



UNIVERSITE ABDERRAHMEN MIRA – BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET
COMPTABILITE

Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de Master en science financière et
comptabilité

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité, contrôle et Audit

Thème

**La gestion budgétaire outil de contrôle de gestion
Au sein de la Sonatrach RTC BEJAIA**

Réalisé par :

- BOUSLIMANE Nardjes
- DAOUD Besma

Encadré par :

-Mr AMALOU Mourad

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

Avant tout nous tenons à remercier ALLAH de nous avoir donné la force, le courage et la santé nécessaire pour élaborer ce modeste travail ;

On adresse nos sincères remerciements et gratitude à notre promoteur **Mr AMALOU Mourad**, d'avoir accepté de nous encadrer, c'est grâce à son aide, ses conseils et son orientation que ce travail a été réalisé ;

Nous tenons également à remercier notre encadreur au sein de SONATRACH RTC

Mr AFLALAYE Abdelaziz 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

*C'est avec joie et plaisir que je dédie cet événement marquant de ma vie à ;
Mes chers parents que j'aime tant, pour l'amour qui m'ont donné, à leurs aides, à
leurs orientations et leurs conseils durant mes études et dans ma vie, sans eux je ne
serais pas arrivé jusqu'à la. Que dieu leurs apporte santé, longue vie et prospérité, je
vous remercie avec tout mon âme et cœur ;*

*A mes adorables frères Yousef, Younes que j'aime plus que tout au monde, pour leurs
soutient, le respect et leurs présences dans ma vie ;*

*A ma chère sœur Amina ma moitié qui a été toujours là pour moi. Et ma belle-sœur
Nourhane Puisse dieu vous donne santé, bonheur, de prospérité, ainsi que beaucoup
de réussite dans votre vie ;*

*A mes chers neveux Mohamed, Massi, je vous aime énormément vous êtes le rayon de
soleil de la maison votre joie ça vaut le monde entier, je vous souhaite tout le bonheur
et de la réussite dans votre parcours d'étude*

A tous les membres de ma famille, avec qui j'ai partagé des merveilleux moments ;

*A ma chère binôme Nardjes et tous mes amis Lydia, Zahia, Hadil, Yasmine, Raya,
Khalida, avec qui j'ai pu passer des merveilleux moments.*

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

Besma

Dédicaces

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

Je tiens à dédier cet humble travail à

A ma chère mère, aucune dédicace ne pourrait exprimer mon amour envers toi maman, tu as toujours été là pour moi, tu m'as aidée et soutenue pendant tout mon parcours d'étude. Que dieu le tout puissant vous préserve, vous accorde santé, bonheur et vous procure une longue vie.

A mes chers frères, Mohamed Amine, Zineddine, Badreddine, vous étiez tous là pour moi dans les moments difficiles, vous me soutenez, vous me traitez comme une princesse, je vous aime énormément.

A ma chère sœur, Chahinez, ma meilleure amie, ma confidente, je ne pourrais jamais te remercier assez pour tous ce que tu m'as faits.

A ma chère belle-sœur, Taous, et son fils, Ilyane, que j'aime le plus.

A mon cher fiancé, Amine, merci d'être toi et merci d'être avec moi.

A ma chère binôme, Besma, qui a eu la patience de me supporter durant tous ce mémoire, et qui m'a soutenue et encouragée pendant tous les moments difficiles vécus.

Mille mercis !

A toute ma famille sans exception.

A tous mes amies, qui ont fait preuve d'une amitié sincère.

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

NARDJES

Liste des abréviations

ABC: Activity Based Costing
ABM : Activity Based Management
AC : Actif courant (Circulant)
AF : Actif fixe
AI : Actif immobilisé
AT : Actif de trésorerie
BFR : Besoin en fonds de roulement
CF: Cash-flow
CP: Capitaux propre
DCT : Dette à court terme
DLMT : Dette à long et moyen terme
E : Ecart
E /CA: Ecart sur Chiffre d'affaire.
E /M : Ecart sur marge
E /P : Ecart sur prix
ES : Emploi stable
FRE : Fonds de roulement étranger
FRNG : Fonds de roulement net global
FRP : Fonds de roulement propre
IP: Indice de profitabilité
KP : Capitaux permanents
OEC: Ordre des Experts-comptables
PC : Passif courant
PT : Passif de trésorerie
RN : Résultat net
RS : Ressources stables
RTC : Région de transport centrale.
SONATRACH : Société nationale pour la recherche, la production, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.
T : Trésorerie
TA : Total actif
TD : Total des dettes
TRI: Taux de rentabilité interne
TP : Total passif
VAN: Valeur actuelle nette
VD : Valeur Disponible
VE : Valeur d'exploitation
VR: Valeur Réalisation

Liste des tableaux

Tableau 1: Les différentes qualités du contrôleur de gestion	13
Tableau 2: Le rôle de contrôleur de gestion	13
Tableau 3: Critères de comparaison entre la comparaison générale et la comptabilité analytique	21
Tableau 4: La détermination des moyennes mobile	32
Tableau 5: Ajustement analytique par la méthode des moindres carrés	33
Tableau 6: Charges d'exploitation mois de Janvier 2020	71
Tableau 7: Charges d'exploitation de mois Mars 2020	76
Tableau 8: Dépense d'exploitation pour le mois de Janvier 2020	78
Tableau 9: Dépenses d'exploitation pour le mois de Février 2020	80
<i>Tableau 10: Dépense d'exploitation pour le mois de Mars 2020</i>	82
Tableau 11: Actif des bilans financier 2018, 2019, 2020 et 2021	84
Tableau 12: Passif des bilans financier 2018, 2019, 2020 et 2021	85
Tableau 13: Actif du bilan financier en grand de masse	86
Tableau 14: Passif du bilan financier en grande masse	86
Tableau 15: L'actif des bilans financiers condensés 2018, 2019,2020 et 2021	87
Tableau 16: Passif des bilans financiers condensés 2018, 2019, 2020 et 2021	88
Tableau 17: Calcul du FRNG par le haut du bilan	90
Tableau 18: Calcul du FRNG par le bas du bilan	90
Tableau 19: Calcul du FRP	91
Tableau 20: Calcul du FRE	92
Tableau 21: Calcul du BFR	92
Tableau 22: Calcul du La trésorerie (T)	93
Tableau 23: Calcul du La trésorerie (T)	94
Tableau 24: Calcul de ratio de financement permanent	95
Tableau 25: Calcul de ratio de financement propre	95
Tableau 26: Calcul de ratio de financement total (RFT)	96
Tableau 27: Calcul de ratio d'autonomie financière	96
Tableau 28: Calcul de ratio de solvabilité générale	97
Tableau 29: Calcul de ratio de liquidité générale	97
Tableau 30: Calcul de ratio de liquidité réduite	98
Tableau 31: Calcul de ratio de liquidité immédiate	98

Liste des figures

Figure 1: Le triangle du contrôle de gestion	7
Figure 2: Les différents niveaux du contrôle	9
Figure 3: le processus de contrôle de gestion	12
Figure 4: Rôle du contrôleur de gestion	14
Figure 5: Lien de causalité entre les produits et charges dans la méthode ABC.....	19
Figure 6: schéma du contrôle budgétaire	44
Figure 7: Les activités de la SONATRACH.....	60
Figure 8: L'organisation de la RTC (Bejaia).....	63
Figure 9: Présentation du service budget.....	65
Figure 10: Représentation graphique de l'actif des bilans financiers condensés	87
Figure 11: Représentation graphique de passif des bilans financiers condensés	88
Figure 12: Représentation graphique de FRNG.....	90
Figure 13: Représentation graphique de BFR.....	93
Figure 14: Représentation graphique de trésorerie (T).....	94

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Table des matières

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Notions de base sur le contrôle de gestion

Introduction 4

Section 01 : Concepts généraux sur contrôle de gestion 4

1. Historique et définition du contrôle de gestion 4

1.1. Historique du contrôle de gestion..... 4

1.1.2. Définition du contrôle de gestion 5

1.2. Les objectifs de contrôle de gestion 6

1.3 Les Missions et les limites du contrôle de gestion 7

1.3.1. Les missions du contrôle de gestion..... 7

1.3.2. Les limites du contrôle de gestion 8

1.4. Les différents niveaux du contrôle gestion 8

1.4.1. Contrôle stratégique 8

1.4.2. Contrôle de gestion..... 9

1.4.3. Contrôle opérationnel ou d'exécution 9

1.5. Les différentes formes du contrôle de gestion..... 9

1.5.1. Le contrôle organisationnel (ALAZARD & SEPARI, 2001, p. 10) 9

1.5.2. Le contrôle interne 10

1.5.3 L'audit interne 10

1.6. Processus du contrôle de gestion..... 11

1.6.1. Phase de prévision 11

1.6.2. Phase d'exécution.....	11
1.6.3. Phase d'évaluation.....	11
1.6.4 .Phase d'apprentissage	11
1.7. Le profil, rôle de contrôleur de gestion	12
1.7.1. Le profil du contrôleur de gestion	12
1.7.2. Le rôle de contrôleur de gestion	13
Section 02 : Les outils de contrôle de gestion	14
2.1. La comptabilité générale	14
2.1.1. Définition de la comptabilité générale	15
2.1.2. Les objectifs de comptabilité générale	15
2.2. La comptabilité analytique	15
2.2.1. Définition de la comptabilité analytique	15
2.2.2 Les objectifs de comptabilité analytique	16
2.2.3. Concepts de base de la comptabilité analytique	16
2.3. La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	21
2.4. Le tableau de bord	22
2.4.1. Définition du tableau de bord	22
2.4.2. Le rôle du tableau de bord	22
2.4.3. Les principes du tableau de bord	24
2.5. Le reporting	24
2.5.1. Définition du reporting	24
2.5.2. L'objectif de reporting	24
2.6. Le système d'information.....	25
2.6.1. Définition du système d'information	25
2.6.2. Les finalités du système d'information	25
2.7. La gestion budgétaire	25
2.7.1. Définition de la gestion budgétaire	26

2.7.2. Les principes de la gestion budgétaire	26
2.7.3. Caractéristique de la gestion budgétaire.....	26
2.7.4. Les buts de la gestion budgétaire	27
La conclusion	27
Chapitre II : La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire	
Introduction	28
Section 1 : Notions de base sur la gestion budgétaire	28
1.1. La définition et objectif de la gestion budgétaire	28
1.1.1. La définition de la gestion budgétaire	28
1.1.2. Objectifs de la gestion budgétaire	29
1.2. Le rôle de la gestion budgétaire	29
1.3. Intérêt et limites de la gestion budgétaire.....	30
1.3.1. Intérêt de la gestion à comme intérêt ;	30
1.3.2. Les limites de la gestion budgétaire	30
1.4. Les procédures de la gestion budgétaire	30
1.4.1. La prévision.....	30
1.4.2. La budgétisation	38
1.4.3. Le contrôle budgétaire.....	43
Section02 : le contrôle budgétaire et la gestion de la trésorerie	43
2.1. Définition du contrôle budgétaire.....	43
2.2. Objectifs du contrôle budgétaire	44
2.3. Les étapes du contrôle budgétaire	45
2.4. Le rôle du contrôle budgétaire	45
2.5. Les modalités d'efficacité du contrôle budgétaire	46
2.6. Les supports du contrôle budgétaire.....	47
2.7. Analyse des écarts	48
2.7.1. Définition d'un écart	49

2.7.2. Les principes d'élaboration des écarts	49
2.7.3. Calcul et l'analyse des écarts.....	50
2.7.4. L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires	50
2.7.5. L'analyse de l'écart sur coût de matière.....	50
2.7.6. L'analyse des écarts sur marge.....	51
2.8. La mise en œuvre des actions correctives	52
2.2. La gestion de la trésorerie	52
2.2.1. La définition de la trésorerie	52
2.3. Objectifs de la trésorerie	53
2.4. L'analyse fonctionnelle de la trésorerie	53
2.4.1. L'analyse par les indicateurs d'équilibres	53
Conclusion	56
 Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)	
Introduction	57
Section 1 : Présentation de SONATRACH RTC (Bejaia)	57
1.1. Historique et missions	57
1.2. Les activités de la SONATRACH.....	58
1.3. Présentation de la Région Transport Centre de Bejaia (RTC)	60
1.3.1 Le siège de la RTC.....	60
1.3.2 Présentation des structures de l'organisation de la RTC.....	61
1.4. Présentation de structure d'accueil (département budget)	64
1.4.1 Présentation du département budget	64
1.4.2 Le fonctionnement du département budget	64
1.4.3 Présentation du service budget.....	64
Section 02 : Analyse du budget d'exploitation et la gestion de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)	65
2.1. Analyse de la structure du budget d'exploitation de la SONATRACH TC (Bejaia).....	65

2.1.1. Définition du budget d'exploitation de la SONATRACH RTC	65
2.1.2. Les charges de la SONATRACH RTC	65
2.1.3. Les dépenses de la SONATRACH RTC.....	66
2.2. Les phases d'élaboration d'un budget d'exploitation	66
2.2.1. Étapes d'élaboration d'un budget des dépenses (budget de trésorerie)	69
2.3. Présentation des charges d'exploitation pour les mois d'étude.....	69
2.3.1. Présentation des charges d'exploitation pour le mois janvier	70
2.3.2. Présentation des charges d'exploitation pour le mois Février 2020.....	72
2.3.3. Présentation des charges d'exploitation pour le mois Mars 2020.....	75
2.4. Dépenses d'exploitation pour le mois de Janvier, Février et Mars 2020	77
2.4.1. Présentation des Dépenses d'exploitation pour le mois de janvier 2020	77
2.4.2. Présentation des Dépenses d'exploitation pour les mois de Février 2020	79
2.4.3. Présentation des Dépenses d'exploitation pour le mois de Mars 2020.....	81
2.2. Le contrôle budgétaire de la trésorerie de la SONATRACH TC de Bejaia.....	83
2.2.1. L'élaboration des bilans financiers de la SONATRACH TC (Bejaia) les exercices comptables 2018, 2019, 2020 et 2021	83
2.2.2. Élaboration des bilans financiers en grandes masses pour 2018, 2019, 2020 et 2021 ...	85
2.2.3. Présentation des bilans financiers condensés	86
2.3. Analyse de l'équilibre financier de «RTC SONATRACH »	89
2.3.1. Indicateurs de l'équilibre financier.....	89
Conclusion.....	99
Conclusion générale	101
Références	101
Annexes	
Résumé	

Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises jouent un rôle fondamental dans l'économie mondiale. Elles sont les moteurs de la création de richesse, de l'innovation, de l'emploi et du progrès social, les entreprises sont des entités qui combinent des ressources humaines, financières et matérielles pour produire des biens et des services en vue de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs.

Les entreprises sont créées dans le but de réaliser des profits, c'est-à-dire de générer un revenu supérieur aux coûts engagé. Pour atteindre cet objectif, elles doivent mettre en place une stratégie commerciale efficace, développer des produits ou des services compétitifs, établir des relations avec les clients et les partenaires, et gérer efficacement leurs ressources, donc elle est souvent dotée d'un système de guidage et de contrôle, à savoir le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion selon R.N. ANTHONY, « est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente » (ANTHONY, 2006, p. 13). A cet effet, le contrôle de gestion est un processus de gestion qui permet de piloter et d'optimiser les performances d'une organisation en utilisant des outils et des méthodes de contrôle, de mesure et d'analyse des activités. Son objectif principal est d'assurer la réalisation des objectifs fixés et la création de valeur pour l'organisation.

Le contrôle de gestion d'une entreprise se compose de nombreux outils, tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique, les tableaux de bord, les systèmes d'information, la gestion budgétaire, et bien d'autres encore.

La gestion budgétaire est composée de deux éléments essentiels à savoir : le budget et le contrôle budgétaire. Ces deux éléments sont étroitement liés et se complètent mutuellement dans le processus de gestion budgétaire d'une entreprise.

Le contrôle budgétaire est un processus clé dans la gestion budgétaire d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet de maintenir la stabilité financière, d'optimiser l'allocation des ressources et de garantir que les objectifs financiers sont atteints. En surveillant et en contrôlant de près les dépenses et les revenus, le contrôle budgétaire favorise une prise de décision éclairée et contribue à la réussite à long terme de l'entité.

Elle est définie comme : « un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffrées, appelées budget, la décision prises par la direction avec la participation des responsables » (Js, 1998, p. 18). Elle aide les organisations à maintenir une discipline financière, à suivre leurs dépenses, à identifier les problèmes potentiels et à prendre des mesures

appropriées pour atteindre leurs objectifs financiers. Cela permet également de fournir une base solide pour la planification future et la prise de décisions éclairées.

Le budget est un plan financier détaillé qui prévoit les revenus attendus et les dépenses prévues pour une période donnée. Il représente une projection financière basée sur des estimations et des prévisions le budget permettent de définir les objectifs financiers et de fixer des limites budgétaires pour chaque poste de dépenses.

D'une manière générale, le contrôle budgétaire constitue un précieux outil pour les dirigeants dans leurs prises de décisions. Pour qu'il aide au pilotage de l'entreprise, il doit être organisé en tenant compte des spécificités de l'entité bénéficiaire. L'objectif de notre travail est de démontrer la place et l'importance de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise. La question principale est donc : « **comment élaborer un système de contrôle budgétaire au sein de SONATRACH Bejaia ?** ». Cette question centrale sera déclinée en plusieurs questions :

Quel est le rôle de la gestion budgétaire au sein de la SONATRACH Bejaia?

- Quels sont les outils de contrôle budgétaire utilisés par la SONATRACH Bejaia?
- Comment la SONATRACH de Bejaia contrôle son budget de dépense et de trésorerie ?

Pour mener bien ce travail, nous basons sur les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01:** la gestion budgétaire fait partie du contrôle de gestion. Elle se concentre spécifiquement sur la planification, l'allocation et le suivi des ressources financières d'une organisation. Elle permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise la SONATRACH Bejaia.
- **Hypothèses 02 :** le contrôle budgétaire joue un rôle essentiel dans la planification, le contrôle, la prise de décisions et l'évaluation des performances financières d'une entreprise. L'entreprise la SONATRACH Bejaia utilise un ensemble d'outil de contrôle budgétaire. Ces outils englobent un ensemble de techniques et de méthodes visant à collecter, analyser et interpréter des informations financières et opérationnelles, dans le but d'évaluer les performances, de prendre des décisions éclairées et d'atteindre les objectifs fixés.
- **Hypothèses 03:** pour le contrôle budgétaire des dépenses la SONATRACH de Bejaia utilise l'analyse des écarts des charges et des dépenses mensuelles, par contre pour le contrôle de la trésorerie, l'entreprise calcul un ensemble d'indicateurs financiers.

Enfin pour bien répondre à notre problématique, nous avons suivi une démarche méthodologique comportant deux niveaux, une étude théorique. Pendant cette phase, nous

avons effectué une recherche bibliographique sur des ouvrages, des documents, des mémoires et des sites internet spécialisés dans la finance d'entreprise. Dans la deuxième étape, nous avons effectué une étude pratique établit au sein de l'entreprise SONATRACH Bejaia. Ce stage nous a permet de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail, à partir des différents documents comptable de la SONATRACH Bejaia.

Notre recherche sera structurée selon le plan suivant :

- Le premier chapitre intitulé : « notion de base sur le contrôle de gestion », porte sur les concepts généraux et outils de contrôle de gestion ;
- Le deuxième chapitre intitulé : « la gestion budgétaire, le contrôle budgétaire et la gestion de la trésorerie », s'articule autour de trois notions, la première présente la notion de base sur la gestion budgétaire, la deuxième présente les concepts fondamentaux sur le contrôle de gestion et la troisième sur la gestion de la trésorerie ;
- Le troisième chapitre traitera le cas pratique concernant l'étude de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise SONATRACH Bejaia, et dont l'objet est focalisé sur la gestion budgétaire outil du contrôle de gestion qui va nous permettre de confronter notre bagage théorique à la réalité du terrain.

Chapitre 1
NOTIONS DE BASE SUR
LE CONTROLE DE
GESTION

Chapitre I : Notions de base sur le contrôle de gestion**Introduction**

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacie et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie .

Il correspond encore au processus qui garantit que les actions de la firme sont performantes, c'est-a-dire que la valeur des ressources employées reste bien inférieure a la valeur créée socialement reconnue par le marché.

Dans le domine de la gestion, le contrôleur élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder a des évaluations, performance et du développement des entreprises. Une meilleure réalisation des objectifs dans un environnement qui se caractérise par une incertitude et une concurrence accrue.

Ce chapitre vise de faire un éclairage théorique sur ce qui est le contrôle de gestion. Pour cela, nous l'avons divisé en deux section .La première section traitera les concepts généraux sur contrôle de gestion, la seconde les outils de contrôle de gestion.

Section 01 : Concepts généraux sur contrôle de gestion

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

1. Historique et définition du contrôle de gestion

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

1.1. Historique du contrôle de gestion

Le terme de contrôle de gestion a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion, autrement dit on ne peut effectuer un contrôle de gestion sans varie maitrise de

comptabilité de gestion. Cette notion de contrôle de gestion est née avec la révolution industrielle de la fin du XIX siècle et surtout du début du XX siècle.

Né de l'évolution du mode technique et économique avec les analyses de Taylor(1905) sur le contrôle productivité, les recherches de Gantt(1915) sur les charges de structures et les choix de General Motors (1923) et de Saint Gobain (1935) pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi. (ALAZARD & SEPARI, 2001, p. 13 à 14)

Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, les responsables tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure. A partir des années 70 les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, des outils et ses utilisations. (ALAZARD & SEPARI, 2001)

1.1.2. Définition du contrôle de gestion

Avant de définir le contrôle de gestion nous allons définir les concepts de contrôle e 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 sens voulu
- **Gestion** : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour attendre les objectifs fixés à l'avance.

Le contrôle de gestion est un processus finalisé, en relation avec les objectifs de l'entreprise, et incitatif, en relation avec la motivation des responsables, le contrôle de gestion ne se limite plus à la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les continue de la stratégie et de l'organisation.

Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), **pour piloter** les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, **pour aider à la gestion** de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), **pour aider à la réflexion**, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques (ALAZARD & SEPARI, 2007, p. 31)

Pour J.L ARDOUIN. M. Michel, J. SCHIMIDT, le contrôle de gestion « C'est l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs » (KEISER, 2000)

Pour A. BURLAUD et C.SIMON « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation » (Langlois, Bonnier, & Bringer, 2006, p. 13), elle souligne le rôle du contrôle de gestion dans la coordination des comportements

1.2. Les objectifs de contrôle de gestion

- 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 ;

a) L'efficacité : représente la capacité à atteindre un résultat

- Elle se définit par rapport à un objectif donné ;
- Elle indique à quel point l'objectif est atteint ;
- Elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ;
- Ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

b) l'efficience

- Elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif (ou de maximiser le résultat avec les moyens disponibles). L'efficience peut

généralement se mesurer à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs.

Un système de production est efficient s'il produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût. S'il produit au moindre coût, mais sans tenir compte de la qualité, il est « économique », mais pas forcément efficient.

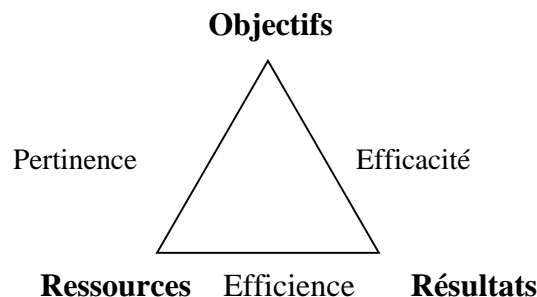
c) L'économie

Est dite économique toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants :

- Moindre coût ;
- Quantité et qualité conforme à la norme établie ;
- Moments et lieux opportuns

d) Pertinence : niveau de cohérence entre les objectifs et les moyens : c'est-à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens existant ou mobilisable.

Figure 1: Le triangle du contrôle de gestion



Source: (LONIG, MALLERET, & MERIC, 2008, p. 06)

1.3 Les Missions et les limites du contrôle de gestion

1.3.1. Les missions du contrôle de gestion

Nous trouvons trois missions fondamentales du contrôle de gestion selon BOUQUI H (Bouquin, 2006, p. 34)

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations entre la stratégie et les opérations quotidienne le contrôle de gestion doit assurer les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie ; mais

également que la proche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel.

- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommés afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultat, sanction des écarts...etc.)
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (délégation de responsabilité en matière de ressource et de résultat).

1.3.2. Les limites du contrôle de gestion

Il existe une multitude de limites fondamentales au contrôle de gestion ; (Durand & HELLUY, 2006, p. 60)

- Tout n'est pas mesurable à coût raisonnables, une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi, cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion ;
- Les managers ne doivent pas se contenter sur ses indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tous ;
- Notant que l'efficacité de contrôle dépend également de la compétence des dirigeants (direction générale, la mise en place de contrôle de gestion) qui l'utilisent et le fonctionnement, la mise en place de contrôle de gestion est une question de savoir faire des membres de l'organisation.

1.4. Les différents niveaux du contrôle gestion

Le contrôle est ainsi analysé sur la base de « niveau » : contrôle stratégique qui concerne (les dirigeants), contrôle de gestion (pour les cadres et responsables) et contrôle opérationnel (suivi quotidien à très court terme) (Lochard, 1998, p. 15)

1.4.1. Contrôle stratégique

Qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leur pertinence. Le contrôle de la stratégie aidera à piloter les choix stratégiques de l'entreprise.

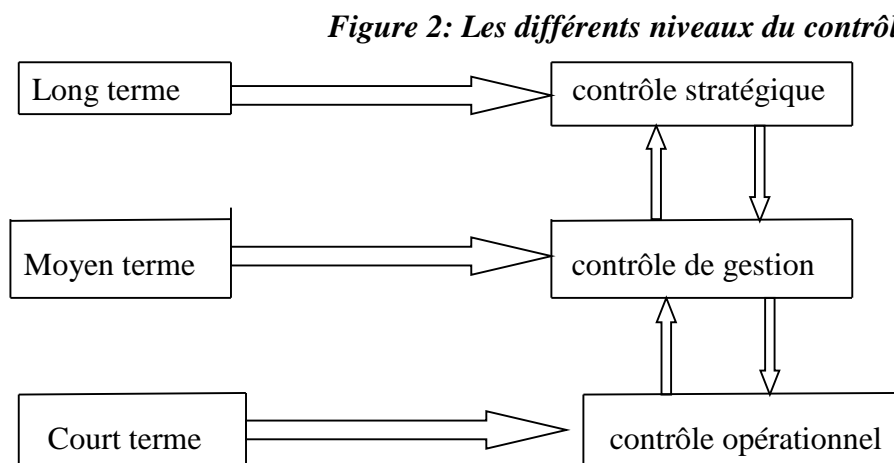
1.4.2. Contrôle de gestion

Qui s'adresse aux cadres et responsables et évolue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs : c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée.

1.4.3. Contrôle opérationnel ou d'exécution

Qui est le suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations ; il touche essentiellement le personnel d'exécution et est en grande partie automatisé.

Le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel. Il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs à long terme en actions courantes. La relation entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel est simplifiée par le schéma suivant :



Source : (Alazard & SEPARIS, 2007, p. 09)

1.5. 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.

1.5.1. Le contrôle organisationnel (ALAZARD & SEPARI, 2001, p. 10)

Pour piloter la performance, le gestionnaire ne peut se contenter de réguler les actions et leurs résultats, il doit aussi surveiller la fiabilité et la qualité du fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire ses processus décisionnels.

Le contrôle organisationnel doit donc assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels. Il cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique.

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle organisationnel :

- La planification ;
- La fixation des règles et des procédures ;
- L'évaluation des résultats et de la performance.

1.5.2. Le contrôle interne

L'ordre des Experts-comptables (OEC) en donne la définition suivante ; « 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 » (ALAZARD & SEPARI, 2001, p. 07)

1.5.3 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 » (ALAZARD & SEPARI, 2001)

L'audit doit permettre de ;

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

1.6. Processus du contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management ; (Langlois, Bonnier, & Bringer, contrôle de gestion, 2006, p. 18)

1.6.1. 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.

1.6.2. 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 leurs actions. Ce système de mesure doit être compris et accepté pour les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

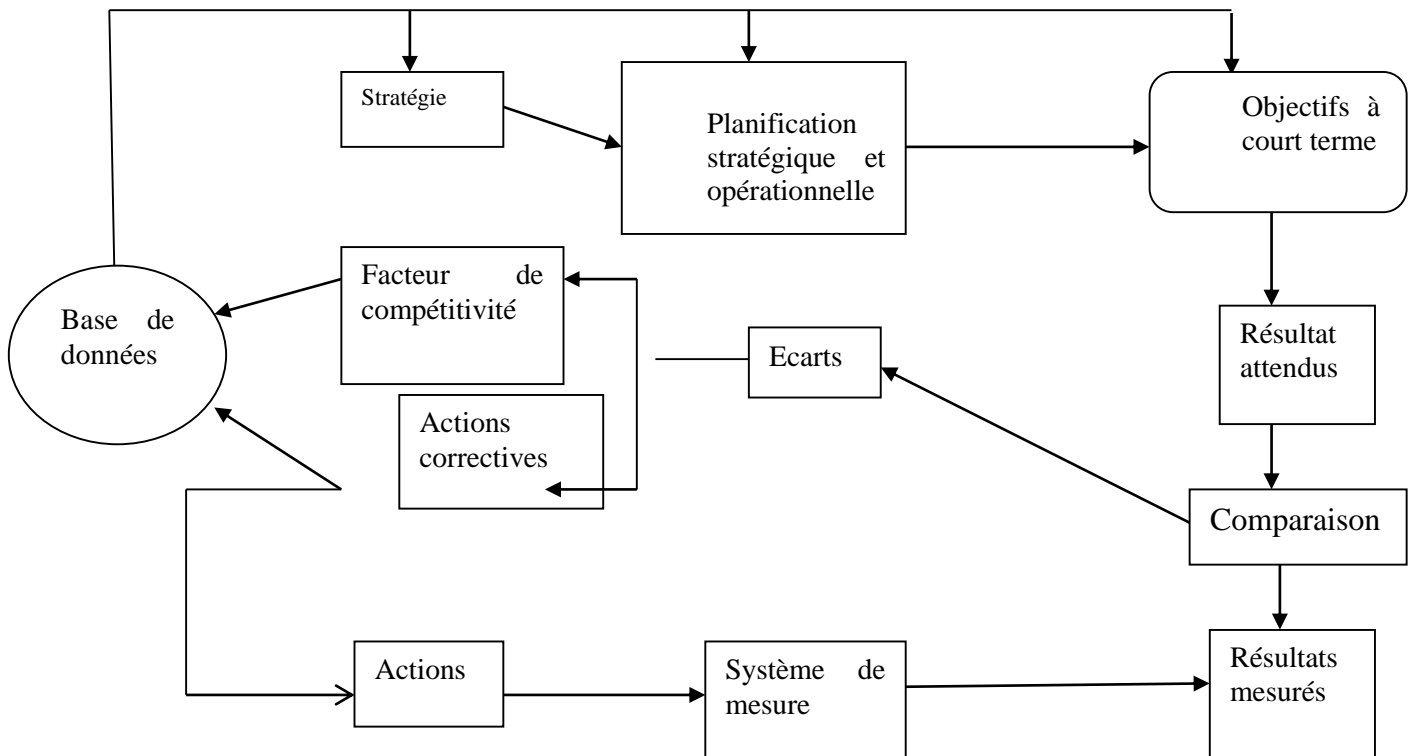
1.6.3. Phase d'évaluation

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.

1.6.4. 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 compétitivités peuvent être découverts ainsi que l'éventuelle faiblesse. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

Figure 3: le processus de contrôle de gestion



Source : (Langlois, Bonnier, & Bringer, contrôle de gestion, 2006, p. 19)

1.7. Le profil, rôle de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évaluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultats. (Guiniere & Guerny, 1998, p. 197)

1.7.1. Le profil du contrôleur de gestion

La polyvalence du contrôleur de gestion est indispensable. En effet il doit être à la fois ;

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

Bouin et Simon dressent une batterie de qualités de contrôleur de gestion qui seront présentés dans le tableau ci-dessus ;

Tableau 1: Les différentes qualités du contrôleur de gestion

Qualités techniques	Qualités humain
<ul style="list-style-type: none"> • Rigoureux, méthodique, organisé • Faible, claire • Cohérent • Faisant circuler l'information sélectionnée • Maîtrisant les délais • Connaissant les outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Morales ; honnêteté, humilité • Communicantes ; dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion • Collective ; écoute, accompagnement, implication • Sociales ; gestion de conflit • Entrepreneurials ; esprit d'entreprises

Source : (Alazard & SEPARI, contrôle de gestion, manuel et application, 2007, p. 34)

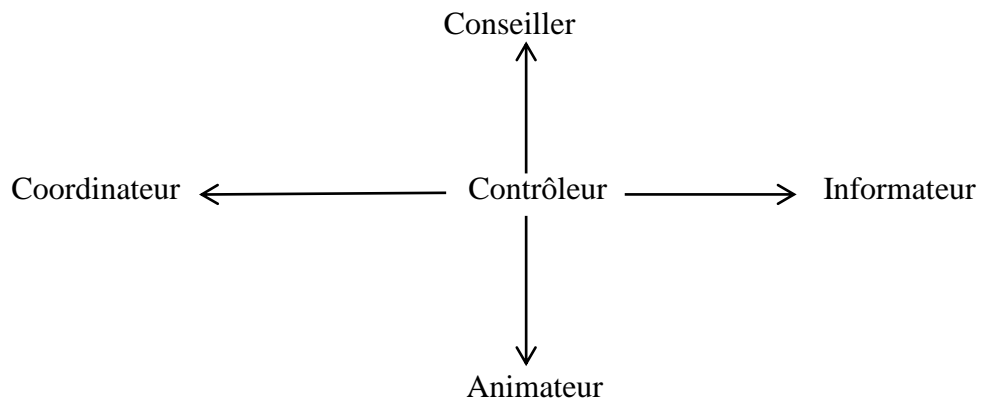
1.7.2. Le rôle de contrôleur de gestion

En essayant de délimiter les nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au delà de ses rôles traditionnels ;

Tableau 2: Le rôle de contrôleur de gestion

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

Source : (Alazard C & SEPARI, 2007, p. 32)

Figure 4: Rôle du contrôleur de gestion

Source : (Alazard & SEPARI, contrôle de gestion, 2007, p. 34)

Section 02 : Les outils de contrôle de gestion

L'évolution du contrôle de gestion s'est caractérisée par le développement simultané d'outils de mesure et de pilotage de la performance financière, stratégique et opérationnelle. (HELENE LONING, p. 61) Par conséquent, trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre les outils utilisés pour la gestion est très important pour l'efficacité et la qualité de gestion de l'entreprise.

Dans cette section nous allons présenter quelques outils du contrôle de gestion.

2.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise. Elle permet en effet :

- Noter les revenus et les dépenses que l'entreprise génère au cours d'un exercice financier et déterminez les résultats qui en résultent
- Etablir un état de la situation financière (bilan) à la fin de chaque exercice et éventuellement étudier son évolution (état des flux de trésorerie)

Par ces différents aspects, elle forme donc un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion. Donc la comptabilité générale peut servir de guide prospectif de gestion et de devenir ainsi un outil de contrôle de gestion. (GERVAIS, Contrôle De Gestion, p. 28)

2.1.1. Définition de la comptabilité générale

La comptabilité est un ensemble de système d'information subjectifs ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité.

La définition donnée par le plan comptable générale « la comptabilité est un système d'organisation financier permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et de résultat et de l'entité à la date de clôture » (DAVASSE & PARRUITTE, 2011, p. 12).

2.1.2. Les objectifs de comptabilité générale

La comptabilité générale a ainsi trois missions générales. Elle doit permettre :

- D'analyser la performance d'exploitation.
- De fournir certaines valorisations des éléments nécessaires à la comptabilité générale.
- D'établir des prévisions de charges et de produits courants, c'est-à-dire fournir des données pour des simulations.

2.2. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique doit répondre aux besoins de ceux qui prennent les décisions quel que soit leur niveau de responsabilité. C'est le premier outil sur lequel s'appuie le contrôleur de gestion pour son efficacité de détermination et analyse des produits de l'entreprise.

2.2.1. Définition de la comptabilité analytique

Plusieurs définitions ont été données à la comptabilité analytique, parmi elles nous citons :

Définition N°1 : La comptabilité analytique est une technique qui consiste à analyser et à répartir les charges de la comptabilité financière afin de calculer les coûts des produits, des services d'un département ou d'une entreprise. Elle constitue, en plus, un système d'information interne destiné à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations.

Définition N°2 : la comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes de l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision. (MEYLON, MELON, & RAIMBOURG, 2013, p. 08)

2.2.2 Les objectifs de comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données techniques et économiques dont les principaux objectifs sont :

- Comprendre les coûts des différentes fonctions que l'entreprise entreprend.
 - Déterminer la base d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise.
 - Interpréter les résultats en calculant le coût du produit et en le comparant au prix de vente correspondant.
 - Améliorer la performance organisationnelle.
- En général, elle doit fournir tous les éléments possibles pour éclairer la décision.

2.2.3. Concepts de base de la comptabilité analytique

A. Notion de charge

Nous allons définir la notion de charge ainsi que ses typologies.

➤ Définition de charge

Une charge en comptabilité est « un bien ou un service qui est consommé par l'entreprise au cours de son activité, il disparaît généralement lors du premier usage, c'est-à-dire qu'il n'a plus de substance physique dès lors qu'il est utilisé dans le processus d'exploitation de l'entreprise ». (CULLMAN, p. 23)

➤ Typologie de charge

- **Les charges incorporables** : en effet, les charges incorporables sont des charges inclus dans la comptabilité analytique de l'entreprise, et qui ont un lien direct avec son activité. Le calcul de ses coûts peut être corrigé afin de se rapprocher le plus possible de la réalité.
- **Les charges non-incorporables** : en principe, toutes les charges enregistrées dans un compte de la classe 6 en comptabilité financière sont incorporables aux coûts sauf celles qui répondent à un des critères suivants.

Ces charges dites non incorporables sont:

- des charges sans rapport direct avec l'activité de l'entreprise ;
- des charges qui ne relèvent pas de l'exploitation courante ;
- des charges qui n'ont pas de caractère de charge.

Ainsi la comptabilité de gestion ne retient pas certains charges, parmi celles qui sont incorporables, elle considère que certaines, leur montant doit être recalculé.

- **Les charges supplétives** : ce sont des charges incorporés aux coûts, bien qu'elles ne figurent pas en comptabilité financière pour des raisons juridiques et fiscales.

En créant ces charges la comptabilité de gestion permet le calcul de coûts comparables entre entreprises concurrentes de forme juridique et de mode de financements différents.

B. Notion de coût

Nous allons définir la notion de coût ainsi que ses typologies :

➤ Définition de coût

Un coût est avant tout une structure industrielle qui correspond à diverses préoccupations : il correspond à un certain modèle de réalité et repose sur une série d'hypothèses qu'il faut comprendre si l'on veut interpréter correctement les résultats.

Ainsi « un coût est la somme des charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable ».

➤ 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 de calcul...). La classification proposée ci-après consiste à distinguer deux grandes catégories de couts : cout direct/ cout indirect et cout variable/cout fixe ;

- **Coût direct** : le coût direct « est constitué des charges qu'il est possible d'incorporer immédiatement et sans calcul intermédiaire au cout au quelle se rapporte » .Les coûts dites directes lorsque l'on peut les affecter sans ambiguïté et sans calcul préétabli au coût d'un produit ou d'un établissement : ce sont des charges dont la destination est connue. (ALAZARD & SEPARI, Contrôle De Gestion, Manuel Et Application, 2007, p. 162)

- **Coût indirect** : le coût indirect « est constitué des charges qui ne peuvent être Incorporées dans les coûts qu'à la suite de calcul intermédiaire ».donc, les coûts indirects

Concernent plusieurs produits ou l'ensemble de l'entreprise. Elles obligent pour connaître leur destination, à des calculs préalables dans les centres d'analyse. (ALAZARD & SEPARI, Contrôle De Gestion, Manuel Et Application, 2007).

- **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 » (ALAZARD & SEPARI, Contrôle De Gestion, Manuel Et Application, 2010, p. 48). 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 » (DUBRULLE & JOURDAIN, Comptabilité analytique , 2007, p. 59). Ce sont des coûts qui sont indépendant du niveau de production ou de vente, ils sont liés à l'existence de l'entreprise.

➤ **les méthodes de calcul des coûts**

La comptabilité analytique analyse les coûts de plusieurs manières et chaque entreprise utilise sa propre méthode. Dans cette partie, nous abordons les trois méthodes d'établissement des coûts les plus courantes :

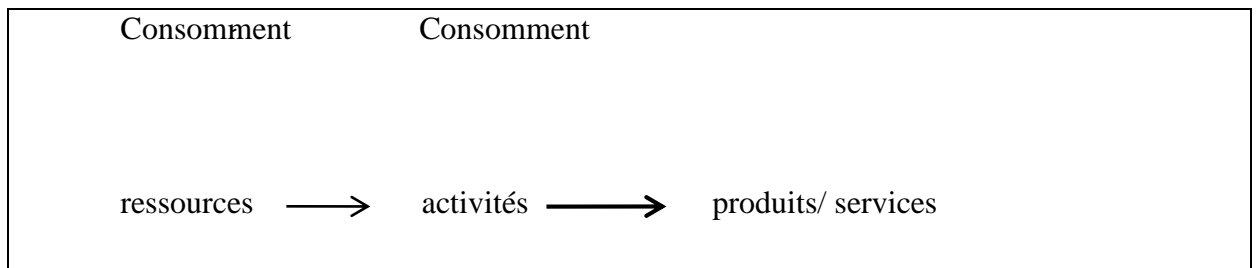
- **La méthode des coûts complets** : l'objectif de la comptabilité analytique dans le Cadre de la méthode des couts complets est d'obtenir le cout des produits élaborés contenant toutes les charges c'est-à-dire un cout dit de revient, et selon C.ALAZARD « la méthode des couts complets partage les charges incorporables en charges directes et charges indirectes, et préconise pour les charges indirectes un traitement spécifique : l'affectation dans les centres d'analyse » (ALAZARD C. , Contrôle de gestion, 1998, p. 162). L'objectif de cette méthode est de déterminer les coûts de revient de produit en intégrant l'ensemble des charges sur une période analysée.

- **La méthode des sections homogène (ou centre d'analyse)** : un centre d'analyse Est une subdivision comptable de l'entreprise ou sont analysés et regroupés les éléments de charges indirectes préalablement à leur imputation aux coûts. eux critères procèdent à la définition des centres d'analyses :

- Ils doivent correspondre autant que possible à une division réelle de l'entreprise ou à l'exercice d'une responsabilité ;
- les charges totalisées dans un centre doivent avoir un comportement commun de telle sorte qu'il soit possible de déterminer une unité de mesure de l'activité de chaque centre. (ALAZARD & SEPARI, Contrôle De Gestion , Manuel Et Application, 2007, p. 169)

- **La méthode de comptabilité à base d'activité (la méthode ABC) :** la méthode ABC (**Activity Based Costing**) permet de calculer les coûts complets, en traitent les charges indirectes non plus dans logique de consommation, les produits consomment des activités, les activités consomment des ressources qui ont un coût, le lien de causalité entre les produits et les ressources est établi par le biais de l'activité. Le schéma ci-après nous montre ce lien de causalité :

Figure 5: Lien de causalité entre les produits et charges dans la méthode ABC



Source : (Baron Pet, 2000, p. 11)

La méthode des coûts par activité ABC s'appuie généralement sur les étapes suivantes :

- identification des activités ;
- évaluations des ressources consommées par chacune d'elles ;
- définition des indicateurs d'activités ;
- affectation du coût des activités aux objets de coût. (ALAZARD & SEPARI, Contrôle De Gestion, Manuel Et Application, 2007, p. 315)

- **La méthode ABM (Activity Based Management) :** le management par activité

S'appuie sur un découpage de l'entreprise par activités assez similaire à celui défini par la méthode ABC. Pourtant, les liens entre ABC (calcul des coûts par activités) et ABM (management par activités) sont complexes et différents selon la lecture affectée des deux méthodes. C.ALZARD et S.SEPARI proposent la définition suivante de l'ABM : « une méthode de management de l'entreprise qui doit permettre un pilotage stratégique de l'organisation dans le but d'améliorer la performance par des démarches de progrès continu » (ALAZARD & SEPARI, Contrôle De Gestion, Manuel Et Application, 2007, p. 588)

La méthode ABM part du principe que chaque produit consomme des activités et chaque activité consomme des ressources. Elle implique une réflexion stratégique en facilitant la prise de décision et vise à redéfinir chaque activité ainsi que l'agencement des activités entre elles.

- **La méthode des coûts partiels** : ne retient que les charges variables, qu'elles soient Directes ou indirectes, dans le coût des produits. Pour ce calcul, il est donc indispensable d'identifier les charges variables des centres d'analyses.

Ce mode de traitement permet un jugement sur l'opportunité de supprimer ou de développer les ventes d'un ou des produits. (ALAZARD & SEPARI, Contrôle De Gestion, Manuel Et Application, 2007, p. 252)

- **La méthode des coûts directs** : La méthode des coûts directs intègre dans les coûts Uniquement les charges affectables sans ambiguïté aux produits qu'il s'agisse de charges variables ou de charges fixes. Comme ce coût ne comprend que les charges directes, c'est donc un regroupement aisé à réaliser et dont le calcul ne souffre aucune ambiguïté. Il n'analyse pas les charges indirectes qui sont imputées globalement sur la somme des marges sur coûts directes générées par chaque produit. (ALAZARD & SEPARI, Contrôle De Gestion, Manuel Et Application, 2007, p. 253)

- **La méthode des couts marginaux** : Selon le plan comptable le cout marginale Correspond à l'accroissement de coût qui résulte de la fabrication et/ou de la vente d'une unité supplémentaire de bien (ou service) ; il est égal à la différence entre le coût total correspondant à n+1 produits et celui correspondant à n produits.

Le coût marginal se compose donc des charges variables qu'entraîne la réalisation de cette unité supplémentaire, majorées éventuellement du coût fixe complémentaire qu'il faut installer pour obtenir cette prestation. (GERVAIS M. , 2005, p. 115)

- **La méthode des couts standards** : les lacunes de la comptabilité traditionnelle sont Nombreuses, l'analyse est a posteriori, c'est-à-dire tournée vers le passé, alors que le but de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion est de permettre l'établissement d'une comptabilité prévisionnelle, toutes deux doivent être autorisées à calculer le coût prix afin de mettre en évidence la différence et de la faire analyser.

Les coûts standards est des coûts prédéterminé à caractère normatif permettant d'évaluer les performances au sein de l'entreprise pour une période donnée. (GERVAIS M. , 2005, p. 121)

2.3. La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est nécessaire à la prise de décision de la direction. Elle s'adapte et répond aux besoins de dirigeants et se développe différemment pour chaque organisation.

La comptabilité analytique diffère techniquement de la comptabilité générale en ce qu'au lieu de répertorier les dépenses par nature, elle les répertorie par destination ; il ne s'agit plus de savoir si ces dépenses correspondent aux factures de tels tiers, mais de déterminer quelle part de ce coût est attribuable à ces produits ou activités.

Pour éclairer d'autres critères de comparaison, DUBRULLE et JOURDAIN ont dressé le tableau suivant :

Tableau 3: Critères de comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

Critère de comparaison	Comptabilité générale	Comptabilité analytique
Au regard de la loi	Obligatoire	Facultative
Vision de l'entreprise	Globale	Détaillé
Horizons	Passé	Présent- futur
Nature des flux observés	Externes	Internes
Documents de base	Externes	Externes et internes
Classements des charges	Par nature	Par destination
Objectifs	Financiers	Economique
Règles	Rigides et normatives	Souples et évolutives
Utilisateurs	Tiers + direction	Tous les responsables
Nature de l'information	Précise – certifié- formelle	Rapide –pertinente-approchée

Source : (DUBRULLE & JOURDAIN, 2007, p. 09)

La tâche principale de la comptabilité générale est de rendre compte de l'activité et de la situation économique de l'entreprise aux tiers de manière normalisée. La comptabilité analytique, quant à elle, vise à participer à la prise de décision en procédant à une analyse économique des options possibles.

La comptabilité générale est un type de comptabilité légale dont l'objet est la saisie, la classification et l'enregistrement des flux externes. C'est à partir de ces données que le chiffrage

est dérivé, et les mesures prises sur site en servent qu'à déterminer la répartition interne de ces données.

Les comptables souhaitent vérifier au moins une fois par an, en fin d'exercice comptable, l'égalité liant le résultat de la comptabilité générale aux résultats analytiques par produits :

Résultat de la comptabilité générale = \sum résultats analytiques par produit + \sum différences d'incorporation (dont charges supplétives- charges non incorporables).

2.4. Le tableau de bord

Les entreprises ont l'habitude de mesurer la performance en termes de coût et de productivité. Un tableau de bord consistait à constater, à échéances fixes, les résultats financiers filtrés par la comptabilité.

2.4.1. Définition du tableau de bord

Un tableau de bord est «un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance». (DORIATH, 2005, p. 140)

Ainsi, selon BEATRICE ET GRANDUILLOT ont défini le tableau de bord comme un ensemble d'indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique ; humain utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus. (BEATRICE & GRANDGUILLOT, 2014, p. 123)

2.4.2. Le rôle du tableau de bord

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

A. le tableau de bord, instrument de contrôle de gestion et de comparaison

- Le tableau de bord permet de **contrôler** en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérivé éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.
- Il doit permettre de **diagnostiquer** les points faibles et de faire apparaître ce qui est qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de pertinence des indicateurs retenus. (ALAZARD & SEPARI, CONTROLE DE GESTION, MANUEL ET APPLICATIONS, 2007, p. 634)

B. Le tableau de bord, aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ces dérapages possibles mais il doit surtout être à **l'initiative de l'action**.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

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

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

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchique. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et points forts. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives de l'entreprise en privilégiant la recherche d'un optimum globale plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un **rôle intégrateur**, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. (ALAZARD & SEPARI, CONTROLE DE GESTION, MANUEL ET APPLICATIONS, 2007, p. 634)

2.4.3. Les principes du tableau de bord

Le tableau de bord :

- Permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- Est un support de communication entre responsables ;
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

La structure et le contenu du tableau de bord dépendent :

- De l'entreprise, son activité, sa taille ;
- De l'environnement : marché, concurrence, conjoncture ;
- Du responsable auquel il s'adresse : son champ de responsabilité et d'intervention. (DRORIATH, 2005, p. 140)

2.5. Le reporting

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

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

2.5.1. Définition du reporting

Le reporting est « un dispositif de remontée de l'information à l'usage de la ligne hiérarchique et permettant à celle-ci d'exercer un contrôle a posteriori des responsabilités déléguées». (DJERBI & DURAUD, p. 269)

2.5.2. L'objectif de reporting

Le reporting permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :

- En vérifiant la réalisation des objectifs.

- En mesure le poids des écarts.
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et les prises de décision. (BEATRICE, L'essentiel Du Contrôle De Gestion, 2014, p. 126)

2.6. Le système d'information

Le contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information il sert à déterminer la façon dont il contribue la prise de décision et à la connaissance des besoins de gestionnaire en matière d'information.

2.6.1. Définition du système d'information

Le système d'information est « une base de données censée regrouper la totalité des informations de gestion de l'entité (informations commerciales, techniques, comptables. Etc.) ». (GERVAIS M. , 2005, p. 269)

2.6.2. Les finalités du système d'information

Les buts dont figure le contrôle, sont assignés au système d'information. (ALAZARD & SEPARI, Contrôle De Gestion , Manuel Et Application, 2007, p. 225)

- **Le contrôle :** le système d'information doit être la mémoire de l'organisation, en traitant les données passées et en constituant un historique qui servira de base de comparaison afin de déceler toute anomalie dans l'organisation, en ce sens le système d'information doit être fiable.
- **La coordination :** le système d'information traite des informations concernant le futur, il doit permettre de construire des scénarios et grâce à la simulation de rendre possible le choix d'une solution plus au moins optimale, donc d'une prise de décision, le système d'information doit être pertinent.

2.7. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un élément clé pour atteindre les objectifs, et pour cela il faut la définir, et déterminer ces principes.

2.7.1. Définition de la gestion budgétaire

Le plan comptable présente la gestion budgétaire comme « un ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données pensées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ». (DORIATH, Contrôle De Gestion, 2005, p. 01)

2.7.2. Les principes de la gestion budgétaire

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

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

2.7.3. Caractéristique de la gestion budgétaire

Le système budgétaire regroupe les différents budgets et le contrôle budgétaire. Selon Michel Gervais, six conditions sont requises afin que le système soit efficace : (Lochard, La gestion budgétaire outil de pilotage des managers, 1998, p. 25)

- Il doit couvrir, en principe, la totalité des activités (fonctionnelle ou opérationnelle) de l'entreprise : la gestion budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation. En ce sens, elle est une discipline transversale et devient un outil de coordination des différentes fonctions.
- Le découpage et la présentation des budgets doivent ce claqué sur le système d'autorité : le contrôleur de gestion, dans la perception la plus étendue de sa mission, conçoit et pilote le système d'information de l'entreprise.
- L'identification claire des responsabilités ne doit nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires.

- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise.
- Il doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire. Le couplage du système budgétaire et la politique du personnel permet la responsabilisation des acteurs qui passent d'un simple discours à un système compris, admis, équitable et éventuellement négocié de mesure de performance.
- Enfin, les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées lorsqu'apparaissent de nouvelles informations ou modifications majeurs des paramètres de budgétisation (fiscalité, données de marché...).

2.7.4. Les buts de la gestion budgétaire

On peut distinguer trois buts apparents :

- Améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit (et non par la seule diminution du dénominateur).
- Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier.
- Ne pas se laisser surprendre grâce à la simulation de nombreuses hypothèses.

La conclusion

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, parce qu'il s'appuie sur des outils pertinents tels que la gestion budgétaire qui est considéré comme un outil d'aide dans la prise de décision.

Chapitre II :

La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire

Chapitre II : La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire**Introduction**

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

La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel à court terme, et un instrument du contrôle de gestion le plus adéquat dans le processus de planification des activités de l'entreprise, qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions appelée budget.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections, la première traitera les notions de base sur la gestion budgétaire, la deuxième sera consacrée aux concepts fondamentaux sur le contrôle de budgétaire.

Section 1 : Notions de base sur la gestion budgétaire

En plus de méthode de calcul des coûts, le contrôleur de gestion a pour mission principale la déclaration des choix stratégiques à long et à court terme sous formes (des budgets). Ces derniers font partie de la gestion budgétaire, qui constitue un outil majeur pour l'orientation et la mise en œuvre de la stratégie.

1.1. La définition et objectif de la gestion budgétaire**1.1.1. La définition de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables » (Lochard, 1998, p. 18), Cette technique permet de « garder le cap » pour chaque subdivision de l'entreprise, en prévoyant les dépenses autorisées et en anticipant ainsi les ressources financières nécessaires.

Pour qu'elle remplisse pleinement sa mission, elle devra, en principe, couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise et bien s'intégrer dans le système d'information globale afin de faciliter les comparaisons réalisations-prévisions. La gestion budgétaire doit être bien adaptée à la nature des activités et la structure de l'entreprise. Elle est utilisée par la direction générale pour « déléguer à priori et contrôler à posteriori, une responsabilité de gestion aux centres de responsabilité » (N'GAHANE & De Rongé, 1996, p. 202). chaque responsable de centre se voit allouer des ressources et des objectifs à respecter tout en étant libre des moyens employés, ce qui permet une gestion décentralisée en rendant possible la délégation des pouvoirs.

Selon CHRISTAIN et RAULET C « la gestion budgétaire vise sur la base de prévisions relative à l'activité de l'entreprise à établir des programmes d'actions exprimés sous forme de budgets pour période donnée, en vue de les contrôler par la confrontation avec les réalisations ». (CHRISTIAN & RAULET, p. 109)

1.1.2. Objectifs de la gestion budgétaire

Les objectifs de la gestion budgétaire sont : (BROOKSON, 2001, p. 09)

- **La planification** : Aider à la planification logique et systémique de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme.
- **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 service.
- **La motivation** : Apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés.
- **Le contrôle** : aider ou contrôle des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procéder aux ajustements nécessaires.
- **L'évaluation** : créer un cadre dévaluation de la performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise.

1.2. Le rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire joue : (Alazard & SEPARIS, 2007, p. 344)

- Un rôle de coordination des différents sous-systèmes puisque le réseau des budgets s'étend à tous les aspects de l'entreprise, tant commercial, productif, que financier, il permet une consolidation des actions chiffrées dans le budget général et la présentation de document de synthèse prévisionnels cohérents avec le plan, opérationnel défini plus haut ;
- Un rôle de simulation rendu possible par l'information des procédures d'élaboration des budgets, qui permet de tester plusieurs hypothèses de budgétisation. Cet aspect revêt de plus en plus d'importance face à l'incertitude et à la complexité des marchés actuel. L'information permet une gestion prévisionnelle en temps réel et un réajustement possible des budgets en cas de besoin.

La gestion budgétaire ne remplira ces rôles que dans la mesure où le réseau des budgets couvre toute l'activité de l'entreprise et respect l'interaction existante entre le sous-ensemble qui la constitue.

Toutes fois la gestion budgétaire dépasse largement le cadre des budgets et constitue en soi un mode de gestion qui autorise une implication des responsables, et une prise en compte dynamique de la dimension humaine qu'implique toute mode de pilotage.

1.3. Intérêt et limites de la gestion budgétaire

Il existe plusieurs intérêts et limites : (DORIATH, 2008, p. 03)

1.3.1. Intérêt de la gestion à comme intérêt ;

La gestion budgétaire à comme intérêt ;

- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprises et, par l'anticipation sur la réalisation, d'amélioration la réactivité de l'entreprise.
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels.
- Elle force à la coordination des actions.

1.3.2. Les limites de la gestion budgétaire

Nous allons récapitule les limites de la gestion comme suite ;

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour ensembles des budgets fonctionnels.
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de a gestion budgétaire doit motiver le personnel.
- Le budget risque, dans le cadre de décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'impose aux « responsables ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de créativité.
- A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoir, au déterminent de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

La veille financière doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

1.4. Les procédures de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire applique trois concepts ;

1.4.1. La prévision

La prévision budgétaire est « un mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités future de l'entreprise » (Beatrice & GANGUILLAT, 2009, p. 19).Elle a pour objet de

préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir.

La prévision est une phase de la première démarche de la gestion budgétaire qui consiste à fixer des objectifs valables à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

- **Les différentes techniques de prévision**

Nous développons seulement dans cette partie trois éléments essentiels qui sont ;
Prévisions de vente, de production et d'approvisionnements.

- **Les prévisions des ventes**

Dans tout processus budgétaire, il convient d'estimer les ventes futures des produits et des services auprès de son marché, on prend compte des tendances des contraintes imposées par l'environnement interne et externe de l'entreprise.

La prévision des ventes comporte une prévision des **volumes** vendus d'une part, et des **prix** de ventes d'autre part. Elle tient compte des **contraintes externes** imposées par le marché (clients, concurrents) et par la conjoncture économique aussi des **contraintes internes** (politiques commerciales choisies, réseaux de vente et capacité de production). (Langlois G, Bonnier, & BRINGER, 2008, p. 191)

Pour prévoir ses ventes, l'entreprise utilise des informations ; (Béatrice & GRANDGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, 2009, p. 87)

- **Qualificative** (ligne de produit, types de clientèle) ;
- **Quantitative** (quantités vendues, chiffre d'affaire) ;
- **Interne** (statistiques, comptabilité générale comptabilité de gestion...) ;
- **Externe** (concurrence, part de marché, conjoncture...) ;
- **Passés** ;
- **Actuelle**.

La prévision des ventes consiste à estimer les ventes futures de l'entreprise en quantité et en valeur. Le chiffrage en volume permet de situer le niveau de l'activité des services, commerciaux ainsi des services de production et des approvisionnements qui les alimentent. Le chiffrage en valeur permet d'établir les recettes de la firme et l'équilibre futur de la trésorerie. (Gervais, 1987, p. 38)

A. Les ajustements

Ce sont des techniques s'appuyant sur l'étude chiffrée des données caractérisant une variable économique, la prévision sur l'état futur de la variable est obtenue par extrapolation des tendances passées mises en évidence et dont on suppose la régularité.

L'ajustement consiste à substituer aux valeurs observées de la variable (y_i) une valeur calculée (y'_i) à l'aide de différents procédés qui font l'objet de ce paragraphe. Ces procédés d'ajustement peuvent être graphiques, mécaniques, ou analytique ;

• **L'ajustement mécanique : la méthode des moyennes mobiles**

Les moyennes mobiles « sont une méthode empirique d'ajustement qui permet démontrer la tendance lorsqu'un ajustement linéaire ne convient pas » (Langlois G, Bonnier, & BRINGER, 2008, p. 196). Les moyennes mobiles permettent de « gommer l'effet des variations saisonnière et de lisser la série des ventes » (Beatrice & GANGUILLAT, 2009, p. 47).

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 : $\left\{ \begin{array}{l} Y = \text{ventes ;} \\ P = \text{Nombre de périodes ;} \\ m = \text{Moyenne mobile non centrée ;} \\ MMC = \text{Moyenne mobile centrés.} \end{array} \right.$

Le calcul des moyennes mobiles ce fait à partir du tableau suivant :

Tableau 4: La détermination des moyennes mobile

Nombre de périodes sur un an	Nombre de périodes sur un an	Nombre de périodes sur un an
Trimestrielles	4 P=4	$m_1 = (y_1 + y_2 + y_3 + y_4) / P$ $MMC1 = \frac{m1 + m2}{2}$ $m_2 = (y_2 + y_3 + y_4 + y_5) / P$ $MMC2 = \frac{m2 + m3}{2}$ $m_3 = (y_3 + y_4 + y_5 + y_6) / P$
Mensuelles	12 P=12	$m_1 = (y_2 + y_3 + \dots + y_{12}) / P$ $MMC1 = \frac{m1 + m2}{2}$ $m_2 = (y_2 + y_3 + y_4 + \dots + y_{13}) / P$ $MMC2 = \frac{m2 + m3}{2}$ $m_3 = (y_3 + y_4 + y_5 + \dots + y_{14}) / P$

Source : (GRAHDGUILLOT & Béatrice, 2014, p. 47)

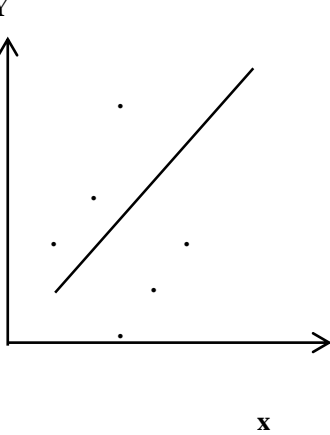
Cette méthode écrête les phénomènes accidentels en permettant un lissage des informations observées (Beatrice & GANGUILLAT, 2009), mais elle élimine des informations en début et enfin de série. Par ailleurs, elle ne donne pas une droite d'équation connue qui peut facilement se prêter à des prévisions.

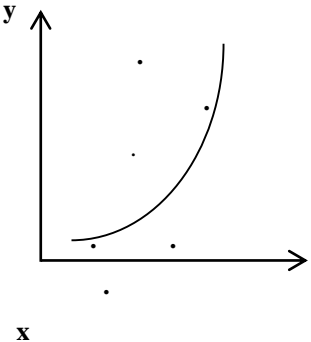
C'est pourquoi l'ajustement par la méthode des moindres carrés est préféré.

• **Ajustement analytique : la méthode des moindres carrés**

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) » (Doriath & Goujete, 2007, p. 08).

Tableau 5: Ajustement analytique par la méthode des moindres carrés

Tendance	Représentation graphique de l'évolution des ventes	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) -Formules d'ajustement linéaire :</p> $a = \frac{\sum_i (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_i (x_i - \bar{x})^2}$ $b = \bar{y} - a\bar{x}$ <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>x</p> <p>y : ventes x : période de temps</p>	<ul style="list-style-type: none"> Equation de la courbe : $y = ax \cdot b$ a = coefficient multiplicateur 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 : $Y = Ax + B$ <p>Formule d'ajustement linéaire :</p> $A = \frac{\sum_i (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_i (x_i - \bar{x})^2}$ $B = Y - A\bar{x}$ <ul style="list-style-type: none"> L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance exponentielle se poursuive.
--	---	--

Source : (Béatrice & GRANDGUILLOT, 2014, p. 46)

B. Les séries chronologiques

Nous allons illustrer quelques points sur les séries chronologiques :

• Définition des séries chronologiques

Une série chronologique, ou série temporelle « est une série statistique représentant l'évolution d'une variable économique (production, CA...) en fonction du temps » (Alazard & SEPARIS, 2007, p. 261).

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

➤ **Les composants d'une série chronologique** : Elles sont au nombre de quatre (Alazard & SEPARIS, 2007, p. 262)

- 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 conjoncture. Il est fréquemment regroupé avec le trend dans un mouvement global 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, facteurs climatiques, etc. Elles obligent au calcul de coefficients saisonniers.

- Les variations résiduelles ou accidentelles notées **E**. ce sont des variations de faible amplitude imprévisibles telles que des grèves, des accidents...

➤ **Le lissage exponentiel (prévision par la méthode du lissage exponentiel)**

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

Pour une période donnée t , la prévision des ventes est calculée selon la formule suivante : (Alazard & SEPARIS, 2007, p. 263 à 264)

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

Avec :

$$\left\{ \begin{array}{l} Y_t : \text{prévision de la période } t ; \\ Y_{t-1} : \text{observation de la période précédente ;} \\ Y_{t-2} : \text{prévision de la période précédente ;} \\ a : \text{coefficient de pondération compris entre 0 et 1} \end{array} \right.$$

Avec un raisonnement par récurrence, on démontre facilement que Y_t est une moyenne de toutes les observations passées, pondérée par des coefficients décroissants avec le temps.

$$Y_t = a y_{t-1} + a(1-a) y_{t-2} + a(1-a)^2 y_{t-3} + \dots + a(1-a)^{n-1} y_{t-n+1} + a(1-a)^n y_{t-n}$$

➤ **Les prévisions de production**

Après avoir établi le programme de vente, il est nécessaire d'adopter le programme de production à la demande prévisionnel et d'effectuer les ajustements nécessaires. (Béatrice & GRANDGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, 2009, p. 99)

Le programme de production qui définit les quantités de produit à fabriquer par période à court terme, vise à optimiser les moyens de production en tenant compte des contraintes de productions (Sont les contraintes liées aux aspects technique et organisationnelles des ateliers de productions, à leur capacité disponible tel que : les heures machines, quantités de matières, main d'œuvre) et des contraintes commerciales (liées aux objectifs de vente de produit). (EGODARD & Godard, 2013, p. 31)

Une organisation performante de la gestion de la production doit répondre à plusieurs objectifs (Béatrice & GRANDGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, 2009, p. 99)

- **Maitriser** les flux des matières. Des composants, entrant dans le processus de production et des produits :
- **Optimiser** les capacités de production ;
- **Organiser** le travail selon le choix stratégique adoptés (intégration, sous-traitance, externalisation);
- **Améliorer** la qualité des produits :
- **Minimiser** les couts :
- **Réduire** les délais (approvisionnements. production .stockage)
- **Satisfaire** la clientèle. En adoptant rapidement les capacités de production à l'évolution de la demande.

En conséquence, l'entreprise doit rechercher, un univers certain, le meilleur programme de production possible, c'est -à-dire celui qui permet :

- **De satisfaire** la demande tant en quantité et qu'en qualité et en temps ;
- **D'utiliser** pleinement les capacités de production (équipement, mains- d'œuvre ...)
- **D'optimiser** le résultat

➤ **La gestion des approvisionnements**

Le rôle de la fonction d'approvisionnement peut être défini comme l'obligation de fournir les matières premières et composantes en qualité en quantité suffisants au moment voulu et au cout le plus bas possible

Pour autant, constituer et conserver un stock entraine des couts « technique » dont la minimisation doit être un objectif important de cette fonction. (Alazard & SEPARIS, 2007, p. 277 à 278)

➤ **Catégorie des coûts engendrés par les stocks** : ils sont nombreux mais nous les regrouperons en trois grands types :

- **Les coûts liés à la commande** : L'ensemble de ces charges forme le cout d'obtention des commandes et ce cout est fonction du nombre de commandes
- **Les coûts liés à la possession du stock** : L'ensemble de ces couts forme le cout de possession du stock qui s'exprime comme un taux annuel de possession appliqué sur la valeur du stock moyen.
- **Les coûts liés à l'insuffisance des stocks** : Il s'agit de l'ensemble des frais résultant pour l'entreprise. Du manque de disponibilité d'un article. En dehors des coûts administratifs pour informer de cette indisponibilité. L'ensemble de ces éléments forment le coût de pénurie ou de rupture qui est fonction du nombre de ruptures et le

plus souvent du temps rupture qui est fonction du nombre de ruptures et le plus souvent de temps

- **Les différents types de stock :** Afin d'éviter toute rupture de stock, l'entreprise doit prévoir plusieurs indicateurs de gestion de stocks
- **Le stock actif :** Le stock actif est « la quantité de produits qui entre en stock à chaque livraison et qui est consommé. Elle est aussi appelée « quantité économique » (Alazard & SEPARIS, 2007, p. 277 à 278)
- **Le stock de sécurité :** Le stock de sécurité est « un volant de stock qui à deux buts :
 - 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 (Alazard & SEPARI, contrôle de gestion manuel et application, 2010, p. 277 à 278)
- **Le stock de réapprovisionnement :** 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. (Alazard & SEPARI, contrôle de gestion manuel et application, 2010, p. 277 à 278)
 - **Le modèle de gestion des approvisionnements :** Seuls les approvisionnements représentant la majeure partie des consommations en valeur doivent faire l'objet d'une gestion prévisionnelle de stock rigoureuse. Nous exposerons trois méthodes :
 - ❖ **La méthode des 20\80 :** On constate en général que 20% des articles approvisionnés représentent 80% des consommations. Ces articles subiront une gestion minutieuse contrairement aux autres. La méthode consiste à : (Béatrice & GRANDGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, p. 144)
 - **Ordonner** les consommations des articles dans l'ordre décroissant :
 - **Exprimer** les valeurs et les quantités en pourcentages cumulé croissants ;
 - **Déterminer** les groupes d'articles d'après la loi 20/80 ; 80/20 ;
 - **Effectuer** une représentation graphique
 - ❖ **La méthode ABC :** Le principe est identique à celui de la méthode des 20/80. Toutefois l'analyse est plus fine puisqu'on distingue trois groupes d'articles ; (Béatrice & GRANDGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, p. 144)
 - Groupe A → 10% du nombre des articles représentent 70% de la consommation ; ils font l'objet d'une gestion précise

Groupe B → 30% du nombre des articles représentent 20% de la consommation ; leur importance est moindre, leur gestion moins précise.

Groupe C → 60% du nombre des articles représentent 10% de la consommation ; leur importance est moindre. Leur gestion moins précise

- ❖ **La méthode algébrique ou le modèle Wilson** : Le modèle de Wilson suppose que l'avenir est déterminé avec certitude, la demande et le délai de livraison sont exactement connus à l'avance. Il n'y a donc pas besoin d'un stock de sécurité. La totalité de stock est mouvementée par ailleurs, le modèle Wilson n'admet pas la possibilité d'une pénurie. (Langlois, Bonnier, & BRINGER, 2006, p. 241)

1.4.2. La budgétisation

La budgétisation est la deuxième 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. Elle est donc un processus par lequel :

- Est détaillé le programme d'action correspondant à la première année du plan opérationnel :
- Sont affectées, aux unités des services concernés, les ressources nécessaires pour réaliser le programme ou la partie du programme qu'ils sont chargés de mettre en œuvre.

- **Définition de budget**

Le budget est défini comme « l'expression comptable et financière dans les plans d'action retenus pour les objectifs visés et les moyens disponibles sur court terme (l'année en générale). Convergent vers les réalisations des plans opérationnels » (Nicolas, 2002, p. 01)

Un budget « est une affectation prévisionnel quantifiée. Aux centres de responsabilité de l'entreprise. D'objectifs et / ou de moyens pour une période déterminée limitée à court terme ». (Langlois, Bonnier, & BRINGER, 2006, p. 184)

- **Les Objectifs du budget :**

La construction du budget répond à plusieurs objectifs : (DORIATH & GOUJET, Gestion prévisionnelle et mesure de la performanc, 2007, p. 105)

- **Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise :**

- _ Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaire pour attendre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévision, il s'agit donc d'une politique volontariste de la part des dirigeant :
- _ Ils permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes et les opportunités

_ Ils assurent la cohérence des décisions et des actions du différent centre de responsabilités :

_ Ils permettent de vérifier à 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

_ Installent la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyennes mises en œuvre

➤ **Les budgets sont des outils de contrôle :**

_ Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisation et prévision

➤ **Instrument de planification :**

- Le budget constitue un outil de planification, permet à l'entreprise de s'assurer que ses choix sont rationnels

-Il oblige les responsables à faire des études avant de prendre des décisions

• **Typologies des budgets :**

De façon générale on distingue cinq types de budgets :

➤ **Le budget de vente** (Béatrice & GRANDGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, 2014, p. 53)

Le budget des ventes constitue la **pièce maîtresse** de la gestion budgétaire : il est à la fois déterminant pour l'élaboration des autres budgets et constitue les principales recettes futures de l'entreprise. Pour permettre une exploitation et un contrôle efficaces des prévisions des ventes en quantité et en valeur le budget des ventes fait l'objet de plusieurs ventilations.

➤ **Le budget de production**

Le budget de production joue un rôle très important dans le cadre de la gestion budgétaire pour la réalisation des ventes, l'entreprise doit mettre en œuvre la production qui doit répondre aux exigences du marché préalablement fixées par le budget des ventes.

Le budget de production est un tableau donnant la définitive de la production prévue. Ce budget est détaillé par produits, par stades de production, par ateliers et par période.

➤ **Le budget d'approvisionnement**

Le budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières consommées seront achetées en quantité voulues, le moment voulu, et ce, au moindre coût. (Gervais, 1987, p. 28)

La fonction d'approvisionnement est conditionnée par une gestion de stock, avant de procéder donc à la budgétisation de cette fonction, il est nécessaire de mettre l'accent sur la notion de stock.

➤ **Le budget des investissements**

La décision d'investir relève, habituellement, d'un plan d'investissement qui porte sur plusieurs années et qui engage l'avenir de l'entreprise sur une longue période.

Les budgets d'investissement prévoient l'engagement à court terme d'action dont les effets ne se développeront qu'à moyen et long terme. Ils sont étroitement dépendants du plan opérationnel. Ils sont autonomes à l'égard des budgets opérationnels. Ils n'ont de conséquence à court terme que sur la trésorerie et les états financiers prévisionnels. (Langlois, Bonnier, & BRINGER, Contrôle de gestion, p. 186)

Le budget des investissements, dans le cadre de l'exercice budgétaire, détaille mois par mois ; (DORIATH, 2008, p. 59)

- Les dates et les montants des engagements, moments à partir desquels l'entreprise s'engage à payer les livraisons et prestation, selon un calendrier prédéfini, ou à verser un dédit ;
- Les dates et les montants des réceptions dont la connaissance est indispensable à la mise en œuvre matérielle du projet
- Les dates et les montants des règlements qui permettent d'organiser la trésorerie de l'entreprise;

Il existe plusieurs méthodes de choix d'évaluation des investissements, on peut citer quatre méthodes ;

- **La valeur actuelle nette (VAN) :** La valeur actuelle nette (VAN) est le critère de référence en matière de choix d'investissement, elle se définit pour un projet dont la durée de vie est égale à (T) année. Elle mesure le bénéfice absolu susceptible d'être retiré d'un projet d'investissement. C'est le résultat de la comparaison, à l'investissement sur sa durée de vie. (Béatrice & GRANDGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, 2009, p. 96)

La valeur actuelle nette (VAN) est égale à la somme des cash-flows actualisés moins le montant de l'investissement initial. Elle exprimée dans l'unité monétaire du projet.

$$VAN = \sum_{i=1}^n CF (1 + t)^{-i} - I_0$$

Tel que

- I_0 : Montant de l'investissement
- Cash-flows attendu de l'investissement pour la période
- t : Taux d'actualisation;
- n : la durée total du projet.

La règle de décision sera exprimée en trois termes :

- $VAN > 0$: l'investissement est rentable (acceptable) ;
 - $VAN = 0$: l'investissement sans rendement ;
 - $VAN < 0$: l'investissement n'est pas rentable (rejeté).
- **Le taux de rentabilité interne (TRI)** : est un taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette d'une série de flux financiers (en général relatifs à un projet avec un investissement initial suivi de flux de trésorerie positifs).

En autre terme, le taux interne de rentabilité est le taux actuel pour lequel la VAN égale à zéro. (Langlois, Bonnier, & BRINGER, Contrôle de gestion, p. 349)

$$VAN = 0 \Rightarrow I_0 = \sum_{t=1}^n CF_t / (1 + TRI)^t$$

- **Délai de récupération du capital investi** : c'est le temps au bout duquel le montant des cash-flows actualisé est égale au montant du capital investi. Il est estimé en cumulant, année par année, les flux nets de trésorerie jusqu'à atteindre le montant de l'investissement.

$$I_0 = \sum_{t=1}^{DRA} CF / (1 + i)^t$$

Tel que

- I_0 : le capital investie ;
- i : le taux d'actualisation ;
- CF : cash-flow ;
- n : ordre d'année.
- DRA : délai de récupération actualisé.

- **L'indice de profitabilité (IP) :** alors que la VAN mesure l'avantage absolu susceptible d'être retiré d'un projet d'investissement, l'IP mesure l'avantage relatif, c'est-à-dire par dinar de capital investie.

Pour cela, on divise la somme des cash-flows actualisés par le montant de l'investissement, soit :

$$IP = \frac{\sum_{t=0}^n CF(1+t)^{-n}}{I_0}$$

Ou :

$$IP = 1 + \frac{VAN}{I_0}$$

➤ Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est «la transformation des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements ». (Alazard & SEPARIS, 2007, p. 453)

L'élaboration du budget de trésorerie commence par la préparation d'un budget des recettes mensuelles (encaissements) et d'un budget des dépenses mensuelles (décaissements). Ces deux budgets sont ensuite regroupés dans un budget général de trésorerie. (Langlois, Bonnier, & BRINGER, Contrôle de gestion, p. 287 à 288)

L'élaboration des budgets de trésorerie nécessite l'établissement du budget des encaissements, des décaissements, la TVA et le budget général de trésorerie : (Langlois, Bonnier, & BRINGER, Contrôle de gestion, p. 287 à 288)

- **Le budget des encaissements :** Il comprend le budget des encaissements d'exploitation et le budget des encaissements hors exploitation.
- **Le budget des décaissements :** Il comprend le budget des décaissements d'exploitation et le budget des décaissements hors exploitation.
- **le budget de la TVA:** C'est l'entreprise qui assure pour le compte de l'administration fiscale la collecte de la TVA (impôt indirecte). Elle facture à ses clients de la TVA sur le montant de son chiffre d'affaires.
- **Le budget général de la trésorerie :** En matière de présentation du tableau de situation de trésorerie pour chaque espace de temps considéré, ce tableau détermine la différence (encaissements – décaissement) et, compte tenu du montant de la trésorerie initiale, calcule le solde de fin de période.

1.4.3. Le contrôle budgétaire

Est un instrument essentiel à la gestion budgétaire, cette étape consiste en un rapprochement entre prévisions et réalisations afin de dégager des écarts qui seront par la suite analysés afin de déterminer les causes ou les responsables, et d'engager des mesures correctives. L'analyse des écarts s'effectue au niveau des responsables d'activité ou l'on vérifie que les objectifs qui avaient été assignés ont été réalisés. Dans le cas contraire, le responsable doit être incité à mettre en œuvre des actions correctives, toutefois il convient de s'interroger à partir de quand doit on réagir, quel est donc le seuil d'alerte.

Section02 : le contrôle budgétaire et la gestion de la trésorerie

Le contrôle budgétaire est un processus qui vise à surveiller, évaluer et ajuster les dépenses et les revenus d'une organisation ou d'un individu afin de garantir que les objectifs financiers fixés sont atteints. Cela implique généralement la mise en place d'un budget initial, suivi de près par comparaisons régulières des dépenses réelles par rapport aux prévisions budgétaires. Cette section présente la définition, Les objectifs, les modalités d'efficacité, les étapes et les supports du contrôle budgétaire et enfin l'analyse des écarts.

2.1. Définition du contrôle budgétaire

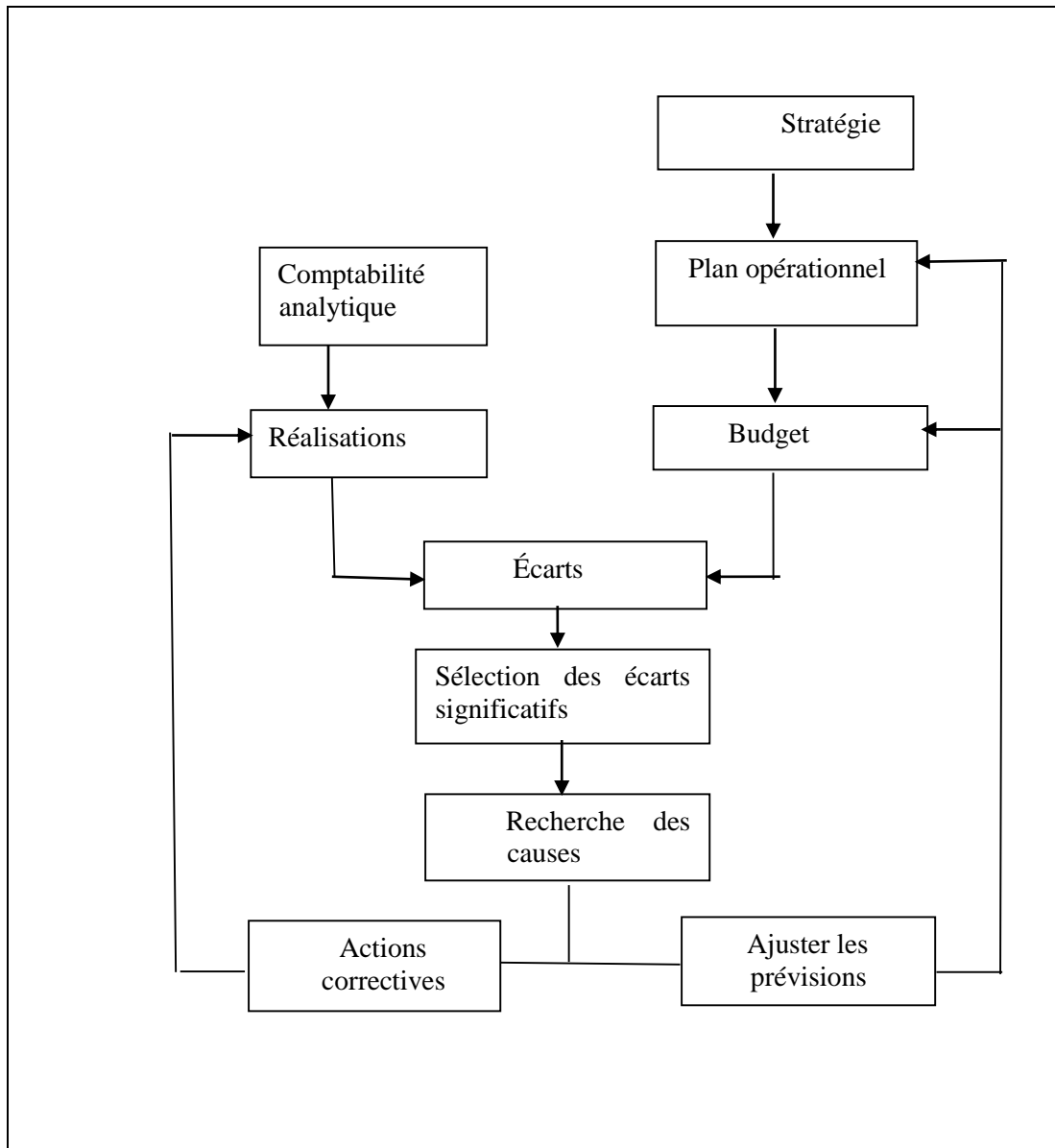
Le contrôle budgétaire c'est l'instrument essentiel du contrôle de gestion. Le contrôle budgétaire englobe l'ensemble des dispositifs (systèmes, procédures) mis en œuvre dans le cadre du processus budgétaire un sein de centres de responsabilité : élaboration des budgets associés à un ensemble d'objectifs, comparaison des budgets avec les réalisations et mesures des écarts, interprétation des écarts et prise de mesures correctives et, si besoin, ajustement ou remise en question des objectifs initiaux. (DJERBI, DURAND, & KUSZLA, 2014, p. 234)

Ainsi, le contrôle budgétaire est une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.

Cette procédure :

- Dégage des écarts entres les montants réalisées et les montants budgétés (ou montants préétablis) ;
- Comporte une phase d'identifications des causes d'écarts ;
- Et mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité. (LANGOIS, BONNIER, & BRINGER, 2006, p. 299)

Figure 6: schéma du contrôle budgétaire



Source : (LANGOIS, BRINGER, & BONNIER, Contrôle De Gestion, p. 300)

2.2. 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 : ¹

- Permettre la comparaison des réalisations avec les prévisions ;
- Déceler les écarts significatifs, les analyses et prendre les mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion ;

¹www.licp.com Disponible sur le site (PDF) **Contrôle De Gestion**, chapitre 7, P, 08, consulté le 15/04/2023 à 09 :30h

- Permettre la vérification de la performance des différents centres de responsabilité.

2.3. Les étapes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire comprend plusieurs étapes importantes : (HERVE, 2002, p. 679)

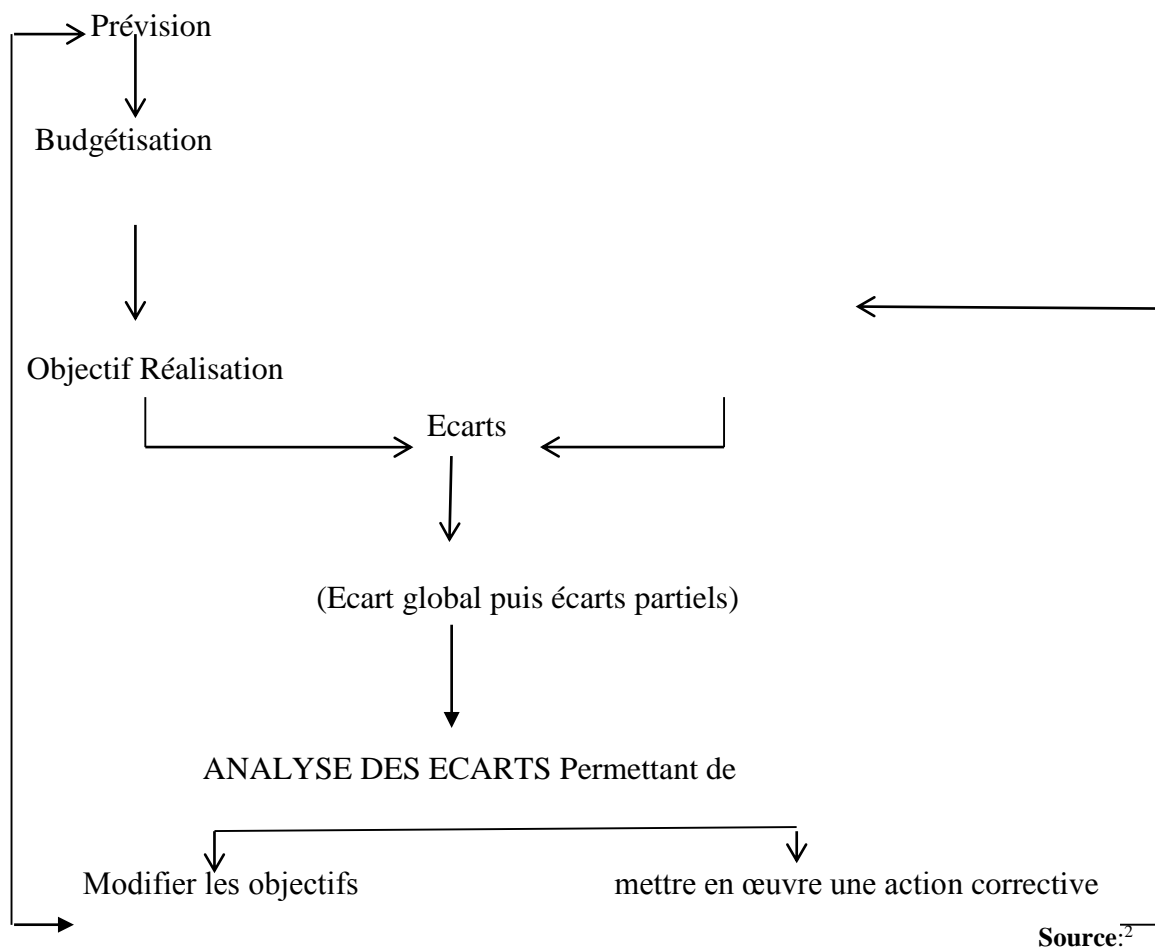
- **Etablissement du budget** : cela implique la création d'un plan détaillé des revenus et des dépenses futurs, en prenant en compte les objectifs financiers, les revenus attendus et les coûts prévus ;
- **Suivi des dépenses** : une fois le budget établi, il est essentiel de suivre régulièrement les dépenses réelles pour chaque catégorie budgétaire. Cela peut être réalisé en utilisant des logiciels de gestion financières, des tableurs ou d'autres outils de suivi ;
- **Analyse des écarts** : en comparant les dépenses réelles aux prévisions budgétaires, il est possible d'identifier les écarts et les différences significatives. Cela permet d'analyser les raisons des écarts et d'apporter les ajustements nécessaires ;
- **Prise de décision et ajustements** : sur la base des écarts identifiés, des décisions peuvent être prise pour ajuster les dépenses ou les revenus afin de maintenir le budget sur la bonne voie. Cela peut impliquer des réductions de coûts, des renégociations de contrats ou des efforts pour augmenter les revenus.

2.4. Le rôle du contrôle budgétaire

Ses rôles sont multiples. Gervais (GERVAIS, 2009, p. 301), par exemple, met en évidence quatre rôles principaux :

- La recherche de la (ou des) cause (s) d'écart ;
- La communication aux différents niveaux hiérarchiques des performances réalisées ;
- La prise de mesures correctives en vue de mettre en œuvre les objectifs préalablement définis dans le budget ;
- L'évaluation de la performance des différentes composantes de l'organisation et de leurs responsables.

Figure 7: Représentation du principe du contrôle budgétaire



2.5. 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 : (ALAZARD & SEPARI, 2007, p. 344)

- 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 des cessions 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 mesures de performances connues et acceptées par les responsables. Sous ces modalités, le contrôle budgétaire pourra pleinement être perçu

² www.doc-etudiant.fr, P 155, consulté le 15/04/2023 à 10h.

par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et améliorer leur gestion.

2.6. Les supports du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire repose sur différents supports qui permettent de suivre, évaluer et ajuster les aspects financiers d'une organisation. Voici quelques supports couramment utilisés dans le contrôle budgétaire : (Gervais, 1987, p. 162)

- **Budget** : le budget est le document central du contrôle budgétaire. Il s'agit d'un plan détaillé qui établit les objectifs financiers, les revenus attendus et les dépenses prévues pour une période donnée. Le budget sert de référence pour évaluer les performances réelles par rapport aux prévisions.
- **Tableau de bord financier** : un tableau de bord financier est un outil de suivi qui présente les indicateurs financiers clés tels que les revenus, les dépenses, les écarts, les ratios financiers, etc. il offre une vue d'ensemble concise et visuelle de la situation financière actuelle de l'organisation.
- **Rapports financiers** : les rapports financiers réguliers, tels que le compte de résultat, le bilan et le tableau des flux de trésorerie, fournissent des informations détaillées sur les performances financières passées et actuelles de l'organisation. Ces rapports aident à analyser les tendances, à évaluer les écarts par rapport au budget et à prendre des décisions basées sur des données financières concrètes.
- **Suivi des dépenses** : un suivi précis des dépenses réelles est essentiel dans le contrôle budgétaire. Cela peut se faire à l'aide de logiciels de gestion financière, de tableurs ou d'autres outils de suivi qui permettent d'enregistrer et de catégoriser les dépenses effectuées, facilitant ainsi la comparaison avec le budget prévu.
- **Analyse des écarts** : les analyses des écarts comparent les données réelles avec les prévisions budgétaires. Elles identifient les différences significatives et permettent d'analyser les raisons des écarts. Cela aide à prendre des décisions éclairées pour ajuster les dépenses ou les revenus afin de maintenir le budget sur la bonne voie.
- **Réunions de suivi budgétaire** : des réunions régulières sont souvent organisées pour discuter des résultats financiers, des écarts par rapport au budget et des mesures à prendre. Ces réunions permettent de garder les parties prenantes informées, d'obtenir des feedbacks et de coordonner les actions nécessaires pour atteindre les objectifs financiers.

2.7. Analyse des écarts

L'analyse des écarts est un outil précieux dans le contrôle budgétaire, car elle permet d'identifier les domaines où les performances ne sont pas conformes aux attentes et d'apporter les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Autrement dit, L'analyse des écarts est un processus qui consiste à comparer les résultats réels avec les prévisions ou les objectifs fixés dans un budget.

Elle permet de déterminer les différences significatives entre les raisons de ces écarts et prendre les mesures appropriées pour les corriger.

Voici les étapes clés de l'analyse des écarts :

- Collecte des données réelles : la première étape consiste à rassembler les données réelles pertinentes, telles que les revenus réalisés, les dépenses engagées, les volumes de vente, etc. Ces données peuvent être extraites des rapports financiers, des systèmes de gestion ou d'autres sources fiables.
- Comparaison avec les prévisions : les données réelles sont ensuite comparées aux prévisions ou aux objectifs établis dans le budget. Cela permet de calculer les écarts en termes de revenus, de dépenses, de marges, de quantités vendues, ou tout autre indicateur financier ou opérationnel pertinent.
- Identification des écarts significatifs : l'analyse vise à identifier les écarts qui sont considérés comme significatifs ou qui ont un impact important sur les performances financières ou opérationnelles. Les écarts importants peuvent varier en fonction de l'entreprise, du secteur ou des objectifs spécifiques.
- Compréhension des écarts : une fois les écarts identifiés, il est important de comprendre les raisons qui les sous-tendent. Cela peut impliquer une analyse approfondie des facteurs internes et externes qui ont influencé les performances réelles, tels que les changements de marché, les variations des coûts, les erreurs de prévision, les problèmes opérationnels, etc.
- Evaluation des impacts : il est également essentiel d'évaluer les impacts financiers et opérationnels des écarts identifiés. Cela peut inclure l'estimation des coûts supplémentaires, des pertes de revenus, des risques pour la rentabilité, ou d'autres conséquences liées aux écarts.
- Prise de mesure corrective : en fonction de l'analyse des écarts et de leur compréhension, des mesures correctives peuvent être mises en place. Cela peut impliquer des ajustements budgétaires, des changements dans les opérations, des

stratégies de réduction des coûts, des initiatives de marketing ou toute autre action visant à corriger les écarts et améliorer les performances.

2.7.1. Définition d'un écart

L'écart se définit comme «la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée... » (DORIATH, Le Contrôle De Gestion, 2008, p. 72).

2.7.2. Les principes d'élaboration des écarts

La mise en évidence des écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter et parmi les principes conventionnels de construction des écarts nous citons : (ALAZARD & SEPARI, 2007, p. 368 à 369)

- **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 donnée entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus ancien.

- **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 seule composante par sous-écart calculé : une donnée constituée de n composantes oblige à la mise en évidence de n sous-écart.

- **Principe 4**

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

$$\text{Ecart/Elément monétaire} = (\text{Elément monétaire réel} - \text{Elément monétaire prévu}) \times \text{donnée volumique réelle}$$

$$\text{Ecart/Elément volumiques} = (\text{Elément volumique réel} - \text{Elément volumique prévu}) \times \text{Elément monétaire prévu donnée}$$

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

2.7.3. Calcul et l'analyse des écarts

L'analyse des écarts consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles afin de rechercher leurs causes et mesurer leurs impacts, d'identifier les responsabilités (internes ou externes), et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires. Seuls les écarts significatifs, c'est-à-dire ceux qui dépassent le seuil de tolérance fixé par l'entreprise, doivent l'objet d'une analyse.

Le contrôle des ventes peut être mené à partir « d'une analyse de l'écart sur chiffre d'affaires ou d'écart sur marge » (DORIATH, Le Contrôle De Gestion, 2008, p. 05).

2.7.4. L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires

Un écart sur chiffre d'affaires peut avoir différentes causes étant donné que le CA découle à priori de la valeur de deux paramètres particuliers : **le prix de vente, P (V), et quantités vendues Q (V).**

L'écart sur chiffre d'affaires (E/CA) se définit de la manière suivante :

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

Un écart sur chiffre d'affaires positif est favorable car le chiffre d'affaires réalisé est supérieur à celui prévu. Par contre, un écart négatif est défavorable car le chiffre d'affaires réalisé est inférieur à celui prévu par l'entreprise. Une étude pertinente des causes des écarts est menée en décomposant cet écart global en un écart sur pris et un écart sur volume. Cette décomposition est faite comme suit :

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

$$E/Volume = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) \times \text{prix budgété}$$

2.7.5. 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 :

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

Cas des prévisions :

$$\text{Production prévu} = \text{Quantité prévues} \times \text{coût unitaire prévu}$$

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

$$\text{E/coût matière globale} = (\text{Quantité réelle} \times \text{prix réel}) - (\text{Quantité prévisionnelle} \times \text{prix prévisionnel})$$

$$\text{E/coût matière globale} = (\text{Quantité réelle} \times \text{prix réel}) - (\text{Quantité prévisionnelle} \times \text{prix prévisionnel})$$

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

$$\text{E/Quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévisionnelle}) \times \text{prix prévisionnel}$$

$$\text{E/P} = (\text{Prix réel} - \text{prix prévisionnel}) \times \text{quantité réelle}$$

Le signe de résultat 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.

2.7.6. 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 » (DORIATH, Le Contrôle De Gestion, 2008, p. 76).

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

L'écart sur marge est souvent calculé par :

« La différence entre marge réelle et marge prévue ».

$$\text{E/M} = \text{marge réelle} - \text{marge prévue}$$

$$\text{Marge réelle} = (\text{Prix de vente réel} - \text{coût de revient réel}) \times \text{Quantité réelle}$$

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

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

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{quantité prévue}) \times \text{marge prévue}$$

$$\text{Ecart sur marge unitaire} = (\text{marge réelle unitaire} - \text{marge prévue unitaire}) \times \text{quantité réelle}$$

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

2.8. La mise en œuvre des actions correctives

Deux types d'actions correctives sont envisageables (GERVAIS, 2009, p. 166).

- L'action est mise en œuvre avant que l'opération ne soit totalement achevée, elle cherche à infléchir les premières estimations du résultat et le contrôle est dit anticipé ;
- L'action ne cherche qu'à influencer les réalisations ultérieures. Dans ce cas, l'écart n'est calculé qu'une fois la tâche accomplie (contrôle dit à postériori) et l'action corrective ne portera que sur l'accomplissement d'une nouvelle tâche.

Pour être efficace, l'action corrective doit être rapide et adaptée. L'élaboration d'un système budgétaire performant demandera donc de savoir quel est l'intervalle de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction, et d'avoir, comme objectif constant, le souci de le réduire encore davantage. Aussi, l'action corrective ne doit porter que sur des variables qui ont une influence déterminante sur le résultat. Si l'action ne se fonde pas sur les points auxquels le résultat est sensible ou si elle est mal dosée, des situations de moindre performance apparaîtront.

2.2. La gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie fait référence à la supervision et au contrôle des flux de trésorerie d'une entreprise. Elle englobe la gestion des liquidités, des revenus et des dépenses pour assurer la disponibilité des fonds nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et de maintenir sa solvabilité.

2.2.1. La définition de la trésorerie

C'est un ensemble des actifs liquides d'une entreprise ou d'une organisation, on appelle liquidité de l'entreprise sa capacité à assurer en permanence ses décaissements, en faisant circuler le mieux possible l'argent issu de ses encaissements, à l'intérieur de l'ensemble de ses rouages (financement de ses investissements, couverture de ses charges économiques, règlement de ses charges fiscales) (ROUSSELOT & VERDIE, p. 23).

D'une autre manière la trésorerie est un indicateur clé de la santé financière d'une entreprise. Une trésorerie insuffisante peut entraîner des problèmes de liquidité, des retards de paiement et même la faillite, tandis qu'une trésorerie excédentaire peut indiquer une mauvaise

utilisation des ressources financières de l'entreprise. Une gestion prudente de la trésorerie est donc essentielle pour assurer la viabilité et la croissance d'une entreprise.

➤ **Typologie de la trésorerie**

Il existe plusieurs types de trésorerie dans une entreprise, voici quelques types courants de trésorerie :

- **La trésorerie active** : fait référence aux liquidités disponibles immédiatement pour une entreprise et qui sont activement gérées pour optimiser leur utilisation et leur rendement. Il s'agit des fonds détenus en espèces, en comptes bancaires et en instruments financiers facilement convertibles en espèces, tels que les placements à court terme.
- **La trésorerie passive** : elle peut se référer à des liquidités qui sont détenus par une entreprise sans être utilisées de manière productive. Cela peut se produire lorsque l'entreprise conserve des fonds en espèces ou à les faire fructifier.

2.3. Objectifs de la trésorerie

- Prévoir et gérer les flux et les risques ;
- Organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts ;
- Optimiser les financements et les placements ;
- Garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise ;
- Prendre en compte les nouvelles normes comptables qui se mettent en place et ont un impact sur certains éléments de la gestion de la trésorerie. (GAUGAIN & SAUVEE-CRAMBERT, p. 43)

2.4. L'analyse fonctionnelle de la trésorerie

L'analyse fonctionnelle de la trésorerie consiste à étudier les différentes fonctions ou rôles que la trésorerie remplit au sein d'une entreprise. Elle vise à comprendre les différentes activités et responsables liées à la gestion de trésorerie et à identifier comment elles contribuent aux objectifs globaux de l'entreprise.

2.4.1. L'analyse par les indicateurs d'équilibres

L'analyse par les indicateurs d'équilibre fait référence à une méthode d'évaluation utilisée pour mesurer la stabilité et la santé financière d'une entreprise. Ces indicateurs fournissent des informations sur la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières à court et à long terme.

➤ **Le Fonds De Roulement Net Global (FRNG)**

Le fonds de roulement net global est un indicateur financier utilisé pour évaluer la santé financière et la liquidité d'une entreprise. Il mesure la différence entre les actifs circulants et les passifs circulants de l'entreprise.

- **le mode calcul : le FRNG peut être calculé par deux méthodes différentes.**

✓ **par le haut du bilan :**

$$\text{FRNG} = \text{Ressource Stables} - \text{Emplois Stables}$$

✓ **par le bas du bilan :**

$$\text{FRNG} = \text{Actifs Circulant} - \text{Passifs Circulants}$$

Ou bien :

$$\text{FRNG} = (\text{ACE} + \text{ACHE} + \text{TA}) - (\text{DE} + \text{DHE} + \text{TP})$$

- **Interprétation du FRNG :**

- FRNG > 0 cela indique que les actifs à court terme dépassent les passifs à court terme et c'est un signe d'une politique financière prudente.
- FRNG < 0 cela signifie que les passifs à court terme dépassent les actifs à court terme donc il est important pour l'entreprise de prendre des mesures pour améliorer sa situation financière, telles que la réduction des dépenses, l'optimisation de la gestion des stocks...etc.
- FRNG = 0 cela signifie que les actifs à court terme sont équivalents aux passifs à court terme, donc il est important pour l'entreprise de surveiller de près sa situation financière et de prendre des mesure nécessaires pour maintenir un équilibre financier sain.

➤ **Le Besoin De Fonds De Roulement (BFR)**

Le besoin de fond de roulement est un indicateur financier qui mesure la quantité de ressources financières nécessaires pour financer l'exploitation quotidienne d'une entreprise.

Il démontre l'autonomie financière de l'entreprise à court terme puisque cet indicateur représente la somme d'argent nécessaire pour financer ses charges sans qu'elle n'ait besoin d'encaisser ses clients en même temps.

- **Le mode de calcul : le BFR peut être calculé par deux méthodes différentes :**

$$\text{BFR} = (\text{la valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisables}) - (\text{dettes à court terme} - \text{dettes financier})$$

Ou bien :

BFR= (actif circulant – valeurs disponible) - (dettes à court terme – dettes financier)

- **Interprétation du BFR**

- BFR>0 cela signifie que les actifs circulants dépassent les passifs circulants, on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation.
- BFR<0 cela indique que l'entreprise dispose de ressources financières excédentaires par rapport à ses besoins opérationnels.
- BFR=0 cette situation signifie que les dettes à court terme financent la totalité des emplois à court terme, sans dégager un excédent de ressource à court terme. (MICHEL & GERER, 2003, p. 07)

- **La trésorerie nette**

Selon BEATRICE et CANGUILLAT « la trésorerie nette est le résultat de la comparaison, à une date donnée, du fonds de roulement net global et du besoin en fonds de roulement. Donc la trésorerie nette exprime l'excédent ou l'influence de fonds de roulement net global après le financement des besoins en fonds de roulement ». (GANGUILLOT, p. 121)

- **Le mode de calcul de TN** : elle se calcule par deux méthodes différentes :
- ✓ **Par le haut du bilan financier :**

TN= fonds de roulement – besoin en fonds de roulement

- **Par le bas du bilan financier :**

TN= disponibilité – dettes financières à court terme

- **Interprétation de la TN**

- TN >0 c'est-à-dire FR>BFR, cela signifie que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées et à dégager un surplus du fonds de roulement qui sert à financer le besoin du fonds de roulement.
- TN<0 c'est-à-dire FR<BFR, cela signifie que les capitaux n'arrivent pas à financer les immobilisations, et une partie des valeurs immobilisées est financée par les dettes à court terme, donc dans ce cas l'entreprise dispose une liquidité insuffisante.
- TN=0 c'est-à-dire FR=BFR, cela signifie les capitaux arrivent à financer les valeurs immobilisées sans dégager un excédent, dans ce cas il est préférable d'augmenter le fonds de roulement et réduire le besoin en fonds de roulement.

Conclusion

A travers de ce chapitre, nous pouvons conclure l'importance de la gestion budgétaire et la gestion de la trésorerie qui sont considérés comme étant des fonctions partielles de contrôle de gestion.

Ils permettent à une entreprise d'assurer une gestion financière responsable, atteindre les objectifs fixés et de maintenir une visibilité sur les dépenses, d'identifier les domaines nécessitant des ajustements et de prendre des décisions éclairées pour maintenir l'équilibre financier. Une gestion rigoureuse et proactive dans ces domaines est essentielle pour assurer la santé financière de l'entreprise. Et atteindre ses objectifs stratégiques.

Chapitre 03:

Le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Introduction

Après avoir fait une étude théorique sur le contrôle de gestion nous allons concrétiser nos connaissances sur un cas pratique dans l'entreprise SONATRACH (de Bejaia) qui est la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée.

Ce chapitre sera subdivisé en deux section : la première section sera consacrée à la présentation de l'organise d'accueil SONATRACH et la deuxième sera sous forme d'un cas d'étude de contrôle budgétaire et d'analyse de gestion de la trésorerie.

Section 1 : Présentation de SONATRACH RTC (Bejaia)

Dans cette section nous allons parler de l'historique, de la mission principale de la SONATRACH mais aussi des différentes activités qu'elle exerce.

1.1. Historique et missions

La compagnie française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (SNEPA) ont donné naissance à la société de gestion (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à Paris en France.

La SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud-EL-Hamra au terminal pétrolier de Bejaïa jusqu'à 1971.

C'est **en 31/13/1963**, que la (SONATRACH a été créé, à partir du décret N° 636491, où elle devait s'occuper du transport et de la commercialisation des hydrocarbures uniquement. SONATRACH est la première société du continent africain de son genre, elle est classée 11 parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2^{ème} exportateur de gaz naturel.

A partir du décret n° 66-292 **du 22/09/1966**, que la SONATRACH ; en plus du transport et de commercialisation ; sera chargée de la production, de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24/02/1971, est marquée par la récupération totale des richesses pétrolières et, gazières ainsi que leur maîtrise technologique, c'est-à-dire la nationalisation de tous les secteurs des hydrocarbures, suite à leur importance, ce qui a conduit à une restructuration de l'entreprise, **En 1985**, après sa réorganisation et sa structuration elle s'est mise sur des nouvelles bases qui constituent les activités :

- Exploration et recherche.
- Exploitation des gisements d'hydrocarbures et transformation de gaz.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

- Le transport par canalisation
- La commercialisation.

L'objectif visé par la SONATRACH à travers ces réorganisations structurelles était la décentralisation des pouvoirs.

Aujourd'hui, la SONATRACH assure **les missions** stratégiques centrées sur la recherche, la production, le transport, le traitement, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national et de la commercialisation d'hydrocarbures, liquides et gazeux sur le marché international.

1.2. Les activités de la SONATRACH

a. L'activité amont : l'activité amont recouvre les activités de recherche, d'exploitation, de développement et de production d'hydrocarbures. Celles-ci sont assurées par SONATRACH seule ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

b. L'activité transport par canalisation : l'activité transport par canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel, GPL et condensat) et dispose d'un réseau de canalisations de près de 16200 KM. A travers ce réseau d'oléoducs et de gazoducs, 244,5 millions de TEP (tous produits confondus) ont été transportés en 2007.

Le réseau de transport par canalisation compte 12 gazoducs d'une longueur totale de 7459 Km, avec une capacité de transport de 131 milliards de m³ /an dont 39 milliards de m³ destiné à l'exportation.

Depuis la mise en service des 02 gazoducs transcontinentaux, Enrico Mattei (reliant l'Algérie à l'Espagne via le Maroc), de nouveaux projets de construction de gazoducs sont en cours de réalisation afin de répondre notamment à une demande croissante du marché européen. L'activité de transport par canalisation dispose de : 79 stations de pompage et de compression équipées de plus de 290 machines principales d'une puissance totale de plus de 02 millions de cv.

- Une capacité de stockage de près de 3,4 millions de m³.
- Une capacité de chargement portuaire de près de 210 MTA.
- Une infrastructure de maintenance et d'entretien articulée autour de 03 bases principales de maintenance et 03 bases régionales d'intervention.
- Un centre national de dispatching gaz (CNDG) à Hassi R'mel.
- Un centre de dispatching des hydrocarbures liquides (CDHL) à Haoud El Hamra.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

c. L'activité aval : l'activité aval a en charge le développement et l'exploitation de la liquéfaction de gaz naturel, la séparation de GPL, le raffinage, la pétrochimie et la valorisation des gaz industriels.

Les projets en cours

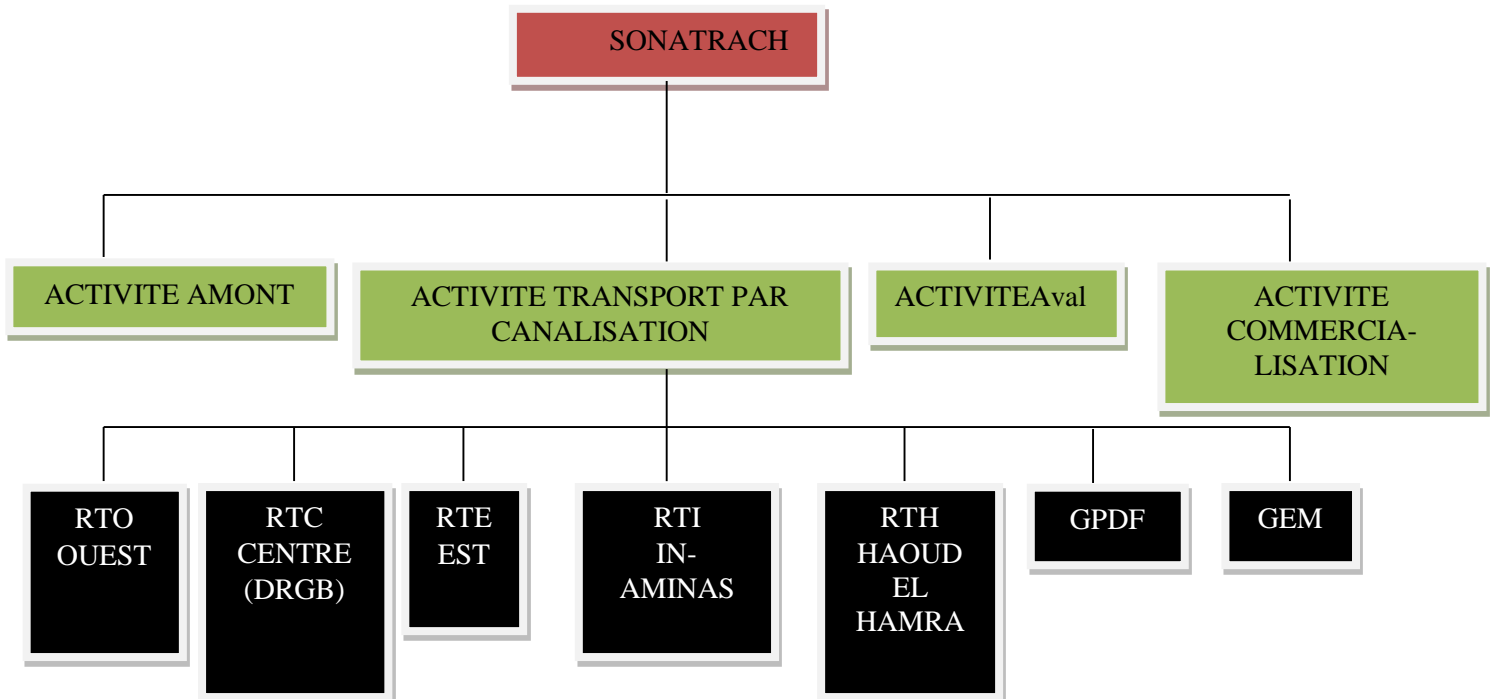
- Un train de liquéfaction de gaz à Skikda d'une capacité de 4,5 millions de tonnes.
- Un train de liquéfaction de gaz naturel à Arzew d'une capacité de 4,7 millions de tonnes.
- Trois nouveaux trains de GPL à Arzew.
- Une raffinerie à Tiaret.
- Les complexes d'ammoniac et d'urée d'Arzew.
- Un complexe de vapocraquage d'éthane à Arzew.
- Un complexe oléfine à Skikda.

d. L'activité commercialisation : a en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, Shipping HyprocCompany pour le transport maritime des hydrocarbures et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels. La politique de partenariat développée par SONATRACH lui a permis la commercialisation des hydrocarbures en direction des marchés internationaux.

Les exportations ont généré en 2007 un chiffre d'affaires record de l'ordre de 59,5 milliards de dollars américain, soit une augmentation de 11% par rapport à l'année précédente. SONATRACH a exporté 134 millions de TEP d'hydrocarbures. Le marché national a bénéficié de 31 millions de TEP.

Afin d'honorer ses engagements envers ses clients, SONATRACH, à travers ses filiales Hyproc Shipping Company et SONATRACH petroleum corporation, dispose d'une flotte maritime importante. Elle se répartit comme suit :

Figure 8: Les activités de la SONATRACH



Source : Document interne de SONATRACH.

1.3. Présentation de la Région Transport Centre de Bejaia (RTC)

Dans cette section on va essayer de vous expliquer la structure de la RTC qui est une filiale de la SONATRACH qui consiste à gérer le transport des hydrocarbures.

1.3.1 Le siège de la RTC

La RTC est implantée dans la zone industrielle à 02km au nord-ouest de la ville en deux parties côté nord et côté sud, qui répartissent comme suit :

- TERMINAL « sud et nord » :
- Surface clôturé : 516135 m²
- Surface couverte : 7832 m².
- Surface occupée par les bacs : 2250m².
- Hangar de stockage : 3800m².
- Foyer :
- Surface couverte : 1155 m².
- Port pétrolier :
- Surface clôturé : 19841m².
- Surface couverte : 300m².

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

- Surface occupée par les bacs de déballastage : 1600m².

1.3.2 Présentation des structures de l'organisation de la RTC

a. La direction : représentée par le directeur régional puis à son tour est assisté par un chargé de la sûreté interne et d'un chef département HSE et d'un chef centre d'informatique et enfin de quatre sous directions.

b. Assistant du directeur : il est chargé de la gestion

- La sûreté interne
- Agent de sécurité
- Patriotes : Qui ont la charge de veiller à la sécurité de la ligne contre des actes de sabotage et de terrorisme.

c. Département d'hygiène, sécurité et environnement (HSE) : il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la RTC, et aussi le bon cheminement du transport des hydrocarbures donc chargé par le volet sécurité industrielle, il est composé de trois services :

- Service prévention.
- Service environnement.
- Service intervention.

Aussi il assure certaines tâches comme :

- Organiser des campagnes de sensibilisations et de prévention.
- Protéger le matériel en effectuant des contrôles sur les appareils pressions de gaz (chaque cinq ans) et les appareils de lavage et manutention (tous les ans).
- Sauvegarder l'environnement notamment en dépolluant les sites pollués en cas de fuite et en analysant l'eau de consommation.
- Intervenir pour affronter les accidents de travail.

d. Le centre informatique : il a pour mission de développer, installer et d'exploiter des applications informatiques pour le compte de la RTC et des autres directions régionales et offrir assistance aux personnels de la RTC lors de l'utilisation des moyens informatique (réseaux...).

e. La sous-direction technique : elle chapote quatre départements

- Département maintenance (MNT) : la mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations technique de la région, c'est-à-dire, d'assurer la maintenance des équipements industriels le long de la ligne (pompes,

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

turbines, groupes diesel). Elle est donc dotée de services électricité, instrumentations et mécanique.

- Département protection des ouvrages (PTO) : ce département a pour but, la protection des ouvrages contre la corrosion (protection cathodique), les actions humaines volontaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau) et les actions de nature (glissement de terrain).
- Département de travaux neufs (TNF) : son but est l'élaboration des cahiers de charge et l'étude et le suivi des projets d'investissement de la TRC dans les différents domaines.
- Département approvisionnement et transport (ATR) : il est chargé d'alimenter la TRC en matériel nécessaire et leur gestion (pièces détachées) de faire face à tous ses achats et d'assurer le transport du personnel, à travers ses cinq services (achat, gestion des stocks, gestion technique, transport, entretien et réparation).

f. La sous-direction administration : cette sous-direction est composée de trois départements :

- Département ressources humaines et communication (RHC) : il a pour rôle la Recherche et l'acquisition du potentiel humain en nombre et en qualité, sa préservation et son développement qualitatif (formation).

- Département administration et social (ASL) : ce département veille sur le respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail comme il gère le personnel de la RTC (pointage remboursement des frais de mission, congé).

- Département moyens généraux (MOG) : sa fonction est de fournir le soutien

Logistique de l'entreprise et assurer la restauration du personnel ainsi que la prise en charge des missionnaires lors de leur déplacement.

g. Sous-direction finances et juridique : elle compte trois départements :

- Département budget : il élabore le budget prévisionnel de la RTC.
- Département finances : il prend en charge la gestion comptable et financière.
- Département juridique : il intervient à chaque fois que les intérêts de la RTC sont mis en jeu pour veiller à l'égalité des transactions.

h. Sous-direction exploitation : elle contient deux départements

- **Département exploitation liquide (EXL)** : il est chargé de l'exploitation, désinstallations du pétrole il gère deux ouvrages transportant du pétrole brut il entre Haoud Elhamra et le terminal de Bejaia OB1 et un autre de BeniMansour à la raffinerie d'Alger OG1.

Ce département est le cœur de l'activité de la RTC, en plus des deux ouvrages il gère aussi six stations et deux terminaux.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

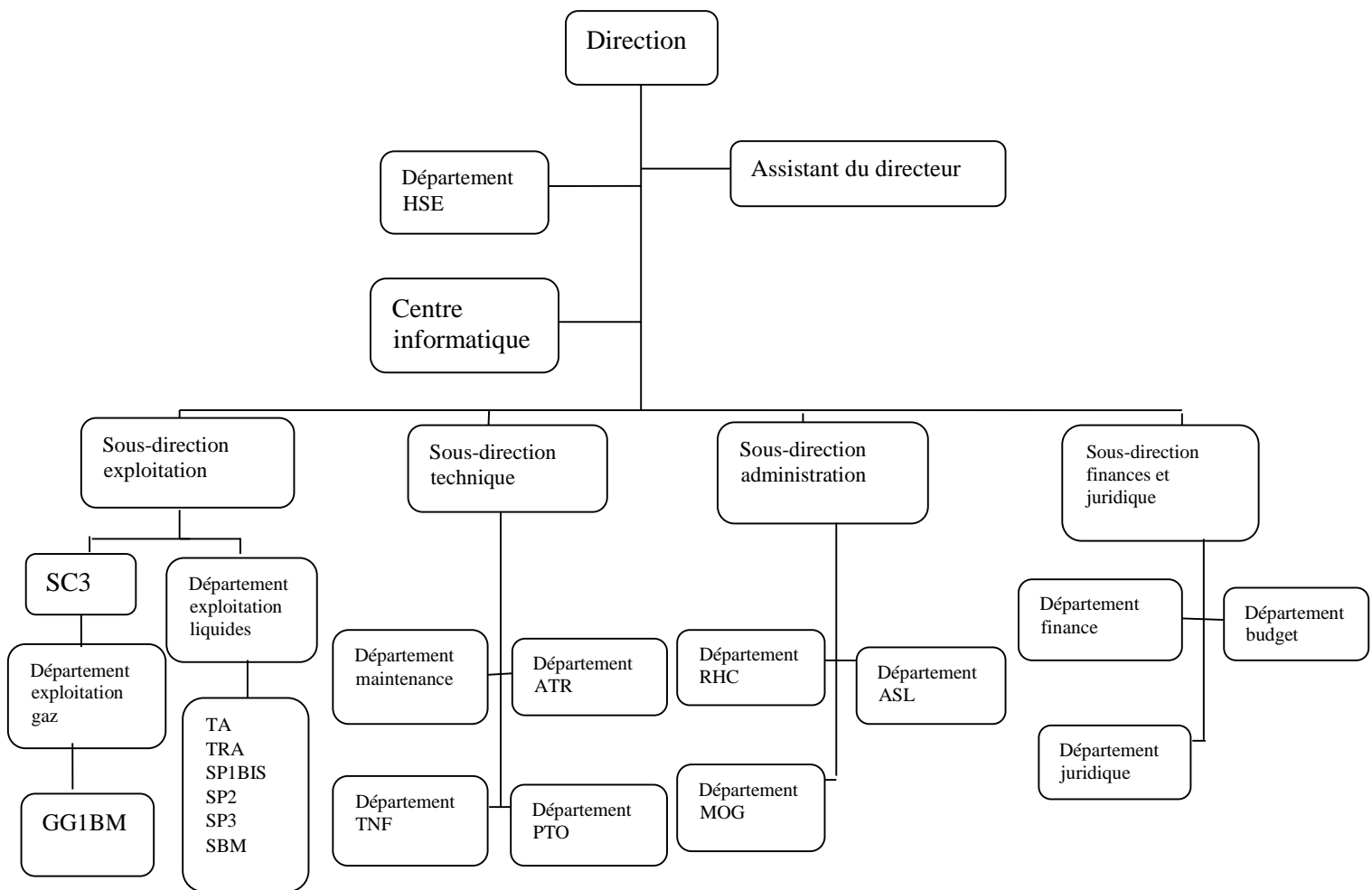
- SP1 bis situé à Djamàa el oued.
- SP2 située à Biskra.
- SP3 situé à M'Sila
- SBM situé à Beni Mensour Bouira
- TA situé à Béjaïa.
- TRA situé à Alger.

- **Département exploitation gaz (EXG)** : il est chargé de l'exploitation du gazoduc entre Hassir'mel et Isser (Boumerdès) pour l'alimentation des centrales électriques, des citoyens et des usines.

Il gère aussi deux stations :

- -SC3 station de compression située à Moudjbara, Djelfa.
- -GG1 BM situé à Bordj Menaiel.

Figure 9: L'organisation de la RTC (Bejaia)



Source: Document interne de SONATRACH.

1.4. Présentation de structure d'accueil (département budget)

Dans cette section on va présenter notre lieu de stage ces différents départements et ces fonctions.

1.4.1 Présentation du département budget

La direction régionale de Bejaïa comporte un directeur régional et quatre sous directions :

- Sous-direction exploitation ;
- Sous-direction technique ;
- Sous-direction administration ;
- Sous-direction finance et juridique

Cette dernière, là où déroule notre stage, est composée de :

A. Département finance : ce département prend en charge la gestion comptable et financière ...etc.

B. Département juridique : la mission de ce département est le suivi de la réglementation ainsi que l'assistance en matière de contentieux.

C. Département budget et contrôle de gestion : le rôle de principal de ce département est l'élaboration des budgets annuels et pluriannuels de l'entreprise ainsi que leurs suivis et leurs contrôles. Ce département comporte deux services :

- ✓ Service budget ;
- ✓ Service informatique de gestion ;

1.4.2 Le fonctionnement du département budget

Le rôle de ce département peut se résumer dans les points suivants :

- L'élaboration des plans budgétaires (plan annuel et plan à moyen terme) pour le volet exploitation (charge et dépenses) et volet investissent (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 (reporting mensuels).

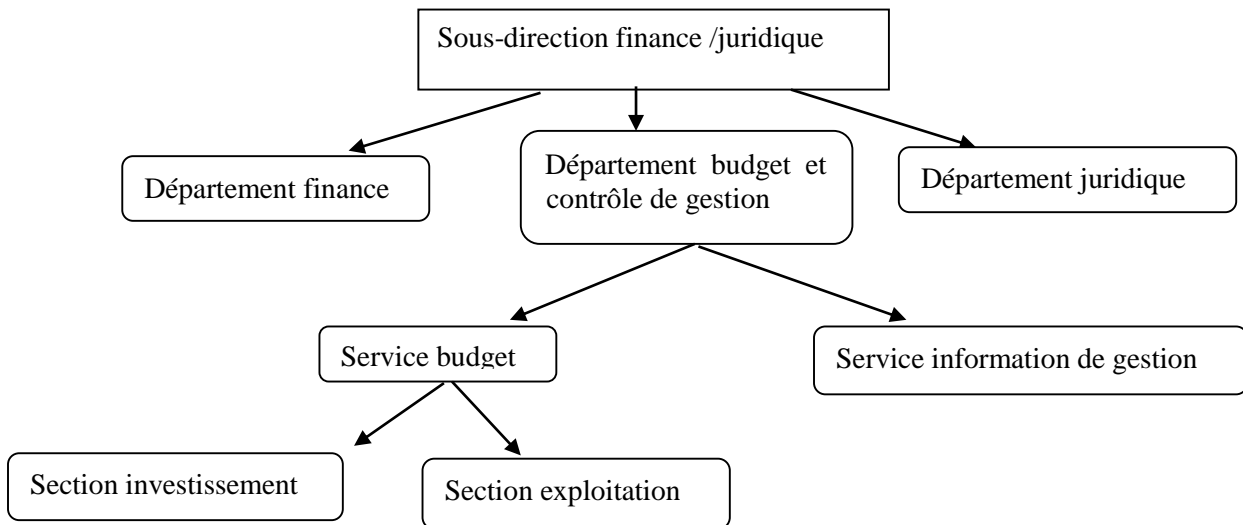
1.4.3 Présentation du service budget

C'est l'un des services composant le département budget à coté de service information de gestion.

Il est composé de deux sections :

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

Figure 10: Présentation du service budget



Source : Document interne de l'entreprise SONATRACH.

Ce schéma représente la place du service budget au sein de la sous-direction finance/juridique.

Section 02 : Analyse du budget d'exploitation et la gestion de la trésorerie 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. Les départements budget lance au mois du juin chaque année une campagne budgétaire qui est une phase très importante et ils s'adressent 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.

2.1. Analyse de la structure du budget d'exploitation de la SONATRACH TC (Bejaia)

2.1.1. Définition du budget d'exploitation de la SONATRACH RTC

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

2.1.2. Les charges de la SONATRACH RTC

Une charge est en 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 aux comptes d'amortissement et des provisions.

La planification des charges joue un rôle crucial dans la prévision des flux de trésorerie. Il s'agit de l'ensemble des charges consommées dans le processus d'exploitation.

NB 01 :

A 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 C/64 qui est calculée à base 3% du CA.

NB02 :

A 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.

2.1.3. Les dépenses de la SONATRACH RTC

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.

2.2. 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 :

- Présentation 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) ;
- Démarrages des travaux ;

Sauf que dans la campagne budgétaire on constate que pour un projet d'investissement les étapes sont les mêmes 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 (comptes 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 (comptes N°61) :** Les comptes comptables 61 « services extérieurs » sont les charges externes qui proviennent directement des besoins de l'entreprise pour son exploitation autres que les achats de matières, de marchandises ou de prestations de service.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

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

Un service est une offre intangible, fortement dépendante du client, plusieurs caractéristiques permettent d'éliminer un service :

- Le service est immatériel et intangible ;
- Un service 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.

➤ **Autres services extérieurs (comptes N°62) :** Les autres services extérieurs font partie comme les services extérieurs des autres charges externes, les principaux autres services extérieurs sont :

- Personnels extérieurs 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 télécommunication ;
- Service bancaire et assimilés.

➤ **Frais de personnel (comptes N°63) :** Les frais personnels représentent la somme de tous les salaires, prévisions et charges patronales qui ont pris naissance sur le mois, quel que soit la date de versement.

Les frais de personnels 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 recrutements et de départ pour N+1 faite par le département ressource humaine, (plan de recrutement).

➤ **Impôt et taxes (comptes N°64) :** L'impôt est charge publique, droit imposé sur certaines choses, il peut être direct sur différents produits et services selon les lois en vigueur.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

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 calculé comme suit :

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

- **Autres charges opérationnelles (comptes N°65) :** Les autres charges de gestion courante correspondant à la charge provenant d'évènement qui concernent l'exploitation de l'entreprise, mais qui sont de nature ponctuelle. En comptabilité, c'est autres charges sont regroupées dans le C/65. Elles vont des redevances aux créances douteuses ou irrécouvrables.
- **Charge financière (comptes N°66) :** Afin de financer les besoins générés 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 escomptés sur les paiements qu'elles effectuent à leur fournisseur ou en 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
- **Eléments extraordinaires (comptes N°67) :** En comptabilité, le poste de charge extraordinaire 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 (comptes N°68) :** C'est la constatation d'un amortissement de la valeur d'un élément d'actif résultant de l'usage, du temps de changement de techniques et de tous autres causes. Le service budget élabore des amortissements par la prise en comptes des réalisations de l'année N-1 plus les dotations à l'amortissement liées aux nouvelles acquisitions prévues dans le plan d'investissement.
- **Autoconsommation (comptes N°72) :** Pour son fonctionnement la RTC consomme pour ses machines une partie du gaz transporté par ses canalisations, ce qui l'oblige à fixer un budget concernant l'autoconsommation, prenant comme exemple la station de pompage de pétrole SPI.BIS qui utilise une partie de pétrole pour son propre fonctionnement, ainsi la même chose pour la station de compression de gaz SC3.

2.2.1. 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 à moyen terme et donc contrôler son activité.

Dans la RTC, la prévision des décaissements et 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 de 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 :

$\text{Décaissement N+1} = \text{reste à décaisser N+1/12} + \text{charges décaissables N+1}$

- **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 les bases des prévisions faites sur les dépenses de l'année N+1 plus une marge, au niveau de la hiérarchie à Alger, afin d'alimenter les deux comptes bancaires de la RTC. La direction générale d'Alger, n'alimente les comptes bancaires de la RTC qu'après avoir constaté la différence existante entre les besoins de la RTC et ses disponibilités au niveau de la banque.

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

2.3. Présentation des charges d'exploitation pour les mois d'étude

Ces tableaux des charges total c'est l'addition entre le tableau des charges d'exploitations de l'OB1 et le GG1 ;(budget notifié annuel, le budget notifié mensuel, réalisation, écart et taux) ;

Le budget notifié annuel c'est le montant affecté à l'OB1 plus le montant notifié annuel de GG1.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Le coût opératoire= achats consommés (60) + services extérieurs (61) +autres services extérieurs (62) +charges de personnel (63) + impôts et taxes (64) + autres charges opérationnels (65) +charges financières (66).

Le cout du capital= dotations aux amortissements (68) + assurances des installations (61603) + charges d'intérêts (6611).

Le coût de transport= coût opératoire + coût du capital.

Le total des charges= coût opératoire + coût du capital.

Total des charges = 694 704 KDA.

Le prix unitaire opératoire= coût opératoire \times 1000/quantités transportées.

Le prix unitaire de transport= coût de transport \times 1000/ quantités transportées.

2.3.1. Présentation des charges d'exploitation pour le mois janvier

Au mois de **Janvier 2020** le niveau des charges d'exploitation a atteint **694 740KDA**, soit

102 % par rapport à la prévision mensuelle **679 776 KDA**.

- Le cout opératoire pour le mois de **Janvier 2020** est de **641 492 KDA**, réalisé à hauteur de **102%**L'écart est positif de **14 928KDA** en matière de **charges d'exploitation**, est détaillé ci-après par postes de charges.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 6: Charges d'exploitation mois de Janvier 2020

		Total Charges d'exploitation le mois Janvier				
		Budget Notifié annuel	Budget Notifié mensuel	Réalisations	Ecart	Taux Réal/Budget
60	Achats consommés	476 996	39 750	57 388	17 639	144%
61	Services extérieurs	960 Ecart977	80 081	81 952	1 871	102%
	61603 assurances des installations	9 500	792	2 897	2 105	366%
62	Autres services extérieurs	608 766	50 731	73 130	22 399	144%
63	Charges de personnel	5 011 766	417 648	405 417	- 12 231	97%
64	Impôts, Taxes,	474 063	39 505	24 691	- 14 814	62%
65	Autres charges opérationnels	4 000	333	1 810	1 477	543%
66	Charges financières	39 081	3 257	1 845	- 1 412	57%
	6611 charges d'intérêt	6 100	508	1 845	1 336	363%
COUT OPERATOIRE		7 560 061	630 005	641 492	11 487	102%
68	Dotations aux amortissements	581 650	48 471	48 471	-	100%
61603	61603 assurances des installations	9 500	792	2 897	2 105	366%
6611	6611 charges d'intérêt	6 100	508	1 845	1 336	363%
COUT DU CAPITAL		597 250	49 771	53 212	3 441	107%
COUT DE TRANSPORT		8 157 311	679 776	694 704	14 928	102%
Quantités Transportées		11 060 000	909 037	1 077 574	168 537	119%
Prix unitaire opératoire		684	693	595	- 98	86%
Prix unitaire de transport		738	748	645	- 103	86%

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 positif qui est égale à **17 639**, soit **+44%**. Cet écart est dû à la sur consommation de la totalité des achats tels que les fournitures de bureau, les matières premières et autres produits sociaux non stockés.
- **Services extérieurs** : Ce poste a enregistré un écart positif de **1 871KDA**, de **+2%** qui est lié par :

Prévision Janvier 2020 : 80 081 KDA ; réalisation Janvier 2020 : 81 952KDA.

- Un surplus de consommation de la location des terrains.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Prévision Janvier 2020= 1000 KDA, Réalisation Janvier 2020= 1140 KDA.

- Une sur réalisation des charges liées à l'intendance (restauration et hébergement).

Prévision Janvier 2020=105294 KDA, Réalisation Janvier 2020= 106 025 KDA.

- La sur consommation du matériel et outillage

Prévision Janvier 2020= 4000 KDA, Réalisation Janvier 2020= 5000 KDA.

➤ **Autres services extérieurs** :Ce poste a enregistré un écart positif de **22 399 KDA**, soit **+44%**. Qui s'explique par la réalisation des charges relatives au :

- Frais de chargements produits pétroliers compte « 62211 »
- Frais de transport sur missions ALGERIE compte « 62501 »
- Frais de transport sur missions ETRANGE compte « 62502 »
- Indemnités d'amortissement compte « 62521 »
- Autres honoraires compte « 622190 »

➤ **Charges de personnel** : On constate que ce poste a engendré un écart négatif de **12 231KDA**, soit **-3%**. Cet écart peut être expliqué par licenciement d'un travailleur et par une baisse des salaires ainsi que les primes et autres charges sociales.

➤ **Impôts et taxes** : Ce poste a enregistré un écart négatif de **14 814KDA**, soit **-38%** qui est dû à la non comptabilisation des taxes tels que : taxe de déstockage et déchets spéciaux, taxe sur activité polluante.

➤ **Autres charges opérationnelles** : On constate que ce poste a enregistré un écart positif de **1 477 KDA**, soit **+443%**.

Prévision janvier 2020 =333KDA, Réalisation Janvier 2020= 1 810 KDA.

Cet écart s'explique par la perte sur créance irrécouvrable et autres charges exceptionnelles.

➤ **Charges financières** : Ce poste a engendré un écart négatif de **1 412 KDA**, soit **-43%**. Et cet écart est dû à :

- La baisse du taux d'intérêt sur emprunt bancaire.
- La baisse du taux d'intérêts sur autres emprunts.

2.3.2. Présentation des charges d'exploitation pour le mois Février 2020

Au mois de **Février 2020**, le niveau des charges d'exploitations a atteint **30 546 KDA**, soit **104%** par rapport à la prévision mensuelle **49 771 KDA**.

➤ Le coût opératoire pour le mois de **Février** est de **656 982 KDA**, réaliser à hauteur de **104%**. L'écart est positif de 26 977 KDA.

➤ le coût du capital pour le mois de **Février** est de **53 340 KDA**, réaliser à hauteur de **107%**. L'écart est positif de 3570 KDA.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

- Le coût de transport pour le mois de **Février** est de **710 322 KDA**, réaliser à hauteur de **104%**. L'écart est positif de 30 546 KDA.
- Le prix unitaire opératoire pour ce mois de **Février** est de **655 KDA** ; a enregistré un taux de **94%**.
- Le prix unitaire de transport pour ce mois de **Février** est de **708 KDA**, a enregistré un taux de **95%**.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 7: Charges d'exploitation de mois Février 2020

Total Charges d'exploitation mois Février						
		Budget Notifié Annuel	Budget Notifié mensuel	Réalisations	Ecart	Taux Réal/Budget
60	Achats consommés	476 996	39 750	61 905	22 155	156%
61	Services extérieurs	960 977	80 081	93 123	13 042	116%
61603	Assurances des installations	9 500	792	3 152	2 361	398%
62	Autres services extérieurs	608 766	50 731	83 611	32 880	165%
63	Charges de personnel	5 011 778	417 648	393 995	23 654	94%
64	Impôts, taxes...	474 063	39 505	25 782	13 724	65%
65	Autres charges opérationnels	4 000	333	1 719	1 386	516%
66	Charges financières	39 081	3 257	1 717	1 539	53%
6611	Charges d'intérêts	6 100	508	1 717	1 209	338%
COUT OPERATOIRE		7 560 061	630 005	656 982	26 977	104%
68	Dotations aux amortissements	581 650	48 471	48 471	-	100%
61603	Assurances des installations	9 500	792	3 152	2 361	398%
6611	Charges d'intérêts	6 100	508	1 717	1 209	338%
COUT DU CAPITAL		597 250	49 771	53 340	3 570	107%
COUT DE TRANSPORT		8 157 311	679 776	710 322	30 546	104%
Quantités transportées		11 060 000	909 037	1 003 414	94 377	110%
Prix unitaire opératoire		684	693	655	38	94%
Prix unitaire de transport		738	748	708	40	95%

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

➤ **Achats consommés** : Ce poste a enregistré un écart positif de **22 155 KDA**, soit **+56%**.cet écart est dû à une surconsommation des fournitures consommables tels que :

- Fournitures électriques :
Prévision Février 2020= 7000 KDA, Réalisation Février 2020= 8500 KDA.
- Fournitures de bureau :
Prévision Février 2020= 1000 KDA, Réalisation Février 2020= 2500 KDA.
- Electricité industrielles :
Prévision Février 2020= 227 845 KDA, Réalisation Février 2020= 247000 KDA.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

- **Services extérieurs** : Ce poste a enregistré un écart positif de **13 042 KDA**, soit **+16%**. Qui s'explique par la surintendance (restaurations et hébergements).

Prévision Février 2020= 92 983 KDA, Réalisation Février 2020= 106 025 KDA.

- **Autres services extérieurs** : Ce poste a enregistré un écart positif de **32 880 KDA**, soit **+65%**. C'est dû à la surconsommation des frais de chargements de produits pétroliers et les frais de gardiennage.
- **Charges de personnel** : Ce poste a enregistré un écart négatif de **23 654 KDA**, soit **-6%** ; et cet écart peut être expliqué par les nouvelles recrutements et les cotisations aux organismes sociaux (cotisations des sécurités sociales, cotisations aux mutuelles et à la caisse de retraite).
- **Impôts et taxes** : Ce poste a enregistré un écart négatif de **13 724 KDA**, soit **-35%**, et c'est dû aux taxes non récupérables sur chiffres d'affaires (TVA non récupérable) et aux taxes d'apprentissage.
- **Autres charges opérationnelles** : Ce poste a enregistré un écart positif de **1386 KDA**, soit **+416%**. Cet écart s'explique par les amendes et pénalités liés aux affaires en justice et à la perte de procès de différents dossiers en contentieux.
- **Charges financières** : Ce poste a enregistré un écart négatif de **1539KDA**, soit **-47%**, cet écart est dû aux intérêts des emprunts et dettes (les emprunts bancaires et autres emprunts).

2.3.3. Présentation des charges d'exploitation pour le mois Mars 2020.

Au mois de **Mars 2020** le niveau des charges d'exploitation a atteint **675 733 KDA**, soit **99%** par rapport à la prévision mensuelle **679 776 KDA**.

- Le cout opératoire pour le mois de **Mars 2020** est de **622 356 KDA**, réaliser un taux de **99%**.L'écart est négatif de **7649 KDA**.
- Le cout du capital pour le mois de **Mars 2020** est de **53 377 KDA**, réaliser à hauteur de **107%**.L'écart est positif de **3607 KDA**.
- Le cout de transport pour le mois de **Mars 2020** est de **675 733 KDA**, réaliser un taux de **99%**, par rapport à la prévision mensuelle **679 776 KDA**.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 8: Charges d'exploitation de mois Mars 2020

		Total des charges d'exploitation mois Mars				
		Budget Notifié annuel	Budget Notifié mensuel	Réalisations	Ecart	Taux Réal/Budget
60	Achats consommés	476 996	39 750	36 519	- 3 231	92%
61	Services extérieurs	960 977	80 081	81 424	1 343	102%
61603	Assurances des installations	9 500	792	2 935	2 143	371%
62	Autres services extérieurs	608 766	50 731	65 006	14 276	128%
63	Charges de personnel	5 011 778	417 648	416 840	- 809	100%
64	Impôts et taxes...	474 063	39 505	23 600	- 15 905	60%
65	Autres charges opérationnelles	4 000	333	1 902	1 568	571%
66	Charges financières	39 081	3 257	1 972	- 1 285	61%
6611	Charges d'intérêts	6 100	508	1 972	1 464	388%
COUT OPERATOIRE		7 560 061	630 005	622 356	- 7 649	99%
68	Dotations aux amortissements	581 650	48 471	48 471	-	100%
61603	Assurances des installations	9 500	792	2 935	2 143	371%
6611	Charges d'intérêts	6 100	508	1 972	1 464	388%
COUT DU CAPITAL		597 250	49 771	53 377	3 607	107%
COUT DE TRANSPORT		8 157 311	679 776	675 733	- 4 043	99%
Quantités transportées		11 060 000	909 037	1 153 277	244 240	127%
Prix unitaire opératoire		684	693	540	- 153	78%
Prix unitaire de transport		738	586	586	- 162	78%

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

- **Achats consommés** : Ce poste a enregistré un écart négatif de **3231 KDA**, soit **-8%**. Cet écart est dû à la sous-consommation de la totalité des achats liés à l'électricité industrielle et électricité de GAZ domestique.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Prévision Mars 2020= 863 217,44 KDA, Réalisation Mars 2020=859 986,44 KDA.

- **Services extérieurs** : Ce poste a enregistré un écart positif de **1343 KDA**, soit **+2%**, cet écart est dû à une sur consommation des redevances pour concession et à la location des terrains.

Prévision Mars 2020 = 3 090 501 KDA, Réalisation Mars 2020 = 3 091 844,40 KDA.

- **Autres services extérieurs** : Ce poste a enregistré un écart positif de **14 276 KDA**, soit **+28%** ; cet écart est dû à la sur réalisations des diverses autres rémunérations et les frais de transport sur mission Algérie.
- **Charge de personnel** :Ce poste a engendré un écart négatif de **809 KDA**, soit **-1%**, cet écart s'explique en raison de le non-paiement d'un nouveau travailleur.
- **Impôts et taxes** : Ce poste a engendré un écart négatif de **15 905 KDA**, soit **-40%**, cet écart est dû à la non comptabilisation des taxes tels que : taxe de déstockage et déchets spéciaux, taxes sur activité polluante.
- **Autres charges opérationnelles** :Ce poste a engendré un écart positif de **1568 KDA**, soit **+471%**, c'est dû à la perte sur créances irrécouvrables et à la perte de procès judiciaire.
- **Charges financières** : Ce poste a engendré un écart négatif de **1285 KDA**, soit **-39%**, cet écart est dû à la perte sur créance : hors groupe et aux autres charges financières et l'augmentation des intérêts bancaires.

2.4. Dépenses d'exploitation pour le mois de Janvier, Février et Mars 2020

2.4.1. Présentation des Dépenses d'exploitation pour le mois de janvier 2020

Au mois de **Janvier 2020**, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de **624 173 KDA**, soit **99%** par rapport à la prévision de la même période (**629 228 KDA**).

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 9: Dépense d'exploitation pour le mois de Janvier 2020

DESIGNATION	Notification	Prévu	Réal	Ecart	Taux %
Sommes payées aux fournisseurs	3 286 789	246 152	206 925	-39 227	84%
Approvisionnements	710 134	35 414	54 073	18 659	153%
Les services :	2 576 655	210 738	152 852	-57 886	73%
-Services Extérieurs	932 793	89 585	66 468	-23 117	74%
-Autres Services Extérieurs	1 643 862	121 153	86 384	-34 769	71%
Autres charges opérationnelles			109 616	109 616	/
Charges de personnel	4 788 449	383 076	307 632	-75 444	80%
Impôts & taxes et versements assimilés	244 200	0	0	0	
Charges financières					/
TOTAL	8 319 438	629 228	624 173	-211 784	99%

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

➤ **Approvisionnement** : Au mois de **Janvier 2020**, ce poste a enregistré un écart positif de **18 659 KDA, soit +53%** par rapport à la prévision, qui s'explique principalement par le règlement des factures relatives à certains projets non prévues pour le mois de janvier 2020 tels que : Fourniture, en lots séparés, des E.P.I spécifique pour agents d'intervention

- Lot N°03 : tenus de sécurité pour agents d'intervention

Coût global :

- Fourniture de tenues de travail pour le personnel de la DSP
- Fourniture de tenues de travail pour le personnel technique et les agents d'exploitation
- Fourniture de caisses à outils de type instrumentiste

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

- **Services extérieurs** : Au mois de janvier 2020, ce poste a enregistré un écart négatif de **23 117 KDA**, soit **-26%** par rapport à la prévision de mois qui s'explique essentiellement par :
 - Le retard dans l'envoi des factures relatives aux prestations de restauration des différents sites de la RTC ;
 - La non concrétisation de certains projets prévus pour le mois de janvier tels que :
 - Aménagement de la salle de contrôle du terminal marin de la RTC Bejaia
 - Location de véhicules légers avec et sans chauffeurs ;
 - Maintenance des groupes électrogènes des différents sites de RTC Bejaia
 - Entretien et maintenance des onduleurs STS de marque chloride
- **Autre services extérieurs** : Ce poste a enregistré un écart négatif de **34 769 KDA**, soit **-29%** 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 maintenance niveau 3 et plus (contrat DULAM) qui sont prévues pour paiement en 2020 après signature de la convention de régularisation.
- **Charges de personnel** : Au mois de janvier 2020, ce poste a enregistré un écart négatif de **75 444 KDA**, soit de **-20%** qui s'explique par l'impact des nouvelles dispositions de la loi de finances 2020 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** : Ce poste a enregistré un écart nul.
 - **Autre charges opérationnel** : Les **+ 109 616 KDA** représentent les dommages concernant les affaires des ex-agents de sûreté interne.

2.4.2. Présentation des Dépenses d'exploitation pour les mois de Février 2020

Au mois de **Février 2020**, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de **455 023 KDA**, soit **66%** par rapport à la prévision de la même période (**686 711**).

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 10: Dépenses d'exploitation pour le mois de Février 2020

DESIGNATION	Notification	Prévu	Réal	Ecart	Taux %
Sommes payées aux fournisseurs	3 351 319	259 729	132 870	-126 859	51%
Approvisionnements	816 773	27 783	15 669	-12 114	56%
Les services :	2 534 546	231 946	117 201	-114 745	51%
-Services Extérieurs	906 837	70 733	41 972	-28 761	59%
-Autres Services Extérieurs	1 627 709	161 213	75 229	-85 984	47%
Autres charges opérationnelles	/	/	13 291	13 291	/
Charges de personnel	4 788 450	386 282	302 645	-83 637	78%
Impôts & taxes et versements assimilés	244 200	40 700	6 217	-34 483	15%
Charges financières	/	/	/	/	/
TOTAL	8 383 969	686 711	455 023	-231 688	66%

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

- **Approvisionnement** : Au mois de **Février 2020**, ce poste a enregistré un écart négatif de **12 114 KDA**, soit – **56%** par rapport à la prévision du même mois, qui s'explique principalement par :
 - Règlement des factures relatives à consommation d'électricité industrielle :
Prévision Février 2020=, Réalisation Février 2020=
 - La non consécration de certains projets tels que :
 - ✓ Divers fournitures et outillages pour travaux de maçonnerie ;
 - ✓ Fourniture de divers roulements, joints, filtres, courroies et flexibles ;
 - ✓ Fourniture de divers consommables, pièces et composants électronique ;
 - ✓ Acquisition consommable pour les systèmes de climatisation des terminaux et stations de la RTC.
- **Services extérieurs** : Au mois de **Février 2020**, ce poste a enregistré un écart négatif de **28 761 KDA**, soit – **41%** qui est dû :
 - Retard dans l'envoi des factures relatives aux prestations de restauration des différents sites de la RTC.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

- La non concrétisation de certains projets prévus pour le mois de **Février 2020** tels que :
 - ✓ Location de véhicules légers avec et sans chauffeurs ;
 - ✓ Elimination des huiles PCB (polychlorobiphényle) des sites de la RTC ;
 - ✓ Préparation du bassin d'eau incendie à 8000 M3.
- **Autres services extérieurs** : Au mois de **Février 2020**, ce poste a enregistré un écart négatif de **85 984 KDA**, soit **-53%** 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.
- **Charge du personnel** : Au mois de **Février 2020**, ce poste a enregistré un écart négatif de **83 637 KDA**, soit **-22%** qui s'expliquent par le non mise en paie des agents nouvellement recrutés.
- **Impôts et taxes** : Au mois de **Février 2020**, ce poste a enregistré un écart négatif de **34 483 KDA**, soit **-85%** et c'est dû à la non comptabilisation de la TAP.
- **Autres charges opérationnelles** : Les **13 291 KDA** représentent les dommages concernant les affaires des ex-agents de sûreté interne

2.4.3. Présentation des Dépenses d'exploitation pour le mois de Mars 2020

Au mois de **Mars 2020**, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de **532 364 KDA**, soit **86%** par rapport à la prévision de la même période (**691 631 KDA**).

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 11: Dépense d'exploitation pour le mois de Mars 2020

DESIGNATION	Notification	Prévu	Réal	Ecart	Taux %
Sommes payées aux fournisseurs	2 534 546	197 355	167 071	-30 284	85%
Approvisionnements	816 773	35 994	37 759	1765	105%
Les services :					
-Services Extérieurs	906 837	73 091	47 266	-25 825	65%
-Autres Services Extérieurs	1 627 709	124 264	119 805	-4 459	96%
Autres charges opérationnelles	0	0	0	0	/
Charges de personnel	4 788 450	386 282	320 508	-65 774	83%
Impôts & taxes et versements assimilés	244 200	0	7 026	70 26	0%
Charges financières	0	0	0	0	/
TOTAL	8 383 969	619 631	532 364	-117 551	86%

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

- **Approvisionnement** : Au mois de **MARS 2020**, ce poste a enregistré un écart positif de **1765 KDA**, soit **+15%** 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 mars 2020 tels que :
- **Services extérieurs** : Au mois de Mars 2020, ce poste accuse un manque de réaliser de **- 25 825 KDA**, soit 35% qui sont dû :
 - Retard dans l'envoi des factures relatives aux prestations de restauration des différents sites de la RTC.
 - La non concrétisation et /ou retard dans le démarrage de certains projets prévus pour le mois de Mars 2020 tels que :
 - ✓ Location de véhicules légers avec et sans chauffeurs
 - ✓ Réfection des peintures et revêtement en lots séparés, des installations des ouvrages concentrés de l'OB1 et GG1 :
 - ✓ Aménagement de la salle de contrôle du terminal Marin de Bejaia

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

- **Autres services extérieurs** : Ce poste a enregistré un écart négatif de **4 459 KDA**, soit **-4%** 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.
- **Charges du personnel** : Au mois de Mars 2020, ce poste a engendré un écart négatif de **65 744 KDA**, soit **-17%** qui s'expliquent par l'impact des nouvelles dispositions de la loi de finances
- **Impôts et taxes** : Les **+7 026 KDA** représentent les droits de douanes.

2.2. Le contrôle budgétaire de la trésorerie de la SONATRACH TC de Bejaia

2.2.1. L'élaboration des bilans financiers de la SONATRACH TC (Bejaia) les exercices comptables 2018, 2019, 2020 et 2021

Pour apprécier la structure financière de l'entreprise «**RTC SONATRACH** », nous allons examiner d'abord ses bilans financiers. Pour faire cette analyse, nous allons élaborer des bilans financiers à partir des bilans comptables des années 2018, 2019, 2020 et 2021.

- **Les reclassements au niveau de l'actif**

Les éléments de l'actif sont classés en valeur nette de manière suivante :

- **Actif à plus d'un an** : dans l'actif à plus d'un an on ajoute les immobilisations (corporelles, financières, en cours), le stock de sécurité et les créances plus d'un an.
- **Les valeurs d'exploitations** : regroupent les stocks et encours sauf le stock de sécurité.
- **Les valeurs réalisables** : sont des créances dont l'échéance est moins d'une année, on distingue pour «**RTC SONATRACH** » les créances et emplois assimilés et autres créances et emplois assimilés.
- **Les valeurs disponibles** : c'est les moyens de règlement, on distingue pour « **RTC SONATRACH** » les disponibilités et assimilés.

- **Les reclassements au niveau de passif**

Le passif est constitué principalement de trois éléments : capitaux propres, les dettes à long et moyens terme et Les dettes à court terme.

- **Capitaux propres** : ils constituent pour cette entreprise l'ensemble du capital émis, primes et réserves, autres capitaux propres et le report à nouveau
- **Les dettes à long et moyens terme** : elles sont constituées des dettes dont l'échéance est supérieure à une année, elles regroupent :
 - Les emprunts et dettes financières.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

- Provision et produit comptabilisé d'avance
- **Les dettes à court terme** : sont rapidement exigibles, et dont l'échéance est inférieure à un an, elles constituent :
 - Fournisseurs et comptes rattachés
 - Impôts
 - Autres dettes

A l'issue des reclassements qui sont déjà effectués, on peut présenter les bilans financiers suivants des exercices 2018,2019, 2020 et 2021.

Tableau 12: Actif des bilans financier 2018, 2019, 2020 et 2021

Actifs	2018	2019	2020	2021
Actif à plus d'un an	6 557 299 348.30	19 276 402 487.07	56 627 184 998.64	52 964 299 798.09
Immobilisations incorporelles	10 440 146.61	3 904 025.49	995 376.03	696 763 .22
Immobilisations corporelles	4 703 474 471.29	16 167 349 594.48	53 400 815 066.60	50 569 724 396.19
Immobilisations encours	1 397 595 354.98	2 443 873 919.23	2 540 078 466.43	1 709 702 838.02
Immobilisations financières :	142 661 868.17	299 328 123.52	282 432 138.21	212 891 010.10
Impôts différés actif	303 127 507.25	361 946824.35	402 863 951.37	471 284 730.56
Actifs à moins d'un an	967 769 678.63	2 100 338 448.30	2 344 670 678.18	2 554 341 953.96
Valeurs d'exploitations : Stocks et encours	1 596 278 561.20	1 694 327 067.95	1 829 866 660.81	2 120 684 981.74
Total valeurs d'exploitations	1 596 278 561.20	1 694 327 067.95	1 829 866 660.81	2 120 684 981.74
Créances et emplois assimilés	3 042 126.62	723 710.90	-392 985 598.87	- 401 691 469.29
ClientsAutres débiteurs	292 409 580.4	289 147 964.14	88 269 707.88	- 24 165 813.85
Impôts et assimilés	52 961 824.88	88 269 707.88	26 418 553.37	
Autres créances et assimilés	20 559 787.75	22 246 242.64		
Total valeurs réalisables	368 973 319.69	400 387 625.56	507 673 860.12	425 857 283.14
Valeurs disponibilités : Trésorerie	2 517 797.74	5 623 754.79	7 130 157.25	7 799 689.08
Total valeurs disponibilités	2 517 797.74	5 623 754.79	7 130 157.25	7 799 689.08
TOTALS ACTIF	8 525 069 026.93	21 376 740 935.37	58 971 855 676.82	55 518 641 752.05

Source : élaboré par nos soins, à partir des bilans comptables de l'exercice 2018, 2019, 2020 et 2021.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 13: Passif des bilans financier 2018, 2019, 2020 et 2021

Passifs	2018	2019	2020	2021
Total des Capitaux permanents	6 818 927 499.65	19 453 385 643.5	56 366 955 163.94	52 347 632 333.2
Capitaux propres (CP)				
Capital émis				
Primes et réserves (réserves consolidés)				
Résultat net (résultat net part de groupe)	-2 786 646 500.90	-2 562 990 061.85	-10 094 325 613.50	-2 306 665 509.54
Report à nouveau	9 754 768.23	-402 492 822.71	-	-859 774 845.75
Comptes de liaison	3 116 307 200.54	15 796 427 689.08	55 203 055 243.59	49 600 173 448.98
Part de la société consolidante				
Total des capitaux propres	339 415 467.87	12 830 944 804.52	45 108 729 630.09	46 433 733 093.69
DLMT :				
Emprunts et dettes financières		-	-	-
Impôts (différés et provisionnés)	123 577 591.38	84 449 588.00	84 449 588.00	391 838.04
Autres dettes non courantes	6 355 934 440.40	6 537 991 250.98	11 173 775 945.85	5 913 507 401.47
Provisions et produits constatés d'avance				
Total DLMT	6 479 512 031.78	6 622 440 838.98	11 258 225 533.85	5 913 899 239.51
DCT :				
Fournisseurs et compte rattachés	642 565 407.36	694 770 402.24	623 718 443.55	726 228 997.17
Impôts				
Autres dettes	581 102.38	720 000.00	-	3 075 251.00
Trésorerie passif	1 062 995 017.547	1 227 864 889.63	1 981 182 069.33	2 441 705 170.68
	-	-	-	-
Total	1 706 141 527.28	1 923 355 291.87	2 604 900 512.88	3 171 009 418.85
Total Passif	8 525 069 026.93	21 376 740 935.37	58 971 855 676.82	55 518 641 752.05

Source : élaboré par nos soins, à partir des bilans comptables de l'exercice 2018, 2019, 2020 et 2021

2.2.2. Élaboration des bilans financiers en grandes masses pour 2018, 2019, 2020 et 2021

Pour analyser la structure financière, il est important et indispensables de voir l'évolution des grandes masses du bilan, et d'étudier les relations qui existent entre elles et entre leurs composantes principales, ou pourra alors donner un avis sur les équilibres fondamentaux.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 14: Actif du bilan financier en grand de masse

ACTIF	2018		2019		2020		2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Actif fixe	6 557 299 348.30	76.92	19276 402 487.07	90.17	56 627 184 998.64	96.02	52 964 299 798.09	95.4
Actif courant V. d'exploitation	1 967 769 678.63	23.08	2 100 338 448.30					
V. Réalisables	1 596 278 561.20	18.72	1 694 327 067.95	9.82	2 344 670 678.18	3.97	2 554 341 953.96	4.60
V. Disponibles	368 973 319.69	4.33	400 387 625.56	7.93	1829 866 660.81	3.10	2 120 684 981.74	3.82
	2 517 797.74	0.03	5 623 754.79	1.87	507 673 860.12	0.86	425 857 283.14	0.77
				0.03	7 130 157.25	0.02	7 799 689.08	0.14
TOTAL	8 525 069 026.93	100	21 376 740 935.37	100	58 971 855 676.82	100	55 518 641 752.05	100

Sources : élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2018, 2019,2020 et 2021 «RTC SONATRACH».

Tableau 15: Passif du bilan financier en grande masse

PASSIF	2018		2019		2020		2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capitaux permanant	6 818 927 499.65	79.98	19 453 385 643.5	91	56 366 955 163.94	95.58	52 347 632 333.2	94.28
Capitaux propres	339 415 467.87	3.98	12 830 944 804.52	60.02	45 108 729 630.09	76.49	46 433 733 093.69	83.63
Dettes à LMT	6 479 512 031.78	76	6 622 440 838.98	30.97	11 258 225 533.85	19.09	5 913 899 239.51	10.65
Dettes à CT	1 706 141 527.28	20.01	1 923 355 291.87	8.99	2 604 900 512.88	4.41	3 171 009 418.85	5.71
Total	8 525 069 026.93	100	21 376 740 935.37	100	58 971 855 676.82	100	55 518 641 752.05	100

Sources : élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2018, 2019,2020 et 2021 «RTC SONATRACH»

2.2.3. Présentation des bilans financiers condensés

Le bilan financier condensé est composé au niveau de l'Actif fixe (VI) et Actif circulant (VE + VR +VD) et au niveau du passif contient les capitaux permanents (CP + DLMT) et des dettes à court terme (DCT).

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

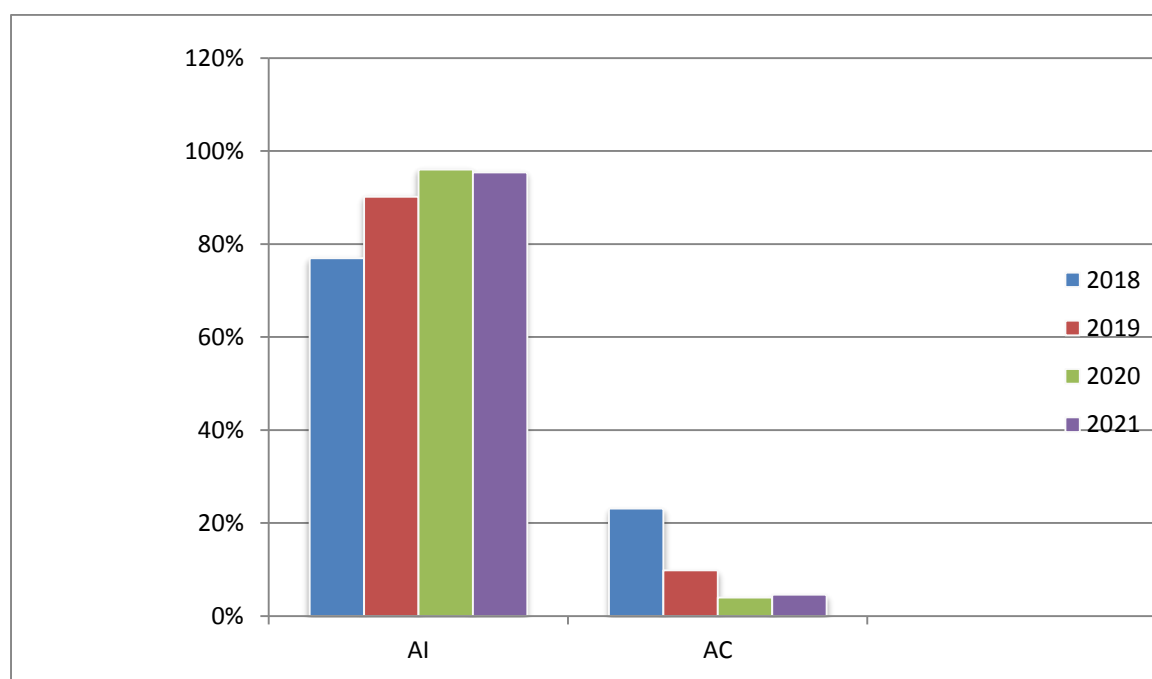
Tableau 16: L'actif des bilans financiers condensés 2018, 2019, 2020 et 2021

ACTIF	2018		2019		2020		2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Actif fixe	6 557 299 348.30	76.92	19 276 402 487.07	90.17	56 627 184 998.64	96.02	52 964 299 798.09	95.4
Actif courant	1 967 769 678.63	23.08	2 100 338 448.30	9.82	2 344 670 678.18	3.97	2 554 341 953.96	4.60
TOTAL	8 525 069 026.93	100	21 376 740 935.37	100	58 971 855 676.82	100	55 518 641 752.05	100

Sources : élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021 «RTC SONATRACH».

Les données du tableau N°16 est illustrée dans la figure N°07 ci-dessous.

Figure 11: Représentation graphique de l'actif des bilans financiers condensés



Source : établi par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021.

Ce graphe présente la part de chaque élément de l'actif par rapport au total pour les années 2018, 2019, 2020 et 2021. On remarque ce qui suit :

- Les valeurs immobilisées (fixes) représentent des forts pourcentages par rapport au total de l'actif qui s'élève à 76.92 %, 90.17 %, 96.02 % et 95.4 % pour les années 2018, 2019, 2020 et 2021 respectivement. Cette amélioration des pourcentages d'une année à l'autre est due essentiellement à l'acquisition de certaines immobilisations, grâce a ces derniers l'entreprise est en mesure d'exercé son activité.
- Les actifs courants sont au contrairement plus faibles par rapport au haut de bilan (Actifs immobilisés). On remarque une diminution de masse d'une année à l'autre puisque, il passe

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

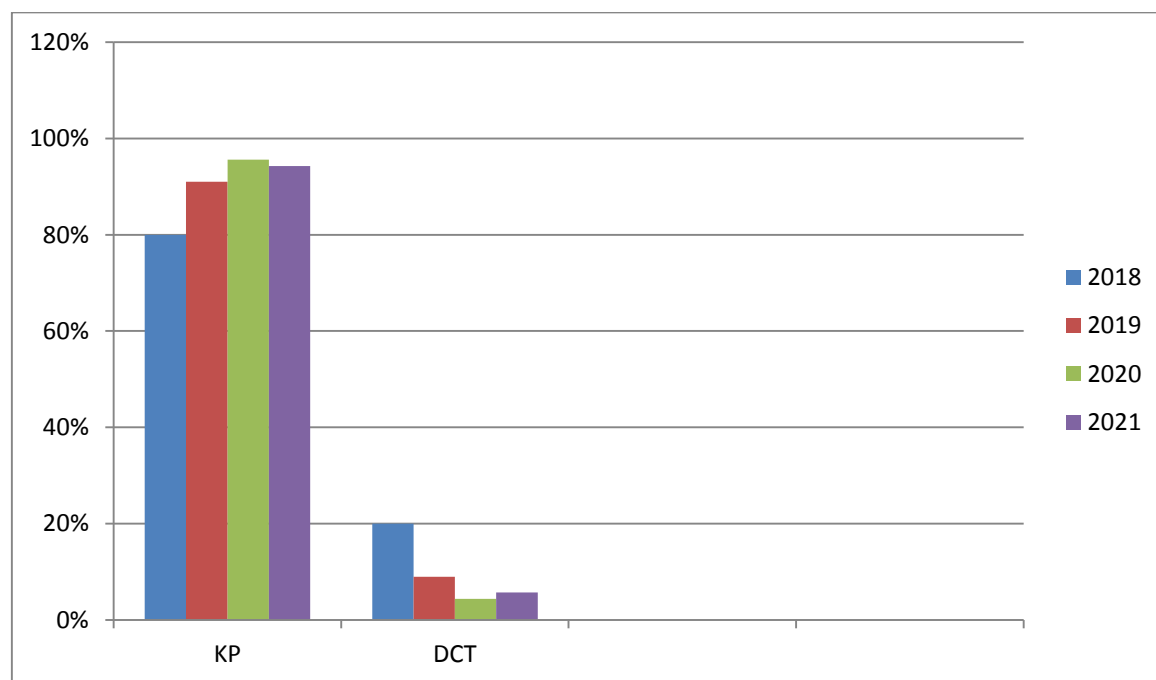
de 23.08%, en 2018 à 9.82% en 2019, 3.97% en 2020 et 4.60% en 2021. Cette baisse des parts de l'actif courant par rapport au total de l'actif est due à la diminution de niveau de l'activité de l'entreprise et elle risque de rencontre des difficultés financière rapidement.

Tableau 17: Passif des bilans financiers condensés 2018, 2019, 2020 et 2021

PASSIF	2018		2019		2020		2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capitaux permanent	6 818 927 499.65	79.98	19 453 385 643.5	91	56 366 955 163.94	95.58	52 347 632 333.2	94.28
Dettes à CT	1 706 141 527.28	20.01	1 923 355 291.87	8.99	2 604 900 512.88	4.41	3 171 009 418.85	5.71
Total	8 525 069 026.93	100	21 376 740 935.37	100	58 971 855 676.82	100	55 518 641 752.05	100

Sources : élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021 « **RTC SONATRACH** ». La représentation graphique des données du tableau ci-dessus, nous donne la figure N°08 ci-après :

Figure 12: Représentation graphique de passif des bilans financiers condensés



Source : établi par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

On remarque d'après la figure que :

- Les capitaux permanents connaissent une hausse successive pour les quatre années 2018, 2019, 2020 et 2021, puisque, ils passent de 79.98 % en 2018 à 91 % en 2019, 95.58 % en 2020 et à 94.28 % en 2021. Cela implique que l'entreprise arrive à financer ces actifs immobilisés.
- Les dettes à court terme ont connu une diminution successive pour les trois dernières années par rapport au 2018 de 20.01 % à 8.99 %, 4.41 % et 5.71 %. Cette diminution remarquable explique que l'entreprise est en mesure de financer son cycle d'exploitation d'une part et d'autre part ya une amélioration de son activité.

2.3. Analyse de l'équilibre financier de «RTC SONATRACH »

Nous essayerons d'analyser la situation financière de cette entreprise durant trois ans, on commencera par les indicateurs de l'équilibre fonctionnel et financier.

2.3.1. Indicateurs de l'équilibre financier

A l'aide des résultats obtenus par les bilans fonctionnels qu'on a élaborés, nous allons continuer par l'analyse de l'équilibre financier par les indicateurs d'équilibre fonctionnel pour l'entreprise « **RTC SONATRACH** » durant ces 4 années d'exercice 2018, 2019, 2020 et 2021.

- **Le fonds de roulement net global (FRNG)**

Le fonds de roulement net global, ou FRNG est un indicateur financier qui met en évidence l'excédent de ressources durables d'une entreprise après le financement des emplois stables (ou passif stables). Autrement dit, il s'agit d'une « réserve d'argent » à disposition de l'entreprise pour faire face aux dépenses et éventuels imprévus. Les investissements ont été financés par ses ressources : le FRNG représente cette différence. Le FRNG permet d'évaluer la santé financière de l'entreprise et sa pérennité. Il se calcul à partir du bilan financier, les emplois stables : à savoir, l'actif immobilisé brut (immobilisation incorporelles, corporelles et financier), les ressources stables : à savoir, les capitaux permanents et dettes financières à long terme (les capitaux propres ou capital social, le résultat, les prévisions, les amortissements et les dettes financières).

Il existe deux méthodes de calcul du FRNG : par le haut et par le bas du bilan fonctionnel.

- **Méthode du haut du bilan**

Fonds de roulements net global= ressources stables (capitaux propres + emprunts et dettes à court termes) – emplois stables (immobilisations incorporelles, corporelles, financières...etc.).

$$\text{FRNG} = \text{CP} - \text{AF}$$

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 18: Calcul du FRNG par le haut du bilan

Désignation	2018	2019	2020	2021
Capitaux Permanant Actif Fixe	6 818 927 499.65	19 453 385 643.5	56 366 955 163.94	52 347 632 333.2
	6 557 299 348.30	19 276 402 487.07	56 627 184 998.64	52 964 299 798.09
FRNG	261 628 151.35	176 983 156.43	-260 229 834.7	-616 667 464.89

Source : établis par nous même à base des bilans fonctionnels 2018, 2019, 2020, 2021.

• **Méthode par le bas du bilan**

$$\text{FRNG} = \text{AC} - \text{DCT}$$

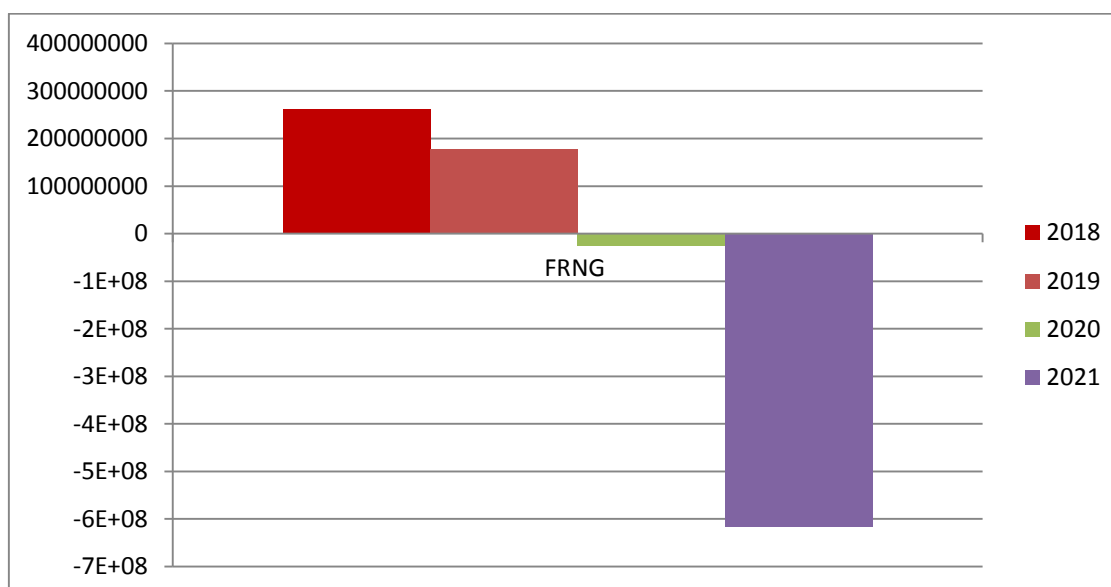
Fonds de roulement net global (FRNG)= actif circulant (actif circulant d'exploitation +actif circulant hors exploitation + trésorerie active) – dettes à court termes (dettes d'exploitation + dettes hors exploitation + trésorerie passive).

Tableau 19: Calcul du FRNG par le bas du bilan

Désignation	2018	2019	2020	2021
AC	1 967 769 678.63	2 100 338 448.30	2 344 670 678.182 6	2 554 341 953.96
DCT	1 706 141 527.28	1 923 355 291.87	04 900 512.88	3 171 009 418.85
FRNG	261 628 151.35	176 983 156.43	-260 229 834.7	-616 667 464.89

Source : établis par nous même à base des bilans fonctionnels 2018, 2019, 2020 et 2021.

Figure 13: Représentation graphique de FRNG



Source : établi par nous même à base des bilans fonctionnels 2018, 2019, 2020 et 2021.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

On constate que pour les deux premières années 2018 et 2019 le FRNG est positif, par haut de bilan signifie que les capitaux permanents permettent de financer l'intégralité des actifs immobilisés tandis que par le bas de bilan signifie que l'actif circulant arrive à couvrir les dettes à court terme donc l'entreprise est dans une bonne situation financière. Par contre, nous constatant que le FRNG est négatif pour les deux dernières années 2020 et 2021, par le haut de bilan signifie que les immobilisations sont pas totalement financé par les capitaux permanents, autrement dit, les ressources stables sont inférieures aux emplois stables qui signifie que les ressources financières de l'entreprise ne couvrent pas les investissements tandis que par le bas de bilan signifie que les dettes à court terme de l'entreprise sont pas financer par ces actifs circulants cela lui fait un risque d'insolvabilité.

➤ Le fonds de roulement propre

Un fonds de roulement propre peut se définir comme étant un indicateur qui permet d'avoir une appréciation de l'autonomie d'une société en matière de financement. En d'autres termes, connaître le fonds de roulement propre d'une entreprise permet de déterminer si celle-ci est en mesure de financer elle-même ses investissements tant matériels qu'immatériels. Ce fonds de roulement propre s'obtient en déduisant les dettes à long et à moyen terme du fonds de roulement net.

$$\text{Fonds de roulement propre} = \text{capitaux propres} - \text{actif immobilisé}$$

Tableau 20: Calcul du FRP

Désignation	2018	2019	2020	2021
CP	339 415 467.87	12 830 944 804.52	45 108 729 630.09	46 433 733 093.69
AI	6 557 299 348.30	19 276 402 487.07	56 627 184 998.64	52 964 299 798.09
FRP	-6 217 883 880.43	-6 445 457 682.55	-11 518 455 368.5	- 6 530 566 704.4

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021.

Le FRP présente une signification limitée par rapport à celle du FRN. Nous remarquons que le FRP est moins important que celui du FRN.

FRP est négative pour les quatre années cela implique que l'entreprise arrive pas à couvrir la totalité de ces immobilisations par ces capitaux propres.

➤ Le fonds de roulement étranger (FRE)

$$\text{Fonds de roulement étranger} = \text{dettes à long et moyen terme} + \text{dettes à court terme}$$

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 21: Calcul du FRE

Désignation	2018	2019	2020	2021
DLMT	6 479 512 031.78	6 622 440 838.98	11 258 225 533.85	5 913 899 239.51
DCT	1 706 141 527.28	1 923 355 291.87	2 604 900 512.88	3 171 009 418.85
FRE	8 185 653 559.06	8 545 796 130.85	13 863 126 046.73	9 084 908 658.36

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021.

Le FRE est très important car il représente des sommes colossales et il progressa d'une année à une autre d'une part, et d'autre part le FRE représente 96% de total de passif ce qui explique que l'entreprise « **RTC SONATRACH** » durant l'année 2018 à fais recours au dettes pour qu'elle puisse régulariser ces problèmes financières et de gestion des créances, tandis que en 2019, 2020 et 2021 il représente respectivement 40 %, 24 %, 16 % cette dégradations est du de la capacité de l'entreprise à se financer par ces capitaux propres ce qui implique qu'elle est en bonne santé financière.

➤ **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le BFR est la mesure des ressources financières qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour couvrir le besoin financier résultant des décalages **des flux de trésorerie** correspondant aux décaissements (dépenses d'exploitations nécessaire à la production) et aux encaissements (commercialisations des biens et services) liés à son activité. Le BFR est généralement appelé « ressource en fonds de roulement » lorsqu'il est négatif

Par ailleurs, le calcul du BFR revêt une importance capitale au moment de la création ou de la reprise d'une entreprise, il se calcul comme suit :

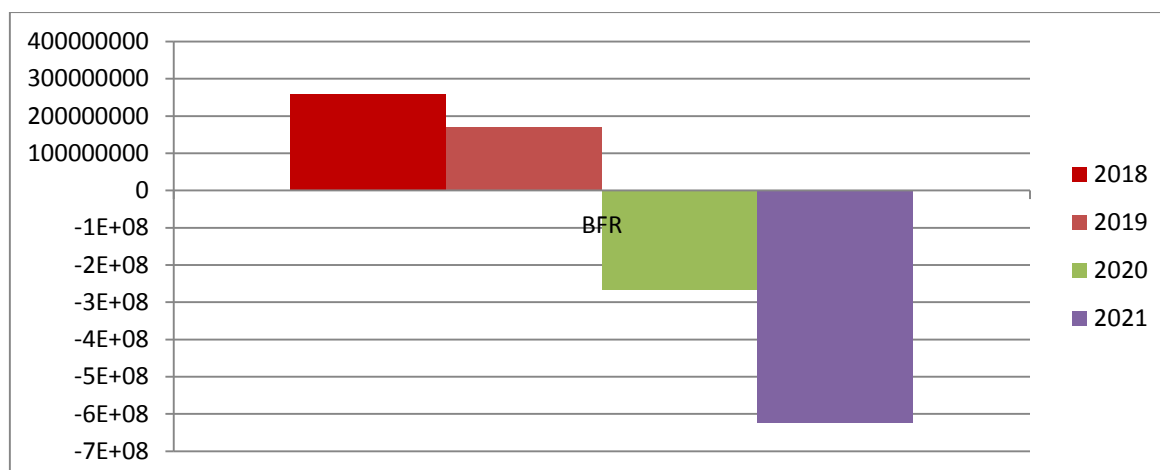
$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} - \text{PC} \text{ (sans passif de trésorerie)}$$

Tableau 22: Calcul du BFR

Désignation	2018	2019	2020	2021
VE+VR	1 965 251 880.89	2 094 714 693.51	2 337 540 520.93	2 546 542 264.88
PC	1 706 141 527.28	1 923 355 291.87	2 604 900 512.88	3 171 009 418.85
BFR	259 110 353.61	171 359 401.64	-267 359 991.95	-624 467 153.97

Source : établis par nous même à base des bilans fonctionnels 2018, 2019, 2020 et 2021.

Figure 14: Représentation graphique de BFR



Source : établi par nous même à base des bilans fonctionnels 2018, 2019, 2020 et 2021.

On remarque d'après la figure que le BFR donne une indication sur les décalages de trésorerie de l'entreprise, et ses besoins de trésorerie, le cas échéant. En fonction du résultat obtenu lors de son calcul, nous avons tiré la conclusion suivante :

On constate que le BFR est positif pour l'année 2018, 2019, cela signifie que les dettes à court terme n'arrivent pas à financer la totalité de l'actif cyclique.

Le BFR est négatif pour les deux années 2020, 2021, cela indique que les ressources cycliques finance la totalité des emplois cyclique et dégage des ressources en fonds de roulement.

➤ La trésorerie (T)

Après avoir calculé et interprété les deux composants de l'équilibre financier FRNG et BFR, il convient de confronter ces deux éléments pour en déduire la dernière composante qui est la trésorerie (T). Une deuxième méthode de calcul est envisageable, c'est la différence entre la trésorerie active et celle du passive :

- $T = FRNG - BFR$

Ou bien

- $T = AT - PT$

Tableau 23: Calcul du La trésorerie (T)

Désignation	2018	2019	2020	2021
FRNG	261 628 151.35	176 983 156.43	-260 229 834.7	-616 667 464.89
BFR	259 110 353.61	171 359 401.64	-267 359 991.95	-624 467 153.97
T	2 517 797.74	5 623 754.79	7 130 157.25	7 799 689.08

Source : établis par nous même à base des bilans fonctionnels 2018, 2019, 2020 et 2021.

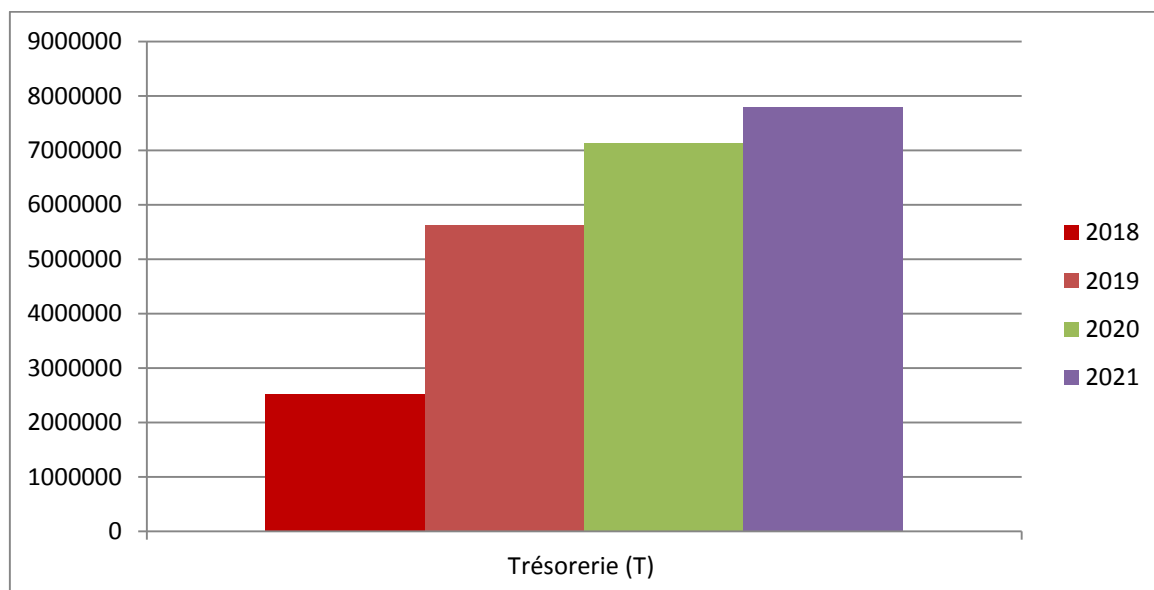
Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 24: Calcul du La trésorerie (T)

Désignation	2018	2019	2020	2021
AT	2 517 797.74	5 623 754.79	7 130 157.25	7 799 689.08
PT	-	-	-	-
T	2 517 797.74	5 623 754.79	7 130 157.25	7 799 689.08

Source : établis par nous même à base des bilans fonctionnels 2018, 2019, 2020 et 2021.

Figure 15: Représentation graphique de trésorerie (T)



Source : établi par nous même à base des bilans fonctionnels 2018, 2019, 2020 et 2021.

Nous remarquons une augmentation de la trésorerie nette en 2021 à (7 799 689.09) et cela par rapport à l'exercice 2020 qui est de (7 130 157.25) et 2019 qui est de (5 623 754.79) et 2018 qui est de (2 517 797.74). Donc l'entreprise a une trésorerie positive qui signifie que le fonds de roulement est suffisant pour couvrir le besoin né du cycle d'exploitation, cela implique que l'entreprise est en équilibre financier.

➤ Les ratios du bilan financier

A partir du bilan financier, nous allons étudier les ratios de structure, les ratios de liquidité et de solvabilité.

A. Ratios de structure financière

Dans les ratios de structure financière, nous allons étudier 04 ratios de financement qui sont calculés comme suite :

- **Ratio de financement permanent (R.F.P)**

$$R1 = \text{Capitaux Permanents} / \text{Actif Immobilisé}$$

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 25: Calcul de ratio de financement permanent

Désignation	2018	2019	2020	2021
KP	6 818 927 499.65	19 453 385 643.5	56 366 955 163.94	52 347 632 333.2
AI	6 557 299 348.30	19 276 402 487.07	56 627 184 998.64	52 964 299 798.09
R 01	1.04	1.01	0.99	0.99

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019,2020 et 2021.

On remarque que, ce ratio est supérieur à 1, pour l'année 2018 et 2019 cela veut dire que la situation financière de l'entreprise est équilibrée. En d'autres termes, les capitaux permanents arrivent à financer l'intégralité de l'actif immobilisé et dégagent une marge de sécurité égale au FRN. Par contre pour l'année 2020 et 2021 ce ratio est inférieur à 1, cela signifie que la situation financière est en déséquilibre. Autrement dit, les actifs immobilisés ne sont pas financés en totalité par les capitaux permanents.

- **Ratio de financements propre (RFP)**

R02 : Capitaux propres (CP) / Actif Immobilisé

Tableau 26: Calcul de ratio de financement propre

Désignation	2018	2019	2020	2021
CP	339 415 467.87	12 830 944 804.52	45 108 729 630.09	46 433 733 093.69
AI	6 557 299 348.30	19 276 402 487.07	56 627 184 998.64	52 964 299 798.09
R 02	0.05	0.66	0.8	0.88

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019,2020 et 2021.

Ce ratio est inférieur à 1, ce qui signifie que les capitaux propres ne financent pas la totalité des actifs immobilisés.

- **Ratio de financement total (RFT)**

R 04 = Capitaux propre / Total passif
--

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Tableau 27: Calcul de ratio de financement total (RFT)

Désignation	2018	2019	2020	2021
CP	339 415 467.87	12 830 944 804.52	45 108 729 630.09	46 433 733 093.69
TP	8 525 069 026.93	21 376 740 935.37	58 971 855 676.82	55 518 641 752.05
R 04	0.04	0.60	0.76	0.84

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021.

On remarque que ce ratio est inférieur à 1, alors les capitaux propres de l'entreprise arrive à finance 4 %, 60 %, 76 %, 84 % pour les quatre années 2018, 2019, 2020, 2021 respectivement de son actif cela veut dire que la « **RTC SONATRACH** » est en bonne santé financière.

B. Ratios de solvabilité

Deux ratios utilisés pour vérifier la solvabilité de l'entreprise «**RTC SONATRACH**».

- **Ratio d'autonomie financière**

R 05 = Capitaux propres / Total des dettes (TD)
--

Tableau 28: Calcul de ratio d'autonomie financière

Désignation	2018	2019	2020	2021
CP	339 415 467.87	12 830 944 804.52	45 108 729 630.09	46 433 733 093.69
TD	8 185 653 559.06	8 545 796 130.85	13 863 126 046.73	9 084 908 658.36
R 05	0.04	1.50	3.25	5.11

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021.

Ce ratio est inférieur à 1 dans l'année 2018, ce qui veut dire que l'entreprise ne pourra pas rembourser la totalité de ses dettes par ces fonds propres, et pour le reste des années (2019, 2020 et 2021) sont supérieurs à 1 ce qui signifie que les capitaux propres de l'entreprise sont plus importants que les dettes financières. L'entreprise arrive donc à couvrir ces emprunts avec ses capitaux propres.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

• **Ratio de solvabilité générale**

$$\text{R 06 : Total actif / Total des dettes}$$

Tableau 29: Calcul de ratio de solvabilité générale

Désignation	2018	2019	2020	2021
TA	8 525 069 026.93	21 376 740 935.37	58 971 855 676.82	55 518 641 751.05
DLMT+DCT	8 185 653 559.06	8 545 796 130.85	13 863 126 046.73	9 084 908 658.36
R 06	1.04	2.50	4.25	6.11

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021.

On remarque que, ce ratio est supérieur à 1 durant les quatre années étudiées, cela signifie que l'entreprise « **RTC SONATRACH** » dispose de garantie qui lui permettant de faire face de ces créanciers et que l'entreprise est solvable (elle peut rembourser la totalité de ses dettes, en utilisant les composantes de son actif plus et moins d'un an).

• **Ratios de liquidité**

Mesurent si la vente des stocks et l'encaissement des créances à moins d'un an permettent de payer les dettes à moins d'un an et cela à travers les trois ratios suivants.

➤ **Ratio de liquidité générale**

$$\text{R07 = Actif Circulant (AC) / Dettes à Court Terme (DCT)}$$

Tableau 30: Calcul de ratio de liquidité générale

Désignation	2018	2019	2020	2021
AC	1 967 769 678.63	2 100 338 448.30	2 344 670 678.18	2 554 341 953.96
DCT	1 706 141 527.28	1 923 355 291.87	2 604 900 512.88	3 171 009 418.85
R 07	1.15	1.09	0.90	0.80

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021.

On remarque que, pour les deux années 2018 et 2019 le ratio de liquidité est supérieur à 1 ce qui signifie que l'entreprise est en mesure de financer la totalité de ses dettes à court terme par son actif circulant. C'est-à-dire, elle est capable de payer largement ses dettes à court terme en liquidant ses stocks, en recouvrant la totalité de ses créances et en utilisant ses disponibilités.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Et pour le reste des années on constate que le ratio de liquidité est inférieur à 1, ce qui traduit que l'entreprise a une insuffisance des liquidités et elle n'est pas capable de payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.

- **Ratio de liquidité réduite**

$$\mathbf{R\ 08 = (Valeur\ Disponible\ (VD) + Valeur\ Réalisable\ (VR)) / Dettes\ à\ Court\ terme\ (DCT)}$$

Tableau 31: Calcul de ratio de liquidité réduite

Désignation	2018	2019	2020	2021
VD +VR	371 491 117.43	406 011 380.35	514 804 017.37	433 656 972.22
DCT	1 706 141 527.28	1 923 355 291.87	2 604 900 512.88	3 171 009 418.85
R 08	0.22	0.21	0.2	0.14

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021.

Ce ratio mesure le degré de couverture des DCT par VR et VD. Pour l'entreprise «**RTC SONATRACH** », ce ratio est inférieur à 1. Cela signifie que ses créances à moins d'un an et ses disponibilités ne peuvent couvrir que 22 %, 21 % et 20% et 14% respectivement de ses dettes à court terme, pendant les quatre années.

- **Ratio de liquidité immédiate**

$$\mathbf{R\ 09 = VD / DCT}$$

Tableau 32: Calcul de ratio de liquidité immédiate

Désignation	2018	2019	2020	2021
VD	2 517 797.74	5 623 754.79	7 130 157.25	7 799 689.08
DCT	1 706 141 527.28	1 923 355 291.87	2 604 900 512.88	3 171 009 418.85
R 09	0.001	0.003	0.003	0.003

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2018, 2019, 2020 et 2021.

On remarque que, le ratio de liquidité immédiate pour les quatre années 2018, 2019, 2020 et 2021 est stable et inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise peut couvrir 0.3% de ses dettes à court terme à partir de ses disponibilités durant les années 2019/2020 et 2021 tandis qu'en 2018 elle peut couvrir que 1% de ces dettes.

D'autre part, on constate essentiellement que, durant la période de 2018 à 2019, l'entreprise RTC SONATRACH enregistre un FRNG positif et supérieur au BFR, c'est-à-dire les valeurs immobilisées sont financés par les capitaux permanents, et elle a dégagé une marge de sécurité qui permet de financer une partie d'actif courant.

Chapitre 03: le contrôle budgétaire du budget d'exploitation et de la trésorerie au sein de la SONATRACH RTC (Bejaia)

Par contre durant la période 2020 à 2021 a enregistré un FRNG négatif indique que l'entreprise SONATRACH de Bejaia a utilisé plus de liquidités qu'elle n'en a générées au cours de cette période, tandis qu'un BFR négatif peut indiquer un excédent de ressources à court terme. Ces indicateurs financiers peuvent être utilisés pour évaluer la performance financière et la santé globale de l'entreprise.

Conclusion

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

Nous avons établis les tableaux des charges et des dépenses d'exploitation pour les mois de janvier, Février, Mars puis nous avons examiné contrôle de la trésorerie de l'entreprise pour 2018, 2019, 2020, 2021.

En conclusion, nous observons que la gestion budgétaire permet de savoir si les objectifs de l'entreprise ont été atteints grâce aux écarts constatés lors de la comparaison des prévisions et les réalisations.

D'autre part la gestion financière, permet à l'entreprise d'étudier sa situation financière à court, moyen et longue terme par l'élaboration des différentes méthodes a savoir les indicateurs d'équilibre financiers et des ratios financiers que juge essentielle pour leur étude.

Conclusion générale

Conclusion générale

Arrivant à la fin de notre travail de recherche, il convient de rappeler les objectifs que nous nous sommes assignés, nous avons fixé comme objectif principal, élaboration d'un système de gestion budgétaire au sein de SONATRACH.

La gestion budgétaire est définie comme l'élément central du contrôle managérial, qui est lié à la stratégie de l'entreprise. Ainsi, un budget est un moyen de fixer des objectifs communs pour l'ensemble de l'organisation et permettra ainsi une coordination entre les différents objectifs.

L'objectif principal pour une organisation est non pas être leader seulement dans le marché mais aussi avoir une bonne position et assurer la continuité de ses activités telle est le cas de l'entreprise « SONATRACH ».

D'une part l'entreprise ou on a effectuée notre stage pratique, se préoccupe comme toutes les organisations d'anticiper son avenir pour qu'elle puisse être en mesure de prendre des bonnes décision, pour cela il s'avère que la maîtrise de gestion budgétaire est plus utile pour que l'entreprise puisse se positionner et réaliser ces objectives tracés d'une façon efficace.

Le contrôle budgétaire est une phase très importante pour l'entreprise car elle permet de dégager un écart qui s'exprime par la comparaison entre les réalisations et les prévisions et puis l'expliquer pour l'exploiter.

Au terme de cette étude, il convient de retenir que les outils de contrôle budgétaire sont indispensable dans la gestion de l'entreprise et cela parce qu'ils permettent à l'entreprise de prendre une bonne décision et avoir une bonne vision sur sa santé financière.

D'autre part, ce stage pratique nous a permet d'analysé les chiffre de l'entreprise pour visualiser sa santé financière.

La gestion de trésorerie est concéderai comme un outil fondamental dans l'entreprise car il apporte des jugements sur la structure financière et la rentabilité de cette dernière.

Après l'étude des états financiers des exercices comptable 2018/2019/2020/2021 et l'analyse par les équilibres financière et par méthode des ratios nous a permet de déduire que l'entreprise est en bonne situation financière.

En conclusion l'étude effectuée nous a permet de confirmer les hypothèses.

Liste Bibliographique

Références

Alazard C, C., & SEPARI, S. (2007). *contrôle de gestion, manuel et application*. Paris: Dunod.

ALAZARD, C. (1998). *Contrôle de gestion*. Paris: Dunod.

Alazard, C., & SEPARI, C. (2010). *contrôle de gestion manuel et application*. Paris: DUNUD.

ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2001). *Contrôle De Gestion Manuel Et Applications* (éd. 2éme). Paris: DUNOD.

Alazard, C., & SEPARI, S. (2007). *contrôle de gestion*. Paris: Dunod.

ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2007). *Contrôle De Gestion , Manuel Et Application*. DUNOD.

ALAZARD, c., & SEPARI, S. (2007). *Contrôle de gestion Manuel et application* (éd. 11).

Alazard, C., & SEPARI, S. (2007). *contrôle de gestion, manuel et application*. Paris: Dunod.

ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2007). *Contrôle De Gestion, Manuel Et Application*. DUNOD.

ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2007). *CONTROLE DE GESTION, MANUEL ET APPLICATIONS*. DUNODP.

ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2007). *Le Contrôle De Gestion, manuel et applications*.

ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2010). *Contrôle De Gestion, Manuel Et Application* (éd. 2 éme). Paris: Dunod.

Alazard, C., & SEPARIS, S. (2007). *Contrôle de gestion manuel et application*. Paris: DUNOD.

Alazard, C., & SEPARIS, S. (2007). *contrôle de gestion manuel et applications*. Paris: DUNOD.

ANTHONY, R. N. (2006). *contrôle de gestion*. Paris: FOUCHER.

Baron Pet, A. (2000). *la mutation du contrôle de gestion*. Paris: organisation.

Beatrice, & GANGUILLAT, F. (2009). *L'essentiel du contrôle de gestio* (éd. 4éme). Paris: Extenso.

BEATRICE, & GRANDGUILLOT. (2014). *L'essentiel Du Contrôle De Gestion*, (éd. 8 éme).

Béatrice, & GRANDGUILLOT, F. (2009). *L'essentiel du contrôle de gestion* (éd. 10^{ème}). l'extenso.

Béatrice, & GRANDGUILLOT, F. (2014). *L'essentiel du contrôle de gestion* (éd. 8^{ème}). Paris: LEXTENSO.

Béatrice, & GRANDGUILLOT, F. (2014). *L'essentiel du contrôle de gestion* (éd. 8^{ème}).

Béatrice, & GRANDGUILLOT, F. (s.d.). *L'essentiel du contrôle de gestion* (éd. 10^{ème}). l'extenso.

BEATRICE, G. (2014). *L'essentiel Du Contrôle De Gestion* (éd. 8^{ème}). Lestenso.

Bouquin, H. (2006). *Le contrôle de gestion*. Paris.

BROOKSON, S. (2001). *Gérer un budget*. Paris: Mango Pratique.

CHRISTIAN, C., & RAULET. (s.d.). *Comptabilité et gestion*. DUNOD.

CULLMAN, H. (s.d.). *Comptabilité Analytique*. Paris: Bouchéne.

DAVASSE, H., & PARRUITTE, M. (2011). *Introduction A La Comptabilité*. Faucher.

DJERBI, Z., & DURAUD, X. (s.d.). *CONTROLE DE GESTION*.

DJERBI, Z., DURAND, X., & KUSZLA, C. (2014). *Contrôle De Gestion*. DUNOD.

DORIATH, B. (2005). *Contrôle De Gestion* (éd. 4^{ème}). Paris: DUNOD.

DORIATH, B. (2005). *Contrôle De Gestion* (éd. 4^{ème}). Paris: Dunod.

DORIATH, B. (2008). *contrôle de gestion en 20 fiches* (éd. 5^{ème}). Paris: DUNOD.

DORIATH, B. (2008). *Le Contrôle De Gestion* (éd. 5^{ème}). Paris: DUNOD.

DORIATH, B., & GOUJET. (2007). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performanc*. DUNUD.

Doriath, B., & Goujete, C. (2007). *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. Paris: Dunod.

- DRORIATH, B. (2005). *Le Contrôle De Gestion* (éd. 4^{ème}). Paris: DUNOD.
- DUBRULLE, L., & JOURDAIN, D. (2007). *Comptabilité analytique*. Paris: Dunod.
- DUBRULLE, L., & JOURDAIN, D. (2007). *Comptabilité Analytique De Gestion* (éd. 5^{ème}). Paris.
- Durand, X., & HELLUY, A. (2006). *Les fondamentaux du contrôle de gestion*. Paris: d'organisation.
- EGODARD, C., & Godard, S. (2013). *Le petit contrôle de gestion*. Paris: DUNOD.
- GANGUILLOT, B. (s.d.). *Analyse Financière* (éd. 4^{ème}).
- GAUGAIN, M., & SAUVEE-CRAMBERT, R. (s.d.). *Gestion De La Trésorerie*. Paris: ECONOMICA.
- Gervais, M. (1987). *contrôle de gestion par le système budgétaire*. Paris: Vuibert.
- GERVAIS, M. (2005). *Contrôle De Gestion* (éd. 7^{ème}). Paris.
- GERVAIS, M. (2009). *Contrôle De Gestion* (éd. 9^{ème}). Paris: Economica.
- GERVAIS, M. (s.d.). *Contrôle De Gestion* (éd. 6^{ème}).
- GRAHDGUILLOT, F., & Béatrice. (2014). *L'essentiel du contrôle de gestion* (éd. 8^{ème}). Paris: LEXTENSO.
- Guiniere, J.-C., & Guerny, J. (1998). *contrôle de gestion et choix stratégique* (éd. 6^{ème}). Paris: Delmas.
- HELENE LONING, V. M. (s.d.). *Contrôle De Gestion*.
- HERVE, H. (2002). *Toute La Finance De L'entreprise*, France.
- Js, L. (1998). *La Gestion Budgétaire, Outil De Pilotage Des Manager*. Paris: d'organisation.
- KEISER, A. (2000). *Contrôle de gestion* (éd. 2^{ème}). Paris: ESKA.
- Langlois G, G., Bonnier, C., & BRINGER, M. (2008). *Contrôle de gestion*. Paris: Fouche.

- Langlois, L., Bonnier, C., & Bringer, M. (2006). *contrôle de gestion*. Paris: Fouche.
- Langlois, L., Bonnier, C., & Bringer, M. (2006). *contrôle de gestion*. Paris: Foucher.
- Langlois, L., Bonnier, C., & Bringer, M. (2006). *contrôle de gestion*. Paris: BERTI.
- Langlois, L., Bonnier, C., & BRINGER, M. (2006). *Contrôle de gestion*. Paris: Fouche.
- Langlois, L., Bonnier, C., & BRINGER, M. (s.d.). *Contrôle de gestion*. Paris: Foucher.
- LANGOIS, L., BONNIER, C., & BRINGER, M. (2006). *Contrôle De Gestion*. Paris: copyright Editions FOUCHER.
- LANGOIS, L., BRINGER, M., & BONNIER, C. (s.d.). *Contrôle De Gestion*.
- Lochard, J. (1998). *La gestion budgétaire ; outil de pilotage des managers*. Paris: d'organisation.
- Lochard, J. (1998). *La gestion budgétaire outil de pilotage des managers*. d'organisation,.
- Lochard, J. (1998). *La gestion budgétaire outil de pilotage des managers*. Paris: organisation.
- LONIG, H., MALLERET, V., & MERIC, J. (2008). *le contrôle de gestion, organisation, outil et pratique* (éd. 3^{ème}). Paris: DUNUD.
- MEYLON, G., MELON, K., & RAIMBOURG, P. (2013). *Comptabilité Analytique* (éd. 5^{ème}). Paris,: Bréal.
- MICHEL, S., & GERER. (2003). *La Trésorerie Relation Bancaire*. Paris: DUNOD.
- N'GAHANE, p., & De Rongé, Y. (1996). *Dictionnaire de gestion*. Paris: Armand Colin.
- Nicolas, B. (2002). *le contrôle budgétair*. Paris: découvert.
- ROUSSELOT, P., & VERDIE, J.-F. (s.d.). *La Gestion De La Trésorerie*. Paris: DUNOD.

Annexes

Résumé

Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. Il permet de piloter et d'optimiser les performances de l'organisation en utilisant des outils et des méthodes de contrôle, de mesure et d'analyse des activités. Son objectif principal est d'assurer la réalisation des objectifs fixés et la création de valeur pour l'organisation. Parmi les outils de contrôle de gestion, la gestion budgétaire.

Cette dernière, est l'une des dispositifs les plus utilisées en contrôle de gestion. Elle permet à une organisation de gérer efficacement ses ressources financières, de prendre des décisions éclairées et d'assurer sa stabilité et sa croissance à long terme. Elle comprend trois étapes essentielles : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Ceci est fait afin de tester l'efficacité de la gestion budgétaire et d'atteindre les objectifs fixés de l'entreprise.

De plus, la gestion de la trésorerie, qui fait partie de la gestion budgétaire, est une fonction cruciale au sein d'une entreprise. Elle s'agit de prévoir, contrôler et optimiser les liquidités disponibles et la viabilité financière de l'entreprise.

Mots clés : contrôle, budget, la gestion budgétaire, la gestion de la trésorerie.

Abstract

The method through which leaders encourage the organization's members to effectively and efficiently implement the strategies is known as management control. It allows for the management and optimization of the organization's performance through the use of monitoring, measuring, and activity analysis tools and techniques. His main goal is to make sure that the organization's goals are met and that value is created. Among management control tools is budget management. This last one is one of the tools most frequently used in management control. She enables an organization to manage its financial resources effectively, to make clear decisions, and to ensure long-term stability and growth. She is aware of three key steps of planning, budgeting, and financial control. This is done in order to evaluate the effectiveness of budgetary management and accomplish the set business objectives.

The management of the treasurer, which is a component of budgetary management, is another essential task inside an organization. It concerns planning, monitoring, and optimizing available liquidities and the company's financial viability.

Key words: control, budget, financial management, and Treasury management.