alazard C, Sépari S, 2007, P.453.

➤ **Le compte de résultat prévisionnel :**

C'est un document de synthèse important au niveau de la prévision, à l'aide de ce compte on peut déterminer le résultat prévisionnel, il permet d'avoir une vue synthétique des écarts d'exploitations. Aussi, il dégage les résultats attendus des différents engagements budgétaires, et facilite la comparaison des résultats prévisionnels avec ceux de l'an passé.

4.2.4 Les principes d'élaboration du budget

L'élaboration d'un budget doit respecter les six (06) principes si dessus⁷⁷ :

➤ **Le principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise**

La politique et la stratégie adoptée par l'entreprise ne doit pas être mise en cause lors d'élaboration du budget, la budgétisation consiste à :

- Détailler le programme d'activité de l'entreprise.
- Affecter les responsabilités et allouer les ressources nécessaires aux différentes unités de gestion en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation.

➤ **Le principe de la totalité du système budgétaire**

Dans ce principe, toutes les activités de l'entreprises doivent être budgétisées (c'est-à-dire, le budget doit couvrir toutes les activités de l'entreprise) ce qui implique :

- De bien préciser les missions de chaque unité de gestion.
- Ainsi de ne pas laisser aucune activité sans responsable.

➤ **Le principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité**

C'est-à-dire le système budgétaire doit correspondre avec le partage de responsabilité. En effet, pour qu'il soit un ensemble d'actions programmées à court terme, le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par centre de responsabilité.

➤ **Le principe de non destruction de la solidarité nécessaire entre les départements**

Cela signifie que l'identification claire des responsabilités ne doit nuire l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires. Ainsi, chaque chef de service doit chercher à atteindre ses objectifs en souciant en même temps de l'effet de son action sur les autres départements.

⁷⁷ Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », 7ème édition Economica, Paris, 2000, P.275.

➤ **Le principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel**

Le processus de budgétisation et du contrôle doit être cohérent avec le style de management et de la politique du personnel de l'entreprise. Lorsque la structure est décentralisée et participative, les budgets sont négociés selon une procédure ascendante. Dans le type de management participatif et décentralisé, les forces de motivation doivent avoir pour principal effet d'inciter les responsables à proposer les objectifs convergent avec les objectifs généraux de l'entreprise et conforme à la politique générale ainsi qu'à la stratégie déterminées dans le cadre du plan à long et moyen terme.

➤ **Le principe d'actualisation des prévisions au vue de nouvelles informations**

Un budget est un système d'information et de synthèse fait pour agir et donc il doit être actualisé et met à jour pour assurer son bon fonctionnement.

Section 2 : Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est la dernière procédure de la gestion budgétaire qui consiste, après l'élaboration des différents budgets, à réaliser un suivi permettant de prendre des décisions et des actions correctives grâce aux écarts dégagés entre les réalisations et les prévisions. Dans cette section on va présenter la définition, les objectifs, les modalités d'efficacité, les étapes et les supports du contrôle budgétaire et enfin l'analyse des écarts.

1 Définition du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est « un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisé par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation ». ⁷⁸

Selon M. Gervais Le contrôle budgétaire est défini comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts,
- d'informer les différents niveaux hiérarchiques,
- de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires,
- d'apprécier l'activité des responsables budgétaires. » ⁷⁹

Donc, le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts. Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs. Le contrôle budgétaire informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets, il permet d'évaluer la performance des acteurs et de procéder aux régulations nécessaires.

2 Objectifs du contrôle budgétaire

Les systèmes de contrôle sont utilisés pour de multiples objectifs : suivi, apprentissage, signal, contrainte, surveillance, motivation et autres. Le contrôle budgétaire de son côté a pour objectif de ⁸⁰ :

- Permettre la comparaison des réalisations avec les prévisions ;

⁷⁸ N. Berland, Y. De Rongé, « contrôle de gestion », Edition Pearson, Education, P.300.

⁷⁹ GERVAIS. M, « contrôle de gestion par le système budgétaire vuilbert » p.20

⁸⁰ Anthony R, « Management et contrôle de gestion », Edition Donod, Paris, P.36.

- Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre les mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion ;
- Permettre la vérification de la performance des différents centres de responsabilités.

3 Les modalités d'efficacité du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend de la qualité de ses interventions. Donc pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit :⁸¹

- Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique ;
- Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilités, en particulier en définissant clairement les modalités de cession entre les centres ;
- Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de la firme ;
- Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables. Sous ces modalités, le contrôle budgétaire pourra pleinement être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.

4 Les étapes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire passe par plusieurs étapes successives qui peuvent se résumer comme suit⁸² :

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

4.1 Le contrôle avant l'action

Il a pour but d'améliorer la préparation de l'action et est constitué par la démarche prévisionnelle. Il faut vérifier que les hypothèses retenues pour la construction des budgets sont cohérentes avec les objectifs à moyen et à long terme (plan opérationnel et plan

⁸¹ Alazard C, Sépari S, ...op.cit, P.344.

⁸² Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », France, 2002, P.679.

stratégique). Il faut aussi envisager les conséquences des décisions budgétaires avant de s'engager dans l'action.

4.2 Le contrôle pendant l'action

C'est-à-dire pendant l'exercice budgétaire. Il a pour objectif de repérer rapidement les décalages entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Pour réaliser ce contrôle, il faut pouvoir fournir, de façon permanente et rapide, aux opérationnels, les informations sur les réalisations. Avant de mettre en œuvre des actions correctives, on effectue des analyses complémentaires pour expliquer les causes de décalage. La technique de l'analyse des écarts est utilisée pour comprendre l'origine des problèmes.

4.3 Le contrôle après l'action

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

Ce bilan final permet :

- D'expliquer les écarts ; De mettre à jour les normes techniques et de réfléchir sur la fiabilité des prévisions. Il peut permettre aussi de mesurer la performance des responsables qui s'inscrit dans le processus d'évaluation de l'entreprise.⁸³

5 Les supports du contrôle budgétaire

Il existe trois supports : le tableau de bord du responsable budgétaire, les rapports de contrôle et les réunions périodiques de suivi budgétaire⁸⁴ :

5.1 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.

5.2 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 indique :

⁸³ Idem, P.679.

⁸⁴ Gervais M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Op.cit. P.162.

- 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.

5.3 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 comptes 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.

6 Analyse des écarts

Le contrôle budgétaire permet de calculer et analyser les écarts.

6.1 Définition d'un écart

L'écart se définit comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée... ». ⁸⁵

6.2 Les Principes d'élaboration des écarts

La mise en évidence d'écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter et parmi les principes conventionnels de construction des écarts nous citons ⁸⁶:

- **Principe 1**

Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité de gestion. La valeur de référence peut-être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle. Dans le cas d'une comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus ancien ;

⁸⁵ Brigitte Doriath, « le contrôle de gestion », 5ème Ed DUNOD, paris, 2008, P72.

⁸⁶ Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », opcite, P 368-369.

- **Principe 2**

Un écart se définit par un signe (+ ou –), une valeur et un sens (favorable ou défavorable) respectivement. En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'a pas le même sens selon qu'il s'agit d'une charge ou d'un produit.

- **Principe 3**

La décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une et d'une seule composante par sous-écart calculé : une donnée constituée de n composantes oblige à la mise en évidence de n sous-écarts.

- **Principe 4**

Toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts (application de principe 3) définis comme suit :

Écart/Éléments monétaires = (Élément monétaire réel - Élément monétaire prévu) × Donnée Volumique réelle

Écart/Éléments volumiques = (Élément volumique réel - Élément volumique prévu) × Élément Monétaire prévu Donnée

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

6.3 Calcul et l'analyse des écarts

L'analyse des écarts consiste à analyser les déférences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles afin de rechercher leurs causes et mesurer leurs impacts, d'identifier les responsabilités, et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

- **L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires**

L'écart sur chiffre d'affaires est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu.

Le chiffre d'affaires prévisionnel est obtenu à partir du budget des ventes. Les écarts sur chiffre d'affaires sont de la responsabilité des unités commerciales.

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

L'analyse de l'écart sur CA il est constitué en deux compositions :

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

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

L'écart de chiffre d'affaires est favorable quand le chiffre d'affaires réel est supérieur au chiffre d'affaires prévu et il est défavorable dans le cas contraire.

➤ L'analyse de l'écart sur coût de matière :

Le coût matière est le résultat du produit d'une quantité fabriquée et son prix de fabrication, c'est-à-dire :

Cas des productions réelles :

$$\text{Production réel} = \text{quantités réelles} * \text{coût unitaire réel.}$$

Cas des prévisions :

$$\text{Production prévu} = \text{quantités prévues} * \text{coût unitaire prévu}$$

L'écart sur le coût matière est la différence entre le coût matière réel et le coût matière préétabli.

$$E/\text{coût de matière globale} = (\text{quantité réelle} * \text{prix réel}) - (\text{quantité prévisionnelle} * \text{prix prévisionnel}).$$

L'écart globale ou totale est décomposé à partir de la formule précédente en peut distinguer entre deux causes qui expliquent cet écart :

$$\text{Ecart / quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévisionnelle}) * \text{Prix prévisionnel.}$$

$$\text{Ecart / prix} = (\text{Prix réel} - \text{prix prévisionnel}) * \text{Quantité réelle}$$

Le signe résultant du calcul d'un écart n'a pas la même signification, selon l'élément sur lequel il porte, un écart sur coût positif est, au contraire, défavorable car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévus.

➤ L'analyse des écarts sur marge :

L'écart sur marge « est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue »⁸⁷.

La marge est généralement retenue comme mesure de la performance d'un centre de responsabilité (activité). Elle est le résultat de la différence entre les ventes et les coûts. L'écart sur marge est souvent calculer par ;

«La différence entre marge réelle et marge prévue »⁸⁸.

$$\text{Ecart/marge} = \text{marge réelle} - \text{marge prévue.}$$

$$\text{Marge réel} = (\text{prix de vente réel} - \text{coût de revient réel}) * \text{quantité réelle.}$$

$$\text{Marge prévue} = (\text{prix de vente prévisionnel} - \text{coût de revient prévisionnel}) * \text{quantité prévue}$$

Cet écart sur la marge globale peut se décomposer en deux sous écarts :

- **Ecart sur quantité = (quantité réelle – quantité prévue) * marge prévue.**

⁸⁷ Doriath B, op.cit., P.76.

⁸⁸ Doriath B et Goujet C, op.cit., P.214.

- **Ecart sur marge unitaire = (marge réelle unitaire – marge prévue unitaire) * quantité réelle.**

Un écart positif signifie que la marge réalisée est supérieure à celle budgétée, donc il est favorable. Par contre un écart négatif est défavorable.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous pouvons conclure, que la gestion budgétaire est l'un des principaux outils du contrôle de gestion, car elle permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de faire face aux difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir.

Elle met en évidence une démarche qui consiste à la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Ce dernier permet de comparer périodiquement les prévisions avec les réalisations afin d'analyser les écarts et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Chapitre 3

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC (Bejaia)

SONATRACH est la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée

Dans le but de mieux comprendre la gestion budgétaire, nous avons effectué un stage pratique au sein de la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures (SONATRACH) portant sur l'étude de l'élaboration et suivi d'un budget d'exploitation.

Ce chapitre sera subdivisé en deux sections ; la première sera consacrée à la présentation de notre organisme d'accueil SONATRACH et la deuxième sera sous forme d'un cas d'étude d'un budget d'exploitation.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter l'historique de SONATRACH, missions, activités, Présentation De La Région Transport Centre de Bejaia (RTC) ainsi que le Département du budget.

1 Historique de SONATRACH

Afin d'assurer le contrôle et la gestion du secteur des hydrocarbures naissant dans les années 1950, une direction de l'énergie et des carburants été mise en place en Algérie. Des indicateurs significatifs d'une évolution peu probable du secteur des hydrocarbures ont été constatés.

Pour l'Algérie, qui sortait de la guerre d'indépendance, une telle situation ne pouvait nullement convenir à sa stratégie de développement. Pour cela, l'Etat algérien se dota d'un instrument permettant la mise en œuvre d'une politique énergétique en créant le 31 décembre 1963 par décret n°63/491 la société nationale pour le transport et la canalisation d'hydrocarbures.

L'Algérie commence de développer et de contrôler l'industrie des hydrocarbures. Pour ce faire, elle s'est dotée d'un instrument de développement réunissant toutes les conditions de sa souveraineté afin d'exploiter quelques gisements déjà découverts par les français.

Ainsi, elle a confié la mission de la prise en charge du transport des hydrocarbures à la société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures SONATRACH

qui avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures

Le **22 septembre 1966** SONATRACH est devenu une société nationale ayant pour missions la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

Le **24 Février 1971** le gouvernement annonça la nationalisation officielle des hydrocarbures ce qui a conduit à une restructuration de l'entreprise, dans le cadre d'un schéma directeur a prouvé au début de 1981 pour avoir donné naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENGTP, ENAC, ENIP.....).

La décennie qui suivit, est caractérisée par une intense dans l'exploration, le développement des infrastructures (constructions de raffineries, d'usines de liquéfaction et autres installations) de moyens de production, de transport et de commercialisation.

Aujourd'hui, la SONATRACH assume les missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, le transport, le traitement et la liquéfaction des G.P.L., l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international.

2 Missions de SONATRACH

La société SONATRACH est assignée à valoriser de façon optimale les ressources nationales d'hydrocarbures et de créer des richesses au service du développement économique et social du pays. Elle est chargée de :

- Développer, conserver et valoriser le réseau énergétique national ;
- Intensifier des efforts d'exploitation et de capitaliser des études réalisées pour la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures ;
- Développer des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue ;
- Développer toutes formes d'activités conjointes en Algérie et à l'étranger, avec des sociétés algériennes ou étrangères ;
- Etudier, promouvoir et valoriser toute autre forme et source d'énergie ;
- Assurer l'approvisionnement énergétique national à moyen et à long terme, compte tenu des réserves nationales.

3 Activités de SONATRACH

Pour accomplir ses missions, SONATRACH mène diverses activités sur les territoires national et international. Ces activités peuvent être des activités de base ou des activités de diversification.

3.1 Activité exploitation-production (E&P)

L'activité exploitation-production couvre les activités de recherche, d'exploration, d'extraction, de développement et de production des gisements d'hydrocarbures, elles sont assurées par SONATRACH seule, ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

Elle s'articule autour de trois axes :

- Le développement et l'exploitation des gisements pour une valorisation optimale des ressources.
- La gestion des activités en partenariat dans les phases d'exploration, de développement, et d'exploitation des gisements.
- La recherche, la négociation et le développement de nouveaux projets sur le territoire national et international.

Depuis la création de SONATRACH, l'Activité Exploration-Production en hydrocarbures est montée en puissance grâce à l'expertise technologique et le savoir-faire des équipes dans la recherche et la découverte de nouveaux gisements sur le territoire national et à travers le monde.

3.2 Activité liquéfaction et séparation

L'Activité Liquéfaction-Séparation (LQS) a pour mission la transformation des hydrocarbures par la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL.

3.3 Activité Transport par Canalisation

L'activité TRC assure l'acheminement des hydrocarbures par : canalisations (pipelines), voies terrestres (chemins de fer, camions) ou par voies maritimes (navires pétroliers). Donc elle a en charge le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures.

L'Activité Transport par Canalisation (TRC) a pour missions de développer le réseau d'infrastructures de Transport par Canalisations, de Stockage, de Chargement et Déchargement à travers les infrastructures portuaires à quai et en haute mer.

L'Activité TRC couvre plusieurs domaines :

- L'exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires à quai et en haute mer.
- La maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations de chargement portuaires à quai et en haute mer.
- Les études et développement, à l'exception des études relevant de la Direction Corporate Business Development et Marketing (BDM) et la réalisation de projets relevant de la Direction Centrale Engineering et Project Management.

3.4 L'activité Raffinage et pétrochimie

L'Activité Raffinage & Pétrochimie a pour mission essentielle l'exploitation et la gestion de l'outil de production du Raffinage et de la Pétrochimie, pour répondre principalement à la demande du marché national en produits pétroliers.

3.5 Activité commercialisation

L'activité commercialisation est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation intérieure et extérieure des hydrocarbures, également chargée de l'organisation de l'information et du reporting de l'activité.

L'Activité Commercialisation a pour mission de veiller aux approvisionnements énergétiques du marché national, sa première mission statutaire en tant que garant du service public, et à la valorisation des hydrocarbures liquides et gazeux, primaires et transformés, exportés sur les marchés internationaux.

4 Présentation de La Région Transport Centre de Bejaia (RTC)

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

4.1 Présentation de la RTC

La région transport centre (Bejaia) est l'une des sept régions composants l'activité transport des hydrocarbures par canalisation avec les régions de :

- ARZEW (RTO).
- SKIKDA (RTE).
- HAOUD- EL-HAMRA (RTH).
- IN -AMENAS (RTI).
- la Direction G.E.M.
- la Direction G.P.D.F.

La RTC est située au nord de Bejaia (arrière port) à l'entrée de la ville et s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

➤ **Terminaux (nord et sud) :**

- Surface clôturé : 516 135 m².
- Surface couverte : 7 832 m².
- Surface occupée par les bacs : 43 688 m².
- Surface non clôturé : 2 250 m².
- Surface de stockage : 3 800 m².

➤ **Port pétrolier**

- Surface clôturé : 19 841 m².
- Surface couvert : 300 m².
- Surface occupée par les bassins de déballastage : 1 600 m².

La RTC est chargée de transport, de stockage et de la livraison des hydrocarbures transportés à travers les trois canalisations gérés par celle-ci, qui sont de 24 pouces et de 16 pouces pour le pétrole et le condensat et de 42 pouces spécialisé pour le gaz.

Sa capacité de transport est environ de 14 millions de tonnes, la capacité réelle de transport est de 11 millions de tonnes environ, sont acheminées à la raffinerie d'Alger.

5 Mission de SONATRACH RTC (Bejaia)

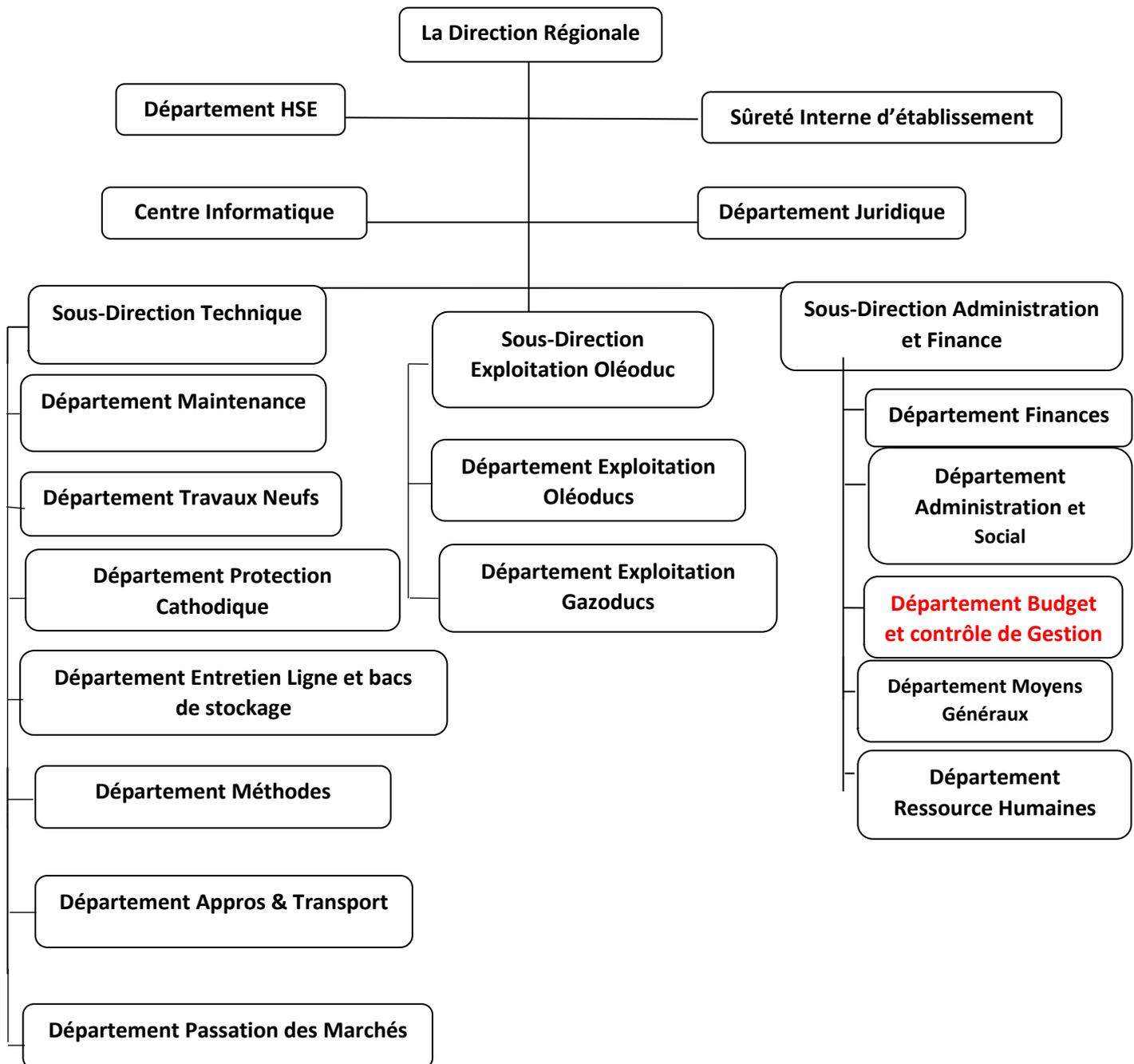
La Région Transport Centre de Bejaia (RTC) gère :

- Le gazoduc Hassi R'mel-Bordj menaiel (GG1).
- L'oléoduc Haoud El Hamra- Bejaia (OB1).
- L'oléoduc Beni Mansour- Sidi Arcine (DOG1).

Pour maintenir ces ouvrages en bon état de fonctionnement, la RTC assure les opérations de :

- Maintenance et de la protection des installations ;
- Entretien préventif ;
- Gardiennage et surveillance.

Schéma N° 4 : Organigramme de la RTC (Bejaia).



Source : Document interne à SONATRACH.

6 Présentation du département du budget

6.1 Présentation

La direction régionale de Bejaïa est constituée d'un directeur régionale et de quatre sous directions ;

- La sous-direction d'exploitation.
- La sous-direction technique.
- La sous-direction Administration.
- La sous-direction finance et juridique.

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 Budget ;
- Service information de gestion.

6.2 Le rôle du département de budget

- L'élaboration des plans budgétaires (plan annuel et plan à moyen terme) pour le volet exploitation (charges et dépenses) et volet investissement (physique valorisé et financier ;)
- Suivi des réalisations mensuelles et analyse des écarts ;
- Faire une synthèse de tout ce qui a été réalisé aussi sur le plan financier que sur le physique valorisé (reportings mensuel).

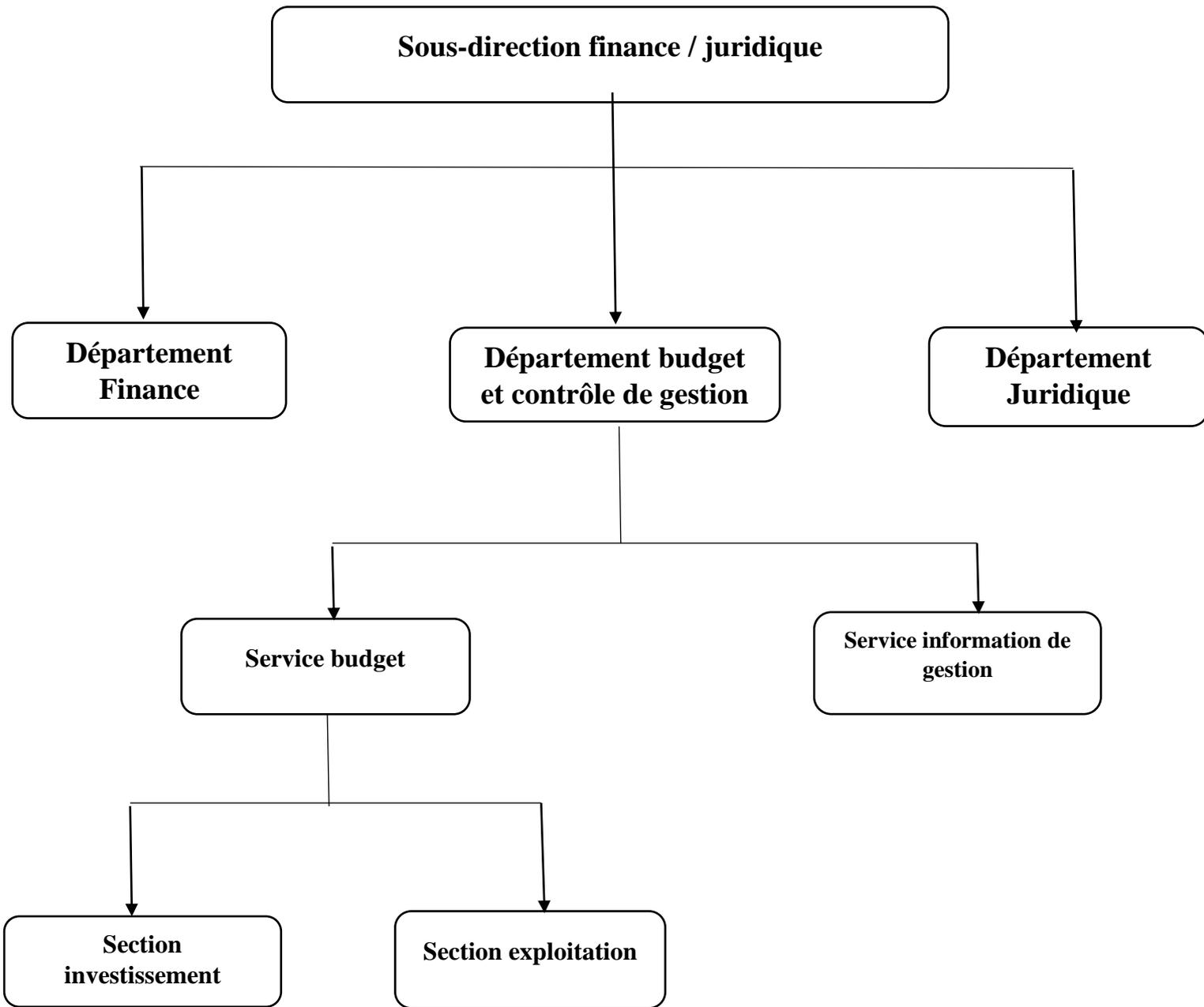
6.3 Présentation du service budget

C'est l'un des services composants le département budget à côté du service information de gestion.

Il est composé de deux sections :

- Section investissement : chargé de suivi du projet sur le plan physique et financier.
- Section d'exploitation : chargé des opérations sur les charges et les dépenses.

Schéma N° 5 : Présentation du service budget



Source : Document interne de l'entreprise SONATRACH.

Section 2 : élaboration d'un budget d'exploitation au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Une lettre d'orientation générale dressée à toutes les régions ils précisent les différents points de l'année à prendre en considération avant de lancer des projets. Le département budget lance au mois de juin chaque année une campagne budgétaire qui est une phase très importante ou il s'adresse à tous les départements de la direction régionale pour que ces derniers expriment leurs besoins pour la réalisation des objectifs fixés pour l'année N+1.

1 Définition du budget d'exploitation

Le budget d'exploitation de la SONATRACH TRC, nommé aussi budget fonctionnel, est établi à partir des prévisions faites sur les charges et les dépenses.

1.1 Les charges

Une charge est un terme comptable désignant les consommations de l'entreprise chiffrées en valeur monétaire. Les charges comprennent les achats consommés et les frais qui se rapportent à l'exploitation de l'exercice en cours, ainsi que les dotations au compte d'amortissement et de provisions.

La planification des charges joue un rôle crucial dans la prévision des flux de trésorerie. Celles prises en compte par la TRC pour l'élaboration de son budget d'exploitation sont les suivantes :

- Achats consommés (compte N°60)
- Services extérieurs (compte N°61)
- Autres services extérieurs (compte N°62)
- Charges de personnel (compte N°63)
- Impôts, taxes et versements assimilés (compte N°64)
- Autres charges opérationnelles (compte N°65)
- Charges financières (compte N°66)
- Éléments extraordinaires (compte N°67)
- Dotation aux amortissements et provision (compte N°68)
- Autoconsommation (compte N°72).

Il s'agit de l'ensemble des charges consommées dans le processus d'exploitation.

NB 01

À retenir que l'ensemble des charges sont décaissables à l'exception des comptes : C/68 et C/72 qui sont « non décaissables » CAD qu'ils ne donnent pas lieu à une sortie d'argent, ainsi que la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) qui fait partie du compte 64 qui est calculée à base 3% du CA.

NB 02

À retenir également que le CA de la TRC est la quantité d'hydrocarbure transportée du sud jusqu'au nord selon un barème ou plutôt un tarif de transport arrêté.

1.2 Les dépenses

Argent employé à toutes choses, privée ou publiques, qu'on se procure, qu'on fait au fait faire.

Les dépenses réelles surpassent parfois les dépenses prévisionnelles. Ce phénomène surprend toujours les entreprises pour l'éviter, l'entreprise doit évaluer au plus près ses charges, on se concentrant sur leur nature, leur volume, et leur échelonnement.

2 Les phases d'élaboration d'un budget d'exploitation

La réalisation d'un projet d'exploitation au niveau de la SONATRACH doit passer nécessairement par les étapes suivantes :

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

2.1 Phase préparatoire

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

2.1.1 Lancement de la campagne budgétaire

Le service budget lance au mois de juin de chaque année la campagne budgétaire qui est une phase importante du cycle de planification pour les réalisations des projets d'exploitation

et d'investissement de l'année suit (2015). Cette campagne s'étale sur une durée de deux (2) à trois (3) mois.

Tous les projets présentés ne seront pas forcément inscrits au plan. Il faut donc sélectionner ceux qui seront à réaliser pour l'année à venir. Cette dernière consiste à récupérer toutes les fiches techniques qui sont récapitulatifs du cahier de charges remplies par chaque chef de département afin de consolider le budget.

La campagne budgétaire repose sur 3 étapes fondamentales ;

- Remise des fiches techniques
- Réunions avec les différents départements
- Réunions avec le directeur régional.

2.1.2 Etablissement des fiches techniques

La fiche technique est un document où sont regroupés tous les détails, les prévisions, les prescriptions, les coûts et la durée du projet en vue de notification. Chaque projet à sa propre fiche technique il existe certaines règles à respecter pour une fiabilité maximum des fichiers techniques parmi lesquelles :

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

La fiche technique se compose de huit (08) pages :

➤ Page N°01 : Fiche signalétique

On trouve dans cette rubrique ;

- L'intitulé du projet
- La rubrique du projet
- La localisation
- Le département responsable du projet
- La finalité du projet
- L'opportunité du projet
- La consistance de l'opération
- Planning de maturation : c'est un planning prévisionnelles relatives à la finalisation du cahier de charges, lancement de l'appel d'offre, ouvertures des plis (techniques et

commerciaux) ainsi que la date de signature du contrat et l'établissement de l'ordre de démarrage de service (ODS).

➤ **Page N°02 : Planning des travaux fournitures**

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

➤ **Page N°03 : Le contrat et l'évolution physique**

Dans laquelle on retrouve :

- **Les contrats** où figure la date de signature réelle pour les projets en cours et la date prévisionnelle pour les nouveaux à inscrire sur le plan. la date de démarrage des travaux (réelle où prévisionnelle). Le coût du projet en millier de dinars.
- **Evolution physique de l'affaire** : c'est la prévision physique du projet.

➤ **Page N°04 : Le coût du projet**

Cette rubrique se décompose en deux parties

- Le physique valorisé : c'est l'estimation de la valeur à réaliser à une période donnée ;
- L'enveloppe financière : c'est la prévision des différentes dépenses à effectuer lors de l'évolution du projet.

NB : le montant de l'enveloppe financière ne sont pas toujours égaux à ceux du physique valorisé étant donné qu'il ya toujours un décalage entre le montant de la prestation et le montant du paiement de celle-ci.

➤ **Page N°05 : Déglobalisation**

C'est la répartition du montant du projet en mensualité selon le volume de réalisation pour permettre un meilleur suivi du projet.

➤ **Page N°06 : Explication des écarts**

On constate dans cette rubrique les écarts entre le montant initial du projet inscrit au plan de l'exercice antérieur et son montant actuel tout en expliquant les écarts.

➤ **Page N°07 : liste exhaustive des fournitures**

On énumère dans un tableau tous les besoins en fourniture pour le projet année par année avec montant et quantité.

➤ **Page N°08 : répartition par système de transport par canalisation**

C'est le détail de répartition des montant selon l'unité concerné OB1 ou GG1 ou les deux au même temps.

2.1.3 Les réunions avec les différents départements

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

2.2 La phase opérationnelle

- **La Finalisation du plan**

Après avoir étudié les fiches techniques remises par les départements et les différentes réunions, le service budget peut finaliser le budget. Ce travail se fait au mois d'Aout et consiste en une consolidation de toutes les fiches technique. Un plan annuel sera présenté sous forme d'un tableau ou les projets seront classés en travaux.

- **La notification de plan annuel**

Après avoir consolidé toutes les fiches techniques et dégagé un plan budgétaire, par les différentes réunions, la direction régionale de Bejaia va faire une transmission de ce plan budgétaire au début du mois d'aout à la division d'exploitation d'Alger, pour que cette dernière donne une autorisation d'exploiter le budget à partir de la fin de l'année N ou au début de l'année N+1.

3 Étape d'élaboration d'un budget d'exploitation

3.1 Etape d'élaboration d'un budget des charges

Sauf que dans la compagne budgétaire on constate que pour un projet d'investissement les étapes sont les même quel que soit le projet, alors que dans un projet d'exploitation la première étape change d'une charge à l'autre, or que les deux dernières étapes restent inchangées.

➤ **Achats consommés (compte N°60)**

Ils sont obtenus pour une période, grâce au calcul suivant :

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

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

Les comptes comptables 61 « services extérieurs » sont les charges externes qui proviennent directement des besoins de l'entreprise pour son exploitation autre que les achats de matières, de marchandises ou de prestations de service,

Exemple : location, crédit-bail, sous-traitance.

Un service est une offre intangible, fortement dépendante du client plusieurs caractéristique permettent de éliminer un service :

- Le service est immatériel et intangible ;
- Un service est périssable et ne peut être stocké ;
- La consommation d'un service est concomitante à sa production ;
- La réalisation d'un service demande une interaction forte avec des supports matériels.

L'élaboration du budget concernant les services et achat consommé se fait par la remise d'un imprimé d'exploitation «fiche technique d'exploitation » qui est un document regroupant tous les délais les prévisions, les prescriptions, les cout et la durée des projets d'exploitation, en vue d'inscrire au plan.

Il est à la demande de service budget remit par les départements ayant des projets d'exploitation en vue d'inscrire au plan.

Il est à la demande de service budget remit par les départements ayant des projets d'exploitation à inscrire au plan, il se compose d'une seule page :

Cette page est composée de quatre rubriques qui sont :

- **Rubrique N°01 : Signalétique du projet**
 - Intitulé du compte :
 - Intitulé de l'affaire :

- Département MTN
- Finalité
- Durée du contrat :
 - **Rubrique N°02 : planning de maturation (indique les dates)**

Elle comporte les différentes dates correspondantes aux étapes de réalisation d'un projet d'exploitation.

- **Rubrique N03 : Planning prévisionnel de réalisation**

Cette rubrique indique l'estimation de la valeur réalisée, elle comporte :

- le Coût global du projet défini en dinars et en devise ;
- le cumul pour la fin de l'année n-1 en dinars et en devise ;
- la clôture pour l'année N ;
- les montants pour le reste des délais.

- **Rubriques N04 : Déglobalisation mensuelle**

Elle indique les montants des prévisions à décaisser

•**Autres services extérieurs (compte N°62)**

Les autres services extérieurs font partie comme les services extérieurs des autres charges externes, les principaux autres services sont :

- Personnel extérieur à l'entreprise dans lequel on trouvera le personnel intérimaire,
- Rémunération d'intermédiaire, et honoraires (architecte, avocats, expert-comptable, commissaires au compte...
- Publicité, publication, foires, exposition, cadeaux à la clientèle.
- Transport de bien et transport collectif du personnel.
- Déplacement, missions et réception
- Frais postaux et de télécommunications
- Service bancaire et assimilés

•**Frais de personnel (comptes N°63)**

Les frais personnels représentent la Somme de tous les salaires, provisions et charges patronales qui ont pris naissance sur le mois, quel que soit la date de versement.

Les frais de personnel constituent le poste de dépense le plus important des matières, c'est le seul coût direct figurant sur le tableau de bord.

Ils sont composés de trois grandes sources :

- Les salaires, part salaires et patronales ;
- Les provisions ;
- Les services extérieurs ;

L'élaboration du budget concernant les frais de personnel pour l'année n+1 se fait en se basant sur les données de l'année n-1 les prévisions de recrutement et de départ pour l'année n+1 faite par le département ressource humaine, (plan de recrutement).

• Impôt et taxes (comptes N°64)

L'impôt est une charge publique, droit imposé sur certaines choses, il peut être direct sur différents produits et services selon les lois en vigueur.

Dans l'élaboration du budget concernant les impôts et taxes pour l'exercice à venir, le service budget accordé une part importante à la TAP qui est calculée comme suite :

Budget prévisionnel de la TAP = chiffre d'affaire prévisionnel × 3%

• Autres charges opérationnelles (comptes N°65)

Les autres charges de gestion courante correspondant à la charge provenant d'événement qui concernent l'exploitation de l'entreprise, mais qui sont de nature ponctuelle.

En comptabilité, c'est autres charges sont regroupées dans le compte 65. Elles vont des redevances aux créances douteuses ou irrécouvrables.

• Charge financière (comptes N°66)

Afin de financer les besoins générées par leur activité, les entreprises ont souvent recours à un mode financement elles peuvent s'endetter auprès des établissements de crédit (emprunt bancaire), se financer à l'aide de sommes mises à la disposition par les associés (comptes courant d'associé), d'obtenir des escomptes sur les paiements qu'elles effectuent à leur fournisseur) ou encore « mobiliser » leur créance commerciale.

Les sommes générées par ces moyens de financement ont un impact sur le compte de résultat : ce point des charges financières

• **Éléments extraordinaires (compte N°67)**

En comptabilité, le poste de charge exceptionnelle regroupe l'ensemble des charges qui ne se rapportent pas à la gestion courante de l'entreprise. Ce sont des charges n'entrant pas dans l'activité normale de l'entité. Il s'agit notamment des pénalités, des créances devenues irrécouvrables, des charges sur l'exercice antérieur et des valeurs comptables des éléments d'actifs cédés.

• **Amortissement (compte N°68)**

C'est la constatation d'un amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif résultant de l'usage, du temps de changement de techniques et de toute autre cause.

Le service budget élabore des amortissements par la prise en compte des réalisations de l'année n-1 plus les dotations au amortissement liées aux nouvelles acquisitions prévues dans le plan d'investissement.

• **Autoconsommation (compte N°72)**

Pour son fonctionnement la RTC consomme pour ses machines une partie du gaz transportée par ses canalisations, ce qui l'oblige à fixer un budget concernant l'autoconsommation, prenant comme exemple la station de pompage de pétrole SP1.BIS qui utilise une partie de pétrole pour son propre fonctionnement, ainsi la même chose pour la station de compression de gaz SC3

3.2 Étapes d'élaboration d'un budget des dépenses (budget de trésorerie)

Le flux de trésorerie est le mouvement monétaire lié à l'activité, s'il est insuffisant, il met en péril cette activité

Avec un budget de trésorerie l'entreprise peut prévoir les mouvements des encaissements et des décaissements à court et moyen terme et donc contrôler son activité.

Dans la RTC, la prévision des décaissements et des encaissements pour N+1 se fait comme suit :

- **Budget des décaissements**

Un décaissement est toute opération entraînant de sortie de l'argent pour établir le budget des décaissements, le service budget prend en compte toutes les charges qui donnent lieu à un décaissement, sauf les amortissements et les autoconsommations qui ne sont pas décaissables, ainsi que la TAP qui est réglé au niveau central (Alger).

Tel que :

Décaissement N+1 = reste à décaisser N+ 11/12 charges décaissables N+1

- **Budget des encaissements**

Un encaissement est toute opération entraînant une entrée de fond. Après avoir élaboré le budget des décaissements, c'est à dire prévoir les dépenses à supporter par l'entreprise, le service trésorerie envoie chaque mois une demande de fond établit sur la base des prévisions faites sur les dépenses de l'année N+1 plus une marge, au niveau de hiérarchie à Alger, afin d'alimenter les deux compte bancaire de la RTC.

La direction générale d'Alger, n'alimente les comptes bancaires de la RTC qu'après avoir constaté la déférence existante entre les besoins de la RTC et ses disponibilités au niveau de la banque.

Cette opération s'effectue chaque quinze jour au lieu de chaque mois, ceci à l'aide d'un logiciel reliant la direction générale d'Alger, la RTC et sa banque.

- **Réalisation d'un projet d'exploitation**

La réalisation d'un projet d'exploitation au sein de la RTC

- Préparation d'un cahier des charges de l'opération d'exploitation (achat d'un bien ou service)
- Le cahier des charges est établit par le département qui gère le projet, il doit contenir une description de toutes les caractéristiques techniques du projet.

- **L'inscription au budget**

C'est l'établissement d'un imprimé d'exploitation, qui la fiche technique d'exploitation.

- **Lancement de l'appel d'offres**

La procédure de l'appel d'offre d'effectue en deux étapes ; technique dans laquelle on évalue et on analyse les offres techniques, et l'étape commerciale qui désigne le soumissionnaire retenu sur la base de l'offre la moins disant.

- Signature du contrat

Le contrat est un acte dans lequel doit figurer toutes les obligations de l'un vers l'autre.

- **L'établissement l'ordre de démarrage des services**

Consiste de l'ordre de démarrage des services.

- **Démarrage des travaux**

Lancement des travaux

4 Élaboration d'un budget d'exploitation au sein de SONATRACH RTC (Bejaia)

4.1 Charges d'exploitation pour le mois de Janvier, Février et Mars 2021

🚧 Charges d'exploitation pour le mois de janvier

Au mois de **Janvier 2021**, le niveau des charges d'exploitation a atteint **977 395 KDA**, soit **94% par** rapport à la prévision mensuelle (**1 038 238 KDA**).

- Le coût opératoire pour le mois de Janvier 2021 est de **552 799 KDA**, réalisé à hauteur de **91%**.
- L'écart négatif de **60 843 KDA** en matière de charges d'exploitation, est détaillé ci-après par postes de charges :

Tableau N°04 : Charges d'exploitation mois de janvier 2021

Janvier 2021					
Charges d'exploitation					
Désignation	Notification	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux Réel
60- Achat consommés	399 400	20 190	19 510	-680	97%
61- Services extérieurs	1 233 690	55 733	45 955	-9 778	82%
62- Autres Services extérieurs	660 550	45 073	38 408	-6 665	85%
63- Charges de personnel	5 403 544	432 284	398 353	-33 931	92%
64- Impôts & taxes et vers assimilés	557 397	53 528	44 944	-8 584	84%
65-Autres charges Opérationnels			772	772	
72- auto consommation	32 000	2 667	4 857	2 190	182%
Coût opératoire	8 286 581	609 475	552 799	-56 676	91%
66- Charges Financières	50 000	4 167		-4 167	0%
68- Dotation aux amort & provisions	5 095 143	424 596	424 596	0	100%
Total	13 431 724	1 038 238	977 395	-60 843	94%

Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

- **Ecart = Réalisation – Prévision**
- **Taux de réalisation = Réalisation / prévision *100**

➤ **Achats consommés**

Ce poste a enregistré un écart négatif insignifiant de **680 KDA** soit **-3%**.

➤ **Service extérieurs**

Ce poste a enregistré un écart négatif de **9 778 KDA**, soit **-18%** qui s'explique par :

- Un manque à réaliser des charges liées à la restauration :

Prévision Janvier 2021 : 35 250 KDA ; réalisation Janvier 2021 : 31 335 KDA, soit un écart négatif de **3 915 KDA**.

- La non constatation de location de divers terrains et de diverses bâtisses prévue pour le mois de Janvier 2021 pour un montant de 2 340 KDA.
- Un manque à réaliser des charges liées à l'entretien & réparation du matériel automobile :

Prévision Janvier 2021 : 2 103 KDA ; réalisation Janvier 337 KDA, soit un écart négatif de **1 766 KDA**.

- la non réalisation de l'affaire « Entretien et maintenance des onduleurs STS de marque Chloride » prévue pour un montant global de 8 500 KDA, dont 4 500 KDA pour l'exercice 2021, 1 250 KDA pour le mois de Janvier 2021. Affaire déclarée infructueuse pour insuffisance de soumissionnaires.

Relancement de l'affaire en mode gré à gré avec la Sarl SCET ENERGIE ALGER.

➤ **Autre service extérieurs**

Ce poste a enregistré un écart négatif de **6 665 KDA**, soit **-15%** qui s'explique essentiellement par la faible réalisation des charges relatives au « Déplacement missions et réceptions » compte "625".

Prévision janvier 2021 : 7 000 KDA ; réalisation Janvier 2021 : 175 KDA, soit un écart négatif de **6 825 KDA**.

➤ **Frais de personnel**

Au mois de Janvier 2021, ce poste a engendré un écart négatif de **33 931 KDA**, soit **-8%** par rapport à la prévision de la même période. Cet écart, peut être expliqué par l'impact des nouvelles dispositions de la loi de Finances 2021 concernant l'imposition à l'IRG salaires des Indemnités de zone, de vie et de conditionnement (IZCV) perçues par les agents intervenants dans les stations du Sud.

➤ **Impôts et taxes**

Au mois de janvier 2021, ce poste a engendré un écart négatif de **8 584 KDA**, soit **-16%** qui est dû à la non comptabilisation des taxes tels que : taxe de déstockage et déchets spéciaux, taxe sur activité polluante.

➤ **Autres charges opérationnelles**

Les 772 KDA, représente les dépenses (Amendes et pénalités) liées aux affaires en justice et la perte de procès de différents dossiers en contentieux.

➤ **Autoconsommation**

Ce poste a enregistré un écart positif de **2 190 KDA**, soit **82%** qui s'expliquent par le fonctionnement des deux (02) Turbo compresseurs en plein régime durant la majorité du mois de Janvier 2021.

✚ **Charges d'exploitation pour le mois de Février**

Au mois de **Février 2021**, le niveau des charges d'exploitation a atteint **936 512 KDA**, soit **89%** par rapport à la prévision mensuelle (**1 048 026 KDA**).

- Le coût opératoire pour le mois de Février 2021 est de **511 916 KDA**, réalisé à hauteur de **83%**.
- L'écart négatif de **111 514 KDA** en matière de charges d'exploitation, est détaillé ci-après par postes de charges :

Tableau N°05 : Charges d'exploitation pour le mois de Février 2021

Février 2021					
Charges d'exploitation					
Désignation	Notification	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux de réel
60- Achat consommés	399 400	37 922	16 752	-21 170	44%
61- Services extérieurs	1 233 690	56 754	34 177	-22 577	60%
62- Autres Services extérieurs	660 550	38 578	41 112	2 534	107%
63- Charges de personnel	5 403 544	432 284	376 618	-55 666	87%
64- Impôts & taxes et vers assimilés	557 397	51 058	37 859	-13 199	74%
65-Autres charges Opérationnels			2 014	2 014	
72- auto consommation	32 000	2 667	3 384	717	127%
Coût opératoire	8 286 581	619 263	511 916	-107 347	83%
66- Charges Financières	50 000	4 167		-4 167	0%
68- Dotation aux amort & provisions	5 095 143	424 596	424 596	0	100%
Total	13 431 724	1 048 026	936 512	-111 514	89%

Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

➤ **Achats consommés**

Ce poste a enregistré un écart négatif de **21 170 KDA** soit **-56%**, qui est dû essentiellement à la non constatation de toutes les consommations liées à l'électricité industrielle du mois de Février 2021

Prévision Février : 25 000 KDA ; Réalisation : 15 919 KDA, soit un écart négatif de : 9 081 KDA.

• **Renouvellement du support de mise à jour de l'antivirus :**

Coût global : 3 800 KDA – Consommation Février 2021 : 3 800 KDA

Affaire annulée, suite à la mise en service de la nouvelle liaison reliant la RTC à la direction générale de SONATRACH, au moyen d'une ligne spécialisée à un débit de 200Mbps via le réseau multiservices.

• **Fourniture de divers roulements, joints, filtres, courroies et flexibles :**

Coût global : 3 500 KDA – Consommation Février 2021 : 750 KDA

Affaire à concrétiser par un bon de commande selon les besoins des structures.

• **Fourniture de divers consommables, pièces et composants électroniques :**

Coût global : 2 800 KDA – Consommation Février 2021 : 700 KDA

Affaire à concrétiser par un bon de commande selon les besoins des structures

• **Acquisition consommable pour les systèmes de climatisation des terminaux et stations d la RTC.**

Coût global : 3 600 KDA – Consommation Février 2021 : 300 KDA

Affaire à concrétiser par un bon de commande selon les besoins des structures.

➤ **Service extérieurs**

Ce poste a enregistré un écart négatif de 22 577 KDA, soit -40% qui s'explique par :

• **Un manque à réaliser des charges liées à la restauration :**

Prévision Février 2021 : 34 453 KDA ; réalisation Février 2021 : 27 309 KDA, soit un écart négatif de 7 144 KDA.

- **Un manque à réaliser des charges liées à l'entretien & réparation du matériel automobile :**

Prévision Février 2021 : 2 198 KDA ; réalisation Février 144 KDA, soit un écart négatif de 2 054 KDA.

Le retard dans la concrétisation des certaines projets causé par la pandémie de la COVID-19 tels que :

Réparation du bassin d'eau incendie à 8000 M3

Coût global : 15 000 KDA – Prévision Février 2021 : 5 000 KDA.

- **Maintenance des Groupes Electrogènes des Différents sites de la RTC- Bejaia**

Cout global : 20 000 KDA, prévision Février 2021 : 2 000 KDA.

- **Elimination des huiles PCB (polychlorobiphényle) des sites de la RTC**

Coût global : 25 000 KDA, Prévision Février 2021 : 1 000 KDA.

➤ **Frais du personnel**

Au mois de Février 2021, ce poste a engendré un écart négatif de **55 666 KDA**, soit **-13%** par rapport à la prévision de la même période. Cet écart, peut être expliqué par l'impact des nouvelles dispositions de la loi de Finances 2021 concernant l'imposition à l'IRG salaires des Indemnités de zone, de vie et de conditionnement (IZCV) perçues par les agents intervenants dans les stations du Sud.

➤ **Autres charges opérationnelles**

Les 2 014 KDA, représente les dépenses (Amendes et pénalités) liées aux affaires en justice et la perte de procès de différents dossiers en contentieux.

➤ **Autoconsommation :**

Ce poste a enregistré un écart positif de **717 KDA**, soit **27%** qui s'expliquent par le fonctionnement des deux (02) Turbo compresseurs en plein régime durant la majorité du mois de Février 2021.

✚ **Charges d'exploitation pour le mois de Mars**

Au mois de **Mars 2021**, le niveau des charges d'exploitation a atteint **1 039 261KDA**, soit **97%** par rapport à la prévision mensuelle (**1 069 545 KDA**).

Le coût opératoire pour le mois de **Mars 2021** est de **614 194 KDA**, réalisé à hauteur de **96%**.

L'écart négatif de **30 284 KDA** en matière de charges d'exploitation, est détaillé ci-après par postes de charges :

Tableau N°06 : Charges d'exploitation pour le mois de Mars 2021

Mars 2021					
Charges d'exploitation					
Désignation	Notification	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux Réel
60- Achat consommés	399 400	23 881	30 086	6 205	126%
61- Services extérieurs	1 233 690	80 252	55 476	-24 776	69%
62- Autres Services extérieurs	660 550	52 754	71 594	18 840	136%
63- Charges de personnel	5 403 544	432 284	409 629	-22 655	95%
64- Impôts & taxes et vers assimilés	557 397	48 944	41 575	-7 369	85%
65-Autres charges Opérationnels			2 256	2 256	
72- auto consommation	32 000	2 667	3 578	911	134%
Coût opératoire	8 286 581	640 782	614 194	-26 588	96%
66- Charges Financières	50 000	4 167	471	-3 696	11%
68- Dotation aux amort & provisions	5 095 143	424 596	424 596	0	100%
Total	13 431 724	1 069 545	1 039 261	-30 284	97%

Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

➤ **Achats consommés**

Ce poste a enregistré un écart positif de **6 205 KDA** soit **+26%**, qui est due essentiellement aux consommations de divers fournitures liées aux affaires prévus dans les années antérieures et concrétisés en 2021 tel que ;

- **Fourniture de booster de démarrage pour véhicules et engins**

Coût global : 2 500 KDA – Consommation Mars 2021 : 2 498 KDA.

Affaire prévue en 2019, concrétisé par Bon de commande établit en date du 23/12/2019, auprès de la SARL SATIMIA pour un montant de 2 498 KDA, pour l'achat de 25 Booster de Démarrage 12/24V

- **Fourniture d'alimentation électrique 12 et 24 VDC pour systèmes DCS ESD**

Coût global : 3 800 KDA – Consommation Mars 2021 : 3 686 KDA.

Affaire prévue en 2020, concrétisé par Bon de commande établit en date du 24/09/2020, auprès de la SARL ELICOR pour un montant de 3 686KDA, pour l'achat d'une Alimentation électriques.

- **Fourniture de divers manomètres et instruments de mesure stations :**

Coût global : 3 600 KDA – Consommation Mars 2021 : 1 181 KDA.

Affaire prévue en 2020, concrétiser par un bon de commande établit en date du 08/07/2020, signé auprès de la SARL ELICOR pour un montant de 1 181KDA, pour l'acquisition d'instrument de mesure pour groupe électropompe.

➤ **Service extérieurs**

Ce poste a enregistré un écart négatif de **24 776 KDA**, soit **-31%** qui s'explique par :

La non concrétisation des certaines projets tel que :

- **Réparation du bassin d'eau incendie à 8000 M3**

Coût global : 15 000 KDA – Prévision Mars 2021 : 5 000 KDA.

- **Aménagement de la salle de contrôle du Terminal Marin de Bejaia :**

Coût global : 15 000 KDA – Prévision Mars 2021 : 5 000 KDA.

- **Réfection des peintures et revêtement, en lots séparés, des installations des ouvrages concentrés de l'OB1 et GG1**

Cout global : 75 000 KDA, prévision Mars 2021 : 1 500 KDA.

Attribution provisoire le 03/01/21, pour les **03 lots fructueux** pour un montant total :

32 716 KDA: Lot 01, Montant: 5 027 KDA; Lot 02, Montant: 13 186 KDA. et le **Lot 03, Montant: 14 502 KDA.**

- **Elimination des huiles PCB (polychlorobiphényle) des sites de la RTC**

Cout global : 25 000 KDA, Prévision Mars 2021 : 1 000 KDA ;

- **Réfection des peintures et revêtement, en lots séparés, des installations des ouvrages concentrés de l'OB1 et GG1**

Cout global : 75 000 KDA, prévision Mars 2021 : 1 500 KDA.

- **Inspection par racleur instrumenté du gazoduc GG1 (partie sud)**

Cout global : 86 435KDA, prévision Mars 2021 : 17 287 KDA.

➤ **Autres Services Extérieurs**

Ce poste a enregistré un écart positif de **18 840 KDA**, soit **36%** qui s'explique par la constatation des redevances réseaux de l'Agence Nationale des fréquences, relatives aux factures des HF mobile terrestre et UHF DATA pour un montant de **19 703 KDA**.

➤ **Frais du personnel**

Au mois de Mars 2021, ce poste a engendré un écart négatif de **22 655 KDA**, soit **-5%** par rapport à la prévision de la même période. Cet écart est dû à l'impact des nouvelles dispositions de la loi de Finances 2021 concernant l'imposition à l'IRG salaires des Indemnités de zone, de vie et de conditionnement (IZCV) perçues par les agents intervenants dans les stations du Sud.

➤ **Autres charges opérationnelles**

Les 2 256 KDA, représente les dépenses (Amendes et pénalités) liées aux affaires en justice et la perte de procès de différents dossiers en contentieux.

➤ **Autoconsommation**

Ce poste a enregistré un écart positif de **911 KDA**, soit **34%** qui s'expliquent par le fonctionnement des 02 turbos compresseurs en plein régime durant la majorité du mois de Mars 2021.

4.2 Dépenses d'exploitation pour le mois de Janvier, Février et Mars 2021

✚ **Dépenses d'exploitation pour le mois de janvier**

Au mois de **Janvier 2021**, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de **498 909 KDA**, soit **81%** par rapport à la prévision de la même période (**618 743 KDA**).

Le détail par programme est représenté ci-dessous :

Tableau N°07 : Dépenses d'exploitation pour le mois de janvier 2021

Les Dépenses					
DESIGNATION	Notification	Prév	Réal	Ecart	Taux %
Sommes payées aux fournisseurs	3 380 362	249 842	178 766	-71 076	72%
Approvisionnements	579 415	27 951	86 125	58 174	308%
Les services :					
Services Extérieurs	2 800 947	221 891	92 641	-129 250	42%
Autres Services Extérieurs	1 166 146	105 442	53 593	-51 849	51%
	1 634 801	116 449	39 048	-77 401	34%
Autres charges opérationnelles			2 012	2 012	
Charges de personnel.	4 780 403	368 901	317 787	-51 114	86%
Impôts & taxes et versements assimilés	322 600	0	344	344	
Charges financières.					
TOTAL	8 483 365	618 743	498 909	-119 834	81%

Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

➤ **Approvisionnement**

Au mois de **Janvier 2021**, ce poste a enregistré un écart positif de **58 174 KDA**, soit **208%** par rapport à la prévision du même mois, qui s'explique principalement par le règlement des factures relatives à certains projets non prévues pour le mois de Janvier 2021 tels que :

- **Fourniture, en lots séparés, des E.P.I spécifiques pour agents d'intervention**
- **Lot n°03 : tenues de sécurité pour agents d'intervention**

Cout global : 25 900 KDA, Prévision Janvier 2021 : 0 KDA – Réalisation Janvier 2021 : 25 900 KDA

Contrat signé auprès de la SARL HARIK Alger, pour un montant de 25 900 KDA et un délai de six mois. ODS à partir du 01/12/2019, règlement la totalité de la facture pour un montant de 25 900 KDA.

- **Fourniture de tenues de travail pour le personnel de la DSP**

Cout global : 12 610 KDA, Prévision Janvier 2021 : 0 KDA – Réalisation Janvier 2021 : 9 771 KDA.

Contrat signé auprès de la SNC MAVEPRO CONFECTION, pour un montant de 12 610 KDA et un délai de six mois.

ODS à partir du 14/06/2020, règlement une facture pour un montant de 9 771 KDA.

- **Fourniture de tenues de travail pour le personnel technique et les agents d'exploitation :**

Cout global : 8 183 KDA, Prévision Janvier 2021 : 0 KDA – Réalisation Janvier 2021 : 7 727 KDA

Contrat signé auprès de la SNC MAVEPRO CONFECTION, pour un montant de 8 183 KDA et un délai de six mois. ODS à partir du 14/06/2020, règlement d'une facture pour un montant de 7 727 KDA.

- **Fourniture de caisses à outils de type instrumentiste :**
Coût global : 8 464 KDA, Prévision Janvier 2021 : 0 KDA – Réalisation Janvier 2021 : 5 951 KDA

Contrat signé auprès de l'EURL USAG TOOLS-ALGERIE, pour un montant de 8 464 KDA et un délai de 18 mois. ODS à partir du 14/06/2020, règlement une facture pour un montant de 5 951 KDA.

➤ **Services extérieurs**

Au mois de **Janvier 2021**, ce poste a enregistré un écart négatif de **51 849 KDA**, soit **49%** par rapport à la prévision du mois, qui

s'explique essentiellement par :

- Le retard dans l'envoi des factures relatives aux prestations de restauration des différents sites de la RTC.

Prévision Janvier 2021 : 35 250 KDA – Réalisation Janvier 2021 : 12 022 KDA, soit un écart négatif de 23 228 KDA.

La non concrétisation de certains projets prévues pour le mois de Janvier tels que :

- **Aménagement de la salle de contrôle du terminal marin de la RTC Bejaia :**

Cout global : 10 886 KDA, Prévision Janvier 2021 : 5 000 KDA

Contrat signé auprès de la SNC DIB FARID & TALEB NABYL DITAFANA, BEJAIA, pour un montant de 10 886 KDA et un délai de six mois. ODS à partir du 17/01/2021, attente remise caution de bonne exécution.

- **Location de véhicules légers avec et sans chauffeurs :**

Cout global : 40 176 KDA, Prévision Janvier 2021 : 1 116 KDA.

- **Maintenance des Groupes Electrogènes des Différents sites de la RTC-Bejaia**

Cout global : 20 000 KDA, prévision janvier 2021 : 1 700 KDA.

- **Entretien et maintenance des onduleurs STS de marque Chloride :**

Coût global : 8 500 KDA, prévision janvier : 1 125 KDA.

➤ **Autre services extérieurs**

Au mois de **Janvier** 2021, ce poste a enregistré un écart négatif de **77 401 KDA**, soit **66 %** par rapport à la prévision du mois, qui s'explique essentiellement par le retard dans l'envoi des factures **STH** relatives aux prestations de chargement des hydrocarbures au niveau du port pétrolier de Bejaia. Ainsi, que les factures relatives à la Maintenance niveau 3 et plus (contrat DULAM) qui sont prévues pour paiement en 2021 après signature de la convention de régularisation.

Prévision Janvier 2021 : 104 596 KDA – Réalisation Janvier 2021 : 9 999 KDA, soit un écart négatif : **94 597 KDA**.

➤ **Charges de personnel**

Au mois de Janvier 2021, ce poste a engendré un écart négatif de **51 114 KDA**, soit de **14 %** qui s'explique par l'impact des nouvelles dispositions de la loi de Finances 2021 concernant l'imposition à l'IRG salaires des Indemnités de zone, de vie et de conditionnement (IZCV) perçues par les agents intervenants dans les stations du Sud.

➤ **Impôts et taxes**

Les + 334 KDA représentent les droits de douanes.

➤ **Autre charges opérationnel**

Les + 2 012 KDA représentent les dommages concernant les affaires des ex-agents de sûreté interne.

✚ **Dépenses d'exploitation pour le mois de Février**

Au mois de Février 2021, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de **504483 KDA**, soit **69%** par rapport à la prévision de la même période (**729 845 KDA**).Le détail par programme est représenté ci-dessous :

Tableau N°08 : Dépenses d'exploitation Février 2021

Les Dépenses					
DESIGNATION	Notification	Prév	Réal	Ecart	Taux %
Sommes payées aux fournisseurs	3 380362	307 177	178 367	-128 810	58%
Approvisionnement	579 415	54 560	27 253	-27 307	50%
Les services :	2 800947	252 617	151 114	-101 503	60%
▪ Services Extérieurs	1 166 146	123 189	43 394	-79 795	35%
▪ Autres Services Extérieurs	1 634 801	129 428	107 720	-21 708	83%
Autres charges opérationnelles			1651	1 651	
Charges de personnel.	4 780 403	368 901	322 933	-45 968	88%
Impôts & taxes et versements assimilés	322 600	53 767	1 532	-52 235	3%
Charges financières.					
TOTAL	8 483 365	729 845	504 483	-225 362	69%

Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

➤ **Approvisionnement**

Au mois de **Février 2021**, ce poste a enregistré un écart négatif de **27 307 KDA**, soit **50%** par rapport à la prévision du même mois, qui s'explique principalement par :

Règlement des factures relatives à consommation d'électricité industrielle.

Prévision Février 2021 : 25 000 KDA – Réalisation Février 2021 : 11 963 KDA, soit un écart négatif de 13 037 KDA.

La non concrétisation de certains projets tels que :

- **Divers fournitures et outillages pour travaux de maçonnerie :**

Coût global : 4 000 KDA – Prévision Février 2021 : 500 KDA

Affaire à concrétiser par un bon de commande auprès la SARL BETONAG, pour un montant de 124 KDA, le prestataire n'a pas encore facturé.

- **Fourniture de divers roulements, joints, filtres, courroies et flexibles :**

Coût global : 3 500 KDA – Prévision Février 2021 : 750 KDA

Affaire à concrétiser par un bon de commande selon les besoins des structures.

- **Fourniture de divers consommables, pièces et composants électroniques :**

Coût global : 2 800 KDA – Prévision Février 2021 : 700 KDA

Affaire à concrétiser par un bon de commande selon les besoins des structures

- **Acquisition consommable pour les systèmes de climatisation des terminaux et stations d la RTC.**

Coût global : 3 600 KDA – Prévision Février 2021 : 300 KDA

Affaire à concrétiser par un bon de commande selon les besoins des structures

- **Renouvellement du support de mise à jour de l'antivirus :**

Coût global : 3 800 KDA – Prévision Février 2021 : 3 800 KDA

Affaire est annulée suite à la mise en service de la nouvelle liaison reliant la RTC à la direction générale de SONATRACH, au moyen d'une ligne spécialisée à un débit de 200Mbps via le réseau multiservices.

- **Fourniture de carte pré payer carburant :**

Coût global : 12 000 KDA – Prévision Février 2021 : 1 000 KDA

Affaire à concrétiser par un bon de commande auprès NAFTAL, une facture pour un montant de 2 655 KDA en instance de paiement.

- **Fourniture de carburant liquide :**

Coût global : 3 600 KDA – Prévision Février 2021 : 300 KDA

Affaire à concrétiser par un bon de commande selon les besoins des structures.

- **Fourniture de divers articles de quincaillerie :**

Coût global : 3 900 KDA – Prévision Février 2021 : 300 KDA

Affaire à concrétiser par un bon de commande pour un montant de 15 KDA, en instance de paiement.

➤ **Services Extérieurs**

Au mois de Février 2021, ce poste a enregistré un écart négatif de **79 795 KDA**, soit **65 %** qu'est dû :

D'une part, à l'écart positif de **332 651 KDA** constaté au niveau de ce poste entre la notification annuelle 2021 qu'est de **(1 166 146 KDA)** et notre Prévision de base (**833 495 KDA**).

D'autres parts, à l'écart négatif enregistré qui s'explique comme suit :

- Retard dans l'envoi des factures relatives aux prestations de restauration des différents sites de la RTC.

Prévision Février 2021 : 34 453 KDA – Réalisation Février 2021 : 27 918 KDA, soit un écart négatif de 6 535 KDA.

- La non concrétisation de certains projets prévues pour le mois de Février 2021 tels que :

- **Location de véhicules légers avec et sans chauffeurs :**

Coût global : 40 176 KDA, Prévision Février 2021 : 1 116 KDA.

- **Maintenance des Groupes Electrogènes des Différents sites de la RTC- Bejaia**

Coût global : 20 000 KDA, prévision Février 2021 : 2 000 KDA.

- **Elimination des huiles PCB (polychlorobiphényle) des sites de la RTC :**

Coût global : 25 000 KDA, Prévision Février 2021 : 1 000 KDA.

- **Prestations d'analyse des huiles de machines tournantes et transformatrices électriques :**

Coût global : 3 900 KDA – Prévision Février 2021 : 1 000 KDA.

Affaire à concrétiser par un bon de commande selon les besoins des structures.

- **Réparation du bassin d'eau incendie à 8000 M3**

Coût global : 15 000 KDA – Prévision Février 2021 : 5 000 KDA.

➤ **Autres Services Extérieurs**

Au mois de **Février 2021**, ce poste a enregistré un écart négatif de **21 708 KDA**, soit **17 %** par rapport à la prévision du même mois, qui s'explique essentiellement par :

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

Ainsi, que les factures relatives à la Maintenance niveau 3 et plus (contrat DULAM) qui sont prévues pour paiement en 2021, après signature de la convention de régularisation.

Prévision Février 2021 : 89 099 KDA – Réalisation Février 2021 : 35 527 KDA, soit un écart négatif : 53 572 KDA.

➤ **Frais du personnel**

Au mois de **Février 2021**, ce poste a engendré un écart négatif de **45 968 KDA**, soit de **12 %** qui s'explique par l'impact des nouvelles dispositions de la loi de Finances 2021 concernant l'imposition à l'IRG salaires des Indemnités de zone, de vie et de conditionnement (IZCV) perçues par les agents intervenants dans les stations du Sud.

➤ **Impôts et taxes**

Les **+1 532 KDA** enregistré durant le mois de Février 2021, représentent les droits de douanes (**1 127 KDA**) et la taxe sur activité polluante et dangereuse pour la station SP 2 Biskra exercice 2020 (**405 KDA**).

➤ **Autre charges opérationnel**

Les **+ 1 651 KDA** représentent les dommages concernant les affaires des ex-agents de sûreté interne.

✚ **Dépenses d'exploitation pour le mois de Mars**

Au mois de **Mars 2021**, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de **444 746 KDA**, soit **71%** par rapport à la prévision de la même période (**622 481KDA**).

Le détail par programme est représenté ci-dessous :

Tableau N°09 : Dépenses d'exploitation pour le mois de Mars 2021.

Les Dépenses					
DESIGNATION	Notification	Prév	Réal	Ecart	Taux %
Sommes payées aux fournisseurs	3 380 362	253 580	112 590	-140 990	44%
Approvisionnement	579 415	33 487	23 419	-10 068	70%
Les services :	2 800 947	220 093	89171	-130 922	41%
Services Extérieurs	1 166 146	79 552	27 321	-52 231	34%
Autres Services Extérieurs	1 634 801	140 541	61 850	-78 691	44%
Autres charges opérationnelles		368 901	1193	-367 708	
Charges de personnel.	4 780 403		328 996	328 996	
Impôts & taxes et versements assimilés	322600		1967	1 967	
Charges financières.					
TOTAL	8 483 365	622 481	444 746	-177 735	71%

Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

➤ **Approvisionnement**

Au mois de **Mars 2021**, ce poste a enregistré un écart négatif de - **10 068 KDA**, soit -**30%** par rapport à la prévision du même mois, qui s'explique principalement par :

- Règlement des factures relatives à consommation d'électricité industrielle.

Prévision Mars 2021 : 25 000 KDA – Réalisation Mars 2021 : 18 235 KDA, soit un écart négatif de **6 765 KDA**.

La non concrétisation de certains projets tels que :

- **Fourniture, en lots séparés, de pièces de rechange des équipements de vidéosurveillance, anti-intrusion, contrôle d'accès et interphonie :**

Lot N°03 : Fourniture de Pièces de rechange des équipements de contrôle d'accès

Coût global : 6 856 KDA – Prévision Mars 2021 : 6 856 KDA.

➤ **Services extérieurs**

Au mois de Mars 2021, ce poste accuse un manque à réaliser de – **52 231 KDA**, soit **66 %** qui est dû :

Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC (Bejaia)

D'une part, à l'écart positif de **332 651 KDA** constaté au niveau de ce poste entre la notification annuelle 2021 qu'est de (1 166 146 KDA) et notre prévision de base (833 495 KDA).

D'autres parts, à l'écart négatif enregistré qui s'explique comme suit :

- Retard dans l'envoi des factures relatives aux prestations de restauration_des différents sites de la RTC.

Prévision Mars 2021 : 33 513 KDA – Réalisation Mars 2021 : 20 498 KDA, soit un écart négatif de - 13 015 KDA.

- La non concrétisation et/ou retard dans le démarrage de certains projets prévues pour le mois de Mars 2021 tels que :

- **Réparation du bassin d'eau incendie à 8000 M3**

Coût global : 15 000 KDA – Prévision Mars : 5 000 KDA.

- **Location de véhicules légers avec et sans chauffeurs**

Coût global : 40 176 KDA, Prévision Mars 2021 : 1 116 KDA.

- **Réfection des peintures et revêtement, en lots séparés, des installations des ouvrages concentrés de l'OB1 et GG1 :**

Coût global : 75 000 KDA, Prévision Mars 2021 : 1 500 KDA.

- **Aménagement de la salle de contrôle du Terminal Marin de Bejaia**

Coût global : 10 886 KDA, Prévision Mars 2021 : 5 000 KDA.

- **Inspection par racleur instrumenté du gazoduc GG1 (partie sud)**

Coût global : 86 435 KDA, Prévision Mars 2021 : 17 287 KDA.

- **Autre services extérieurs**

Au mois de Mars 2021, ce poste a enregistré un écart négatif de **78 691 KDA**, soit - **56 %** par rapport à la prévision du mois, qui s'explique essentiellement par le retard dans l'envoi des factures STH _relatives aux prestations de chargement des hydrocarbures au niveau du port pétrolier de Bejaia. Ainsi, que les factures relatives à la Maintenance

niveau 3 et plus (contrat DULAM) qui sont prévues pour paiement en 2021, après signature de la convention de régularisation.

Prévision Mars 2021 : 89 099 KDA, deux (02) factures sont constatées en comptabilité pour un montant de 18 374 KDA, et qui seront réglées en Avril 2021.

➤ **Charges du personnel**

Au mois de **Mars 2021**, ce poste a engendré un écart négatif de **39 905 KDA**, soit **-11 %** qui s'explique par l'impact des nouvelles dispositions de la loi de Finances 2021 concernant l'imposition à l'IRG salaires des Indemnités de zone, de vie et de conditionnement (IZCV) perçues par les agents intervenants dans les stations du Sud.

➤ **Impôts et taxes**

Les **+1 967 KDA** enregistré en Mars représentent les vignettes automobiles pour un montant de 1 102 KDA et la taxe foncière SBM Exercice 2019 pour un montant de 865 KDA.

➤ **Autre charges opérationnel**

Les + 1 193 KDA représentent les dommages concernant les affaires des ex-agents de sûreté interne.

4.3 Charges et dépenses d'exploitation pour l'année 2021

On va présenter un tableau qui englobe les charges et les dépenses d'exploitation de l'année 2021.

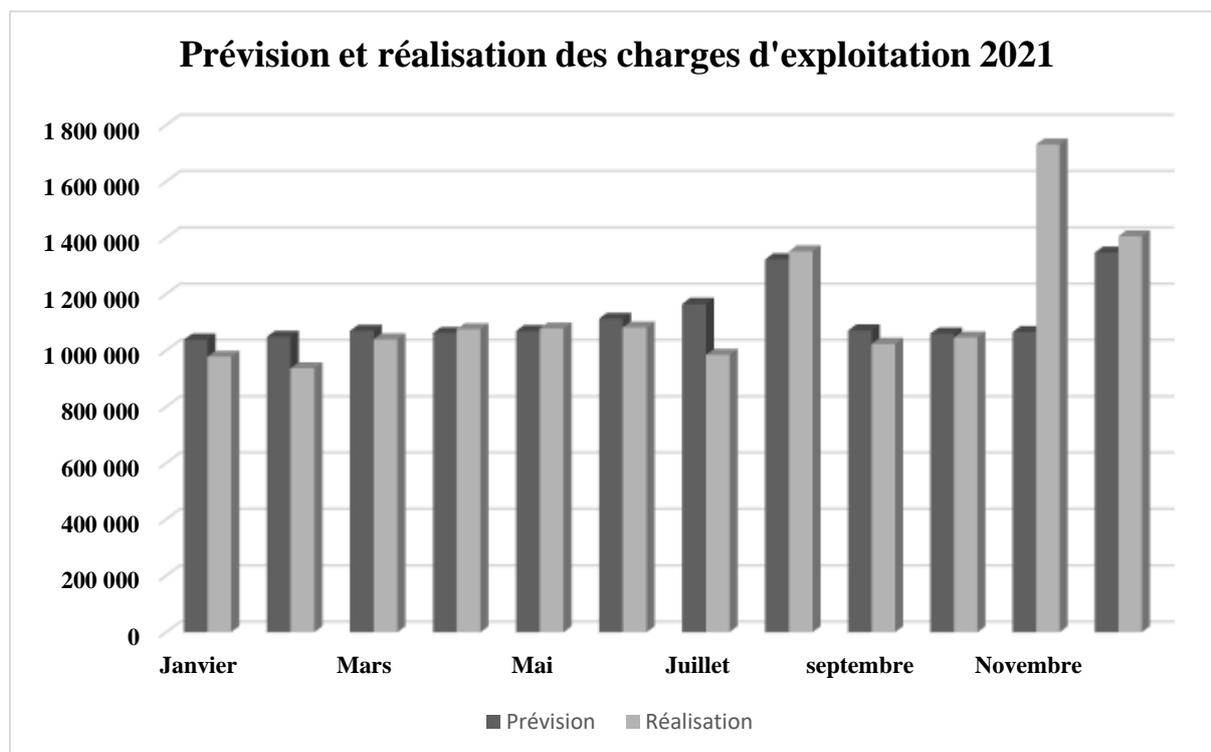
➤ Charges d'exploitation 2021

Tableau N°10 : Charges d'exploitation de l'année 2021

Mois	Notification	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux
Janvier	13 431 724	1 038 238	977 395	-60 843	94%
Février	13 431 724	1 048 026	936 512	-111 514	89%
Mars	13 431 724	1 069 545	1 039 261	-30 284	97%
Avril	13 431 724	1 061 761	1 075 118	13 357	101%
Mai	13 431 724	1 068 485	1 077 947	9 462	101%
Juin	13 431 724	1 112 494	1 081 381	-31 113	97%
Juillet	13 431 724	1 165 209	984 083	-181 126	84%
Aout	13 431 724	1 323 879	1 351 956	28 077	102%
septembre	13 431 724	1 071 141	1 023 254	-47 887	96%
Octobre	13 431 724	1 060 131	1 045 868	-14 263	99%
Novembre	13 431 724	1 065 335	1 731 539	666 204	163%
Décembre	13 431 724	1 347 474	1 405 415	57 941	104%

Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

Figure N°07 : Prévisions et réalisations des charges d'exploitation de 2021.



Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

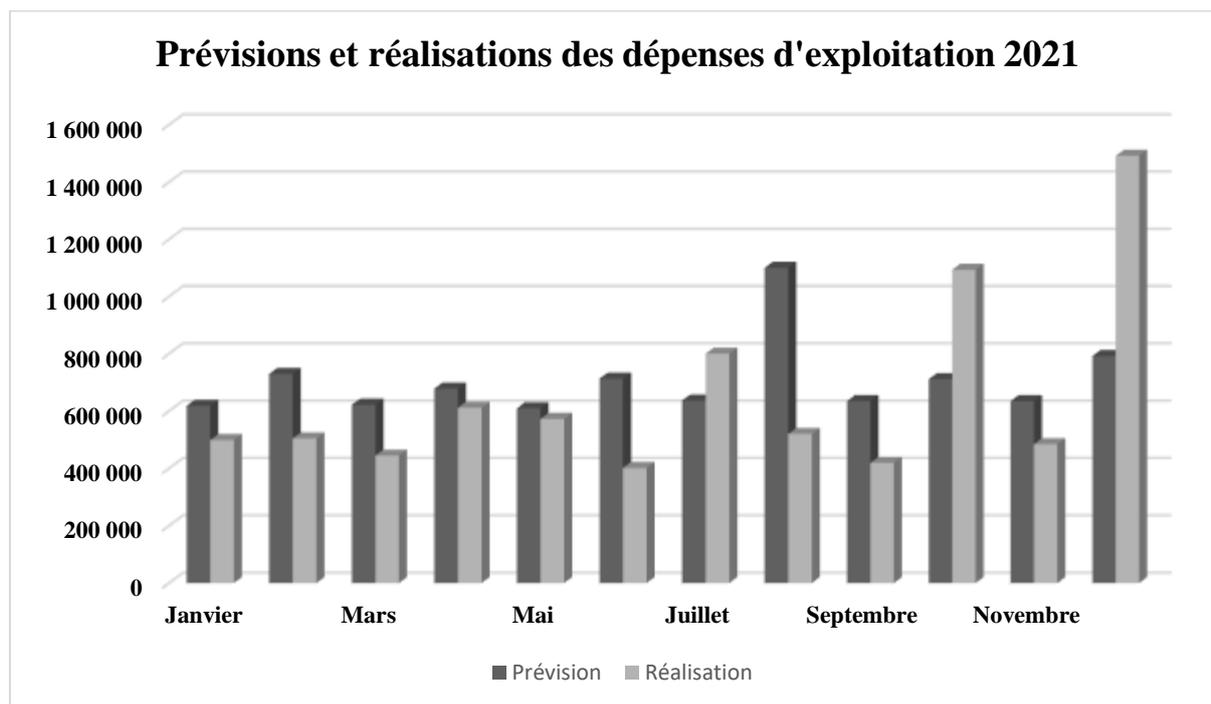
➤ Dépenses d'exploitation 2021

Tableau N°11 : Dépenses d'exploitation de l'année 2021

Mois	Notification	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux
Janvier	8 483 365	618 743	498 909	-119 834	80%
Février	8 483 365	729 845	504 483	-225 362	69%
Mars	8 483 365	622 481	444 746	-177 735	71%
Avril	8 483 365	678 526	611 370	-67 155	90%
Mai	8 483 365	609 680	572 910	-36 770	93%
Juin	8 483 365	713 424	401 454	-311 970	56%
Juillet	8 483 365	636 844	800 127	165 020	125%
Aout	8 483 365	1 100 434	519 924	-58 510	47%
Septembre	8 483 365	635 107	419 485	-215 622	66%
Octobre	8 483 365	711 595	1 093 565	381 970	153%
Novembre	8 483 365	634 664	484 213	-150 451	76%
Décembre	8 483 365	792 022	1 491 706	699 684	188%

Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

Figure N°08 : Prévisions et réalisations des dépenses d'exploitation de 2021



Source : Etabli par nous même à base des données de l'entreprise.

Conclusion

A partir de ce cas pratique, nous avons pris connaissance de la méthode d'élaboration d'un budget d'exploitation au sein de l'entreprise SONATRACH.

Nous avons établis les tableaux des charges et des dépenses d'exploitation pour les mois de Janvier, Février et Mars puis une étude globale de l'année 2021.

En conclusion, nous avons observé que la gestion budgétaire influence les résultats de l'entreprise en les améliorant grâce à l'élaboration des prévisions puis leurs comparaisons aux réalisations, et que les écarts constatés permettent à leur tour de savoir si les objectifs de l'entreprise ont été atteints et d'appliquer les actions correctives.

Conclusion générale

Conclusion Générale

La gestion budgétaire est définie comme un élément central de contrôle de gestion, elle est liée à la stratégie de l'entreprise et constitue un véritable outil de décentralisation de responsabilités de l'entreprise. Ainsi, le budget est un moyen de fixer des objectifs communs à l'ensemble de l'organisation et va ainsi permettre une harmonisation entre les objectifs individuels.

Le processus de la gestion budgétaire repose sur trois phases : la prévision qui est la première étape qui permet de traduire les objectifs tracés par l'entreprise à des programmes à l'aide de différentes techniques de prévision. La budgétisation qui est la phase où les prévisions seront chiffrés et répartis par fonctions, et enfin, le contrôle budgétaire qui consiste en la confrontation des réalisations avec les prévisions

Notre objectif principal consistait à déterminer la pratique budgétaire au sein de la SONATRACH par l'élaboration d'un budget d'exploitation (charges et dépenses).

En effet, il convient de noter qu'un projet (d'exploitation ou d'investissement) s'étale sur des prévisions bien que ces prévisions soient faites par des experts qui maîtrisent leurs métiers, mais l'avenir demeure incertain.

L'intégration du contrôle de gestion dans le système de pilotage de l'entreprise est devenu indispensable pour toutes entreprises ambitieuses et celles qui veulent améliorer leurs performance .On trouve que le contrôle de gestion utilise de divers outils comptables et statistiques : la comptabilité analytique, le tableau de bord et la gestion budgétaire, cette dernière occupe une place en étant simultanément un instrument de planification et de coordination.

Au cours de notre stage au sein de l'entreprise national de transport et de commercialisation d'hydrocarbures SONATRACH, nous avons constaté que la gestion budgétaire est un processus d'une importance capitale.

Après avoir présenté les tableaux des charges et dépenses d'exploitation, nous avons procéder au contrôle budgétaire afin de comparer les réalisations et les prévisions. Pour cela, nous avons procéder d'abord au calcul des écarts sur les charges d'exploitation pour les mois de Janvier, Février et Mars, nous avons constatés des écarts globaux négatif qui sont respectivement de **(-60 843 KDA)**, **(-111 514 KDA)** et **(-30 284 KDA)**. Puis, nous avons procéder au calcul des écarts sur les dépenses d'exploitation, pour les mois de Janvier, Février

et Mars, nous avons constatés des écarts globaux négatif qui sont respectivement de **(-199 834 KDA)**, **(-225 362 KDA)** et **(-177 735 KDA)**.

Par ailleurs, nous avons remarqué que le service budget gère et exploite un certain nombre de procédures pour l'établissement et le contrôle de gestion.

Bien que le suivi d'élaboration d'un plan d'exploitation nous a donné l'occasion d'avoir une expérience professionnelle, ceci nous a permis également de connaître les procédures de gestion qui sont mises en œuvre et exploitées au sein de SONATRACH RTC.

Le budget se base sur l'analyse des écarts, ce processus englobe bien d'autres aspects qu'il faudrait développer davantage.

Après avoir évalué les résultats de notre analyse, nous avons constaté que le contrôleur de gestion de SONATRACH RTC s'appuie sur la gestion budgétaire, pour traduire les objectifs de la direction à court terme sous forme de budget prévisionnel. Ces budgets feront l'objet comparatif avec les réalisations de l'entreprise, ce qui dégage généralement des écarts budgétaires. Ces derniers mènent les responsables de SONATRACH à proposer des actions correctives après avoir analysé les causes de ces écarts dans le but de prendre des décisions pertinentes, ce qui assure la continuité de l'entreprise.

Finalement, nous admettons qu'au cours de la réalisation de ce travail, nous avons acquis de nouvelles connaissances et enrichi notre savoir. Il est évident que ce mémoire ne répond pas à toutes les questions qu'on a posées sur la gestion budgétaire qui est un sujet vaste qui pourrait être exploré sous différentes perspectives.

Bibliographie

Ouvrages

1. Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, application et manuel », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2010.
2. Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion manuel et applications », Dunod, Paris, 2007.
3. Anthony R, « Management et contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris.
4. Berland N, De Rongé Y, « contrôle de gestion », Edition Pearson, Education, Paris, 2008.
5. Béatrice et Francis Grandguillot, 2018, « L'essentiel du contrôle de gestion », 10^{ème} édition Gualino, Paris.
6. Bouin X, Simon F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2009.
7. Bouquin H, « le contrôle de gestion », Gestion Puf, Paris, 2013.
8. Bouquin H, « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », 1^{ère} édition, Paris, 1992.
9. Brigitte Doriath, « le contrôle de gestion », 5^{ème} Ed DUNOD, Paris, 2008.
10. Brookson S, « Gérer un budget », édition Mango Pratique, Paris, 2001.
11. Caroline SELMER, « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2009.
12. Collasse B, Encyclopédie de comptabilité, « contrôle de gestion et audit », Economica, Paris, 2000.
13. Cité in : Keiser A, « contrôle de gestion », Edition ESKA 2000, 2^{ème} édition.
14. DAVASSE H et PARUITTE M, « Introduction à la comptabilité », Edition FOUCHER, Paris, 2011.
15. Didier LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 3^{ème} édition d'Organisation, Paris, 2002.
16. Doriath B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
17. Doriath B, Lozato M, Mendes P, Nicolle P, « Comptabilité et gestion des organisations », 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.
18. Dubrulle L, Jourdain D, « comptabilité analytique de gestion », Dunod, Paris, 2007.
19. Fernandez A, « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005.

20. Fernandez A, « l'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition, groupe Eyrolles, Paris, 2013.
21. Gautier F, Anna Pezet, « contrôle de gestion, gestion appliquée », édition Pearson, Paris, 2006.
22. Gervais M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », édition Vuibert, Paris 1987.
23. Gervais M, « Contrôle de gestion », 7^{ème} édition, Economica, Paris, 2000.
24. Grandguillot B et F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Lextenso, Paris, 2009.
25. Grandguillot.B et F, « L'essentiel de la comptabilité de gestion », GUALINO, 6^{ème} Edition, 2014.
26. Grandguillot B et F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 8^{ème} édition, Lextenso, 2014.
27. Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Partis, 2001.
28. Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2^{ème} édition, France, 2002.
29. Khemakhem A, « La dynamique du contrôle de gestion », 2^{éd} Dunod, Paris, 1976.
30. Khemakhem A, Ardoin. L J, « introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, Paris-Montréal, 2001.
31. Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris, 2006.
32. Lauzel. P « Comptabilité analytique » SIREY, Paris, 1971.
33. Lauzel P, Teller R, « Contrôle de gestion et budget », 7^{ème} Dallez, Paris, 1994.
34. Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris, 2006.
35. Langlois G, Bringer M, Bonnier C, « Contrôle de gestion manuel et applications DCG11 », Foucher, Paris, 2011.
36. Le Clerg, D, « gestion budgétaire », éd, Eyrolles, Paris, 1984.
37. Le Clèrg .D «L'essentiel de la comptabilité analytique»,Eyroylles éditions d'organisation,Paris, 2006.
38. Lenard C., Verugh C., «organisation et gestion de l'entreprise», édition Dunod, 1993.

39. Lochard J, « la comptabilité analytique ou comptabilité de responsabilité », Organisation, Paris, 1998.
40. Lochard.J, «La gestion budgétaire outil : de pilotage des managers», Edition d'Organisation, Paris, 1998.
41. Löning H, Pesqueux Y, Chiapello E, Mallert V, Meric J, Michel D, Sole A, « le contrôle de gestion organisation outil et pratique » Dunod, Paris, 1998.
42. Martinet A, Silem A, « Lexique de gestion », Dalloz, Paris, 2000.
43. Marchesnay, «Economie d'entreprise », édition EYROLLES UNIVERSITE, Paris, 1991.
44. Mekkaoui M., « précis de contrôle de gestion », édition Liaisons, Paris, 2007.
45. Pige B, Lardy P, « reporting et contrôle budgétaire », 2003.
46. Selmer C, « Concevoir le tableau de bord » Edition Dunod, Paris, 1998.
47. Sépari S, Solle G, le cœur L, « management et contrôle de gestion », Edition Francis Lefebvre, Dunod, Paris.

Mémoires

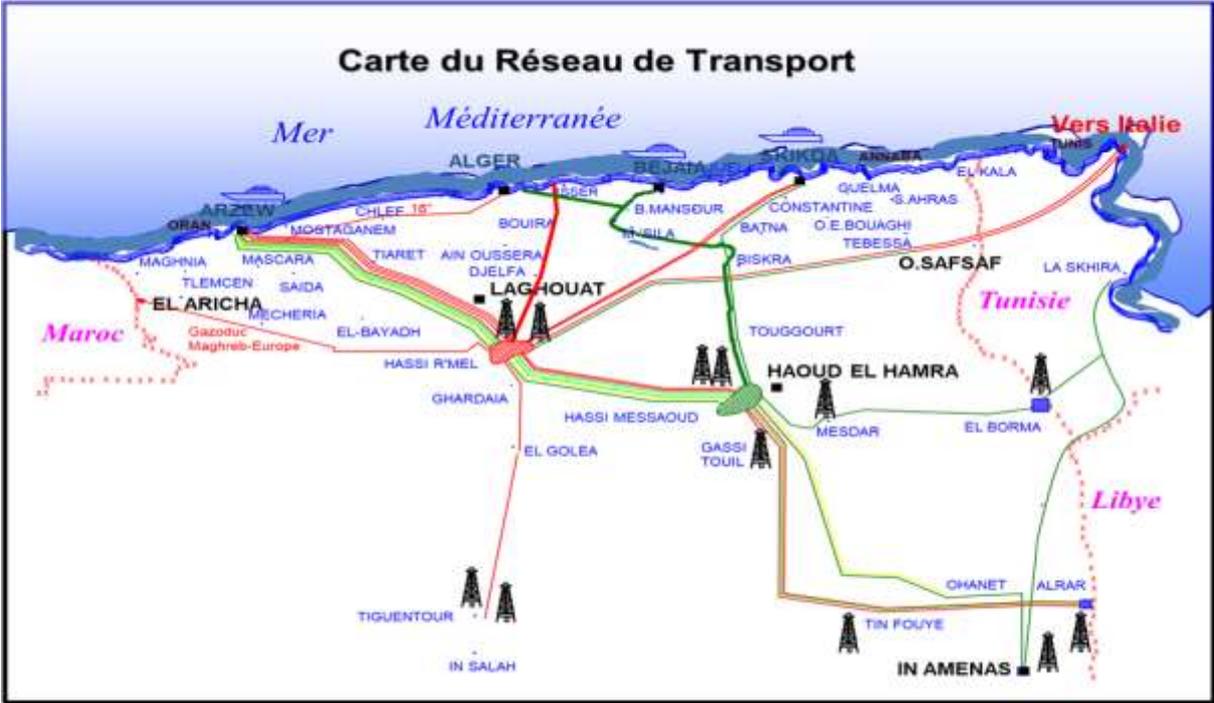
1. AIT ZIANE et HALLAL, « comptabilité analytique outil de contrôle de gestion, cas de la mise en place de la méthode ABC à Générale Emballage », mémoire en Master, Béjaia, 2014.
2. ARAB Zoubir, « le contrôle de gestion dans un hôpital : Méthodes et outils, cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital Khallil A de Bejaia », Thèse de magister en économie de la santé et développement durable, Bejaia.2012.
3. « la mise en œuvre d'un management de la performance au centre hospitalier d'Orsay », Pages Cindy, Rennes, Paris, 2006.

Sites internet :

1. <http://contrôle2gestion.blogspot.com/2013/01/les-differentes-formes-de-contrôle.html>, consulté le 13 Avril 2022.

Annexes

Annexe 01 : Carte du réseau de transport RTC



Annexe 02 : Carte du réseau de transport RTC Bejaia



Annexe 03 : Fiche technique (Affaire nouvelle)

	Plan Annuel 2021 & PMT 2021-2025	Compte comptable : 61
	Volet Exploitation	Sous Compte:6152151
	Fiche Technique (Affaires nouvelle)	Compte Analytique : 40 30 30

Affaire N°:

Intitulé de l'affaire: Intitulé du compte: STC:

Département Responsable:

Finalité:

Durée du contrat : Affaire Inscrite pour l'Exercice :

Planning de la Maturation (Indiquer les dates):

Contrat	Finalisation D,A,O	VISA CMC	Lancement AO	Ouverture OT et dépôt OF	Finalisation travaux CEO	VISA CMC	Date de Signature	ODS	Observations
	janv-20		mars-20	juil-20	sept-20		nov-20	déc-20	

Planning Prévisionnel de Réalisation : Unité : KDA

Contrat	Montant	Dont Devise	Clôture 2020		Tranche 2021		Tranche 2022		Tranche 2023		Tranche 2024	
			Montant	Dont Devise								
AO	15 000				15 000							

Déglobalisation Mensuelle Exercice 2021

Intitulé de l'Affaire	JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUIN		JUILLET		AOÛT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DECEMBRE		TOTAL		
	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	KDA	Di DEV	
Réparation du bassin eau incendie 8000 M3			5 000		5 000		5 000																			15 000	-

Le Chef de Département de la Structure Gestionnaire :	Sous Directeur Administration et Finances :	Directeur de la Structure :

NB: Sous Directeurs pour les Régions :RTO, RTC, RTE, RTH.
 Chefs de Département Finances & juridique pour les Structures:RTI,GEM, GPDF, DML, DMB, DRC, DAS, D TLC.

Annexe 04 : Fiche technique (Affaire en cours)

 Activité Transport par Canalisation Division Exploitation Région Transport Centre	Plan Annuel 2021 & PMT 2021-2025	Compte comptable : 61
	Volet Exploitation	Sous Compte: 6112610
	Fiche Technique (Affaires En Cours)	Compte Analytique : 322000/322001/322002/322003/402043

Affaire N°: 01MOGINTD2020

Intitulé de l'affaire: Réalisation des prestations de restauration et de Full Catering des bases de vie de la région transport centre Bejaia

Intitulé du compte: Intendance (Restauration et Hébergement)

STC: OB1 / DOG1 : 65 %

GG1 : 35 %

Département Responsable: MOG

Finalité: Prise en charge en matière d'hôtellerie et de restauration des sites, La base de vie SBM Beni mansour; DSP El Adjiba, Selatna et du Terminal GG1 Bordj Menaïel ; la base de vie SC3 et DSP Hamhoum; la base de vie SP3 Msila , DSP Dirah et DSP Sidi Aissa ; la base de vie SP2 El Outaya et DSP SPB Oumache ; la base de vie SP1 Bis Djamaâ , DSP SP1 Bis Djamaâ et DSP SPA Touggourt
Prise en charge en matière de restauration au profit des agents de la région Transport Centre Bejaia.

Fournisseur: Divers fournisseurs

Date de Signature: 18/11/2018 et 15/01/2019

Durée de Contrat: 24 et 36 Mois

Planning Prévisionnel de Réalisation :

Unité :KDA

Contrat	Montant	Dont Devise	Cumul fin 2019		Clôture 2020		Tranche 2021		Tranche 2022		Tranche 2023	
			Montant	Dont Devise	Montant	Dont Devise	Montant	Dont Devise	Montant	Dont Devise	Montant	Dont Devise
03 RTC 2019 et 08/09/10/11/15/RTC/2018	1 294 985		380 624		383 366		329 816		191 179		.	

Déglobalisation Mensuelle

Exercice 2021

Intitulé de l'Affaire	JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUN		JUILLET		AOÛT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DECEMBRE		TOTAL	
	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV	KDA	Dt DEV
	35 250		34 453		25 513		25 564		25 513		26 564		25 513		26 513		25 564		26 513		28 564		24 292		329 816	

**Le Chef de Departement de la Structure
Gestionnaire :**

Sous Directeur Administration et Finances :

Directeur de la Structure :

Table de matière

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des Tableaux

Liste des Figures

Introduction Générale	1
Chapitre 1 : Notions générale sur le contrôle de gestion	3
Section 1 : Concepts sur le contrôle de gestion	3
1 Historique du contrôle de gestion	3
2 Définition du contrôle de gestion.....	5
3 Objectifs du contrôle de gestion	6
4 Missions du contrôle de gestion.....	7
5 Les différents niveaux du contrôle de gestion	8
5.1 Contrôle d'exécution (opérationnel).....	8
5.2 Le contrôle de gestion.....	8
5.3 Le contrôle stratégique	8
6 Les différentes formes du contrôle de gestion	8
6.1 Le contrôle organisationnel	9
6.2 Le contrôle interne.....	9
6.3 L'audit interne	9
7 Processus du contrôle de gestion	10
7.1 Phase de prévision	10
7.2 Phase d'exécution	10
7.3 Phase d'évaluation.....	10
7.4 Phase d'apprentissage.....	11
8 Le contrôleur de gestion.....	11
8.1 Le profil du contrôleur de gestion	11
8.2 Le rôle du contrôleur de gestion	11
8.3 Les missions du contrôleur de gestion.....	12
Section 2 : Les outils du contrôle de gestion	13
1 La comptabilité générale.....	13
1.1 Définition de la comptabilité générale.....	13

1.2	Les Objectifs de la comptabilité générale.....	13
2	La comptabilité Analytique.....	14
2.1	Définition de la comptabilité analytique	14
2.2	Objectifs de la comptabilité analytique	14
2.3	Concept de base de la comptabilité analytique.....	15
2.3.1	Les Charges	15
2.3.1.1	Définition d'une charge	15
2.3.1.2	Les types de charges	16
2.3.2	Les coûts.....	16
2.3.2.1	Définition d'un coût.....	17
2.3.2.2	Typologie des coûts	17
2.4	Les méthodes de calcul des coûts en comptabilité analytique.....	19
3	La gestion budgétaire	19
4	Le tableau de bord.....	20
4.1	Définition du tableau de bord	20
4.2	Rôle du tableau de bord	21
4.3	Les objectifs du tableau de bord	22
4.4	Les limites du tableau de bord	22
4.5	Les instruments du tableau de bord	23
4.5.1	Les écarts.....	23
4.5.2	Les ratios	23
4.5.3	Les graphiques.....	23
4.5.4	Les clignotants.....	23
4.5.5	Les commentaires.....	24
5	Le reporting.....	24
5.1	Définition du reporting	24
5.2	Les objectifs du reporting	24
5.3	Les principes de base du reporting	24
5.4	Les Types de reporting	25
5.4.1	Le reporting financier.....	25
5.4.2	Le reporting de gestion.....	25
6	Le système d'information	25
6.1	Définition du système d'information.....	25
6.2	Les fonctions du système d'information	25
	Chapitre 2 : La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire.....	27

Section 1 : Notions de base sur la gestion budgétaire	27
1 Définition de la gestion budgétaire	27
2 Les objectifs de la gestion budgétaire	27
3 Rôles de la gestion budgétaire	28
4 Les différentes phases de la gestion budgétaire	28
4.1 La prévision première phase de la démarche budgétaire.....	29
4.1.1 La prévision de vente	29
4.1.2 La prévision de production.....	34
4.1.3 La prévision d'approvisionnements	34
4.1.3.1 Les différents types de stock	35
4.1.3.2 Les modèles de gestion des approvisionnements	35
4.2 La budgétisation deuxième phase de la démarche budgétaire.....	37
4.2.1 Définition du budget.....	37
4.2.2 Propriétés, rôles et objectifs du budget	38
4.2.2.1 Propriétés des budgets	38
4.2.2.2 Les rôles du budget.....	39
4.2.2.3 Les objectifs du budget.....	39
4.2.3 Typologie des budgets.....	40
4.2.3.1 Le budget fonctionnel.....	40
4.2.3.2 Le budget d'investissement	41
4.2.3.3 Le budget de synthèse (financière).....	42
4.2.4 Les principes d'élaboration du budget	43
Section 2 : Le contrôle budgétaire	45
1 Définition du contrôle budgétaire	45
2 Objectifs du contrôle budgétaire	45
3 Les modalités d'efficacité du contrôle budgétaire	46
4 Les étapes du contrôle budgétaire	46
4.1 Le contrôle avant l'action	46
4.2 Le contrôle pendant l'action	47
4.3 Le contrôle après l'action	47
5 Les supports du contrôle budgétaire	47
5.1 Le tableau de bord du responsable budgétaire.....	47
5.2 Les rapports de contrôle	47
5.3 Les réunions de suivis budgétaires	48
6 Analyse des écarts.....	48

6.1	Définition d'un écart.....	48
6.2	Les Principes d'élaboration des écarts.....	48
6.3	Calcul et l'analyse des écarts.....	49
Chapitre 3 : La gestion budgétaire au sein de SONATRACH RTC (Bejaia)		53
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil		53
1	Historique de SONATRACH	53
2	Missions de SONATRACH.....	54
3	Activités de SONATRACH.....	55
3.1	Activité exploitation-production (E&P)	55
3.2	Activité liquéfaction et séparation	55
3.3	Activité Transport par Canalisation.....	55
3.4	L'activité Raffinage et pétrochimie	56
3.5	Activité commercialisation.....	56
4	Présentation de La Région Transport Centre de Bejaia (RTC).....	57
4.1	Présentation de la RTC	57
5	Mission de SONATRACH RTC (Bejaia).....	58
6	Présentation du département du budget	60
6.1	Présentation	60
6.2	Le rôle du département de budget	60
6.3	Présentation du service budget	60
Section 2 : élaboration d'un budget d'exploitation au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)		62
1	Définition du budget d'exploitation.....	62
1.1	Les charges	62
1.2	Les dépenses	63
2	Les phases d'élaboration d'un budget d'exploitation	63
2.1	Phase préparatoire.....	63
2.1.1	Lancement de la campagne budgétaire	63
2.1.2	Etablissement des fiches techniques	64
2.1.3	Les réunions avec les différents départements.....	66
2.2	La phase opérationnelle	66
3	Étape d'élaboration d'un budget d'exploitation.....	66
3.1	Étape d'élaboration d'un budget des charges	66
3.2	Étapes d'élaboration d'un budget des dépenses (budget de trésorerie).....	70
4	Élaboration d'un budget d'exploitation au sein de SONATRACH RTC (Bejaia)	72

4.1	Charges d'exploitation pour le mois de Janvier, Février et Mars 2021	72
4.2	Dépenses d'exploitation pour le mois de Janvier, Février et Mars 2021	81
4.3	Charges et dépenses d'exploitation pour l'année 2021	92
Conclusion Générale		95
Bibliographie		
Annexes		

Résumé

L'évolution des pratiques dans la gestion des entreprises due à l'environnement économique instable pousse ces dernières à faire recours à des moyens de gestion qui leurs permettront de prévoir et analyser, anticiper et gérer au mieux les situations complexes.

L'outil budgétaire est l'un des dispositifs les plus utilisés en contrôle de gestion. La gestion budgétaire permet d'avoir une bonne visibilité quant au niveau de réalisation des objectifs.

La démarche de la gestion budgétaire repose sur trois procédures essentielles : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Cette démarche intervient pour que les objectifs de l'entreprise soient atteints, et cela grâce à l'analyse des écarts dégagés par la différence entre les réalisations et les prévisions.

A travers ce travail, on a essayé de mettre en évidence le rôle de la gestion budgétaire et sa démarche dans l'entreprise SONATRACH.

Mots clés : contrôle de gestion, gestion budgétaire, prévision, budget, réalisation, écart.

Abstract

Enterprise's management has been developed due to the instability of economic environment leads them to look for management means which allow to provide, analyze, anticipate and manage as better as possible the complexes situations.

The budget tool is one of the devices the most used in management control. The budget management allows having a good visibility on achievement of goals.

The budget management approach is based on three essential procedures: forecasting, budgeting and budget control. This is done so that the company's objectives are achieved, and this is done through the analysis of the gaps generated by the difference between the achievements and the forecasts.

Through this work, we tried to highlight the role of budget management and its approach in the SONATRACH company.

Keywords: management control, budget management, budget, forecasting, implementation, gap.