



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique
Université ABDERRAHANE MIRA BEJAIA
Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestions

Mémoire fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme
Master En Sciences de Gestion
Spécialité : Finance et Comptabilité
Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

Le contrôle de gestion par la méthode budgétaire
Au sein de l'entreprise SONATRACH RTC Béjaïa

Réalisé par :

DJELLOUAH Imad Eddine

OUARET Rabah

Encadré par :

Mr. OUGHLISSI Mohand Akli

Promotion 2022/2023

Remerciement

Avant toute chose, nous remercions Dieu, tout-puissant, de nous avoir donné la force et la patience de bien mener ce modeste travail.

*Tout d'abord, ce travail ne sera jamais aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide nous tenons à remercier très chaleureusement notre promoteur, **Mr OUGHLISSI**, pour ses conseils et ses précieux enseignements et ses orientations et sa gratitude pour la réussite de ce travail.*

Nos vifs remerciements monsieur AFLALAY notre encadrent pour son accueil, ses précieux éclaircissements, son soutien moral et ses encouragements durant toute la période de notre stage.

Notre remerciement s'adresse également à tous nos professeurs pour leurs générosités.

En Particulièrement Mr. OUGHLISSI qui nous a beaucoup aidés et tous les conseils dont nousavons pu bénéficier.

Enfin, Toute notre gratitude et respect pour tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce présent travail.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

Mes parents:

Mon père, l'épaule solide, l'œil attentif, compréhensif et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments et mon amour, que Dieu te préserve et te procure santé et longue vie.

Ma mère, tu m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir, tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte. En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entourée.

Mon cher frère : Raouf que j'aime beaucoup et je lui souhaite que du bonheur et de la chance.

Ma chère sœur : Yousra que j'aime beaucoup qui m'a aidé tout au long de ma vie afin que je puisse réussir et de m'éclairer le chemin avec ses conseils.

Ma chère amie : Melissa qui ma portée main forte, je lui souhaite également la réussite.

À mon binôme OUARET Rabah de m'avoir supporté, et de fournir les efforts nécessaires afin de réaliser ce modeste travail.

Imad

Dédicaces

Je souhaite dédier ce mémoire de soutenance à vous tous, qui avez joué un rôle essentiel dans mon parcours académique. Votre soutien, vos conseils et votre présence ont été une source de force et d'inspiration pour moi.

À mes parents, je vous suis infiniment reconnaissant pour tout ce que vous avez fait et continuez de faire pour moi. Votre soutien indéfectible, vos conseils avisés et votre amour inconditionnel ont été les piliers sur lesquels j'ai pu m'appuyer. Je n'aurais pas pu atteindre cet objectif sans vous, et je suis profondément reconnaissant de vous avoir comme parents.

À mes frères et sœurs, vous êtes mes compagnons de vie, mes partenaires de joie et de peine. Votre soutien indéfectible et votre affection ont été une source de réconfort tout au long de ce projet. Je suis reconnaissant d'avoir pu compter sur votre encouragement et votre soutien inconditionnel.

Ma chère sœur Safia, bien que tu ne sois plus parmi nous, ton amour et ta bienveillance continuent de m'entourer. Tu as toujours été une source d'inspiration et de force pour moi, et je dédie ce mémoire à ta mémoire. Ta présence me manque énormément, mais je sais que tu veilles sur moi depuis l'au-delà.

À mon ami Choukri, tu as été mon soutien et mon compagnon tout au long de cette aventure. Tes encouragements, tes discussions enrichissantes et ton amitié sincère ont été d'une valeur inestimable. Merci d'avoir partagé ce parcours avec moi.

À mon binôme Imad Eddine DJELLOUAH, nous avons formé une équipe formidable. Ta collaboration, ton dévouement et ton professionnalisme ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire. Je te suis reconnaissant pour notre partenariat fructueux et pour ton engagement sans faille.

Cette dédicace est un témoignage de ma gratitude envers vous tous. Votre présence dans ma vie a été un cadeau précieux, et je suis honoré de vous avoir à mes côtés. Que cette dédicace soit le reflet de l'amour, du soutien et de la reconnaissance que je ressens envers vous. Avec tout mon amour et ma gratitude,

Rabah

Liste des abréviations

A.B.C: *Activity Based Costing.*

A.B.M: *Activity Based Management.*

I.R.F.F: *Imputation rationnelle des frais fixes*

ACF: *fonction d'autocorrélation.*

ARMA: *Processus autoregressif et moyenne mobile.*

AR(p): *Processus auto régressif d'ordre p.*

B: *Budget.*

CA: *Chiffre d'affaires.*

CAE: *Comptabilité analytique d'exploitation.*

CAN: *Chiffre d'affaires net.*

C.D.G: *Contrôle de gestion.*

C.G: *Comptabilité générale.*

CMp: *Coût matières prévu.*

CMr: *Coût matières réel.*

D.A: *Dinar algérien.*

K.D.A: *Kilo dinar Algérien.*

R.T.C: *Région transport centre.*

M.M.C: *Moyenne mobile centrée.*

G.P.A.O: *Gestion de la production assistée par ordinateur.*

V.A.N: *La valeur actuelle nette.*

E/CU: *Ecart sur coût unitaire.*

E/MCM: *Ecart sur marge sur coût matières.*

CF: *Cash flow.*

T: *Taux.*

N: *La durée total du projet.*

T.I.R: *Taux de rentabilité interne.*

E/MU: *Ecart sur marge unitaire.*

E/P: *Ecart sur prix.*

D.R: Le délai de récupération.

I.P: L'indice de profitabilité.

E/C.A: Ecart sur chiffre d'affaires.

S.O.P.E.G: La société pétrolière de gérance.

D.R.G.B: la Direction Régionale de Bejaia.

T.E.P: Tonne équivalent pétrole.

P.M.T: Plan moyen terme.

BOASEM: Bulletin des appels d'offres de secteur d'énergie et des mines.

CEOT: Commission d'évaluation d'offre technique.

TAP: Taux sur l'activité de l'entreprise.

RM/PM: Réalisations mensuelles / prévisions mensuelles ;

RC/PA: Réalisations cumulées / prévisions annuelles

RAS: Reste à réaliser

Qp: Quantité prévue. **Qr:** quantité réelle. **R:** Réalisations

T: Tonnes.

TDB: Tableau de bord.

Vol: Volume.

*Listes des schémas
et des figures*

Liste des schémas

Schéma N°01 : les différents niveaux du contrôle

Schéma N°02 : le processus du contrôle de gestion

Schéma N°03 : Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale

Schéma N°04 : rattachement du contrôle de gestion à la direction finance et comptabilité

Schéma N°05 : contrôle de gestion au même positionnement que les autres directions

Schéma N°06 : les nouvelles fonctions du contrôleur de gestion

Schéma N°07 : la démarche de la gestion budgétaire

Schéma N°08 : la démarche budgétaire

Schéma N°09 : présentation des différents budgets

Schéma N°10 : l'élaboration du budget des ventes

Schéma N°11 : la démarche de détermination du budget d'investissement

Schéma N°12 : la démarche de détermination du budget de trésorerie

Schéma N°13 : procédure d'élaboration du budget

Schéma N°14 : l'ensemble des écarts

Schéma N°15 : l'écart sur chiffres d'affaires

Schéma N°16 : l'écart sur marge

Schéma N°17 : l'écart total sur cout

Schéma N°18 : organigramme du département budget et contrôle de gestion –SDA/RTC

Schéma N°19 : le plan budgétaire de la RTC

Listes des figures

Figure N°01 : le triangle du contrôle de gestion

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Les qualités du contrôleur de gestion

Tableau N°02 : Les compétences du contrôleur de gestion

Tableau N° 03 : critères de comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

Tableau N°04 : tableau de la tendance linéaire et la tendance exponentielle

Tableau N°05 : Détermination des moyennes mobiles

Tableau N°06 : présentation de quelques causes d'écarts et leurs actions correctives

Tableau N°07 : prévisions d'investissement « physique valorisé/ enveloppe financière » en KDA.

Tableau N°08 : prévisions des charges d'exploitation en KDA

Tableau N°09 : rapport mensuel des charges d'exploitation pour le mois de mars 2022 en KDA.

Tableau N°10 : Rapport mensuel des dépenses d'exploitation pour le mois de mars 2022 en KDA.

Tableau N°11 : Dé-globalisation mensuelle de la prévision 2022 en KDA.

Tableau N°12 : suivi mensuel du plan annuel 2022 « physique valorisé » en KDA.

Tableau N°13 : suivi mensuel du plan annuel 2022 « financier » en KDA.

Tableau N°14 : avancement du projet fin Avril 2022 en KDA.

Sommaire

Liste des abréviations

Indexe

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : le contrôle de gestion

Section 1 : notions sur le contrôle de gestion.

Section 2 : la fonction du contrôle de gestion au sein d'une entreprise

Section 3 : les principaux outils du contrôle de gestion

Chapitre II : la gestion budgétaire

Section 1 : notions sur la gestion budgétaire et le budget

Section 2 : le contrôle budgétaire

Section 3 : la relation entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire

Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise SONATRACH RTC Béjaia

Section 1 : Présentation de l'entreprise RTC SONATRACH-Bejaia

Section 2 : planification et élaboration d'un plan budgétaire

Section 3 : Présentation d'un cas pratique au sein de SONATRACH RTC Bejaia.

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

Avec l'accélération du changement technologique et la mondialisation croissante de l'économie, les entreprises sont confrontées à de nouveaux défis. Elles doivent s'adapter, développer de nouvelles stratégies et modifier leurs structures organisationnelles pour rester en phase avec la réalité du monde économique. Dans ce contexte, la prise de décision efficace est une préoccupation majeure, ce qui nécessite la mise en place d'un processus de gestion pertinent et indispensable. Ce processus est animé par le contrôle de gestion, qui constitue un système d'information et de communication visant à améliorer les performances des entreprises. (Béatrice & F., 2014)

Le contrôle de gestion peut être défini comme « *le processus mis en place au sein d'une entité économique, notamment l'entreprise, pour assurer une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs fixés* ». (Langlois L, 2006). Il garantit que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation. De plus, il s'assure que les actions en cours sont alignées sur la stratégie définie et que la valeur créée par l'entreprise dépasse la valeur des ressources utilisées, telle qu'elle est reconnue socialement par le marché.

Le contrôle de gestion repose sur des principes fondamentaux et utilise divers outils pour orienter l'avenir de l'entreprise. Parmi ces outils, on retrouve la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le tableau de bord, le système d'information et la gestion budgétaire. (Hélène L, P, & Eve. Daniel.M, 2008)

La gestion budgétaire occupe une place prépondérante dans le contrôle de gestion, notamment dans la planification des activités de l'entreprise. Elle permet de quantifier ces activités dans le système hiérarchique de l'entreprise. De plus, elle représente un outil indispensable pour les opérationnels et les dirigeants, favorisant une meilleure communication et coordination entre les différents services ou fonctions de l'entreprise. La gestion budgétaire se définit comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. Elle englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent, les budgets, et vise à établir des prévisions chiffrées, les comparer systématiquement avec les réalisations et analyser d'éventuels écarts.

Introduction générale

Sur la base de ces simples notions, il y'a une question qui doit être abordée : **Y'a t'ils des procédures et des étapes spécifiques utilisées par la RTC SONATRACH de Bejaia, pour élaborer et contrôler sont budget annuel ?**

Pour mener a bien notre travail de recherche, nous devons nous posées les questions secondaires suivantes :

- Quelle est l'utilité du contrôle de gestion au sein d'une entreprise?
- sur quelle base se lance la compagne budgétaire au sein d'une entreprise ?
- quel sont les procédures d'élaboration du plan budgétaire au niveau de la RTC SONATRACH Béjaia?
- Quel est la finalité rapportée par la gestion budgétaire par rapport au contrôle de gestion au niveau de la RTC SONATRACH Béjaia?

Ces questions nous ont conduits à émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01: le contrôle de gestion au sein d'une vise l'utilisation de manière efficace et efficiente des ressources de l'entreprise pour atteindre ces objectifs. Cette société utilise les outils classique de contrôle de gestion qui sont: la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le tableau de bord de gestion et en fin la gestion budgétaire.

Hypothèse 02: la compagne budgétaire au sein de la RTC, se lance de façon régulière on exécutions la mission principale qui représente « assurer la disponibilité et l'intégrité du réseau de transport par canalisation, fin d'évacuer toute la production prévue dans les conditions optimales de sécurité de qualité et de cout tout en veillant a la maîtrise et a la réduction des dépenses »

Hypothèse 03: la procédure d'élaboration du plan budgétaire se présume dans l'accord entre les responsables des différentes structures au sein de la RTC, sur les projets désigné par la direction générale à Alger.

Hypothèse 04: la gestion budgétaire est un outil qui permet d'améliorer le pilotage et d'atteindre les objectifs de la RTC.

Pour mener à bien notre recherche nous avons réalisé une recherche documentaire, qui nous a permis de consulter de nombreux documents tels que les ouvrages mais également des articles consultés sur internet. La recherche bibliographique nous a permis de réunir un certain nombre de références en lien direct avec la thématique étudiée. Grace à ces

Introduction générale

recherches nous avons utilisé la méthode descriptive pour la partie théorique ou nous nous sommes inspirés des notions de base, des définitions....etc nous avons aussi, effectué un stage pratique au sein de la RTC SONATRACH Bejaia ou on a été confronté à la réalité du terrain ce qui nous a permis d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses posées au départ, et dans ce cas nous nous sommes basé sur la méthode budgétaire, nous nous sommes servis de l'analyse et l'interprétation des données obtenues auprès des employés de différents services comme services comptabilité analytique, tableau de bord et trésorerie, pour obtenir une vision plus vaste sur le processus de budget.

Pour atteindre notre objectif et obtenir des réponses aux questions fixées ci-dessus, nous avons découpé notre travail en trois chapitres de la manière suivante :

Premier chapitre intitulé «le contrôle de gestion », sera composé de deux sections: dans la première section nous présenteront la notion capitale sur le contrôle de gestion, la deuxième section portera sur les principaux outils de contrôle de gestion.

Le second chapitre intitulé « La gestion Budgétaires Outils de prévision et de contrôle », sera subdivisé en deux sections dont, la première présentera la notion sur la gestion budgétaire, la deuxième section traitera le contrôle budgétaire.

Le troisième chapitre intitulé « la gestion budgétaire au sein de l'entreprise SONATRACH », se portera en deux sections dont, en premier lieu sur la présentation de l'organisme d'accueil RTC, en second lieu sur la gestion budgétaire en vue de l'investissement et d'exploitation au sein de l'entreprise SONATRACH.

CHAPITRE I : le contrôle de gestion

« *Faire confiance c'est bien, contrôler c'est mieux* ». Cette phrase était affichée au-dessus du bureau de président d'une des plus importantes sociétés chimique d'Europe, il y a 20ans. Elle reste encore aujourd'hui gravée dans la mémoire de tous ceux qui ont eu l'occasion de la voir.

La survie de toute entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance. Donc le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise, il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints.

A cet effet nous allons consacrer le premier chapitre pour donner un aperçu général sur le contrôle de gestion. Nous l'avons scindé en trois sections, la première portera sur les notions de bases du contrôle de gestion, la deuxième sur la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise et la dernière section sur les outils de contrôle de gestion.

Section 01 : notion sur le contrôle de gestion

Afin de mieux expliquer la portée du contrôle de gestion, nous allons présenter, dans cette section, la définition de contrôle de gestion, ses objectifs, ses différentes formes, ainsi ses missions et ses limites, enfin nous présentons le processus du contrôle de gestion dans une entreprise.

1.1. Contrôle de gestion

Le contrôle : c'est-à-dire l'action de contrôler quelque chose, quelqu'un, de vérifier leur état ou leur situation au regard d'une norme.

La gestion : c'est l'art d'utiliser les ressources rares de la façon optimale, pour le but d'atteindre des objectifs fixés.

Le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au sein de l'entreprise ainsi certains auteurs ont proposé quelques définitions de contrôle de gestion.

Selon (Henri Bouquin., 2013) le contrôle de gestion est « *un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des*

Chapitre I : le contrôle de gestion

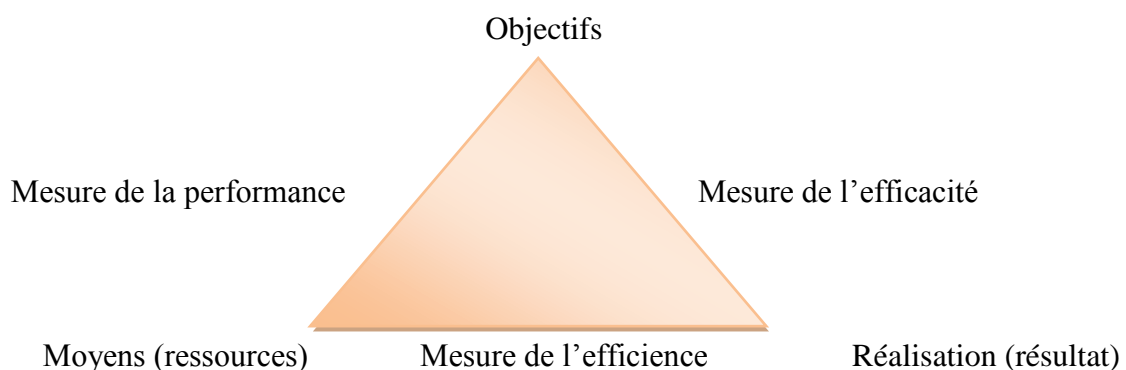
managers. De ce fait, il apprend le management aux managers, auxquels il fournit des repères pour évaluer leurs actions et qu'il contribue à socialiser ».

Selon (Lochard J., 1998) le contrôle de gestion est défini comme étant « *un ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant le marché de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues permet aux dirigeants de déclencher rapidement les mesures correctives appropriées avec l'aide ou les conseils du contrôleur de gestion »*

Selon A.JL, Adrouin : « *le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »*

Le contrôle de gestion, c'est l'ensemble des moyens mis en œuvre dans une entreprise pour s'assurer d'une mobilisation permanente et efficace des ressources en vue d'atteindre les objectifs que se proposent les dirigeants.

Figure N°01 : le triangle du contrôle de gestion



Source : (Ioing H, 2008, p. 6)

D'après ce schéma :

- **L'efficacité** : un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés, c'est-à-dire la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif.
- **L'efficience** : une entreprise est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le minimum de moyens.
- **Pertinence** : c'est le niveau de cohérence des objectifs et des moyens.

Chapitre I : le contrôle de gestion

1.2. Objectifs, missions et limites du contrôle de gestion

1.2.1. Les objectifs du contrôle de gestion

Selon (Frediric et anne, 2006), les principaux objectifs et missions du contrôle de gestion se résument aux points suivants :

- Contribuer à la définition de la stratégie ;
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie ;
- Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec l'objectif court terme et les objectifs stratégiques ;
- Mesurer les performances ;
- Piloter l'activité et prendre les actions correctrices ;
- Aider la réflexion et à piloter l'ensemble des variables managériales de la performance globale ;
- Fournir a l'organisation des moyens de communication pour le dialogue et la négociation ;

1.2.2. Les missions du contrôle de gestion

Nous trouvons trois missions fondamentales du contrôle de gestion selon BOUQUI H

- 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 mette 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 ressources et de résultat).

1.2.3. Les limites du contrôle de gestion

On distingue trois limites fondamentales :

Chapitre I : le contrôle de gestion

- Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée;
- Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc.). Et cela induit du stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible.
- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise (et aussi rencontrer en direct des clients), vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

1.3. Typologie du contrôle

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).

1.3.1. 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.

1.3.2. Contrôle de gestion

Qui s'adresse aux cadres et responsables et évalue 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.

1.3.3. Contrôle opérationnel ou d'exécution

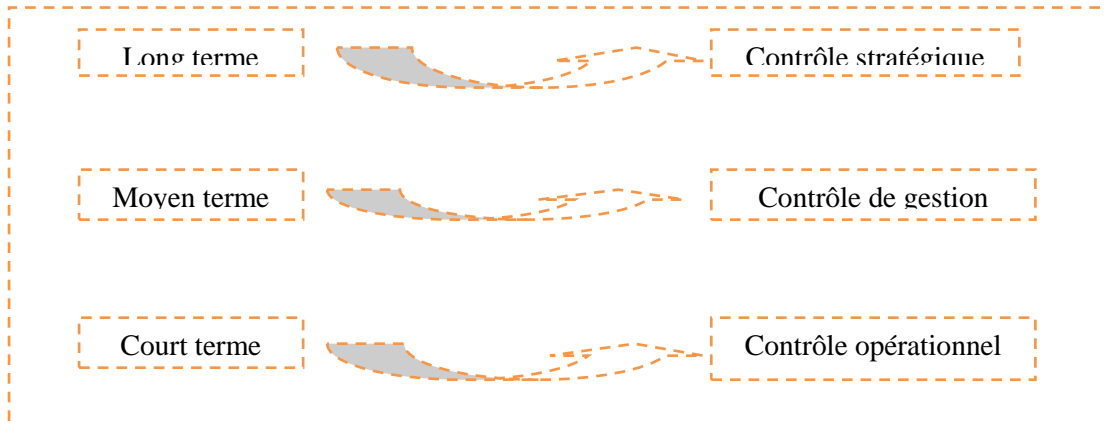
Qui est le suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations; il touche essentiellement le personnel d'exécution et est en grande partie automatisé.

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

Chapitre I : le contrôle de gestion

transformation des objectifs à long terme en action courantes. La relation entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel est simplifiée par le schéma suivant:

Schéma N°01: Les différents niveaux du contrôle.



Source : (Alzard C, p. 9)

1.4. Processus du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management, il est décomposé en cinq phases :

1.4.1. Phase de prévision :

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

1.4.2. Phase d'exécution

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

1.4.3. 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 (au sens strict) met en évidence des **écarts** et en détermine les causes. Elle doit

Chapitre I : le contrôle de gestion

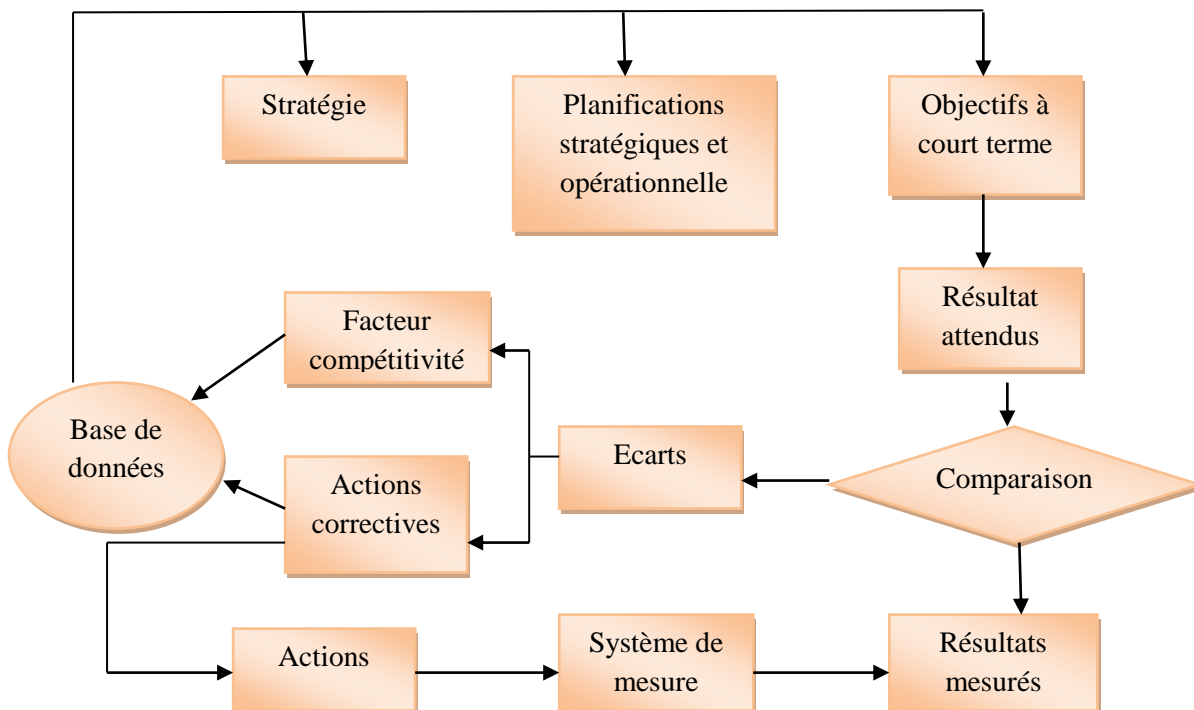
conduire les responsables à prendre des **mesures correctives**.

Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

1.4.4. Phase d'apprentissage

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

Schéma N°02 : le processus de contrôle de gestion.



Source : (Langlois L, 2006, p. 19)

1.5. Les étapes de Contrôle de gestion

Il existe plusieurs étapes de contrôle de gestion, nous résumons ces étapes du processus dans les points suivants :

Planification: Au cours de cette étape; on fixe les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels. Elle correspond à l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie qui lui permettra sur une longue période de tirer avantage des règles de jeu prévalant dans l'environnement et de leur évolution.

Chapitre I : le contrôle de gestion

Budgétisation : elle vise l'efficacité à court terme de l'exploitation des ressources de l'entreprise; elle se manifeste correctement à travers l'action dont la valorisation constitue le budget. L'essentielle de cette étape est la définition, la coordination et l'application des plans d'action dans tous les domaines de la gestion de l'entreprise.

L'action : c'est l'exécution des plans d'action, leur traduction en fait pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit d'atteindre les objectifs.

Le suivi des réalisations: il s'agit de mesurer les résultats partiels de l'action et d'expliquer les niveaux de performance atteints, ainsi que d'identifier les mesures correctives nécessaires.

Synthèse

Dans la section précédente, nous avons introduit les concepts de contrôle de gestion, qui sont essentiels pour une meilleure compréhension de son rôle au sein de l'entreprise. Dans la section suivante, nous allons examiner plus en détail la fonction du contrôle de gestion dans l'entreprise.

Section 2 : la fonction du contrôle de gestion au sein d'une entreprise

La fonction du contrôle de gestion est indispensable pour effectuer des analyses qui contribuent à l'amélioration de la gestion, de la performance et l'assurance de la pérennité de l'entreprise. Cette fonction est essentielle dans l'organigramme de l'entité car elle offre aux décideurs les moyens de comprendre la réalité, de s'y adapter et de se préparer au futur.

2.1. La Position du contrôle de gestion dans la structure de l'entreprise

Une structure d'entreprise ou une structure organisationnelle est un groupe d'équipements à travers lequel une entreprise attribue, coordonne et contrôle ses activités pour atteindre ses objectifs. La structure comprend la répartition des services et des tâches, les relations hiérarchiques, les opérations de l'entreprise et les procédures de communication

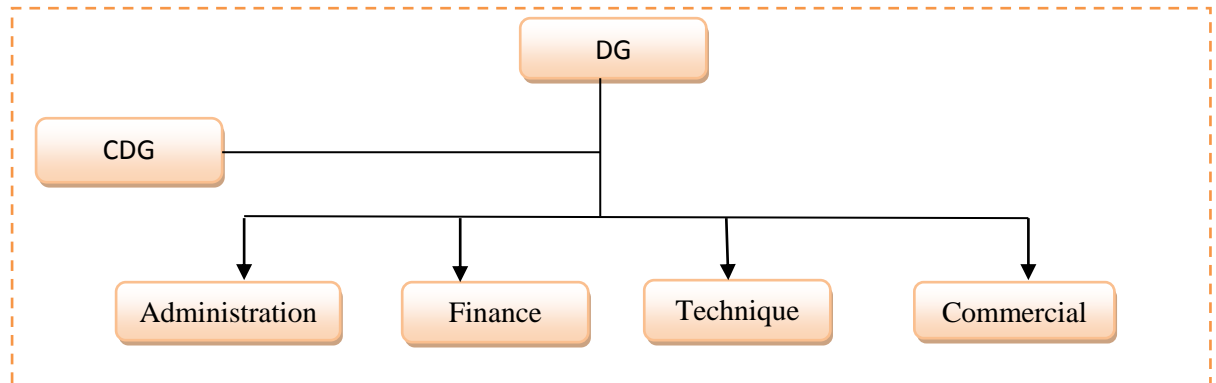
2.1.1. Rattachement à la direction générale (position d'état-major ou de staff)

Il s'agit d'un signal puissant liant contrôle de gestion et stratégie, et donne un certain pouvoir et une certaine légitimité. Cette position est justifiée dans la portée son périmètre comprends la stratégie et les opérations. Cela signifie aussi un rôle plus important que le

Chapitre I : le contrôle de gestion

directeur financier.

Schéma N°3 : Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale



Source : (Hélène L, P, & Eve. Daniel.M, 2008, p. 285)

Dans ce cas de figure le contrôleur de gestion intervient :

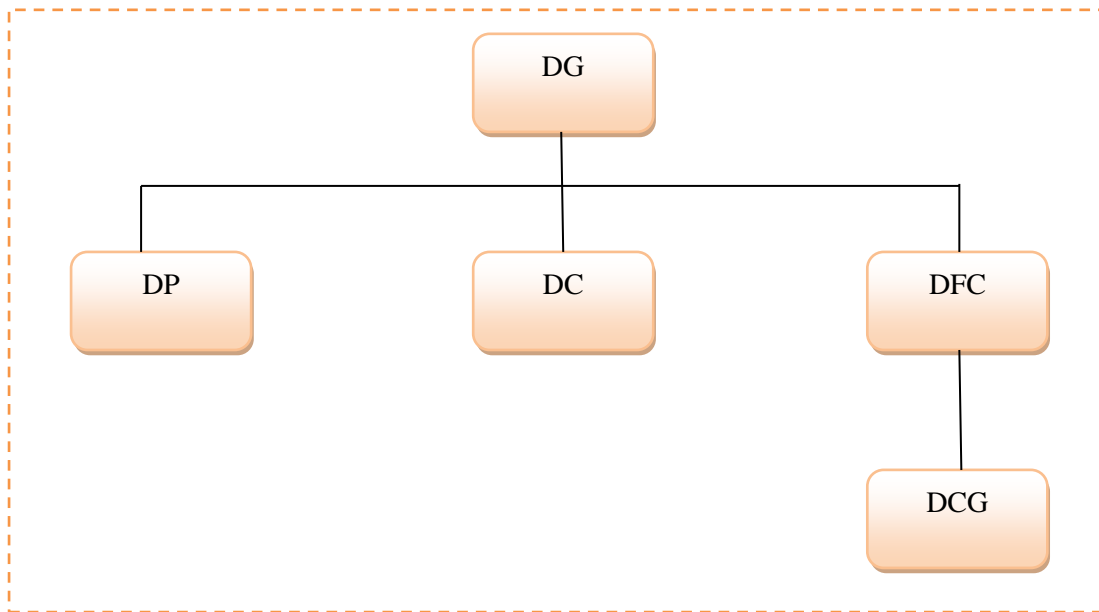
- Dans le processus de planification stratégique.
- Dans le processus de mobilisation et d'animation des acteurs.
- Dans la prise de décisions à long terme : choix d'investissements, partenariat.

Et qui permet au contrôle de gestion d'avoir une autonomie par rapport aux comptables et une indépendance de contrôle, ainsi une position plus proche du conseil interne est l'aide à la décision.

2.1.2. Rattachement à la Direction Finance et Comptabilité

Cette position illustre une certaine dépendance du contrôleur de Gestion au directeur financier, ce qui peut nuire à la communication avec les autres services et restreindre son terrain à un domaine plus strictement financier, privilégiant des informations comptables au détriment des informations plus opérationnelles (Qualité, délai...);

Schéma n°4 : Rattachement du Contrôle de Gestion au Direction Finance et Comptabilité

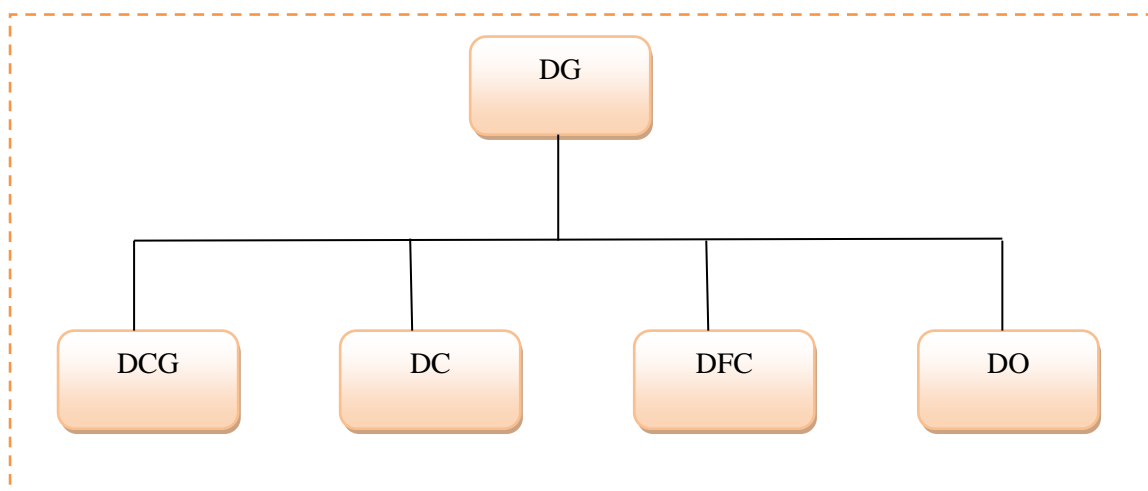


Source : (Hélène L, P, & Eve. Daniel.M, 2008, p. 286)

2.1.3. Position du contrôle de gestion au même niveau que les autres Directions

Cette position accorde une place égale à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui peut faciliter les échanges entre les directions et accorder au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs et amener la direction générale à diriger et à prendre les meilleures décisions en collaboration étroite avec le contrôleur de gestion

Schéma N°5 : Contrôle de Gestion au même Positionnement que les autres Directions



Source : (Hélène L, P, & Eve. Daniel.M, 2008, p. 287)

Chapitre I : le contrôle de gestion

2.2. Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un professionnel chargé d'exécuter efficacement les procédures de traitement de l'information qui permettent un bon fonctionnement de ce mécanisme de régulation, ce dernier doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois : spécialiste (maîtriser les outils pointus), généraliste (organiser, coordonner les procédures), opérationnel (gérer l'exécution), fonctionnel (conseiller les décideurs), technicien (intégrer la dimension technique) et humain (gérer les hommes et les groupes).

2.2.1. La place du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise

Selon Claude ALAZARD ; Le contrôleur de gestion n'a pas d'autorité hiérarchique dans l'entreprise sauf s'il regroupe un nombre de personnes dans son service, il a une position de conseil et doit informer sans juger ni imposer une action.

La place et le rôle du contrôleur n'ont pas d'importance car sa place dépend de l'intérêt que porte le décideur, le manager au contrôle de gestion, aussi que l'identité de l'entreprise, le système de valeurs et le comportement du dirigeant sont déterminants pour fixer le rôle du contrôleur de gestion

Il faudra noter que les techniques du contrôleur peuvent être les mêmes dans toutes les entreprises mais que le rôle, l'importance et la place accordés au contrôle de gestion sa fonction des stratégies adoptées dans le cadre du métier de l'entreprise, ainsi que la culture de l'entreprise et des comportements psychologiques des acteurs des dirigeants

2.2.2. Le métier du Contrôleur de Gestion

Selon Claude ALAZARD ; Le contrôleur doit donc être polyvalent aussi qui doit être spécialiste, généraliste qui maîtrise les outils pointus, opérationnel et fonctionnel pour gérer l'exécution, conseiller les décideurs aussi que technicien et humain pour intégrer la dimension technique aussi que gérer les hommes et les groupe.

Pour faire apparaître une extension et une diversification des missions du contrôleur de gestion qui doit mettre en place :

- Les procédures du contrôle opérationnel nécessaire
- Former et motiver les exécutants pour les responsabiliser
- Informer et conseiller les décideurs

Chapitre I : le contrôle de gestion

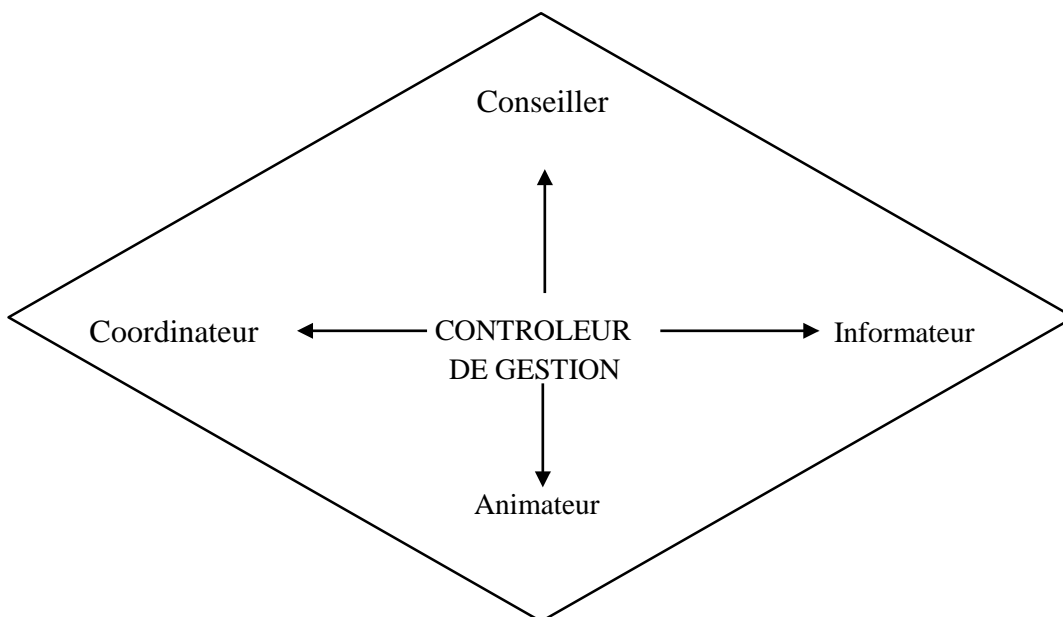
La diversité des missions du contrôleur de gestion montre le rôle stratégique de ce système d'information et les compétences tant techniques qu'organisationnelles et humaines requises par la fonction.

Les missions du contrôleur de gestion : recouvrent les trois champs du contrôle (de gestion, opérationnel, stratégique). Il s'agit de :

- Conception et adaptation des systèmes et procédures de gestion ;
- Production d'informations de gestion ;
- Analyses de rentabilité et synthèses économiques ;
- Animation des systèmes.

Le contrôleur de gestion conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité :

Schéma N° 06 : Les nouvelles fonctions du contrôleur de gestion



Source : (ALAZARD & SEPARI, 1998, p. 666)

Les qualités du contrôleur de gestion peuvent être humaines et techniques comme le démontre le tableau ci-dessous :

Chapitre I : le contrôle de gestion

Tableau N° 01 : Les qualités du contrôleur de gestion

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

Source : (ALAZARD & SEPARI, 1998, p. 16)

2.2.3. Les compétences du contrôleur de gestion

Les compétences du contrôleur de gestion sont résumées dans le tableau suivant :Appréciation des compétences pour tenir le poste :

1. compétences indispensables
2. compétences souhaitées ;
3. compétences à acquérir.

Chapitre I : le contrôle de gestion

Tableau N°02 : Les compétences du contrôleur de gestion

Compétence	1	2	3
<p>➤ Savoirs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la comptabilité analytique • Connaissance des méthodes associées • Connaissance des outils mis à disposition pour mettre en œuvre le contrôle de gestion • Expertise sur la notion de coût • Expertise dans l'élaboration des tableaux de bord et indicateurs • Connaissance de l'organisation en question 	X	X	X
<p>➤ Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etre capable de gérer un projet • Etre capable de constituer un coût • Etre capable d'analyser un coût • Etre capable d'animer une réunion • Proposer des méthodes adaptées à l'environnement de l'organisation • Etre capable d'élaborer des documents de synthèse • Etre capable de conduire une formation 	X	X	
<p>➤ Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoir le sens de l'écoute • Etre pédagogique • Avoir un esprit de synthèse • Etre rigoureux • Etre réactif • Etre créatif 	X	X	

Source : (ARAB, 2012, p. 116)

Le tableau identifie les compétences requises d'un contrôleur de gestion, classées en savoirs, savoir faire et savoir-être. Les savoirs comprennent la connaissance de la comptabilité analytique, des outils de contrôle de gestion et de l'organisation. Les savoir-faire incluent la gestion de projets, l'analyse des coûts, l'animation de réunions et la proposition de méthodes adaptées. Les savoir-être englobent l'écoute, la pédagogie, la rigueur et la créativité. Ces compétences sont essentielles pour un contrôleur de gestion performant.

✚ Synthèse

La fonction de contrôle de gestion consiste à utiliser des outils et des techniques pour collecter, analyser et interpréter les données afin de mesurer et d'améliorer la performance de l'entreprise.

Pour cela on va présenter les outils de contrôle de gestion dans la dernière section de ce chapitre

Chapitre I : le contrôle de gestion

Section 3 : les principaux outils de contrôle de gestion

Pour piloter et prendre des décisions à court long terme, le gestionnaire élabore et utilise de nombreux outils d'aide à la décision. Dans de très nombreux cas, il fonde ses décisions sur des démarches d'analyse des coûts, la pertinence de ses choix dépend de la nature et de la qualité des coûts envisagés.

Le contrôle de gestion se compose de plusieurs outils. Nous allons développer quelques-uns de ces outils ;

- Comptabilité générale ;
- Comptabilité analytique ;
- Système d'information ;
- Gestion budgétaire ;
- Tableau de bord ;
- Le reporting ;
- Benchmarking ;

3.1. La comptabilité générale :

La comptabilité générale est un élément essentiel du fonctionnement de chaque entreprise, considérée comme la première source de l'information.

3.1.1. Définition de la comptabilité générale :

Selon DAVASSE H et PARUITTE M, la comptabilité générale comme « *un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de bases chiffrées, et présenter des états reflétant une image fidèle de patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture* »

3.1.2. Le rôle de la comptabilité générale :

Nous montrons les trois fondamentaux rôles de la comptabilité générale :

- un outil d'informations financière qui, en relation avec la performance de l'entreprise et ses résultats, réalise.
- un moyen de preuve pour objectif d'offrir une présentation synthétique de l'entreprise.
- un instrument de gestion.

Chapitre I : le contrôle de gestion

3.1.3. Les objectifs de la comptabilité générale

Les objectifs de la comptabilité générale se présentent comme suit :

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

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

Selon Didier LECLERE, Il faut savoir aussi que c'est la comptabilité générale qui institutionnalise la production de l'information financière destinée aux tiers.

L'établissement des états financiers par la comptabilité générale est obligatoire, c'est pourquoi elle est souvent ressentie comme une contrainte et non comme un instrument de gestion utile.

3.2. La comptabilité analytique :

La comptabilité analytique constitue un outil de gestion fondamental pour mesurer, apprécier, et améliorer la performance de l'entreprise.

3.2.1. Définition de la comptabilité analytique

Selon **D. LECLERE**, la comptabilité analytique est définie de la manière suivante : « *la comptabilité de gestion calcule et analyse la valeur des flux internes dans l'entreprise. Elle doit être adaptée à l'activité, à la structure fonctionnelle de l'entreprise et aux besoins des décideurs face aux évolutions de l'environnement économique et technologique (concurrence internationale, flexibilité des moyens de production...)* »

Chapitre I : le contrôle de gestion

Selon (Béatrice & GRANDGUILLOT, 2012,2013) « *la comptabilité de gestion calcule et analyse la valeur des flux internes dans l'entreprise. Elle doit être adaptée à l'activité, à la structure fonctionnelle de l'entreprise et aux besoins des décideurs face aux évolutions de l'environnement économique et technologique (concurrence internationale, flexibilité des moyens de production...)* »

Selon (DUBRULIE & JOURDAIN, 2007) « *la comptabilité analytique comme un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs* »

3.2.2. Les objectifs de la comptabilité analytique

Selon ibidem La comptabilité analytique a pour but de :

- ✓ Calculer les coûts pertinents des différentes fonctions, activités ou processus assurés par l'entreprise ;
- ✓ Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ;
- ✓ Expliquer la cause des coûts, les résultats des produits ou autres objets de coût pour les comparer aux prix de vente correspondants ;
- ✓ Etudier le comportement des charges par rapport au niveau d'activité de l'entreprise ;
- ✓ Etablir les prévisions de charges et de produits courants ;
- ✓ Interpréter les écarts entre les éléments prévisionnels et ceux constatés ;

3.2.3. Les méthodes de calculs de coûts de la comptabilité analytique

Il existe plusieurs méthodes qui permettent de calculer des coûts en comptabilité analytique. Pour rappel, un coût est une accumulation de charges sur un produit (coût variable, coût fixe, incorporable, non incorporable...). Voici les principales méthodes de coûts :

- ✚ **La méthode des coûts complets** : elle repose sur la distinction fondamentale entre les charges directes et indirectes.
- ✚ **La méthode des coûts partiels** : elle repose sur la distinction entre les charges fixes et variables.
- ✚ **La méthode du direct costing** : elle s'applique aux entreprises multi-produits ou multi-activités et retient que les charges variables dans un premier temps.

Chapitre I : le contrôle de gestion

- ✚ **La méthode ABC (coûts par activité)** : elle repose sur la notion de valeur (il faut découper l'entreprise par activité et non par fonction ou produit).
- ✚ **La méthode des coûts cibles** : elle repose sur le principe fondamental d'analyse de la valeur (l'objectif est de maximiser la satisfaction du client).

Tableau N° 03 : critères de comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

Critères de comparaison	Comptabilité générale	Comptabilité analytique
Au regard de la loi	Obligatoire	Facultative
Vision de l'entreprise	Globale	Détaillée
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	Economiques
Règles	Rigides et normatives	Souples et évolutives
Utilisateurs	Tiers + direction	Tous les responsables
Nature de l'information	Précise + certifiée - formelle	Rapide–pertinente–approchée

Source : (Dubrulle L, 2007, p. 09)

3.3. Système d'information

Aujourd'hui, l'information est incontestablement une source vitale de l'entreprise. A ce titre, le système d'information constitue un élément essentiel du contrôle de gestion.

3.3.1. Définition du système d'information

Le système d'information est défini selon **F. GAUTIER** et **A. PEZET** comme étant « *l'ensemble des informations formelles circulants dans l'entreprise, procédures et moyens utilisés pour rechercher et traiter ces informations* ».

3.3.2. Les fonctions du système d'information

Le système d'information remplit 04 fonctions essentielles :

Chapitre I : le contrôle de gestion

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

3.3.3. Les finalités du système d'information

Le système d'information a trois (03) finalités essentielles :

- **Le contrôle** : le SI doit être la mémoire de l'organisation en traitant les données du passé ;
- **La coordination** : le SI doit permettre de suivre les actions présentes, donc doit assurer la coordination entre les différents services ;
- **La décision** : le SI traite les données prévisionnelles pour aider à préparer le futur (analyse de la décision : traite les informations du futur).

3.4. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil essentiel de contrôle de gestion qui conduit aux changements et l'amélioration des performances de l'entreprise.

3.4.1. Définition de la gestion budgétaire

Nous pouvons retenir :

La gestion budgétaire selon **J-LOCHARD** est « *un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffré appelé budget. La décision prise par la direction avec la participation des responsables, c'est un mode de gestion à court-terme, qui englobe tous les*

Chapitre I : le contrôle de gestion

aspects de l'activité de l'organisation qui comprend une période de budgétisation puis une période de contrôle budgétaire »

3.4.2. Les missions de le gestion budgétaire

La gestion budgétaire remplit plusieurs missions dont on distingue :

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

3.4.3. Les étapes de la gestion budgétaire

La mise en place de la gestion budgétaire repose sur trois étapes essentielles : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

3.4.3.1. La prévision

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

La simulation consiste à faire des hypothèses de travail pour valider la stratégie en chiffrant. Les tâches des prévisions concernent :

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

3.4.3.2. La budgétisation

Selon Doriath B, Goujet C, Le budget est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable ; il définit les ressources que lui sont déléguées pour

Chapitre I : le contrôle de gestion

atteindre les objectifs qu'il a négociés. Les budgets sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus ou moins fine (trimestrielle, mensuelle,... etc).

3.4.3.3. Le contrôle budgétaire

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

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

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions.

3.4.4. Intérêts de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire apporte plusieurs intérêts dont nous citons :

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

3.4.5. Les limites de la gestion budgétaire

Les limites de la gestion budgétaire se résument ainsi :

- 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

Chapitre I : le contrôle de gestion

pour l'ensemble des budgets fonctionnels.

- La désignation des responsabilités, les contrôles peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel.
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ».
- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

3.5. Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil du contrôle de gestion qui a pour vocation d'aider au pilotage de l'entreprise.

3.5.1. Définition du tableau de bord

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

Selon M. Leroy, le tableau de bord « *est une présentation synthétique et périodiques des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte* ».

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

3.5.2. Le rôle du tableau de bord

Le rôle de tableau de bord se résume dans :

- **Le pilotage opérationnel** : il assure le suivi de l'exécution de tâches au niveau des opérations et de la mise en œuvre d'un plan d'action.
- **Le pilotage stratégique** : il donne une vision globale des activités de l'entreprise au comité de direction et aux parties prenantes. Il facilite la prise de décision.
- **L'analyse de données** : cette utilisation est moins conventionnelle que les autres.

Chapitre I : le contrôle de gestion

3.5.3. Les objectifs du tableau de bord :

Le tableau de bord a plusieurs objectifs :

- Outils de mesure des performances ;
- Outil de pilotage, d'information ;
- Outil d'aide à la prise de décision ;
- Permet aux responsables d'agir ou il faut et au moment voulu ;
- Permet d'apprécier les résultats d'actions correctives ;
- Favoriser la communication entre les différents départements ;

3.5.4. Les types de tableau de bord :

Parmi les différents types de tableau de bord, nous citons :

3.5.4.1. Le tableau de bord de gestion

Selon **M. Gervais**, « *le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités* ». Ainsi, le tableau de bord de gestion a pour vocation d'aider le pilotage de l'entreprise et permet de prendre des actions correctives.

3.5.4.2. Le tableau de bord prospectif (Balanced Score Card)

Le TBP, appelé aussi tableau de bord équilibré (BSC), est un système de mesure de la performance équilibré, entre indicateurs financiers et non financiers, entre court terme et long terme et entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats. Ainsi le BSC mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés et inter-reliés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel (la capacité qu'a l'organisation de s'améliorer et de croître à long terme). Par conséquent, il permet aux entreprises de suivre leurs résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès réalisés dans le développement des compétences nécessaires à leur croissance future.

Chapitre I : le contrôle de gestion

3.6. Le reporting :

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

3.6.1. Définition du reporting

Selon **N. Guedj**, le reporting est défini comme étant « *un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité* ».

Selon **Doriath Brigitte**, le reporting est « *un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité* ».

3.6.2. Les type du reporting

On distingue deux types de reporting :

- **Reporting financier** : c'est la remontée des comptes, des états financiers , des indicateurs financiers essentiels.
- **Reporting de gestion** : c'est la remontée des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord.

3.6.3. L'objectifs de reporting :

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

3.7. Benchmarking (analyse comparative) :

L'analyse comparative est une technique de comparaison avec les entreprises

Chapitre I : le contrôle de gestion

concurrentes afin d'améliorer la performance de l'organisation.

3.7.1. Définition de l'analyse comparative

Selon **Robert C**, l'analyse comparative, appelé aussi benchmarking, est « *la recherche des méthodes les plus performantes, pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité* ».

Selon **Claude Demeure**, le benchmarking consiste à « *analyser et de s'approprier les méthodes les plus efficaces des entreprises concurrentes ou bien des entreprises reconnues comme étant les meilleures dans un domaine donné* ».

A partir de ces définitions, nous retenons que l'analyse comparative consiste à évaluer et comparer les méthodes, les produits et les services par rapport à ceux des concurrents pour mettre en œuvre les meilleures pratiques. C'est un outil d'amélioration continue de la performance.

3.7.2. Typologie du benchmarking

Il existe plusieurs formes de benchmarking, parmi lesquels on distingue :

- **Le benchmarking interne** : il se pratique au sein de l'organisation elle-même dans des unités aux activités comparables. L'accès aux informations et aux données est alors facilité, et le coût en temps et en ressource est moindre. La mise en place de ce benchmarking génère moins de résistance puisqu'il s'agit de la même organisation, et l'apprentissage de meilleures pratiques peut s'avérer plus facile.
- **Le benchmarking fonctionnel** : il consiste à faire des comparaisons avec des organisations opérantes dans des secteurs différents dans le but d'améliorer les processus organisationnels de la structure.
- **Le benchmarking externe** : ce dernier suppose la comparaison avec des

Chapitre I : le contrôle de gestion

organisations réputées être les meilleures dans le même secteur. Ce type de tâche est consommateur de temps et de ressources pour s'assurer de la comptabilité des données récoltées et pour la mise en œuvre des améliorations nécessaires.

- **Le benchmarking des processus (ou générique) :** il ne s'attache pas à la stratégie, aux produits et aux services, mais au processus mis en œuvre pour produire ces produits ou services. Le benchmarking s'effectue dans ce cas auprès de partenaires délivrant les mêmes services, réalisant de meilleures performances.

Le benchmarking permet de :

- ✓ Reconnaître l'excellence de certains services et fonction ;
- ✓ Identifier les collaborateurs les plus performants ;
- ✓ Découvrir de nouvelles pratiques ;
- ✓ Mieux connaître l'environnement économique ;
- ✓ Améliorer l'utilisation et l'efficacité des ressources de l'organisation ;
- ✓ Améliorer la satisfaction des clients et limiter les risques ;
- ✓ Accroître la performance globale.

Conclusion :

Le contrôle de gestion est un moyen de mesure de la performance d'une entreprise, mais il est aussi un moyen d'optimiser cette performance, en aidant les dirigeants dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs choix stratégiques, tactiques et opérationnels. Il s'agit d'un système d'aide à la décision, qui s'il est bien utilisé facilite le pilotage d'une organisation.

Ainsi, le contrôle de gestion est un processus qui repose sur la prévision des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, la mise en œuvre des moyens alloués aux responsables, l'évaluation et la confrontation des résultats obtenus aux résultats souhaités, et l'analyse des résultats et la prise des actions correctives. La réussite de la mise en place de ce processus nécessite l'appui sur sept outils fondamentaux, parmi eux la gestion budgétaire.

Chapitre I : le contrôle de gestion

Il est indispensable que le contrôleur de gestion mesure les résultats obtenus par l'analyse des écarts dégagés entre ses prévisions et les réalisations afin de prendre des décisions importantes qui vont conduire à l'amélioration des performances de l'organisation.

CHAPITRE II : LA GESTION BUDGETAIRE

Avec l'économie du marché, la concurrence et la liberté d'activité qui s'en suivra, la gestion budgétaire devient parmi les techniques de gestion qui devra le plus se développer dans l'entreprise. La gestion budgétaire a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir, elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections, dans la première section nous présenterons des généralités sur le budget la gestion budgétaire, dans la deuxième section nous étudierons le contrôle budgétaire, et enfin dans la troisième section nous traiterons la relation entre le contrôle gestion et la gestion budgétaire.

Section 1 : notions sur la gestion budgétaire et le budget

Afin de réaliser ses objectifs en toute efficacité et efficience, le contrôle de gestion fait appel à la gestion budgétaire qui constitue l'un des outils les plus efficaces de pilotage à court terme des processus de l'entreprise, et qui couvre l'ensemble des activités de planification et du contrôle.

1.1. Définition de la gestion budgétaire

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

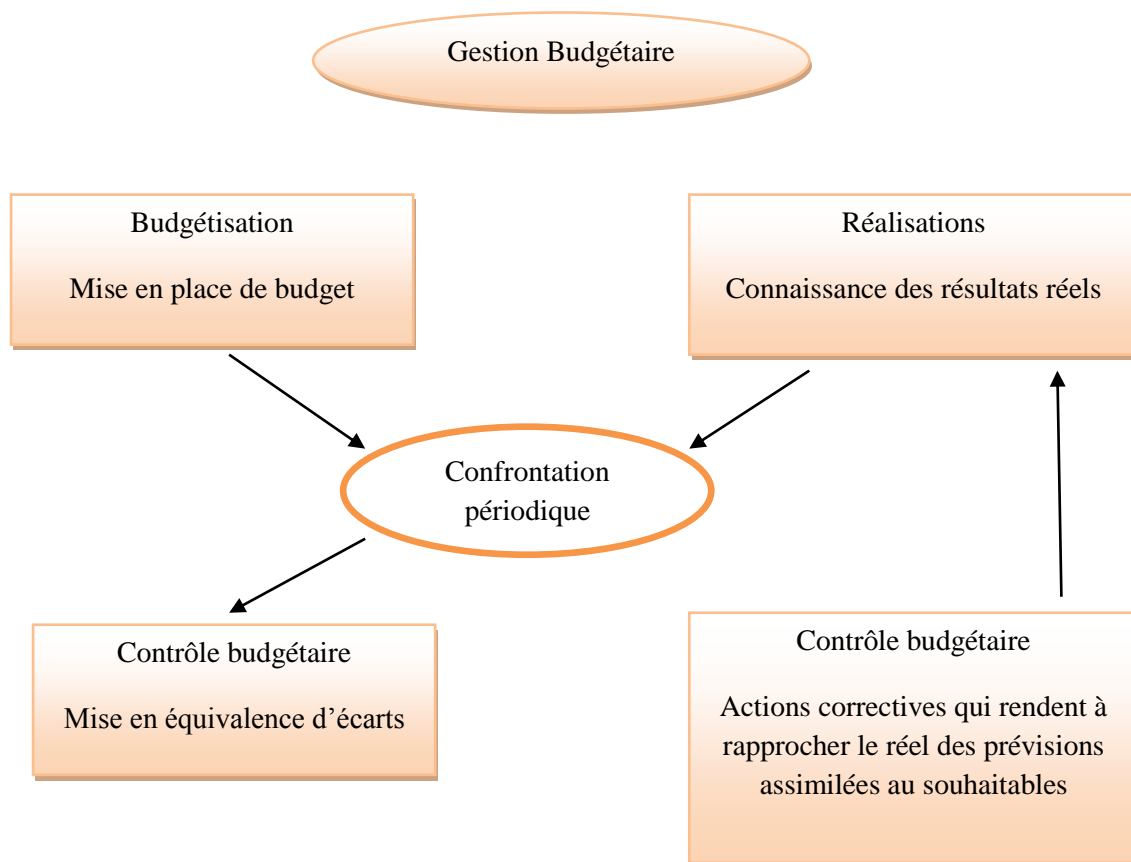
Selon **A. Hamini**, la gestion budgétaire est « *un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets)* ».

Selon **Jack Forget**, la gestion budgétaire est définie comme « *l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicable à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés* ».

Selon **Adel Mohamed El-Amine**, la gestion budgétaire est « *une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre* ».

Chapitre II : la gestion budgétaire

Schéma N°07 : la démarche de la gestion budgétaire



Source : (ALAZARD & SEPARI, 1998, p. 18)

La démarche budgétaire s'appuie sur la définition des objectifs de l'entreprise qui sont traduits en objectifs opérationnels annuels ; c'est la phase de la prévision budgétaire qui guide les différents centres de responsabilité dans leurs actions. Elle permet ensuite, par la comparaison des réalisations aux prévisions d'expliquer les écarts et de procéder aux mesures correctrices nécessaires c'est la phase de contrôle budgétaire.

1.2. Le rôle de la gestion budgétaire

Selon Jean-Pierre GRANDE La gestion budgétaire dispose des rôles suivants :

- Etablir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'actions ;
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour prise de décision ;
- Allocation de ressources et approbation des investissements ;
- Coordination interservices ;
- Gestion des coûts et des services centraux ;

Chapitre II : la gestion budgétaire

- Préviation des résultats ;
- Mesure et contrôle de la performance ;
- Incitation, évaluation, sanction des performances.

1.3. Les objectifs et les limites de la gestion budgétaire

1.3.1. Les objectifs de la gestion budgétaire

Selon (Lochard J. , 1998) les objectifs recherchés sont:

- ❖ Assurer une certaine sécurité à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le profit par le processus du contrôle entre les réalisations et les prévisions ;
- ❖ Avoir une ouverture d'esprit vers le dialogue, la négociation et la formation ;
- ❖ Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité ;
- ❖ La recherche de responsabilité sur les écarts prévisions-réalisations constatés ;
- ❖ La remise en cause des prévisions et la révision des moyens ;

Et l'objectif essentiel de la gestion budgétaire « est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise ». (Guedj, 2000)

1.3.2. Les limites de la gestion budgétaire

Parmi les limites existent nous citons :

- 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 l'ensemble des budgets fonctionnels.
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux (responsables). La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non créative.
- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des (féodalités). Lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et son intérêt global.

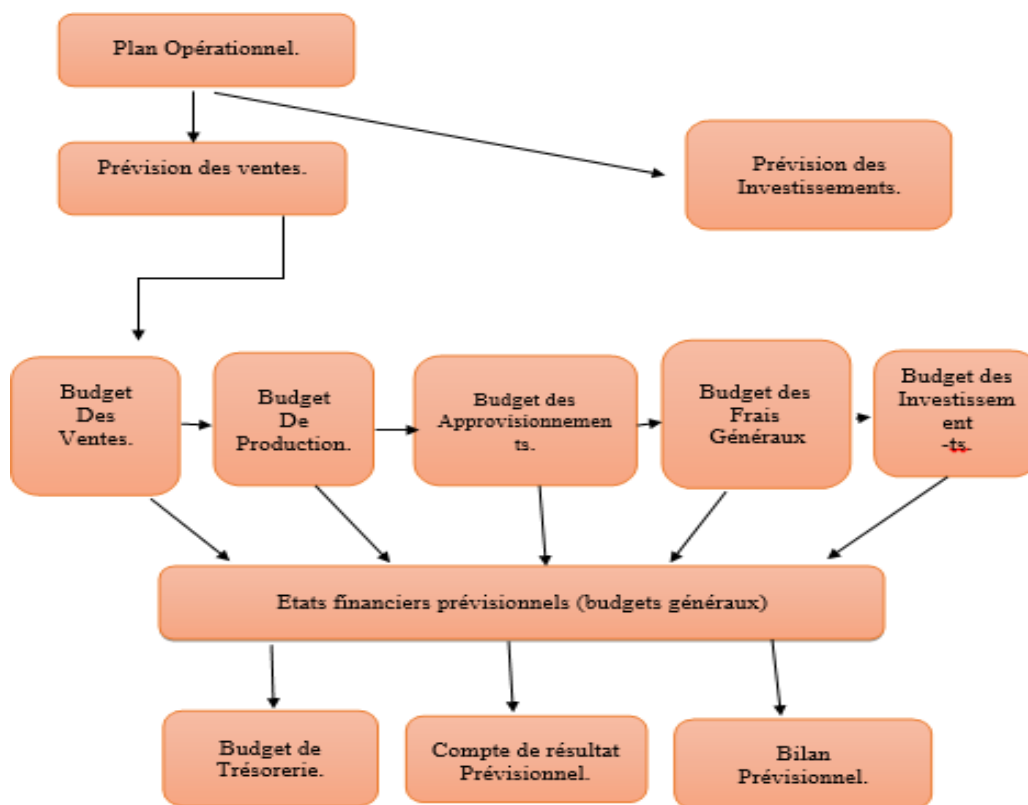
Chapitre II : la gestion budgétaire

- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La vieille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

1.4. La démarche de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel impliquant une vision anticipée de l'avenir. Elle est définie comme une méthode de gestion, tendant à inscrire dans le cadre d'une planification à long et moyen terme, les actions à entreprendre dans le présent. Elle consiste 03 étapes : la prévision après la budgétisation et enfin le contrôle budgétaire.

Schéma N°08 : la démarche budgétaire



Source : (Alazard & Sépari S, 2010)

1.4.1. La prévision

D'après FAYOL, gérer une entreprise c'est : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler. La prévision constitue alors le premier impératif sur lequel repose la bonne gestion de l'entreprise.

C'est une étape préalable de la gestion budgétaire qui consiste à définir les objectifs

Chapitre II : la gestion budgétaire

stratégiques de l'entreprise ainsi que les moyens d'y parvenir en tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe. Ainsi la prévision permet une meilleure préparation des décisions et donc une action plus efficace. Entant qu'outil de gestion prévisionnel, la gestion budgétaire dans sa phase des prévisions, cherche au préalable à s'informer sur les situations passées et présentes pour prévoir les situations futures.

On peut citer aussi que la prévision budgétaire est « *un processus itératif qui conduit l'ensemble de l'entreprise à la cohérence et à la sécurité (prévisions probabilistes)*» (Alazard C, 2007, p. 257)

1.4.1.1. La fixation des objectifs de l'entreprise

Dans cette étape de fixation des objectifs oriente tout le travail budgétaire des opérationnels et l'activité de l'entreprise pour l'année qui suit. Tous les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre sont étudiés par les différents responsables pour assurer le principe de collecter d'information. Afin de commencer la démarche budgétaire et définir le cadre dans lequel les budgets doivent être préparés. Ces informations doivent couvrir en particulier :

- les objectifs de l'entreprise pour l'année à venir, en termes financiers et en termes d'activités ;
- des prévisions chiffrées sur l'environnement (évolution de la conjoncture, prix, taux d'intérêt, etc.) ;
- des politiques à mettre en œuvre (lancement d'un nouveau produit, abandon de sous-traitant, etc.)

1.4.1.2. Les différentes techniques de prévision

Il existe plusieurs types de prévision dont les prévisions de ventes, les prévisions de production et la prévision d'approvisionnement.

1.4.1.2.1. Les prévisions des ventes

Selon (Lendrevie & Levy, 2012) la prévision des ventes est « *l'estimation de l'évolution des ventes pour l'année (N+1), (N+2), etc. Elle se situe sur la courbe portant des ventes passées*

Chapitre II : la gestion budgétaire

et actuelles. La prévision des ventes se fait à court et moyen terme, elle peut être plus précise que l'estimation du marché potentiel qui se fait à un horizon plus éloigné. Elle est indispensable à l'élaboration des plans marketing qui se font généralement sur une base annuelle ou trimestrielle. Les prévisions des ventes sont liées à des décisions opérationnelles de l'entreprise »

A partir de cette définition, nous pouvons constater que la prévision des ventes est l'étude et le chiffrage du marché potentiel auquel peut avoir accès l'entreprise ainsi que la part qu'elle peut récupérer. La prévision recouvre également un ensemble de méthodes statistiques très diverses qui ont pour objectifs de chercher à réduire l'incertitude liée à la non-connaissance du futur.

Il existe 03 méthodes pour déterminer cette prévision :

- la méthode des moindres carrés ;
- la méthode de la moyenne mobile ;
- le lissage exponentiel ;

A. La méthode des moindres carrés MCO (l'ajustement analytique)

L'ajustement analytique consiste à déterminer une droite significative de la tendance des ventes sur la période d'observation et son équation.

« Il s'agit de rechercher les paramètres de la fonction $Y_i = f(x)$ qui rendent la plus fiable possible la somme des carrés des distances entre la valeur observée y_i de la variable et sa valeur ajustée y'_i ». Il existe deux formes de tendance :

- La tendance linéaire : $y = ax + b$;
- La tendance exponentielle : $y = B.A^x$

Le calcul de X (moyenne de X) et Y (la moyenne de Y) se fait comme suit :

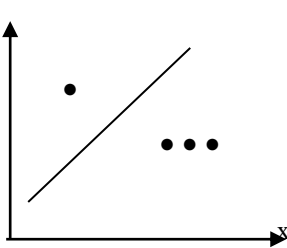
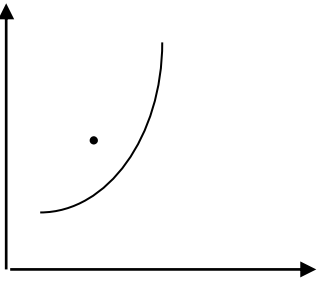
$$X \rightarrow X = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n x_i$$

$$\text{Et } Y \rightarrow Y = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n y_i$$

Chapitre II : la gestion budgétaire

Le calcul de la tendance linéaire et la tendance exponentielle sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°04 : tableau de la tendance linéaire et la tendance exponentielle

Tendance	Représentation graphique de l'évolution des ventes	Ajustement par la méthode des moindres carrés
<p>Tendance linéaire</p> <p>Les ventes augmentent d'un nombre sensiblement égal par période</p>	 <p>y = vente</p> <p>x = périodes de temps</p>	<p>Equation de la droite : $Y = ax + b$</p> <p>a = coefficient directeur (pente de la droite)</p> <p>*formules d'ajustement linéaire :</p> $a = \frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})^2}$ <p>$b = \bar{y} - a\bar{x}$</p> <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</p> <p>Les ventes augmentent selon un taux sensiblement constant</p>	 <p>Y = vente</p> <p>X = périodes de temps</p>	<p>Equation de la courbe $Y = b.a^x$</p> <p>a = coefficient multiplicateur</p> <p>forme logarithmique de l'équation :</p> <p>$y = x \log a + \log b$</p> <p>on peut écrire : $Y = \log y$; $a = \log a$; $\log b$</p> <p>donc : $Y = Ax + b$</p> <p>formules d'ajustement linéaire :</p> $a = \frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})^2}$ <hr/> <p>$B = y - a\bar{x}$</p> <p>L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance exponentielle se poursuive</p>

Source : (Béatrice & F., 2014, p. 46)

➤ **Le coefficient de corrélation**

Chapitre II : la gestion budgétaire

Selon (Langlois, Bringer, & Bonnier, 2011) Le calcul du coefficient de corrélation permet d'apprécier la valeur de ce modèle de prévision. Il permet de mesurer l'intensité de dépendance statique qui existe entre les deux variables X et Y. Ce coefficient varie entre (-1 et 1), il est calculé de la façon suivant ;

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\sum x_i^2 - n \bar{x}^2} \sqrt{\sum y_i^2 - n \bar{y}^2}}$$

Si r est proche de 1, les variables statistiques sont corrélées positivement ;

Si r est proche de -1, les variables statiques sont corrélées négativement ;

Si r = 0, il n'existe aucune corrélation entre les deux variables.

A. La méthode des moyennes mobiles

La méthode des moyens mobiles a pour but de supprimer les variations saisonnières, le lissage des ventes passées, faire apparaître la tendance générale et prévoir les ventes futures.

Selon (Béatrice & Francis, 2018) Les moyens mobiles permettent de « gommer l'effet des variations saisonnières et de lisser la série des ventes »

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

Soit : Y= ventes ; P= Nombre de périodes

m= Moyenne mobile non centrée ; MMC= Moyenne mobile centrés.

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

Chapitre II : la gestion budgétaire

Tableau N°05 : Détermination des moyennes mobiles

Nombre de périodes sur un an	Nombre de périodes sur un an	Formules
trimestrielles	4 P=4	$1 = (y_1 + y_2 + y_3 + y_4)/P$ $MMC1 = m_1 + m_2/2$ $2 = (y_2 + y_3 + y_4 + y_5)/P$ $MMC2 = m_2 + m_3/2$ $3 = (y_3 + y_4 + y_5 + y_6)/P$
mensuelles	12 P = 12	$1 = (y_1 + y_2 + y_3 + \dots + y_{12})/P$ $MMC1 = m_1 + m_2/2$ $2 = (y_2 + y_3 + y_4 + \dots + y_{13})/P$ $MMC2 = m_2 + m_3/2$ $3 = (y_3 + y_4 + y_5 + \dots + y_{14})/P$

Source : (Béatrice & F., 2014, p. 47)

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

B. Le lissage exponentiel

Selon **M. Gervais**, « Le lissage exponentiel consiste à déterminer une tendance à partir des données des périodes passées mais, en accordant plus d'importance au passé récent et moins au passé éloigné ».

La technique du lissage exponentiel est utilisée dans le cas d'une série chronologique affectée d'une tendance aléatoire. Le lissage regroupe l'ensemble des techniques empiriques qui ont pour caractéristiques communes d'accorder un poids plus important aux valeurs récentes de la série chronologique. Pour prévoir la quantité vendue (valeur prévue) en la période n, cette dernière s'obtient à l'aide de la formule suivante :

Chapitre II : la gestion budgétaire

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

Y_t : prévision de la période t ;

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

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

Et α : coefficient de pondération compris entre 0 et 1

Le paramètre α , appelé la constante du lissage joue un rôle important :

- Lorsque α est proche de 0, la pondération s'étale sur un grand nombre de termes du passé, la mémoire du phénomène étudié est forte et la prévision est peu réactive aux dernières observations.
- Lorsque α est proche de 1, les observations les plus récentes ont un poids prépondérant sur les termes anciens, la mémoire du phénomène est faible et le lissage est très réactif aux dernières observations.

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.

1.4.1.2.2. La prévision de la production

Selon (Langlois, Bringer, & Bonnier, 2011) le programme de production est défini comme étant « *les qualités à produire qui doivent être harmonisées avec le programme des ventes. Les qualités produites sont cependant limitées par la capacité de production. Par ailleurs, les ventes sont sujettes à des variations saisonnières, alors que la production exige plus de régularité. Il y'a donc nécessité d'une harmonisation dans le temps* »

La programmation linéaire est un algorithme classique, qui permet d'optimiser les qualités respectives de plusieurs produits consommant les mêmes ressources. Le choix des modèles de gestion dépend de la structure des produits, des qualités globales et de la taille des séries, de l'organisation des postes de production et du système de distribution.

Selon (Béatrice & Francis, 2018) ces objectifs qui peuvent répondre à ce programme de production et parmi ces objectifs, nous citons :

- maîtriser les flux de matières, des composantes, entrant dans le processus de production et des produits ;
- optimiser les capacités de production ;

Chapitre II : la gestion budgétaire

- organiser le travail selon le choix stratégique adaptés ;
- améliorer la qualité des produits;
- minimiser les coûts ;
- satisfaire la clientèle, en adaptant rapidement les capacités de production à l'évolution de la demande.

1.4.1.2.3. La gestion prévisionnelle des approvisionnements (modèle de Wilson)

L'approvisionnement joue un rôle primordial pour la continuité de l'entreprise, il a pour but de fournir les matières premières en quantité et qualités suffisantes aux moments voulus et au cout de plus bas.

➤ Les différents types de stock

Nous citons trois (03) formes de stock :

- Le stock actif (SA) : c'est la quantité de matière première ou de produit qui entre en àchaque livraison et qui est consommé ;
- Le stock de sécurité (SS) : c'est la quantité de matière première ou de produit utilisée pour faire face aux aléas de la consommation ou de livraison ;
- Le stock moyen (SM) : c'est le stock détenu en moyen par l'entreprise ;

➤ Les coûts liés à la gestion des stocks

Il existe plusieurs catégories de coût, généralement on distingue :

- ✓ **Le coût de gestion des commandes** : ce coût est considéré comme proportionnel en nombre de commandes. Chaque nouvelle commande induit des coûts liés ;
 - à son lancement et son suivi ;
 - à sa récupération et son contrôle ;
 - à son transport.
- ✓ **Le coût de possession du stock** : c'est un coût proportionnel au niveau du stock en volume et en temps, il est généralement exprimé par un taux annuel applicable à la valeur du stock moyen. Ce coût comprend :
 - Coût des entrepôts ;

Chapitre II : la gestion budgétaire

- Risque de détérioration, de vol ;
- Risque d'obsolescence.
- ✓ **Le coût de rupture de stock** : la non-disponibilité des approvisionnements au moment voulu peut entraîner :
 - Un retard et une désorganisation sur le choix de production (coût de sousactivité) ;
 - La non-satisfaction des clients dont la demande risque d'échapper à l'entreprise

Le modèle de Wilson

Le modèle de Wilson vise à déterminer la taille de commande qui minimise la somme des deux coûts :

- Le coût de gestion ;
- Le coût de possession.

Ce modèle s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- ✓ Les consommations sont connues de façon certaine, ainsi que le délai de livraison des fournisseurs (le risque des ruptures des stocks n'est pas envisagé) ;
- ✓ Les coûts de possession des stocks sont proportionnels aux quantités stockées et aux durées de stockage ;
- ✓ Le coût de gestion d'une commande est fixé peu importe la taille de la commande. Soit :

C : la consommation totale des quantités sur une période ;

F : coût d'obtention d'une commande ;

T : taux de possession du stock / an ;

P : coût d'un article stocké ;

Q : taille d'une commande ;

N : nombre de commande ;

K : coût où la gestion de stock est minimum.

Donc :

$$Q = \frac{\sqrt{2XCXF}}{PXT}$$

$$N = \frac{C}{Q}$$

$$K = \sqrt{2XCXTPXF}$$

1.4.2. La budgétisation

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

1.4.2.1. Définition du concept « budget »

Selon **LEO SHADONNET**, faire un budget c'est « *d'établir une prévision de fait probable qui va intervenir au cours d'une période déterminée. C'est aussi un état prévisionnel destiné à constater d'une part, une origine des ressources, d'autre part un emploi de ces ressources* »

Aussi, le plan comptable définit le budget comme suit, « *un budget d'exploitation est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée* ».

Selon **George LANGLOIS**, Un budget est « *une expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant que financièrement que non financièrement tient lieux de route pour l'entreprise* ».

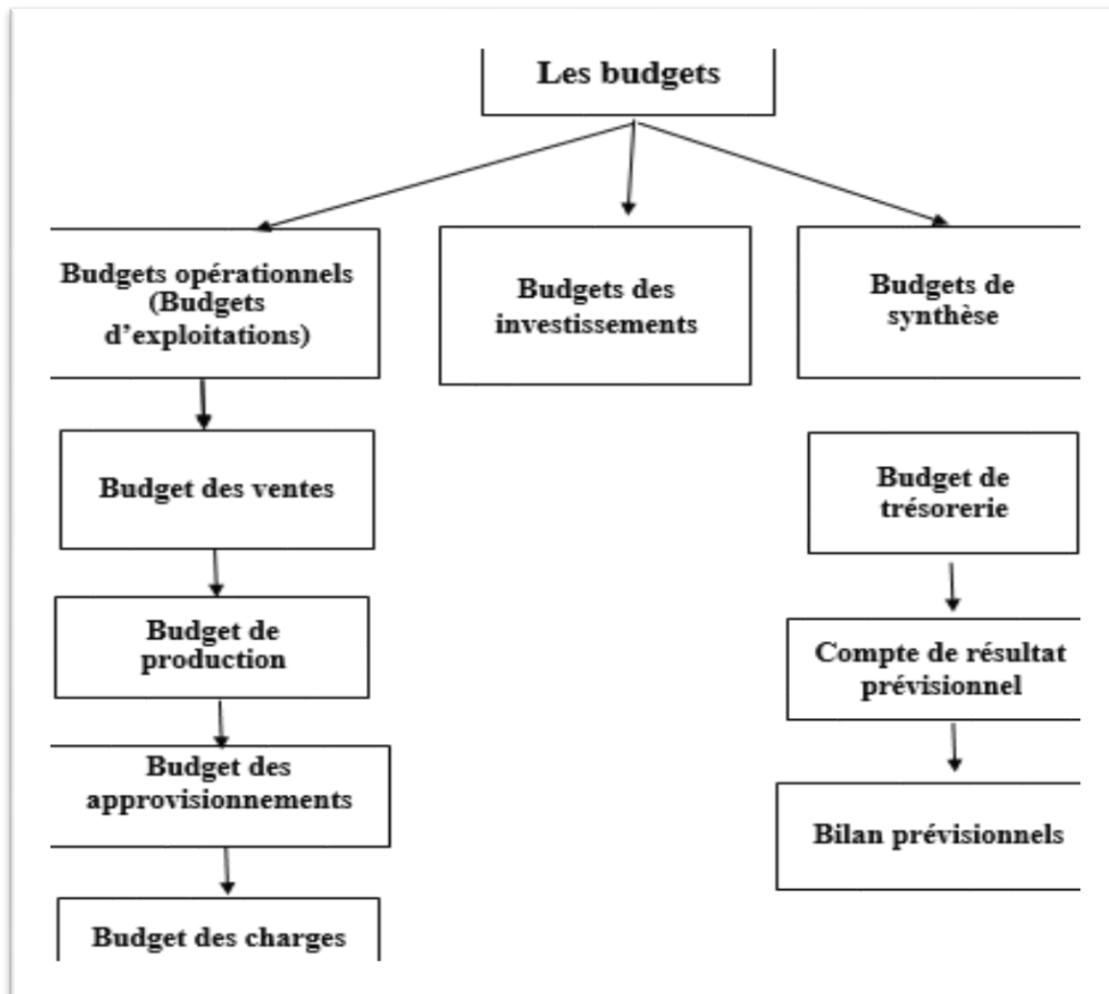
Le budget financier est une expression monétaire des attentes de la direction concernant le chiffre d'affaire, la situation financière et les flux monétaires. Par contre, le budget non financier indique, par exemple, le volume à produire, le volume prévisionnel des ventes ou l'effectif du personnel à employer.

Chapitre II : la gestion budgétaire

1.4.2.2. La typologie des budgets

Il existe trois types de budgets, les budgets opérationnels qui touchent toutes les démarches prévues dans le programme d'activité, le budget d'investissement et enfin le budget de trésorerie.

Schéma N°09 : Présentation des différents budgets



Source : (kherri , 2011-2012)

1.4.2.2.1. Les budgets opérationnels (budgets d'exploitations)

Qui traduisent les opérations liées au cycle achat, production et vente. Il s'agit du budget des approvisionnements, et des charges d'approvisionnements, du budget de production, du budget des ventes et des charges commerciales.

➤ Le budget des ventes

Ce budget est déterminant (il détermine les autres budgets),

Selon (Alazard & Sépari S, 2010) est défini le budget des ventes comme « le premier budget

Chapitre II : la gestion budgétaire

de la construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux».

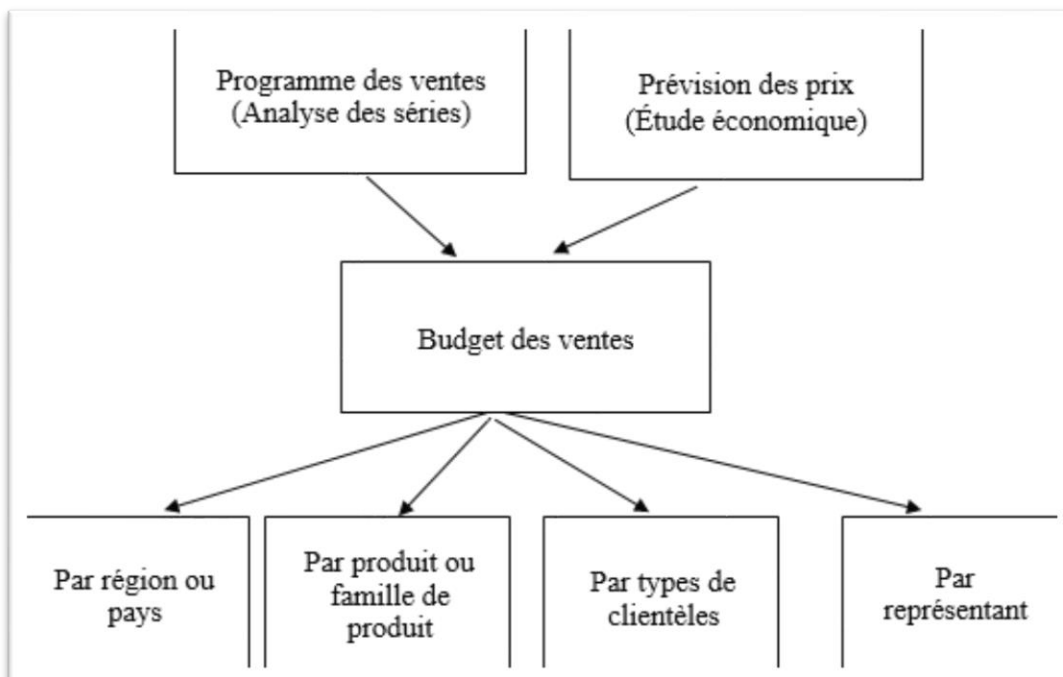
L'élaboration du budget des ventes est l'une des phases les plus importantes du processus budgétaire, car l'ensemble des autres budgets et le résultat final reposent sur la prévision qui en a été faite.

L'intérêt de cette prévision se situe sur deux plans :

- ✓ **A long et moyen terme** : prévoir les ventes permet :
 - D'élaborer un programme d'investissement ;
 - D'élaborer un plan corrélatif de financement ;

- ✓ **A court terme** : prévoir les ventes permet :
 - D'élaborer un programme de production ;
 - D'élaborer un programme d'approvisionnement et déduire les budgets de frais, ainsi que le budget de trésorerie.

Schéma N°10 : l'élaboration du budget des ventes



Source : (Doriath et Goujet, 2007)

Chapitre II : la gestion budgétaire

➤ Le budget de production

Selon Doriath et Goujet Le programme de production définit pour l'exercice budgétaire, la production mois par mois, en tenant compte des prévisions des ventes, des contraintes de gestion des stocks et des techniques du système productif : capacité de production, effectifs, qualification de la main d'œuvre. Le budget des charges de production établit la prévision mois par mois du coût de production, par centre d'analyse et par facteur consommés.

C'est un budget essentiel du cycle budgétaire dans une entreprise industrielle. Son établissement revient à optimiser les capacités de production. Il nécessite des connaissances d'ordonnancement, de lancement et de programmation.

➤ Le budget des approvisionnements

Ce budget concerne les quantités de matières achetées déterminées à partir de la nomenclature ou des standards de production, il tient compte du prix d'achat fonction de l'évolution de l'inflation (tarifs fournisseurs). Il dépend de la politique d'approvisionnement, de la spéculation, de la capacité de stockage, de la capacité de financement du stock. Il importe d'avoir un stock de sécurité pour éviter les ruptures, le stock d'encours est conditionné par la durée de fabrication.

1.4.2.2.2. Le budget des investissements

Selon Béatrice et Grandguillot l'investissement est défini comme « *une immobilisation importante de fonds dont l'entreprise espère retirer, pendant une période déterminée, une rentabilité future tout en prenant des risques* ». Ainsi que le budget des investissements selon Berland N est défini comme « *un ensemble de dépenses immobilisées ou non autour d'un projet ayant sa propre justification économique* ».

Les critères de choix d'investissements sont des outils d'évaluation permettent de mesurer la rentabilité d'un investissement, il existe plusieurs méthodes de choix et d'évaluation des investissements, on peut citer quatre méthodes :

1.4.2.2.2.1. La valeur actuelle nette (VAN)

Selon Beatrice la VAN C'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 la période zéro, du capital initialement investi et de valeur des cash flow

Chapitre II : la gestion budgétaire

attendus de l'investissement sur sa durée de vie.

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

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

Tel que :

- I₀ : montant de l'investissement initial ;
- CF : cash flow attendu de l'investissement pour la période n ;
- 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 (accepté) ;
- **VAN = 0** : l'investissement sans rendement ;
- **VAN < 0** : l'investissement n'est pas rentable (rejeté) ;

1.4.2.2.2. Le taux de rentabilité interne (TIR)

Le TIR est le taux d'actualisation qui annule la VAN, donc pour lequel les cash flow actualisés sont égaux au capital investi. Le TRI vérifie l'équation suivante :

$$VAN = \sum_{i=1}^n (1 + t)^{-n} - I_0 = 0$$

Donc :

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

L'investissement est rentable si le TIR est supérieur à un taux minimal (taux de rejet) fixé par l'entreprise. Dans le cas de plusieurs projets, l'investissement le plus rentable ou le projet choisi est celui dont le TIR est le plus élevé.

Chapitre II : la gestion budgétaire

1.4.2.2.3. Le délai de récupération du capital investi (DR)

Le délai de récupération du capital investi indique le temps qu'il à l'entreprise pour récupérer le capital initialement investi, il faut déterminer le moment où :

Le cash flow nets = Capital investi.

Nous pouvons dire que l'investissement est rentable lorsque la récupération est possible et si le délai est inférieur au délai maximum que l'entreprise c'est fixée. Les investissements retenus seront ceux qui se remboursent le plus vite, c'est-à-dire ceux qui ont le DR le plus court.

1.4.2.2.4. L'indice de profitabilité (IP)

Cet indice mesure l'avantage relatif de l'investissement, c'est-à-dire, l'avantage induit par une unité monétaire de capital investi.

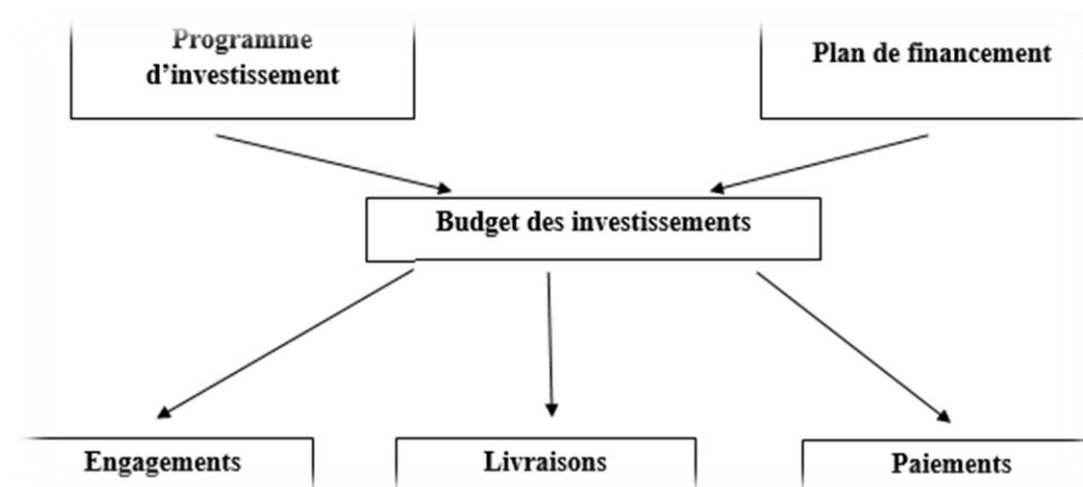
L'indice de profitabilité égale à la somme des cash-flows actualisés divisée par le capital investi :

$$IP = \sum_{i=1}^n (1 + t)^{-n}$$

L'investissement est considéré rentable lorsque l'IP est positif, pour plusieurs projets l'investisse

- **IP>0** : l'investissement est rentable (accepté) ;
- **IP=0** : l'investissement sans rendement ;
- **IP<0** : l'investissement n'est pas rentable (rejeté) ;

Schéma N° 11 : la démarche de détermination du budget d'investissement



Source : Doriath et Goujet, 2007

1.4.2.2.3. Le budget de synthèse (financière)

Dans ce type de budget il existe trois éléments de budgets (le budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel) ils permettent aux responsables de mesurer la cohérence de la construction budgétaire.

➤ Le budget de trésorerie

Selon (Berlad & De Rongé, 2008) le budget de trésorerie «c'est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements »

Le budget de trésorier est l'état des dépenses et recettes issues de l'ensemble de la prévision budgétaire. Il dégage, mois par mois, des impasses ou des excédents de trésorerie qui nécessitent des ajustements. L'anticipation qu'autorise le budget de trésorier laisse le temps à l'entreprise de négocier hors de l'urgence et de la contrainte, ce qui constitue un atout vis-à-vis des tiers.

➤ Le compte de résultat prévisionnel

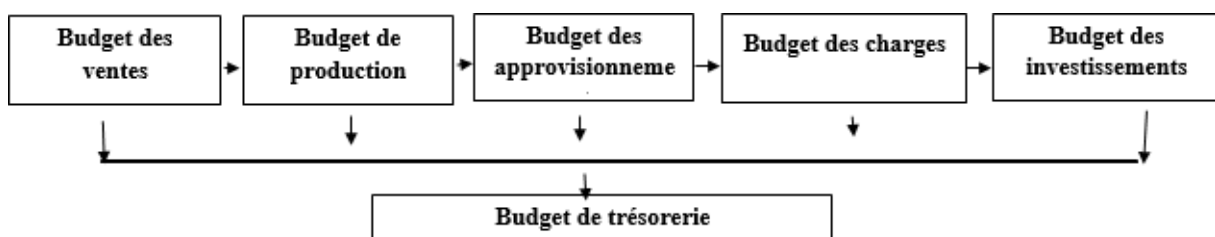
C'est un document de synthèse important au niveau de la prévision, qui recense toutes les charges liées à l'activité et l'ensemble des recettes dans le but de déterminer la rentabilité de l'entreprise. À l'aide de ce compte on peut déterminer le résultat prévisionnel.

➤ Le bilan prévisionnel

Il se présente comme un bilan traditionnel et permet de cerner l'influence des actions projetées au cours du prochain exercice sur la structure financière de l'entreprise comme aussi il est considéré comme un excellent outil de communication auprès des partenaires potentiels. Il permet aux dirigeants d'avoir une idée générale de l'activité de la période future.

Il est établi annuellement, à la fin de l'année, à l'aide du bilan comptable à l'ouverture de l'exercice et de l'ensemble des budgets.

Schéma N°12 : la démarche de détermination du budget de trésorerie



Source : Doriath et Goujet, 2007

Chapitre II : la gestion budgétaire

1.5. Le rôle et les limites du budget

1.5.1. Le rôle

Selon (DUMAS & LARUE, 2005, p. 310)

Permettent la mise en œuvre des plans de la stratégie ;

- Assurent la cohérence sur le court terme de l'ensemble des actions à entreprendre ;
- Traduisent l'engagement de chaque responsable ;
- Responsabilisent les différents centres de l'organisation ;
- Constituent un moyen de motivation ;
- D'élaborer des plans à court terme ;
- D'estimer les revenus associés aux plans ;
- D'établir un plan d'investissement ;
- D'établir le budget global ;
- D'assurer le suivi des plans ;
- De mesurer périodiquement dans quelle mesure les objectifs ont été atteints ;
- D'évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacité des gestionnaires ;
- D'intervenir pour rectifier les plans

1.5.2. Les limites

Selon (Fredric & Anne, 2006) Le budget est violemment critiqué par les consultations et les chercheurs, moins par les praticiens. Les critiques adressés au budget sont multiples, on peut citer :

- Le changement rapide de la conception des produits ;
- Le changement de la technologie
- Le raccourcissement des gammes ;
- La multiplication des lots fabriqués sur spécifications des clients ;
- Le changement rapide du prix des matières ;
- Des effets d'apprentissage importants pour les nouveaux produits ;
- Les variations de droits de douane et de deux changes ;
- Des problèmes de détails dans la production des rapports ;
- Des problèmes de compréhension de la part des managers ;

Chapitre II : la gestion budgétaire

- Spécialement des encarts sur frais indirects.

1.6. Les objectifs des budgets

Les objectifs du budget sont les suivants :

- Estimer de façon réaliste et détaillée les produits et les charges de chaque secteur pour une période donnée, et évaluer la situation financière globale à la fin de cette période;
- Concevoir un plan d'action coordonné dans le but de faciliter la réalisation des estimations budgétaires;
- Etablir des critères de référence afin que les résultats réels puissent être comparés avec les prévisions budgétaires et que les écarts par secteur de responsabilité soient analysés et interprétés;
- Servir de guide aux gestionnaires afin qu'ils soient en mesure de modifier les plans et les objectifs établis lors de situations imprévues ou incontrôlables pouvant survenir par la suite;
- Améliorer les procédés d'élaboration du futur budget pour que les gestionnaires puissent s'inspirer des rapports d'évaluation.

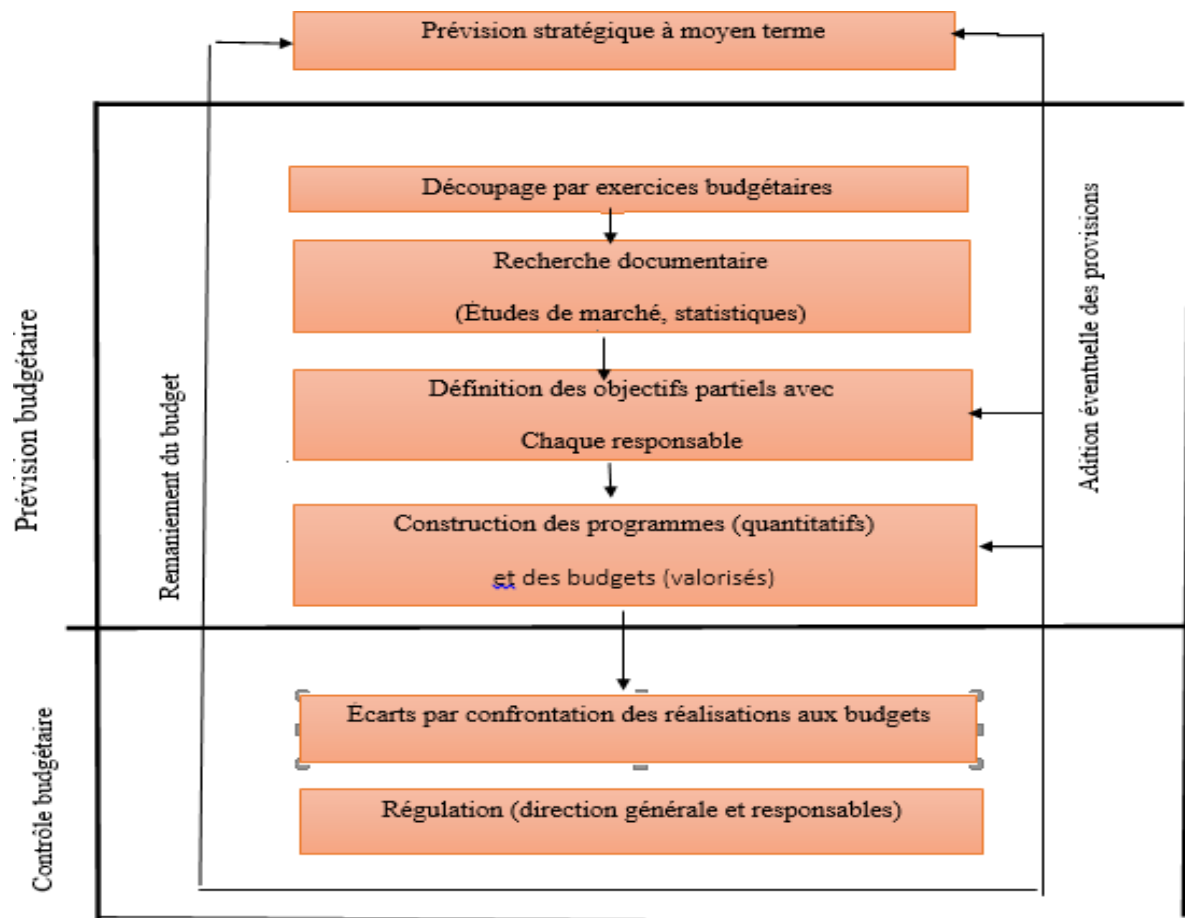
1.7. Les caractéristiques des budgets :

Selon (BHAMANI A, G, et S, 2003) les caractéristiques spécifiques du budget à savoir :

- L'ensemble des budgets s'étend à toutes les fonctions et divisions de l'entreprise. C'est la coordination des budgets.
- Le découpage des différents budgets s'effectue en parallèle avec la répartition de l'autorité entre les responsables.
- Les budgets sont qualifiés en valeur, en ce qui concerne les objectifs que les moyens. Ceci n'exclut pas que les valeurs soient complétées par une quantification en volume chaque fois que la nature d'un budget le permet.
- L'horizon des budgets est généralement d'un an mais ils sont découpés en période plus courte (généralement mensuels) ce qui permet de préciser le calendrier des actions au cours de l'année

Chapitre II : la gestion budgétaire

Schéma N°13 : procédure d'élaboration du budget



Source : Brigitte doriath, 2008, p.2

Le contrôle

Nous utilisons le contrôle du budget pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs. Il est nécessaire de comparer régulièrement les réalisations de l'entreprise par rapport à ses prévisions ; et de déterminer les écarts qui en résultent.

✚ Synthèse

Dans cette section, nous avons consacré du temps à expliquer en détail les notions de la gestion budgétaire et du budget. Nous avons approfondi davantage en développant le concept du budget et en abordant ses différents types.

Dans la section suivante, nous approfondirons la notion du contrôle de gestion

Section 2 : le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est la dernière procédure de la gestion budgétaire qui consiste,

Chapitre II : la gestion budgétaire

après l'élaboration des différents budgets, à réaliser un suivi permettant de prendre des décisions et des actions correctives grâce aux écarts dégagés entre les réalisations et les prévisions.

2.1. Définition et objectifs du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire constitue la procédure importante de la gestion budgétaire.

Dans ce cadre nous allons présenter sa définition et ses objectifs :

2.1.1. Définition du contrôle budgétaire

Selon N. BERLAND, Y. DE RONGE, le contrôle budgétaire est « un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisés par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation ».

Un contrôle budgétaire pertinent s'appuie sur l'ensemble des budgets établis pour formaliser le fonctionnement à court terme de l'entité dont la gestion doit être mise en tension. Les données nécessaires tant à l'établissement des budgets qu'au calcul des réalisations mettent en jeu tous les systèmes d'information comptables de l'entreprise.

2.1.2. Objectifs du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet d'assurer les objectifs cités ci-dessous :

- Il permet de comparer les réalisations avec les prévisions ;
- Déceler les écarts significatifs;
- Analyser les écarts significatifs et prendre des mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion ;
- Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.

2.2. Utilité du contrôle budgétaire

Selon MERYAM A. Le contrôle budgétaire dispose de plusieurs utilités à savoir :

- ✓ Il est tout d'abord utile aux opérationnels, car il constitue un guide dans leurs

Chapitre II : la gestion budgétaire

actions quasi quotidiennes ;

- ✓ Il permet également aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles ;
- ✓ Il permet de connaître le sens et l'importance des écarts par rapport aux prévisions dans les domaines essentiels de la gestion ;
- ✓ Il favorise la coordination des différentes fonctions de l'entreprise tout en autorisant une décentralisation des responsabilités ;
- ✓ Il permet d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

2.3. Les étapes du contrôle budgétaire

Selon Hervé HUTIN, Le contrôle budgétaire passe par plusieurs étapes successives qui peuvent se résumer comme suit :

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

2.3.1. Le contrôle avant l'action

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

2.3.2. Le contrôle pendant l'action

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

Chapitre II : la gestion budgétaire

de décalage. La technique de l'analyse des écarts est utilisée pour comprendre l'origine des problèmes.

2.3.3. Le contrôle après l'action

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

Selon Hervé HUTIN, Ce bilan final permet :

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

2.4. Analyse des écarts

Avant d'entamer l'analyse des écarts, il est indispensable de présenter sa définition.

2.4.1. Définition de l'écart

Selon **B. Doriath**, un écart comme étant « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ».

L'écart peut être exprimé en valeur absolue (écart = réalisation – prévision) ou en valeur relative par rapport au référentiel (prévisions).

2.4.2. Les limites des écarts

Nous retrouvons plusieurs limites :

- ✓ L'analyse des écarts participe au contrôle à posteriori, tardif dans un contexte économique qui exige une forte réactivité.
- ✓ L'expression financière des causes des écarts n'est pas toujours traduisible au niveau des postes opérationnel.
- ✓ La communication, qui ne s'adresse qu'aux responsables n'implique pas l'ensemble des acteurs.

Chapitre II : la gestion budgétaire

- ✓ La seule mesure financière de la performance peut être nuisible aux efforts d'amélioration de la qualité ou de la réactivité.
- ✓ L'analyse des écarts ne participe donc que pour une part au système de contrôle de gestion.

2.4.3. Principes d'élaboration des écarts

Selon ALAZARD C. La mise en évidence d'écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter : elle est par nature contingente, il n'est pas envisageable de définir, de façon exhaustive, tous les écarts possibles. Nous allons nous limiter à donner quelques principes conventionnels de construction des écarts.

Principe 1 : Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée.

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

Principe 2 : Un écart se définit par un signe (+ou-), une valeur et un sens (favorable ou défavorable). En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'a pas le même sens selon qu'il s'agit d'un produit.

Principe 3 : La décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une et d'une seule composante par sous-écart calculé : une donnée constituée de n composantes oblige à la mise en évidence de n sous-écarts.

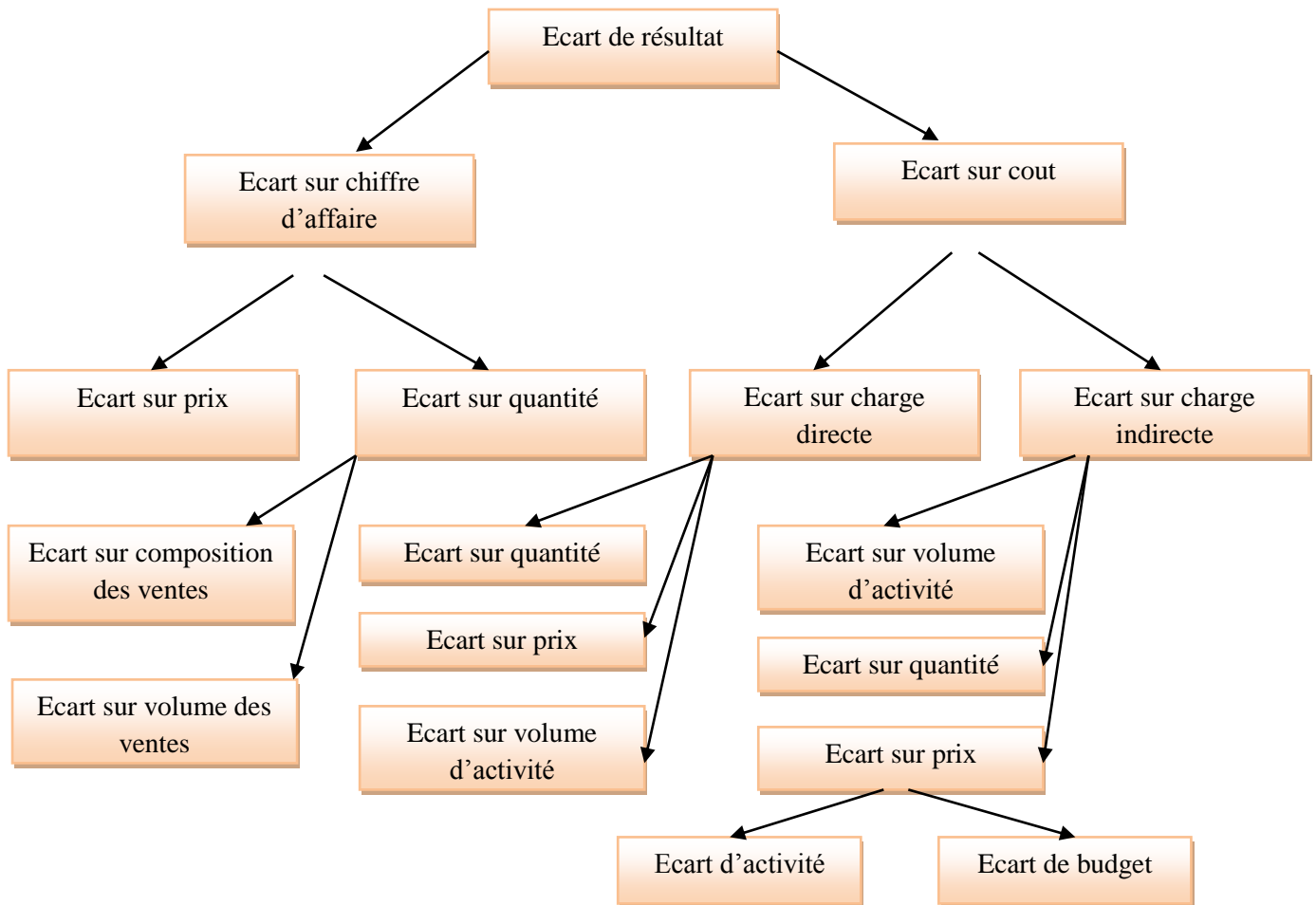
Principe 4 : En harmonisation avec la position du plan comptable générale dans la méthode des coûts préétablis, toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts.

2.4.4. Les différents types d'écart

L'ensemble des écarts du contrôle budgétaire sont présentés par le schéma suivant :

Chapitre II : la gestion budgétaire

Schéma N°14 : l'ensemble des écarts



Source : (Doriath B, DUNOD, paris, 2008, p73.)

2.4.4.1. Ecart sur résultat

Selon Doriath B. L'écart de résultat est la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. Il mesure la déviation de la performance globale à court terme. Cet écart est calculé par la formule suivante :

$$\text{Ecart sur résultat} = \text{résultat réel} - \text{résultat préétabli}$$

$$\text{Résultat réel} = \text{chiffre d'affaires réel} - \text{coût réel}$$

$$\text{Résultat préétabli} = \text{chiffre d'affaires préétabli} - \text{coût préétabli}$$

2.4.4.2. Ecart sur chiffre d'affaires

Chapitre II : la gestion budgétaire

L'écart du chiffre d'affaires passe par le calcul de l'écart observé entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires budgété. Il est calculé comme suit :

$$\text{Ecart sur chiffre d'affaire} = \text{chiffre d'affaires réel} - \text{chiffre d'affaires prévu}$$

Nous disons qu'un écart est favorable lorsqu'il est positif, c'est-à-dire que les réalisations sont supérieures aux prévisions, contrairement un écart est défavorable lorsqu'il est négatif, c'est-à-dire que les réalisations sont inférieures aux prévisions.

Ainsi, chaque écart peut se décomposer en écart sur quantité et écart sur prix de la façon suivante :

- ❖ **Ecart sur quantité** : correspond à la différence entre les ventes totales réalisées et les ventes totales prévues. Il est calculé comme suit :

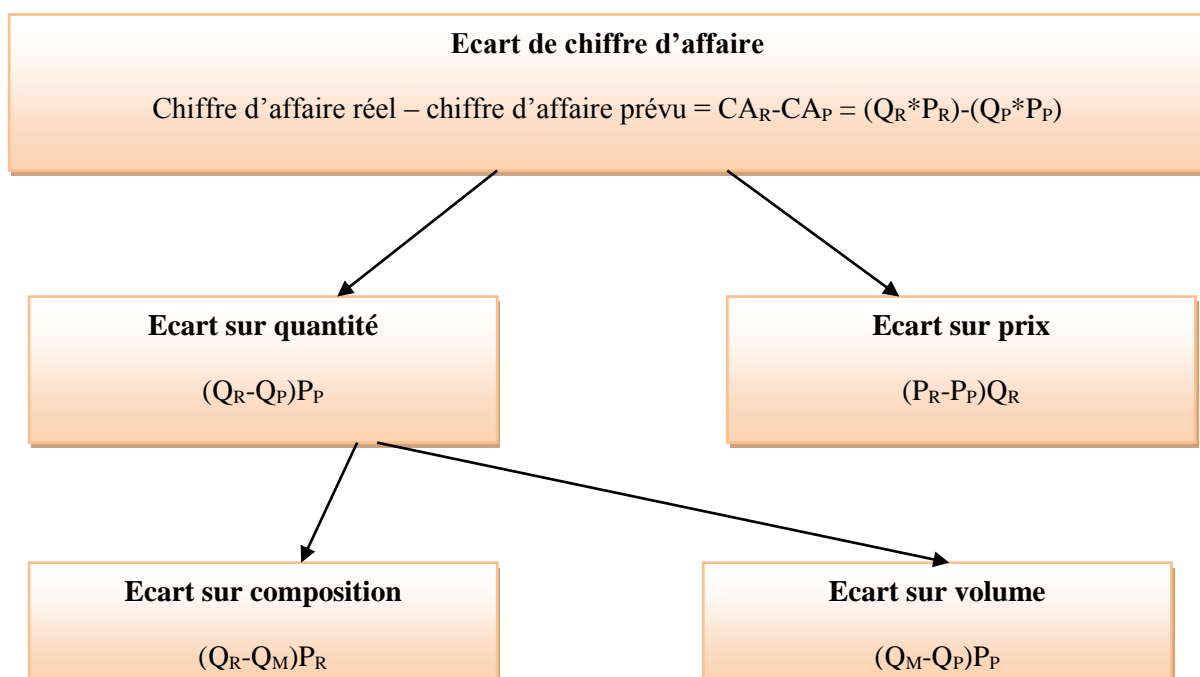
$$E/Q = \sum (Q_R - Q_P) P_P$$

- ❖ **Ecart sur prix** : constitue la somme des écarts sur prix des différents produits. Il est égal :

$$E/P = \sum (P_R - P_P) Q_R$$

La décomposition de l'écart sur chiffre d'affaires est présentée par le schéma suivant :

Schéma N°15 : L'écart sur chiffre d'affaires



Chapitre II : la gestion budgétaire

Source : (Doriath B, DUNOD, paris, 2008, p77.)

Avec :

{	CA_R : chiffre d'affaires réel ;	CA_P : chiffre d'affaires prévu ;
	Q_R : quantité réelle ;	Q_P : quantité prévue ;
	P_R : prix réel ;	P_P : prix prévu.
	Q_M : quantité moyenne ;	

2.4.4.3. Ecart sur la marge

L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réelle et la marge sur coût préétabli prévue. Cet écart est calculé par la formule suivante :

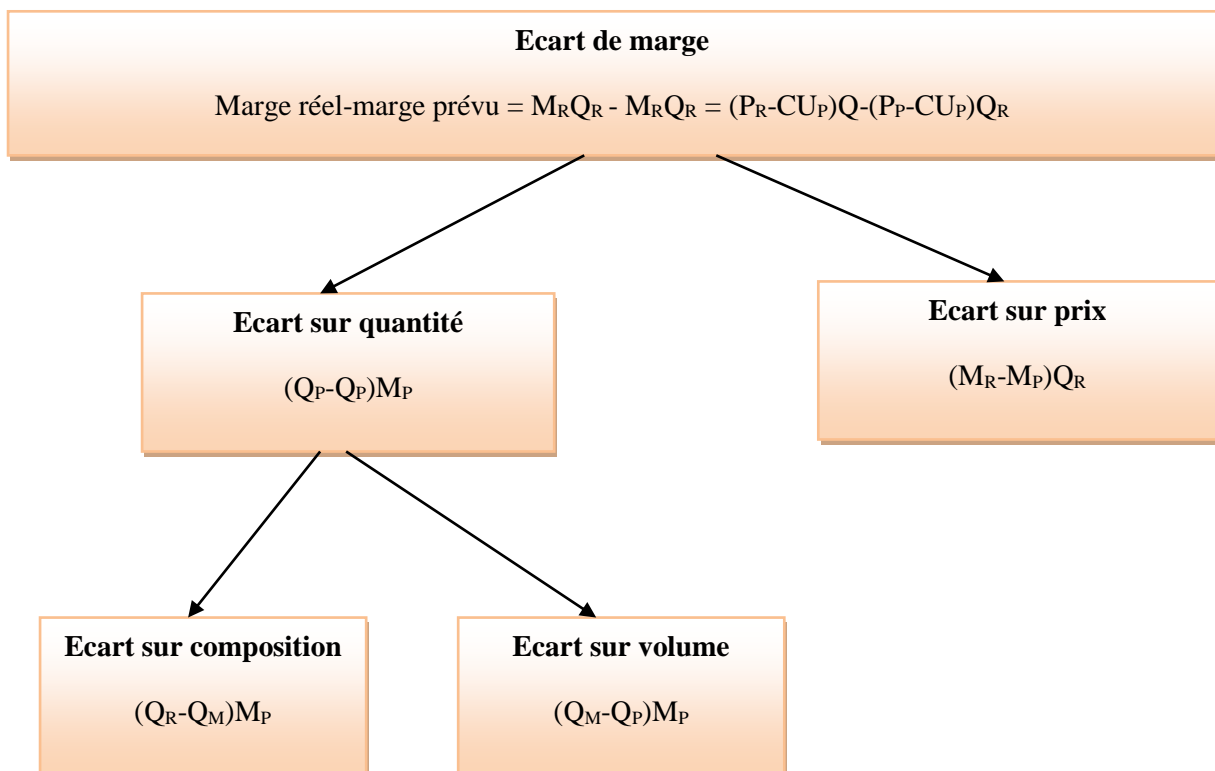
$$\text{Ecart sur marges} = \text{marge sur coût préétabli réelle} - \text{marge sur coût préétabli prévue}$$

L'écart total sur la marge peut être dû à :

- Des variations des quantités vendues ;
- Des variations des marges unitaires ;
- Une modification de la composition des ventes entre les prévisions et les réalisations.

Le schéma suivant illustre la décomposition de l'écart sur marge.

Schéma N° 16 : l'Ecart sur marge



Chapitre II : la gestion budgétaire

Source : (Doriath B, DUNOD, paris, 2008, p77.)

Avec :

{	M_R : marge réelle ;	M_P : marge prévue ;
	Q_R : quantité réelle ;	Q_P : quantité prévue ;
	P_R : prix réel ;	P_P : prix prévu ;
	CU_P : coût unitaire prévu ;	Q_M : quantité moyenne.

2.4.4.4. Ecart sur cout

Selon Doriath B. : un écart est la différence entre le réel et le prévu. Enappliquant ce principe aux coûts, on obtient :

$$\text{Ecart sur cout} = \text{cout réel} - \text{cout prévu}$$

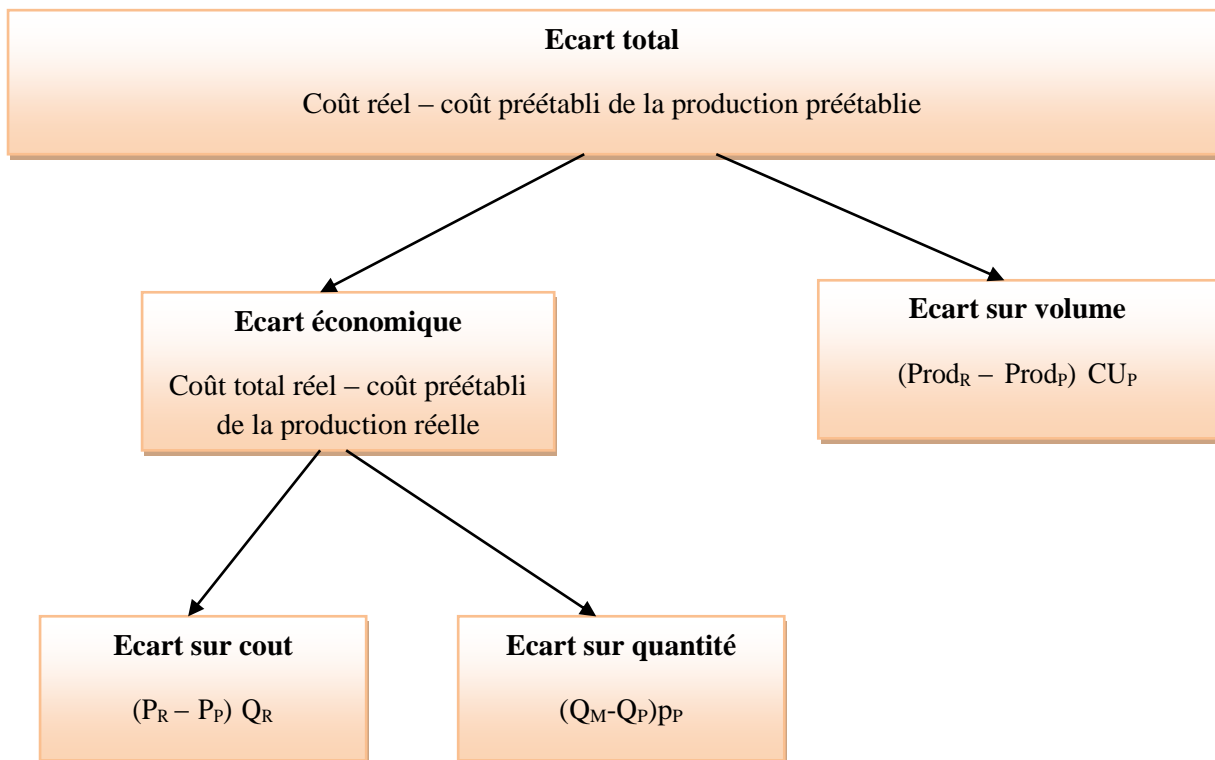
Le coût prévu est préétabli à partir des coûts préétablis de production (coûts standard,coût prévisionnels) appliqués au volume réel de production. On en déduit donc :

$$\text{Ecart sur cout} = \text{cout réel de la production} - \text{cout préétabli appliqué à la production réelle}$$

Le schéma suivant représente la décomposition de l'écart sur coût :

Chapitre II : la gestion budgétaire

Schéma N°17 : l'écart total sur cout



Source : (Doriath B, DUNOD, paris, 2008, p77.)

Avec :

{	Prod _R : production réelle ;	Prod _P : production préétablie ;
	Q _R : quantité réelle ;	Q _P : quantité préétablie ;
	P _R : coût réel ;	P _P : coût préétabli ;
	CUP : coût unitaire préétabli du produit ;	

2.4.5. Objectifs d'analyse des écarts

Selon Doriath B. Plusieurs objectifs lors de l'analyse des écarts, nous citons trois objectifs principaux :

- Rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact ;
- Identifier les responsabilités (interne ou externe) ;
- Informer les acteurs a fin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

2.4.6. Les principales causes d'écarts et leurs actions correctives

Selon **Doriath B, Goujet C**, il existe plusieurs causes d'écarts et plusieurs actions

Chapitre II : la gestion budgétaire

correctives qui seront présentés dans le tableau ci-dessus :

Tableau N°06 : présentation de quelques causes d'écarts et leurs actions correctives

Causes d'écarts	Types d'actions
Défaut de prévision Exemple : croissance de marché surévaluée.	Nouvelle action : lancement d'une campagne commerciale agressive OU Nouvelle stratégie : concurrence par la différenciation du produit et non plus par les prix.
Modification définitive de l'environnement Exemple : loi sur la réduction de temps de travail.	Recrutement des nouveaux fonctionnaires ou motiver les salariés pour produire plus.
Erreur humaine Exemple : défaut de réglage d'une machine.	Erreur accidentelle non inertielle : aucune correction, erreur liée à l'incompétence d'un salarié, nouvellement recruté : formation de ce salarié.
Erreur matérielle. Exemple : important taux de rebut lié au manque de qualité des matières.	Changement de fournisseur.

Source : (Doriath B, DUNOD, paris, 2008, p206.)

Synthèse

Dans cette section, nous avons approfondi la notion de contrôle budgétaire en fournissant une explication détaillée de ses principes et de son fonctionnement. Nous examinerons les différentes étapes du processus de contrôle budgétaire, notamment la collecte des données financières réelles, la comparaison avec les prévisions budgétaires, l'analyse des écarts et la prise de mesures correctives.

Dans la section suivante, nous aborderons la relation entre le contrôle budgétaire et le contrôle de gestion. Nous explorerons comment ces deux concepts sont interconnectés et se complètent mutuellement dans le processus de gestion financière d'une organisation.

Chapitre II : la gestion budgétaire

Section 3 : la relation entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire

Le contrôle de gestion d'une entreprise consiste à assurer la maîtrise de son fonctionnement en anticipant les événements, en préparant son équipe et en s'adaptant à une structure qui peut évoluer. Il s'agit d'un ensemble de tâches qui permet aux responsables de prendre des décisions éclairées et d'évaluer la qualité de leur gestion.

Le contrôle de gestion est donc un processus essentiel pour toute entreprise qui vise à optimiser ses performances et à atteindre ses objectifs stratégiques. Il implique la collecte et l'analyse de données financières et opérationnelles pour évaluer la performance de l'entreprise, identifier les écarts par rapport aux objectifs et mettre en place des mesures correctives si nécessaire.

3.1. Variables contingentes du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système d'information de gestion qui est soumis à l'influence de différents facteurs lors de sa mise en œuvre. Parmi ces facteurs, on peut citer la taille de l'entreprise, la technologie utilisée, la culture d'entreprise ainsi que la stratégie de l'entreprise. Ces éléments peuvent avoir une incidence sur la manière dont le système de contrôle de gestion est structuré et fonctionne.

3.1.1 La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est un critère économique essentiel qui influe sur la façon dont les outils de contrôle de gestion sont élaborés. En effet, une analyse basée sur la taille de l'entreprise, en termes de chiffre d'affaires ou d'effectifs, montre que les entreprises de petite et moyenne taille comptent principalement sur leurs systèmes comptables ou leurs outils bureautiques pour les analyses de contrôle de gestion. En revanche, les plus grandes entreprises ont investi dans des outils plus sophistiqués tels que le business intelligence et le reporting.

3.1.2 La technologie

Le 20^{ème} siècle a connu de grandes innovations technologiques, qui ont créé des défis majeurs pour les organisations. Les systèmes de production d'information de gestion jouent un rôle crucial dans la réussite ou l'échec d'une entreprise. Les technologies de l'information ont permis aux contrôleurs de gestion de consacrer moins de temps à la collecte de données, d'accéder plus facilement à des informations externes et de se concentrer davantage sur les analyses approfondies et les interprétations. Ils se consacrent désormais davantage au

Chapitre II : la gestion budgétaire

traitement, à la présentation et à l'analyse des informations plutôt qu'au calcul des résultats financiers fournis par les logiciels. Ils cherchent également à améliorer le rendement de l'entreprise en réduisant les effectifs liés aux routines comptables et en minimisant les délais de livraison de l'information.

3.1.3 La culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un élément clé qui influe sur les comportements des gestionnaires dans leur travail. Ces comportements sont soumis à deux types de logiques : L'une qui découle de la culture organisationnelle et l'autre qui est influencée par la culture nationale. L'impact de la culture est un sujet de discussion depuis longtemps, mais il est maintenant largement reconnu comme un facteur déterminant des modes de fonctionnement des entreprises en général, et du contrôle de gestion en particulier. Cette influence façonne les pratiques et définit la nature des objectifs à atteindre.

3.1.4 La stratégie de l'entreprise

La stratégie d'une entreprise consiste à faire des choix d'allocation de ressources à long terme pour lui procurer un avantage concurrentiel durable et défendable. Les managers ont aujourd'hui deux préoccupations majeures : comprendre l'avenir et maîtriser les actions des autres. Les dispositifs du contrôle de gestion sont souvent mis en place pour aider les managers à répondre à ces préoccupations. La stratégie de l'entreprise est donc un facteur important dans la mise en place des outils de contrôle de gestion. Par exemple, une entreprise dont la stratégie est de défendre son produit sur son marché se concentrera sur l'efficacité des opérations et mettra en place des plans d'action détaillés avec des indicateurs appropriés. En revanche, une entreprise qui cherche à se diversifier privilégiera la mise en place d'indicateurs d'efficacité pour mesurer sa capacité à exploiter les opportunités sur de nouveaux marchés.

3.2 L'implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, ont des objectifs similaires en matière de contrôle de gestion. Ces objectifs consistent à aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation, en vue d'améliorer son efficacité et son efficacité.

3.2.1. Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises

On trouve plusieurs spécificités :

Chapitre II : la gestion budgétaire

3.2.1.1 Les spécificités des grandes entreprises

Selon (Abdelehamid, 1996) les analyses contemporaines de l'organisation ont montré qu'il n'y a pas de modèle standard de contrôle de gestion applicable dans toutes les entreprises.

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

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

Ces spécificités rendent difficile la mise en place d'un contrôle de gestion complet et intégré.

❖ La position du contrôle de gestion dans l'organigramme des grandes entreprises

Le contrôle de gestion aide les responsables fonctionnels à la prise de décision et opérationnels au contrôle de l'action.

Dans la plupart des grandes entreprises les choix de la position du contrôle de gestion se font entre deux possibilités :

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

3.1.1 Le contrôle de gestion dans les PME

3.2.2.1 Les spécificités des PME

- ✓ Les tâches et les services ne sont pas toujours clairement isolés, et les membres sont beaucoup polyvalents, car les moyens sont limités.
- ✓ Les participations communiquent directement entre eux de manière informelle
- ✓ Le dirigeant est le décideur principal, son style de commande est prépondérant pour orienter le mode de fonctionnement et de gestion de l'entreprise, l'importance du contrôle et de la délégation des pouvoirs.

Chapitre II : la gestion budgétaire

❖ La position du contrôle de gestion dans l'organigramme de PME

Le rôle du contrôle de gestion dans les PME est identique et tout aussi important dans une entreprise plus grande. Les outils et les procédures du contrôle de gestion lui sont applicables en respectant ces spécificités, mais la pratique montre que le contrôle de gestion est peu formalisé et consiste seulement à agir lorsque des difficultés spécifiques apparaissent.

C'est une gestion par exception des opérations courantes.

La position dans l'organigramme sera fonction du nombre de personnes et des services mis en place :

- Ce peut être le comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle.
- Ce peut être le dirigeant si l'entité est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités.

La réalité des entreprises est loin de correspondre aux démarches théoriques proposées pour le contrôle de gestion. Si la comptabilité générale existe dans les entreprises, la comptabilité analytique apparaît peu fréquemment et le contrôle de gestion encore moins.

3.2 Les spécificités du contrôle de gestion public par rapport au contrôle de gestion dans le secteur privé

Le contrôle de gestion public dispose de caractéristiques partagées avec le secteur privé : une taille importante, une activité exclusivement de service et un financement extraordinaire. Cependant, le contrôle de gestion dans les administrations publiques possède quelques spécificités dont :

- l'existence de nombreuses parties prenantes dans la prise de décision (ministères, comités parlementaires, groupes d'intérêts, etc.),
- l'importance de la pertinence économique et sociale,
- l'absence de "Bottom line" comme mesure de succès et,
- la multifonctionnalité des services administratifs au regard des objectifs de l'État.

Le contrôle de gestion public doit prendre en compte les spécificités suivantes :

- la notion d'intérêt général ainsi que les missions de service public,
- la dépendance vis-à-vis du pouvoir politique,
- la pluralité des modes d'intervention,

Chapitre II : la gestion budgétaire

- les interactions entre organisations publiques,
- un territoire géographique limité et,
- une situation non concurrentielle.

Selon (Les spécificités du contrôle de gestion dans les administrations publiques, 2020) La spécificité majeure du contrôle de gestion public porte sur des démarches "sur mesure", propres aux situations spécifiques que le gouvernement décide de mettre en place. En effet, un modèle de contrôle de gestion "clé en main" n'est pas envisageable contrairement au secteur privé où des modèles de contrôle de gestion sont transposables

3.1.2 L'importance du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un élément crucial dans la gestion d'une entreprise, car il permet de suivre la réalisation des objectifs et d'analyser les pratiques de gestion de l'organisation afin d'améliorer ses performances. En d'autres termes, c'est un outil essentiel pour maîtriser les performances de l'entreprise.

3.4. La relation entre la contrôle de gestion et la gestion budgétaire

Le contrôle de gestion a pour objectif de garantir que les actions et les décisions de l'organisation sont en accord avec ses objectifs. Bien que la gestion budgétaire puisse être un outil utile pour atteindre cet objectif, elle ne représente qu'un élément du contrôle de gestion. En effet, le contrôle de gestion englobe un large éventail de méthodes et d'outils de mesure et d'analyse des performances de l'entreprise, y compris la planification stratégique, la surveillance des résultats, l'analyse des écarts et la mise en place de plans d'action pour améliorer les performances.

3.4.1 La distinction entre la gestion budgétaire et le contrôle de gestion dans des entreprises privées et publique :

- a. **La gestion budgétaire chez l'entreprise privée** se colle avec le contrôle de gestion même parfois on peut partir de la vanne vers l'avant, on peut partir du contrôle de gestion pour donner quelle est la gestion budgétaire la plus importante.
- b. **La gestion budgétaire chez l'entreprise publique** on part de l'avant vers la vanne, c'est de partir de la gestion budgétaire vers le contrôle de gestion efficace.
- c. La gestion budgétaire entre directement dans l'optimisation des coûts et les charges, il y a un autre budget de trésorerie, budget de l'État, dans ce cas-là on n'essaie pas d'atteindre une optimalité des charges et des coûts et ce n'est pas ça qui est important

Chapitre II : la gestion budgétaire

dans ce cas, c'est liquidité et les allocations. Ils doivent donner des parts égales pour chaque objectif et chaque besoin ; y a des besoins que je devrais à nouer.

Dans les entreprises publiques, c'est l'allocation, dans ce cas, on trouve une rupture, la gestion budgétaire et le contrôle de gestion sont l'objectif, c'est l'optimisation, c'est d'atteindre la situation la plus optimale lorsque les écarts ne sont pas aussi importants donc nos décisions sont meilleures.

d. Le contrôle de gestion, on le trouve connecté chez l'entreprise privée et déconnecté chez une entreprise publique.

Dans une entreprise publique, le contrôle de gestion est principalement utilisé pour évaluer si les allocations budgétaires sont conformes aux objectifs de l'organisation et pour surveiller l'utilisation des fonds publics. Le contrôle de gestion peut aider à déterminer si les dépenses sont justifiées et si les fonds sont utilisés efficacement.

Après l'attribution des allocations budgétaires, le contrôle de gestion est utilisé pour mesurer les charges réelles liées à ces allocations. Les écarts entre les charges réelles et les prévisions budgétaires sont ensuite analysés pour déterminer si les allocations sont optimales. Si les écarts sont importants, cela peut indiquer que les allocations ne sont pas optimales, mais dans certaines situations, il peut être nécessaire de maintenir les allocations telles quelles, car elles répondent à un besoin spécifique.

L'objectif du contrôle de gestion dans une entreprise publique est donc de minimiser les écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels, ce qui peut indiquer que les allocations sont optimales. Cependant, il est important de noter que dans une entreprise publique, il peut y avoir des pressions politiques ou sociales qui peuvent limiter la flexibilité de la gestion budgétaire. Dans de tels cas, le contrôle de gestion peut être utilisé pour surveiller l'utilisation des fonds publics et s'assurer qu'ils sont utilisés de manière responsable et efficace.

3.5 La performance de la gestion budgétaire La notion de la performance est très importante pour les dirigeants et pour les parties prenantes de l'entreprise vu qu'elle permet de savoir sa capacité à atteindre les objectifs dans un environnement difficile à prévoir.

Selon (Lorino, 1998) La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques. Ce qui revient à dire que la performance dans une entreprise est tout ce qui, et uniquement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût.

Chapitre II : la gestion budgétaire

«En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels.»

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance.

Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat).

La performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérent entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement) ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence de personnel, technologies, organisation, fournisseurs).

Elle s'apprécie par une comparaison.

Sa réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que hors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut diffère en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes.).

La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de la performance étant positive.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

3.5.1 L'objectif de la performance

Selon (Caillat, 2008) elle vise en effet une multitude d'objectifs quise regroupent comme suit:

- Développer les produits innovants
- Récompenser les performances individuelles
- Améliorer les processus de fabrication
- Réduire les couts de fabrication
- Améliorer l'ambiance au travail
- Lancer de nouveaux produits
- Respecter les délais de livraison
- Développer la création du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations
- Développer les parts de marché

Chapitre II : la gestion budgétaire

- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Identifier et évaluer les compétences-clés

3.5.2 Typologies de la performance

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : économique, sociale, organisationnel.

3.5.2.1 La performance organisationnelle :

L'entreprise doit chercher à minimiser ces coûts de transactions et ses coûts d'organisations. Ces coûts sont implicitement des coûts visibles ou une mauvaise qualité de fonctionnement et du management de la structure. Ces coûts sont implicites or une mauvaise qualité de fonctionnement et du management de l'entreprise des coûts cachés.

3.5.2.2 La performance sociale :

La performance sociale de définie comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de la structure c'est-à-dire aux effets sociaux externe de son activité.

Elle mesure de niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par apport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines. Structure socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficace.

Les indicateurs sont : la rotation du personnel, absentéisme, la communication.

3.5.2.3 La performance économique :

La performance économique, qui peut entrer appréhender par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

Notre structure est à but non lucratif donc nous pensons que le volet économique n'a pas sa place ici car nous serons obligés de parler de son chiffre d'affaires, de son gai et bien d'autres.

Après avoir fini de parler des conditions de travail, du personnel, du travail, de la performance et des différents types de performances, nous allons maintenant entrer dans le vif du sujet.

Chapitre II : la gestion budgétaire

C'est-à-dire Parler de son historique et des autres bureaux de HAI-ci en Côte-D'ivoire et de ces actions menées par notre structure en Côte-D'ivoire.

3.5.2.4 La performance interne et la performance externe

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteur de fonds, car ils ont des objectifs différents. On distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

- **La performance externe :**

Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers ; Port sur le résultat, présent ou futur ;

Nécessite de produire et de communiquer les informations financières ; Générer l'analyse financière des grands équilibres

Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.

- **La performance interne**

Est tournée vers les managers ;

Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation ;

Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ; Aboutit à la définition des variables d'action ;

Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

- **Synthèse**

Le contrôle de gestion et la gestion budgétaire sont étroitement liés dans la gestion des performances d'une entreprise. Le contrôle de gestion utilise des données financières et opérationnelles pour évaluer les performances, tandis que la gestion budgétaire consiste à planifier et contrôler l'allocation des ressources financières en fonction des objectifs fixés. Ensemble, ils permettent d'optimiser la gestion des coûts, d'analyser les écarts et de prendre des décisions éclairées pour atteindre les résultats souhaités.

Chapitre II : la gestion budgétaire

Conclusion :

En conclusion, il est clair que la gestion budgétaire joue un rôle crucial dans le contrôle de gestion, car elle engendre plusieurs budgets qui reflètent la direction stratégique de l'entreprise. La gestion budgétaire aide l'entreprise à atteindre ses objectifs et améliore ses performances économiques. Elle est également essentielle pour le pilotage et l'établissement d'un contrôle de gestion efficace au sein de l'entreprise. Par conséquent, le contrôle budgétaire occupe une place importante dans le processus de gestion budgétaire, étant indispensable pour une gestion rationnelle de l'entreprise. Afin de mieux comprendre les enjeux de la gestion budgétaire et sa capacité à élaborer un système de contrôle de gestion, le prochain chapitre présentera un cas pratique réalisé au sein de la SONATRACH RTC béjaia, offrant ainsi une meilleure clarification de ces deux notions.

CHAPITRE III : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise SONATRACH RTC

Nous allons mettre en pratique nos connaissances sur la gestion budgétaire en nous concentrant sur un cas concret au sein de l'entreprise SONATRACH, après avoir effectué une étude théorique

Notre travail se portera en premier lieu sur une brève présentation de la SONATRACH et ces objectifs. En seconde lieu, voir les étapes de planification et l'élaboration d'un budget au sein de la région transport centre (RTC), et enfin en fais un cas pratique à travers la consultation d'un ensemble de documents tel que, les fiches techniques « d'investissement » et « exploitation » et plan budgétaire annuel et moyen terme.

Section 1 : Présentation de l'entreprise RTC SONATRACH-Bejaia

Dans cette section on va parler sur notre expérience sur la SONATRACH RTC de Béjaia ensuite on va présenter cette dernière une brève présentation, enfin on parlons sur le département budget/contrôle de gestion :

1.1. Notre avis sur l'entreprise SONATRACH RTC béjaia

Nous avons effectué notre stage au sein de SONATRACH sur le thème de la gestion budgétaire. Ce stage été une opportunité formidable pour nous d'acquérir de l'expérience pratique et de développer nos compétences professionnelles dans ce domaine également qui va nous aider à démarquer dans notre carrière future. Ainsi que de découvrir comment fonctionne une grande entreprise comme SONATRACH.

Pendant notre stage, nous avons a appris à élaborer un budget, à gérer les dépenses et les revenus, ainsi qu'à suivre et analyser les performances financières de l'entreprise. Nous avons eu occasionnellement la chance de travailler en équipe, de communiquer avec différents départements et d'apprendre à gérer les délais et les priorités.

Ces compétences seront certainement très utiles pour notre futur professionnel, en particulier pour travailler dans le domaine de la gestion financière.

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

Dans l'ensemble, notre stage à la RTC SONATRACH Bejaia semble avoir été une expérience positive et enrichissante pour nous.

1.2. Présentation légère de SONATRACH RTC Béjaia

SONATRACH est une entreprise nationale algérienne créée en 1963 pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures. En 1966, elle a ajouté la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures à ses missions. En 1981, SONATRACH a été restructurée pour améliorer son efficacité organisationnelle et économique. En conséquence, dix-huit entreprises autonomes ont été créées. Les activités de SONATRACH incluent l'exploration, la recherche, l'exploitation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures. La branche transport par canalisation (TRC) a été créée dans ce cadre. En 1992, SONATRACH a été élevée au rang de grands groupes pétroliers internationaux grâce à un projet de mondialisation appelé "promas". En 1998, SONATRACH a été organisée en société par actions. La RTC SONATRACH est chargée de missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, le transport, le traitement, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national et la commercialisation d'hydrocarbures, liquides et gazeux sur le marché international.

Le contrôle de gestion au sein de SONATRACH est un des services de son département finance. Ce dernier est partagé en trois services : contrôle de gestion, comptabilité analytique et budget. Une présentation de ces derniers est souhaitable.

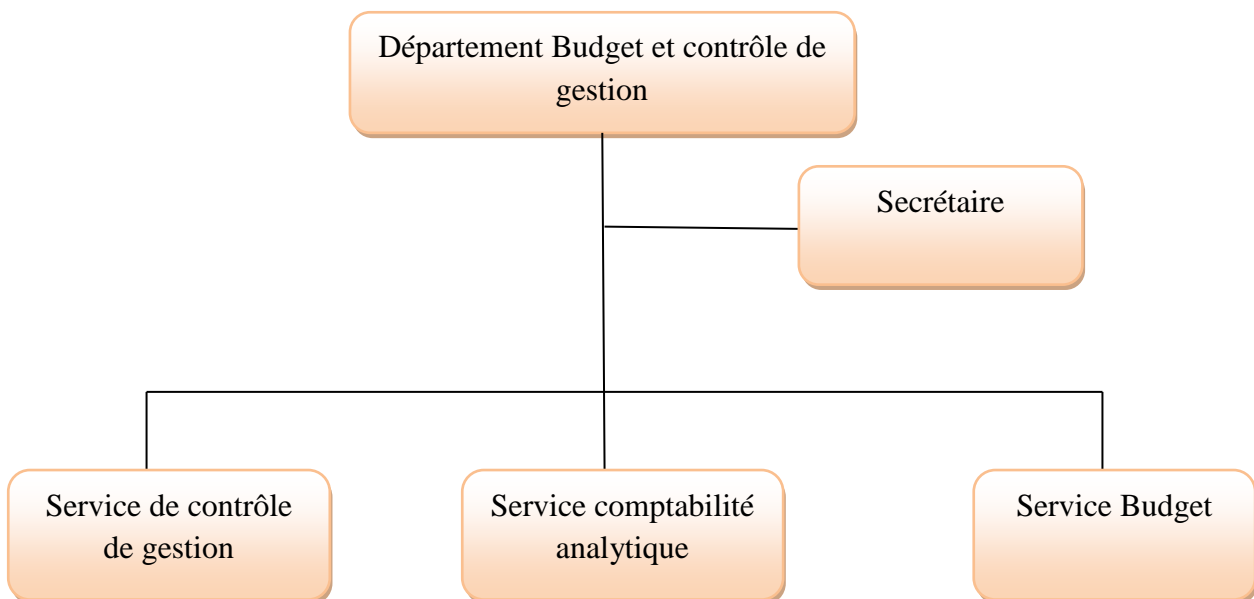
Il est représenté de la manière suivante :

1.3. Présentation du département budget et contrôle de gestion de la RTC

Dans l'organigramme, le département Budget et Contrôle de Gestion est constitué d'un secrétariat ainsi que de deux services distincts : le service Budget, le service Contrôle de Gestion et le service Comptabilité Analytique.

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

Schéma N°18 : organigramme du département budget et contrôle de gestion-SDA/RTC



Source : document interne à la RTC

Nous allons présenter les différents services du département budget et contrôle de gestion :

1.3.1. Présentation des services

Il existe trois services comme suit :

1.3.1.1. Service contrôle de gestion

Les missions essentielles de ce service consistent à :

- Animer et coordonner des activités de service ;
- Veiller à la ventilation des frais du personnel par le centre de coût ;
- Veiller à l'actualisation des coûts standards ;
- Procéder à des analyses de l'évolution des charges par centre de coût ;
- Calculer le coût et le prix de revient des produits transportés ainsi que les coûts des canalisations.
- Veiller à l'établissement des rapports analytiques et du rapport annuel ;

1.3.1.2. Service comptabilité analytique

Elle est chargée de :

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

- Imputer les charges par destinations afin de dégager les couts et les prix de revient des produits transportés ainsi que les couts des canalisations ;
- Calculer les couts standards par le centre de couts ;
- Evaluer la valeur des produits et des investissements créés par les moyens de l'entreprise ;
- Veiller à l'application rigoureuse du plan comptable analytique et sa mise à jour.

1.3.1.3. Service budget

Son rôle est l'élaboration des budgets son suivi et son contrôle, ses principales missions sont :

- Elaboration des plans budgétaires d'investissement et d'exploitation (annuel et à moyen terme) ;
- Suivi des réalisations budgétaires par l'établissement des rapports et bilans périodiques ;
- Analyse des écarts et propositions des mesures à entreprendre et des actions correctives.

1.3.2. Les objectifs du contrôle de gestion au sein de la RTC

On distingue trois objectifs du contrôle de gestion au sein de la RTC :

- **Prévision et l'élaboration des budgets :** le contrôle de gestion contribue aux déterminations des objectifs de chaque structure, a les traduire en terme financier, a définir et a prévoir des moyens et ressource a engager pour les atteindre, procèdent ainsi a l'élaborations des budgets. Mais aussi, il met en évidence des changements d'hypothèse possibles et prévoit leurs impactions financières.
- **Circulation de l'information et élaborations de tableau de bord :** pour une prise de décision pertinente, chaque responsable a besoin d'information fiable au moment voulu. Le contrôle de gestion intervient pour faire circuler des informations entre les différents structures et unités selon leurs besoins et aide chaque responsable a construire son propre système d'information qui le guidera pour mieux piloter son activité et l'empêchera de s'écarter des objectifs tracer, ceci revient donc à élaborer un tableau de bord a chaque responsable.

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

- **Elaborations des comptes rendu** : le contrôle de gestion effectue également des comptes rendu des réalisations de chaque unité pour mesurer leur performance, puis les transformer à la hiérarchie pour vérifier si les objectifs, assignés à chaque responsable ont été atteints ou non.

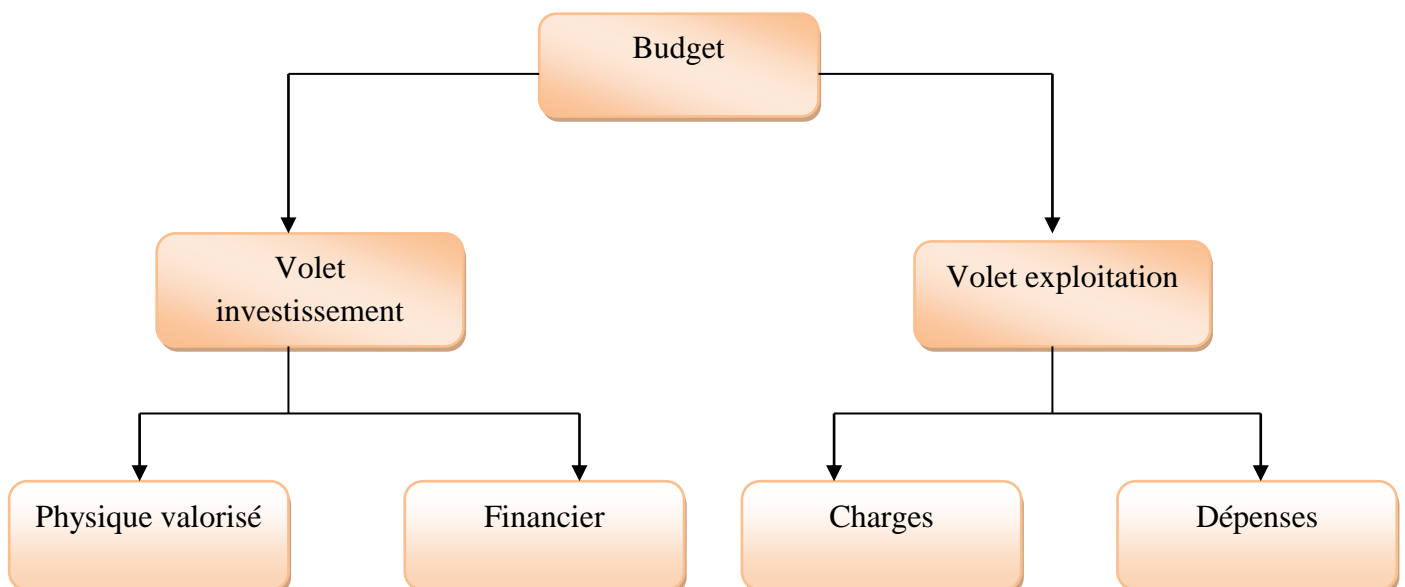
1.3.3. Le contrôle budgétaire au sein de la RTC Bejaia

Dans son sens courant, le budget est un état global des prévisions de recettes et de dépenses à réaliser dans le cadre de la gestion de l'entreprise. C'est l'expression qualitative, quantitative et valorisée d'un programme d'actions envisagé soit pour une période inférieure ou égale à un an (budget trimestriel, semestriel ou annuel), soit pour plusieurs exercices (budget pluriannuel).

L'élaboration de budget permet à la RTC de communiquer ses objectifs stratégiques au sein de son organisation et de les traduire en prévisions sur différents volets du plan budgétaire, pour une période glissante de cinq années.

C'est pour cela que nous allons décrire des processus de planification budgétaire au sein cette entreprise :

Schéma N°19 : le plan budgétaire de la RTC



Source : document de la RTC

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

Le schéma du plan budgétaire se divise en deux volets : le volet exploitation et le volet d'investissement. Le volet exploitation comprend les charges et les dépenses liées au fonctionnement quotidien de l'organisation. Le volet d'investissement se compose du plan financier et du plan physique valorisé.

Section 2 : planification et élaboration d'un plan budgétaire

2.1. Description du processus de planification budgétaire

Le processus de la construction d'un plan budgétaire doit être en trois étapes comme suit :

Etape 1 : le processus d'élaboration du plan annuel N et du PMT (de N à N+4)

Etape 2 : le suivi de l'exécution du plan annuel de l'exercice N

Etape 3 : la révision budgétaire (exceptionnelle)

Le processus de planification représenté à travers des étapes suivantes :

2.1.1. Etape 1 : le processus d'élaboration du plan annuel N et du PMT (de N à N+4)

Pour élaborer un plan annuel on doit passer par deux étapes :

2.1.1.1. Lancement de la campagne budgétaire

Le lancement de la campagne budgétaire pour l'élaboration de budget de l'année N se fait au mois de juillet de chaque année, à travers la diffusion de la note de SONATRACH ainsi que les canevas relatifs au plan annuel et PMT dans le but de décliner les grandes lignes de la stratégie ainsi que ses implications opérationnelles, sur la base des orientations de management.

La note d'orientation comprend les principaux éléments suivants :

- Orientations générales et leurs implications sur chaque activité ;
- Objectifs de chaque activité à moyen terme (programme de transport, schéma de développement ...) ;
- Instructions spécifiques en matière d'élaboration du plan ;
- Diffusion du planning des travaux d'élaboration du plan ;

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

- Instruction de gestion pour tous les volets du plan ;
- Paramètres économiques et financiers pour l'élaboration du plan (exp : taux de marge, taux d'inflation...)
- Canevas-type pour l'élaboration du budget annuel et a moyen terme.

2.1.1.2. Elaboration des projets PMT et plan annuel

Cette étape se déroule entre juillet et septembre N-1

A. L'Elaboration du plan budgétaire

Toutes les structures (départements) expriment leurs besoins en matière d'investissement et d'exploitation en renseignant soigneusement les canevas-type pour l'élaboration des budgets (fiches techniques) avec l'assistance et des orientations du département de budget et contrôle de gestion (service budget).

B. Examen, réunion pré-arbitrage et consolidation du plan

Des réunions de travail avec toutes les structures, organisées par le département budget et contrôle de gestion et pilotées par le directeur régional sont toujours programmées durant cette phase, les propositions d'inscription au plan feront l'objet d'examen et d'analyse de cohérence. L'objectif de ces réunions est de s'assurer :

- De la cohérence entre les différents projets du plan ;
- De la cohérence par rapport aux objectifs affichés dans la note d'orientation ;
- De la cohérence de l'information contenue dans les canevas renseignés ;
- De proposer tout ajustement jugé nécessaire ;
- De la qualité des prévisions sur la base des capacités de management des structures responsables d'objectifs ;

Le département budget est chargé d'examiner, d'analyser, de corriger toutes les fiches techniques, élaborées par les structures pour en fin consolider le budget de la RTC et avoir un plan annuel et un PMT fiables et conforme aux orientations et aux canevas conventionnels de hiérarchie.

C. finalisation et transmission du projet de plan

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

Les budgets prévisionnels doivent être présentés d'une manière lisible et compréhensible, sur la base des canevas budgétaires, ils doivent refléter une meilleure maîtrise des prévisions comparées aux réalisations des années précédentes. Il est important de tenir compte d'une manière formelle, de l'impact de la réglementation de l'entreprise relatifs à l'application de la directive de passation des marchés sur la fiabilité des prévisions avancés par les différents structures.

La transmission du plan à la hiérarchie (division exploitation de l'activité de transport par canalisations) doit être accompagnée d'un rapport de gestion.

D. Réception de la décision d'exécution « Notification du plan annuel de l'année N »

Les décisions d'exécution du plan annuel de l'exercice N par la direction générale de la SONATRACH, dans ses volets investissement (physique valorisé) et exploitation (charges et dépenses) sont reçus généralement en débuts janvier de l'année N. La notification du plan annuel de l'année N est une décision qui tient lieu d'autorisation budgétaire pour la réalisation des objectifs fixés au titre de l'exercice de l'année N.

Les niveaux des budgets prévus pour l'exercice N demeurent engageants et nécessite toute l'attention des responsables d'objectifs durant la phase d'exécution de ces programmes. Les objectifs notifié dans la décision de la notification constituent un engagement vis à vis de la direction générale qu'il y a lieu de respecter et de suivre à travers des rapports d'exécutions périodiques (mensuel, trimestriel, semestriel et annuel)

Il est à signaler que la décision d'exécution du plan et accompagnés par une construction de gestion qui fixe les modalités de reporting en matière de délai, nature des informations à transmettre, des canevas renseigné, etc.

2.1.2. Etape2 : le suivi de l'exécution du plan annuel de l'exercice N

Afin de permettre d'œuvrer dans les meilleures conditions, pour atteindre des objectifs fixés, les responsables d'objectifs sont invités chacun en ce qui concerne à suivre l'exécution du plan en établissent des rapports périodique. Ces derniers doivent être détaillés et appuyés par les explications nécessaire des éventuelles écarts de réalisation par rapport aux objectifs notifiés .L'objectifs est de s'assurée de la conformité des réalisations avec les objectifs du plan annuel de l'année N et d'apporté des ajustements nécessaire aux objectifs du plan.

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

Le reporting sur le suivi de l'exécution du plan de l'année N concerne l'ensemble des structures de l'activité et assuré périodiquement (mensuellement, trimestriellement, semestriellement) selon les modalités suivantes :

- Les rapports d'exécution périodique doivent intégrer l'état d'avancement des projets ainsi que les taux de réalisation par rapport aux prévisions selon les canevas conventionnelle de SONATRACH.
- Leur transmission doit être effectué au plus tard le 5 du mois suivant la période confédérée.

Ces rapports doivent être suffisamment qualitatifs pour permettre une meilleur appréciation des suivis des programmes reconnus.

2.1.3. Etape 3 : La révision budgétaire (exceptionnelle)

La révision budgétaire intervient dans les cas suivants :

- Inscription à caractère prioritaire suite aune urgence, soit pour le maintien et/ou l'exploitation de l'outil de production ;
- Dépassement de l'enveloppe annuelle conformément aux dépositions de la discision d'autorisation budgétaire de l'année N.

Les structures responsables du projet de prévision peuvent introduire une demande de révision du budget a la direction centrale DEP « Direction Etude et Planification » de l'activité transport par canalisation (RTC) qui est rattaché directement au vice-président TRC.

Le besoin de la révision peut aussi être identifié a l'issue de l'examen de réalisation du 1^{er} semestre durant le processus du suivi et de l'analyse du plan annuel par le DEP . Dans ce cas, la structure responsable doit étudie l'opportunité d'une éventuelle révision budgétaire.

2.2. Procédures d'élaborations d'un budget au sein de la RTC

Afin d'élaborer un budget, l'entreprise RTC commence d'abord par lancer une **campagne budgétaire** qui est phase très importante, qui débute le mois de juin de chaque année (N) a partir de laquelle un plan annuel (N+1) et un plan (N+1) et un plan moyen terme (N+5) seront établis.

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

Le processus budgétaire part de l'éclatement de besoin aux niveaux de chaque structure de l'entreprise, de volets budgétaire ont été prit en compte par la direction générale de Bejaia, département budget/contrôle de gestion a savoir les budgets d'investissement et d'exploitation, ainsi chaque département de la direction exprime le leur besoin et prépare les fiches technique pour la réalisation des objectifs fixé pour l'année (N+1).

2.2.1. Elaboration d'un budget d'investissement

2.2.1.1. Remise des fiches techniques

Les fiches techniques sont considérées comme un instrument de suivie d'un projet et de son avancement.

Ces fiches sont remises au service budget par les différents départements ayant un projet à inscrire au plan, chaque projet à sa propre fiche technique qui se compose de 08 pages comme suit :

- **Page 1 : fiche de signalisation du projet** : on trouve dans cette rubrique un résumé du projet avec son intitulé, n° du projet, sa localisation, sa finalité, son opportunité, la consistance de l'opération et enfin le planning de maturation.
- **Page 2 : planning des travaux et fournitures** : c'est le délai de réalisation des travaux avec les dates de début et de fin des exécutions.
- **Page 3 : contrats et évolution physique** : dans laquelle on trouve :
 - Les contrats : se compose de :
 - ✓ La date de signature (c'est le projet est en cours, cette date représente la date réelle de signature, pour le projet nouveaux elle représente la date prévisionnelle) ;
 - ✓ Délai (la période prévisionnelle de réalisation du projet) ;
 - ✓ Lancement des travaux (la date de démarrage des travaux) ;
 - ✓ Monnaie (la monnaie utiliser pour la transaction) ;
 - ✓ Taux de réalisation (l'état d'avancement du projet) ;
 - **Evolution physique de l'affaire** : il s'agit des réalisations des années précédentes et les prévisions pour les années restantes.
- **Page 4 : le cout du projet** : cette rebique se décompose en deux parties :

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

- **Le physique valorisé** : c'est l'estimation à réaliser, cette valeur est obtenue en multipliant le cout global du projet par l'évolution physique mensuelle.
 - **L'enveloppe financière** : il s'agit des prévisions de dépenses à effectuer avec l'évolution du projet, celles-ci sont constituées de avances forfaitaire et des règlements de factures.
- **Page 5 : Dé-globalisation de la prévision** : elle est également décomposée en deux sous rubriques, le physique valoriser et l'enveloppe financière, la dé-globalisation des prévisions signifie la répartition mensuelle du premier exercice afin de permettre un meilleur suivi du budget, cette dé globalisation ne se fait pas directement par la division de la prévision annuel sur 12, mais en prenant en considération les opportunités et contraintes de chaque période et en se basant sur le planning de réalisation établie par les départements concernés et mentionné sur les contrats de réalisation.

Remarque : on peut constater ici encore une légère différence des montants entre le physique valorisé et l'enveloppe financière, bien qu'il s'agisse du même mois, ceci s'explique par le fait de verser des avances au détenteur de projet.

- **Page 6 : l'explication des écarts** : cette rubrique est présentée comme suit :
- Ecart sur le cout global et les prévisions (écart entre le montant initial du projet inscrit sur le plan de l'exercice antérieur et son montant actuel) ;
 - Ecart sur les délais ;
 - Explication des écarts ;
- **Page 7 : liste exhaustive des fournitures** : on précise tous les besoins en fournitures pour la totalité du projet, répartie sur l'ensemble des exercices.
- **Page 8 : répartition par STC** : il s'agit de répartir les montants des investissements en fonction du système de transport par canalisation (STC) auquel le projet à réaliser est destiné. Les investissements directs sont à affecter directement au STC correspondant, quant aux investissements communs aux deux systèmes, ils sont à répartir selon une clé de répartition déterminée par le département qui gère le projet.

NB : au niveau de la RTC, une application est mise en place dans le but est l'automatisation de l'élaboration du plan de l'investissement, ainsi les différentes structures concernées vont saisir leurs fiches techniques directement sur l'application.

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

2.2.1.2. Suivi et réalisation d'un budget d'investissement

La RTC procède à la réalisation d'un projet d'investissement une fois le plan budgétaire d'investissement validé au niveau de la direction générale à Alger, celle-ci envoie la notification (autorisation d'exécuter le plan) à la direction régionale de Bejaia

Une fois la direction régionale de Bejaia RTC, reçoit l'autorisation d'exécuter le plan, cette dernière suit l'enchaînement suivant :

La RTC prépare le cahier de charge et le dossier d'appel d'offre (DAO), la commission du marché compétent va vérifier tous les DAO puis remettre le visa, le service juridique va ensuite intervenir pour lancer l'appel d'offre ceci se fait dans un revue appelé BOASEM (bulletin des appels d'offres de secteur d'énergie et des mines), les soumissionnaires intéressés par le projet en question vont retirer ce cahier de charge (contre un montant prédéfinie) pour étudier les offres de la RTC, ces derniers vont remettre leurs offres dans des enveloppes confidentielles qui contiennent l'offre technique et un dossier administratif (registre de commerce, extrait de rôle, personnalité juridique,...etc).

Ensuite une commission d'évaluation d'offre technique (CEOT) va être créée, celle-ci procède à l'ouverture des enveloppes des offres technique et à leurs analyses, ainsi elle va sélectionner les soumissionnaires qui répondent aux critères cités dans les cahiers des charges et parmi eux la commission opte pour le moins disant.

NB: Pour des mesures de sécurité, la RTC exige une caution de soumission (blocage d'une somme d'argent au niveau de la banque) pour tous les soumissionnaires et ce avant la sélection, une fois que le soumissionnaire ait signé le contrat, la RTC lui exige une caution de bonne exécution qui représente une somme bloquée au niveau de la banque de 10% du montant du contrat, c'est une sorte de garantie au cas où ce dernier envisagerai d'abandonner le projet.

Généralement le contrôle budgétaire consiste, dans sa forme la plus simple, à comparer les réalisations aux prévisions et à en dégager les écarts, dans le cas de cette entreprise, le service budget/contrôle de gestion a mis en place une méthode de suivi qui permet d'analyser plus finement les écarts entre les prévisions et les réalisations constatées. Il est important de tenir compte, d'une manière formelle, de l'impact de la réglementation de l'entreprise relative

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

à l'application de la directive de passation des marchés sur la fiabilité des prévisions avancées par les différents structures.

Le suivi budgétaire commence à partir du 1er mois de l'exercice (N+1), en fin de chaque mois le service budget demande la réalisation ou le taux d'avancement des projets en cours, compte à ceux dont la réalisation n'a pas encore démarré, des points de situation sont demandés aux différentes structures reflétant les contraintes et les problèmes de réalisation.

Section 3 : Présentation d'un cas pratique au sein de SONATRACH RTC Bejaia.

Dans cette section on applique l'expérience qu'on a pris de notre stage à la SONATRACH RTC Béjaia à la base des données internes de cette dernière.

3.1. Présentation du cas étudié (volet d'investissement)

Après le lancement de la campagne budgétaire par le service budget, le département ELB (Entretien lignes et bacs – RTC) a présenté plusieurs fiches techniques, entre autre une fiche technique concernant un projet dénommé « réhabilitation de quatre bacs du Terminal Marin de Bejaia F6, A8, N14 et M20 »

Durant notre stage pratique au sein du service budget, nous avons choisi d'étudier ce projet qui est classé dans la rubrique « installations de production » parmi les programmes en cours de réalisation.

3.1.1. Consistance du projet

Ce projet concerne les réalisations suivantes :

- Nettoyage et inspection ;
- Réfection ou réparation des bacs ;
- Réalisation d'un revêtement stratifié sur le fond ;
- Réalisation d'un revêtement adéquat sur le toit ;
- Fourniture et installation de joints secondaires. Essais Hydrostatiques.

Ce projet a pour **finalité** réparation / réfection du fond et du toit, ainsi l'opportunité est :

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

- Mettre en conformité le parc de stockage avec l'ensemble des normes et standards technique et HSE ;
- Fourniture et installation de joints secondaires sur les bacs ;
- Réparation ou réfection du fond et du toit pour rendre le parc de stockage fiable à tout moment.

3.1.2. Caractéristiques du projet

- Date de signature : le contrat a été signé en novembre 2019 ;
- Délai de réalisation : 32 mois ;
- Lancement des travaux : janvier 2020 ;
- Le cout estimé : 216 605 KDA ;
- Rubrique : installations de production ;
- Code de projet : RTC/PTO/2019/7 ;
- STC (système de transport par canalisation) : projet OB1/OG1

3.1.3. Evaluation du cout du projet (plan annuel)

On va présenter un tableau de prévisions « physique valorisé/ enveloppe financière » du base de réalisation cumulées du 2020, ce tableau est présenter comme suit :

Tableau N°07 : prévisions d'investissement « physique valorisé/ enveloppe financière » en KDA.

Année Rubrique	Cout globale KDA	Réalisation Cumulée à fin 2020	Prévision de clôture 2021		Prévision 2022
			Réalisation 1 ^{er} semestre	Prévision 2 ^{ème} semestre	
Physique Valorisé	216 605	35 892	41 263	60 000	79 450
Enveloppe Financière	216 605	9 897	56 998	40 000	109 720

Source : réalisé par nos mêmes à partir des documents interne de la RTC.

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

Ce tableau représente d'une part les réalisations cumulées jusqu'à fin de l'année 2020, ainsi que la réalisation du 1^{er} semestre de l'année 2021, et d'autre part, la prévision du 2^{ème} semestre de l'année 2021 et la prévision de l'année 2022.

3.2. Elaboration d'un budget d'exploitation

Il est important que les résultats obtenus par les chefs des centres de responsabilités aillent dans le sens des objectifs et des budgets alloués.

Pour y parvenir, des modalités de suivi sont à mettre en œuvre, elles s'articulent habituellement autour de deux phases :

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

Le volet exploitation au niveau de la RTC comporte deux éléments : les charges et les dépenses, l'objectif de ce budget est de déterminer le niveau des charges d'exploitation pour l'année en cours et celles à venir, et par la suite procéder au suivi du plan d'exploitation, et ainsi dégager les écarts entre les prévisions et les réalisations, cette comparaison permet d'évaluer le pilotage des opérations et attire l'attention sur les zones critiques.

Les dépenses d'exploitation de la RTC consistent en l'ensemble des charges décaissables.

3.2.1. Les prévisions d'exploitation

Les prévisions d'exploitation sont établies par le service budget en tenant compte des besoins ainsi que des dépenses ultérieures de l'entreprise, ainsi pour chaque compte de charge cité précédemment, Les charges seront distribuer par nature de l'action en les diviser du compte 60 jusqu'à compte 68 plus le compte 72, et parmi ces charges il ya t'il des dépenses il s'agit de l'évaluation des prévisions de dépenses pour les comptes 60, 61 et 62, s'effectue en prenant en compte les factures relatives à l'exercice précédent qui seront réglées cette année ainsi qu'un douzième des dépenses de l'année en question en considérant que les dépenses du mois de décembre seront en janvier de l'année suivant.

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

Exemple : dépenses 2024 = factures 2023 régler en 2024 + dépenses 2024-1/12 Dépenses 2024

Le service budget prend en considération toutes les charges qui donnent lieu à un décaissement.

Une fois les fiches techniques étudiées, analysées et notifiées, le service budget procède à l'élaboration du plan annuel, cette étape suit le même processus d'élaboration du plan annuel, cette étape suit le même processus d'élaboration du plan que celui présenté au niveau des investissements, celui-ci peut-être présenté comme suit :

Tableau N°08 : prévisions des charges d'exploitation en KDA.

N° de compte	Désignation	Réel 2020	Clôture 2021	Prévision 2022
60	Achats consommés	490 761	340 149	361 800
61	Services extérieurs	865 914	779 175	1 513 792
62	Autres services extérieurs	7 585 903	638 349	798 774
63	Charges du personnel	5 421 458	5 463 885	5 560 924
64	Impôts et taxes et versements assimilés	1 268 605	881 347	837 542
65	Autre charges opérationnel	103 074	20 000	/
66	Charges financières	101 210	12 000	15 000
67	Eléments extraordinaires	48 867	16 200	13 600
68	Dotations aux amortissements et provisions	8 329 217	4 667 226	4 903 094

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

	Autoconsommation	22 026	20 957	22 200
	Total des charges	24 237 035	12 839 288	14 026 746

Source : réalisé pas nos même à partir des documents internes de la RTC

Ce tableau représente les réalisations d'exploitation à fin 2020, celles du 1^{er} semestre de l'année 2021, les prévisions du 2^{ème} semestre de l'année 2021 et celle de l'année 2022.

3.2.2. La constatations des réalisations

Les réalisations sont obtenues à partir de la balance comptable pour les comptes 60, 61, 62 et 63. Concernant les impôts et taxes et versements assimilés (compte 64), ainsi que l'autoconsommation (compte 72), ces derniers sont calculés en extra comptable. Le récapitulatif de dépenses de la banque est utilisé pour suivre toutes les dépenses effectuées au cours d'une période donnée, telles que les approvisionnements, les services, les dépenses de personnel, les impôts et les taxes hors TAP. Toutes les factures passent par le service budget pour être validées et confirmées si elles sont budgétisées, avant d'être transférées au service de trésorerie, avec une indication si elles sont liées à un budget d'investissement ou d'exploitation.

La RTC possède deux comptes bancaires distincts, un pour les investissements et un pour l'exploitation, qui sont alimentés progressivement via l'application KTP gérée par le service de trésorerie de la RTC. Pour assurer une coordination entre la direction générale, la BEA et le service de trésorerie, ce dernier effectue des prévisions de toutes les factures à payer en collectant des informations auprès des différents départements de contrôle de gestion et en se basant sur les exercices précédents.

Les prévisions sont régulièrement publiées sur l'application pour permettre à la direction générale de régler les factures.

3.2.3. Le suivi du budget d'exploitation

Pour le suivi de l'exécution du budget d'exploitation, un rapport mensuel est établi chaque fin du mois, dans lequel figure les éléments suivants :

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

- Les prévisions annuelles notifiées ;
- Les prévisions mensuelles ;
- Les réalisations mensuelles ;
- Les réalisations cumulées (depuis le début de l'année jusqu'au mois en question) ;
- RM/PM : réalisations mensuelles / prévisions mensuelles ;
- RC/PA : réalisations cumulées / prévisions annuelles ;
- RAS (reste à réaliser) : prévisions annuelles – réalisations cumulées.

Ce rapport peut être présenté comme suit :

3.2.3.1. Rapport mensuel des charges d'exploitation

Nous allons détailler les prévisions par rapport aux réalisations des charges d'exploitation dans le tableau :

tableau N°09 : rapport mensuel des **charges d'exploitation** pour le mois de mars 2022 en KDA.

N° de compte	Désignation	Prév. annuelle notifiées	Prév. Mens.	Réal Mens	Réal cumulés	RM/P M	RC/ PA	Ecart
60	Achats consommés	361 800	23 863	38 952	70 734	163%	20%	15 089
61	Service extérieurs	1 513 793	69 588	73 056	152 814	105%	10%	3 468
62	Autres service extérieurs	798 794	55 311	66 230	158 199	120%	20%	15 324
63	Charges du personnel	5 560 924	444 800	460 124	1 294 676	103%	23%	15 324
64	Impôts et taxes et versement assimilé	837 542	15 904	44 855	135 448	282%	16%	28 951
65	Autres charges opérationnelles	/	/	368	2 886	/	/	368
66	Charges financière	15 000	1 250	0	0	0	0	-1 250
67	Eléments extraordinaires	13 600	1 140	836	2 606	73%	19%	-304
68	Dotations aux	4 903 094	408 591	408 591	1 225 773	100%	25%	0

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

	amortissements et provisions							
	autoconsommation	22 200	1 850	4 747	14 728	257%	66%	2 897
	TOTAL	14 026 747	1 022 297	1 097 759	3 058 647	107%	22%	75 462

Source : réalisé pas nos même à partir des documents internes de la RTC

On constate un écart positif mensuel de 7% sur l'ensemble des réalisations durant le mois de mars 2022, ce qui est défavorable pour la RTC, puisque les charges réel dépassent les charges prévu pour le mois de mars.

Tableau N°10 : Rapport mensuel des **dépenses d'exploitation** pour le mois de mars 2022 en KDA.

N° de compte	Désignation	Prév. Ann notifié	Prév Mens	Réal Mens	Réal Cumulés	RM / PM	RC / PA	Ecart
60	Approvisionnements	482 782	12 321	20 500	84 287	166%	17%	8 179
61	Services extérieurs	1 393 679	64 123	39 060	156 501	61%	11%	-25 063
62	Autres services extérieures	1 150 622	80 877	61 890	220 020	77%	19%	-18 987
63	Dépenses du personnel	4 944 030	387 000	348 576	1 193 683	90%	15%	-38 424
64	Impôts et taxes et versement assimilé	646 700	0	1 135	8 454	/	24%	1 135
65	Autres charges opérationnelles				6714	/	1%	/
67	Eléments extraordinaires	13 600	1 140	1 770	2 460	155%	/	630
	TOTAL	8 631 413	545 461	472 931	1 672 119	87%	18%	-72 530

Source : réalisé pas nos même à partir des documents internes de la RTC

On constate un écart négatif de 13% de réalisation de l'entreprise des dépenses durant le mois mars 2022, ce qui est défavorable pour la RTC.

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

3.2.3.2. Analyse et interprétation des écarts

A. les charges d'exploitation

- **Compte 60 (Consommation) :** l'écart constaté est de 15 089KDA, Ce qui dégage un pourcentage de 163%, ce qui est défavorable pour la RTC. Cela s'explique principalement à le niveau de consommation constaté durant le mois, non prévu initialement.
- **Compte 61 (Services extérieurs) :** concernant les services extérieurs un écart positif de 3 468 KDA est constaté, avec un taux de réalisation 105% par rapport a ce qui prévus, qui est du essentiellement au bon déroulement des projets entrain d'exécution et démarrage de certain projet prévu pour le mois de mars 2022.
- **Compte 62 (Autres services extérieurs) :** un écart positif de 10 959 KDA, on constate un taux de réalisation de 120%, il s'agit essentiellement des projets de prestations pour l'élaboration des plans internes d'interventions du site de la RTC. (ya des charges non prévu qui ont été payé).
- **Compte 63 (charge personnel) :** l'écart positif de 3% s'explique par la concrétisation du plan de recrutement de l'exercice 2022.
- **Compte 64 (Impôts et taxes et versement assimilés) :** l'écart positif de 28 951 KDA, avec un taux de 282%, soit un avantage de 182%, ce qui explique la constatations et règlement des impôts prévu pour le mois de mars 2022.

B. Les dépenses d'exploitation

Le niveau de réalisation des dépenses a atteint 472 931 KDA, pour le mois de mars, soit 87% par rapport à la prévision du même mois, un écart 13% qui s'explique comme suit :

- **Poste (approvisionnements) :** l'écart positif de 8 179 KDA, avec un taux de réalisations de 166%, est du à l'acquisition de certains fournitures non prévues initialement pour le mois de mars 2022.
- **Poste (service extérieur) :** l'écart négatif de -25 063 KDA, avec un taux de réalisation de 61% par rapport a ce qui prévus, s'explique par les retard de paiement des factures prévus pour le mois de mars.
- **Poste (autres services extérieurs) :** l'écart négatif de -18 987 KDA, avec un taux de réalisation de 77% par rapport a ce qui est prévus, est du au retard dans la concrétisation de certaines prestations prévue au mois de mars 2022.

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

- **Poste (dépenses du personnel) :** l'écart négatif de -38 424 KDA, avec un taux de réalisation de 90% par rapport à ce qui est prévu s'explique pas la non attribution de certaines primes prévues initialement.
- **Poste (impôts et taxes et versement assimilés) :** les 1 135 KDA concerne le paiement de la taxe foncière non prévue initialement pour le mois de mars 2022.

3.3.1. Dé-globalisation de la prévision 2022

La dé-globalisation c'est de divisé la prévision de l'année par des mois donc c'est une prévision mensuel comme suit :

Tableau N°11 : Dé-globalisation mensuelle de la prévision 2022 en KDA.

mois \ Rubrique	janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
Physique Valorisé	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
Enveloppe Financière	0	0	21000	0	0	21000	0

Suite du tableau N°11 : Dé-globalisation mensuelle de la prévision 2022 en KDA.

Mois \ Rubrique	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Totale
Physique Valorisé	7000	7000	7000	9450	0	79 450
Enveloppe Financière	21 000	0	21 000	0	25 720	109 720

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

Source : réalisé pas nos même à partir des documents internes de la RTC

Le dé-globalisation du budget est une répartition de la prévision sur les mois de l'année 2022, ce découpage permettra ultérieurement de suivre, en cours de l'année les réalisations de l'entreprise par rapport aux prévisions, ce suivi est l'occasion de corrections et d'ajustements, en fonction des circonstances.

2.3.2. Le suivi du projet

Le suivi du projet se fait sur le plan physique valorisé ainsi que sur le plan financier.

A. Sur le plan physique valorisé

Il s'agit de l'investissement lui-même en physique, à chaque fin du mois le département « ELB » remet un rapport mensuel sur l'état d'avancement des travaux au service budget, dans lequel sont mentionnés les éléments suivants :

- ✓ Le point de situation à la fin du mois de chaque projet inscrit au plan ;
- ✓ Les commentaires et/ou contraintes ;
- ✓ Les événements importants du mois ;

Ceci permet au service budget de suivre l'évolution du physique valorisé, une fois le taux d'avancement communiqué par la structure concernée, **une comparaison des réalisations par rapport aux prévisions** est effectuée.

Par la suite un rapport mensuel est établi, ce dernier est remis au directeur régional, ce qui lui permettra de prendre certaines décisions.

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

Tableau N°12 : suivi mensuel du plan annuel 2022 « physique valorisé » en KDA.

	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux de réalisations
Mois d'avril	7 000	4 936	-2 061	71%
Cumul à fin Avril	28 000	13 863	-14 137	50%

Source : réalisé pas nos même à partir des documents internes de la RTC

Ce tableau confronte les réalisations aux prévisions du mois d'avril 2022 en physique valorisé.

Méthode de calcul de la réalisation mensuelle :

Le cout du projet est de : 216 605 KDA ;

Le taux d'avancement du projet à fin Mars : 73%

Le taux d'avancement du projet à fin Avril : 76%

Ces taux sont réalisés par nos propres soins à partir des documents internes de la RTC.

Donc la réalisation du mois d'avril : $216\,605 * (76\% - 73\%) = 6\,498,15$ KDA.

- Taux de réalisation annuel = $\frac{\text{Réalisation mensuelle}}{\text{Prévision mensuelle}} = \frac{4\,939}{7\,000} = 71\%$
- Taux de réalisation cumulé à la fin avril = $\frac{\text{Réalisation cumulées}}{\text{Prévisions cumulées}} = \frac{13\,863}{28\,000} = 50\%$
- Taux de réalisation annuel = $\frac{\text{Réalisations cumulées}}{\text{Notification 2023}} = \frac{13\,863}{79\,450} = 17\%$

B. Sur le plan financier

En plus du rapport sur l'état d'avancement du projet qui permet d'élaborer le rapport mensuel du physique valorisé, le service budget s'intéresse également à toutes les factures relatives à l'investissement, réglées durant le mois en question, établie par le service trésorerie, qu'il obtient directement par le biais d'un logiciel installé dans l'organisation, ces

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

documents vont être analysés dans le but d'établir le rapport financier du mois, et dans notre cas d'étude, le mois d'avril.

Le tableau ci-dessus illustre le rapport mensuel du mois d'avril sur le plan financier pourtant sur l'exemple du projet « réhabilitation de quatre bacs (F6, A8, M14 et M20) du terminal marin de Bejaia »

Tableau N°13 : suivi mensuel du plan annuel 2022 « financier » en KDA.

	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux de réalisations
Mois d'avril	-	-	-	-
Cumul à fin Avril	21 000	29 580	8 580	141 %

Source : réalisé pas nos même à partir des documents internes de la RTC

ce tableau confronte les réalisations et les prévisions du mois d'avril 2022 en financier.

- Taux de réalisation mensuel = $\frac{\text{Réalisation mensuelle}}{\text{Prévisions mensuel}} = - \%$

Aucun règlement n'a été prévu pour le mois d'avril 2023.

- Taux de réalisation a fin avril = $\frac{\text{Réalisation cumulées}}{\text{Prévisions cumulées}} = \frac{29\,580}{21\,000} = 141 \%$
- Taux de réalisation annuel = $\frac{\text{Réalisation cumulées}}{\text{Notification 2023}} = \frac{29\,580}{109\,720} = 27 \%$

C. Interprétation des écarts

En physique : nous pouvons constater que l'écart entre les réalisations et les prévisions est négatif, la RTC a réalisé que 71% des prévisions pour le mois d'avril et 50% de réalisations cumulées par rapport aux prévisions cumulées.

En financier : nous constatons que durant le mois d'avril la RTC n'a pas effectué de paiement, mais au niveau des réalisations cumulées, la RTC a effectué plus de paiement que

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

prévu, soit un écart positif de 8 580 KDA qui s'explique par le règlement d'une facture en 2023 relative à l'exercice antérieur (2021).

Tableau N°14 : avancement du projet fin Avril 2022 en KDA.

Nature	Notification 2022	Réalisation 2022	Taux d'avancement
Physique	79 450	13 863	17%
Financier	109 720	29 580	27%

Source : réalisé pas nos même à partir des documents internes de la RTC

Ce tableau récapitule les taux d'avancement du projet à fin avril 2022 en physique et financier.

D. Explication des écarts

❖ En physique :

Ecart = réalisation – prévision

Réalisation = 4 939

Prévision = 7 000

Ecart = 4 939 – 7000 = - 2 061 KDA

(- 2 061) : on constate un manque à réaliser qui s'explique comme suit :

- Difficultés rencontrées dans la réhabilitation du bac M20.
- Manque de moyens matériels

❖ En financier :

Réalisations = 0

Prévision = 0

Ecart = 0

Chapitre III : la gestion budgétaire au sein SONATRACH RTC Béjaia

On constate que durant le mois d'avril aucune facture n'a été réglée, car le contractant n'a pas encore présenté d'attachement (facture).

Synthèse

Ce cas pratique porte sur la réhabilitation de quatre bacs au Terminal Marin de Bejaia de SONATRACH RTC. Le projet a été entrepris pour mettre en conformité le parc de stockage en effectuant des nettoyages, des réparations et en installant des joints secondaires. Le contrat a été signé en 2019 avec une durée de 32 mois et un coût estimé de 216 605 KDA. Un suivi budgétaire est effectué pour détecter les écarts et prendre des mesures correctives.

Conclusion :

Le cas pratique nous a permis de comprendre l'organisation générale de la RTC Bejaia, d'admettre le poids du service budget aux seins du département budget/ contrôle de gestion, ainsi ces divers responsabilité à prendre, a fin de suivre et piloter les projets prévus, en période d'exécutions ou à terme.

Après avoir étudié le système budgétaire pratiqué par cette entreprise, on a constaté que SONATRACH RTC Bejaia a pour le but de réaliser prioritairement des projets dans les volets « investissement/ exploitation » pour assurer l'innovation et la sécurité système de transport par canalisation, économiser les coûts de transport par canalisation.

Dans ce chapitre nous avons présentés la gestion budgétaire au sein de l'entreprise SONATRACH. D'où nous constatons que chaque département exprime ces besoins annuels et définit toutes les caractéristiques techniques du projet. Pour l'élaboration d'un cahier de charges qui contient des fiches techniques qui seraient élaborées, analysées et corrigées par le service budget/contrôle de gestion.

Une fois les budgets sont mis en place, ces prévisions seront comparées avec les réalisations pour dégager des écarts qui seront analysés et procédés aux ajustements nécessaires sur la base du suivi physique valorisé et suivi financier dans le volet investissement, charges et dépenses dans le volet exploitation.

Conclusion générale

De nos jours, l'évolution technologique et la concurrence accrue rendent l'activité des entreprises plus complexe. Dans ce contexte, il est essentiel pour une entreprise d'adopter un système de contrôle qui lui permettra de fonctionner efficacement, de piloter ses activités et de prendre des décisions éclairées pour assurer sa pérennité.

Le contrôle de gestion, avec ses divers outils, se présente comme un système de pilotage qui permet aux dirigeants de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente. Il joue un rôle clé en veillant à la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et ses opérations quotidiennes. Le contrôle de gestion utilise une gamme d'outils comptables et statistiques, tels que la comptabilité analytique, le tableau de bord et la gestion budgétaire.

Dans notre premier chapitre, nous avons introduit la notion de contrôle de gestion en présentant une vue d'ensemble de ses concepts, objectifs et outils fondamentaux. La comptabilité analytique de gestion est devenue un outil stratégique indispensable pour les entreprises, permettant aux responsables d'analyser finement les performances et de prendre des décisions appropriées grâce à des méthodes de calcul des coûts qui modélisent le fonctionnement de l'entreprise. Un autre outil clé permettant d'avoir en permanence des informations essentielles pour le pilotage et la mesure de la performance de l'entreprise est le tableau de bord, qui est un document informatif et qualitatif regroupant un certain nombre de variables choisies en fonction de l'activité et des objectifs de l'entreprise.

La gestion budgétaire est l'outil privilégié de ce processus et est considérée comme une fonction partielle du contrôle de gestion. Sa mise en place s'est développée progressivement au sein des entreprises algériennes. La gestion budgétaire comprend trois étapes : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Elle implique la création d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrés servent d'outils de pilotage s'ils sont accompagnés d'un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier, dont le cœur est la détection des écarts. Ces écarts permettent de réfléchir aux causes des divergences et d'initier des actions correctives. Nous avons abordé la notion de gestion budgétaire et sa démarche dans notre deuxième chapitre.

Conclusion générale

Tout au long de notre travail, nous avons cherché à apporter des éléments de réponse à la problématique exposée précédemment, qui était "La Gestion Budgétaire comme outil de Contrôle de Gestion". Nous considérons que les informations et les analyses présentées contribuent à une meilleure compréhension de ce sujet.

Les principaux résultats obtenus à travers de ce travail de recherche sont :

- Le contrôle de gestion au sein d'une entreprise, assure le bon fonctionnement, le pilotage et la prise de décision afin d'atteindre les objectifs fixés. **Hypothèse 01 est vérifiée.**
- La campagne budgétaire au sein de la RTC, se lance à partir de la note d'orientation adressée par la direction générale à Alger, destinée à la RTC Bejaia. Pour élaborer le plan budgétaire annuel. **Hypothèse 02 est vérifiée.**
- La procédure d'élaboration du plan budgétaire se déroule dans les étapes suivantes:
 - L'Elaboration du plan budgétaire
 - Examen, réunion pré-arbitrage et consolidation du plan
 - finalisation et transmission du projet de plan
 - Réception de la décision d'exécution « Notification du plan annuel de l'année N »**Hypothèse 03 est vérifiée.**
- La gestion budgétaire est un processus par lequel l'entreprise définit ses objectifs à court terme et moyen terme pour les atteindre. Elle a pour mission, la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. La gestion prévisionnelle permet de traduire les objectifs tracés par l'entreprise en programmes à l'aide de différentes techniques de prévisions ces programmes sont ensuite chiffrés et présentés sous forme de budgets qui constituent un outil de délégation, motivation, coordination et communication entre les responsables de la RTC. **Hypothèse 04 vérifiée.**

La gestion budgétaire au sein de la RTC apparaît comme une pièce régulatrice, nous avons constaté qu'il existe un travail d'équipe du lancement de la campagne de sensibilisation jusqu'à l'analyse des écarts, mais cela n'empêche pas de signaler les insuffisances qu'on a constatées tout au long de notre stage et qui doivent être prises en considération par celle-ci pour atteindre l'excellence, notamment :

- Le choix du soumissionnaire qui se fait seulement sur la base de l'offre le mois disant, et non sur d'autres critères ;

Conclusion générale

- Le contrôle budgétaire prend la forme d'un suivi qui cherche les causes des écarts, informe les différents niveaux hiérarchiques, mais qui ne prend pas les actions correctives nécessaires pour éviter la reproduction des mêmes erreurs.

Pour mieux contrôler et faire un suivi des écarts, l'entreprise doit mener des actions correctives. Nous recommandons dans ce cas :

- D'approfondir les études faites sur les projets d'investissement/exploitation pour aboutir à des prévisions proches real ;
- De sélectionner les soumissionnaires en se basant sur plusieurs critères et non seulement sur l'offre le moins disant ;
- De résoudre rapidement et efficacement tous les événements imprévus qui empêchent l'avancement de ces projets.

Pour conclure, notre thème intitulé «le contrôle de gestion par le système budgétaire »n'a pas pu être traité qu'en partie, nous n'avons pas pu réaliser notre ambition autant que nous l'espérons à cause des contraintes : durée de stage limitées et manque de données en raison de sensibilité et de confidentialité des informations. Mais, toutes ces contraintes n'ont pas empêché de réaliser notre travail.

Nous souhaitons avoir réalisé un travail fructueux dans notre étude, et qu'il sera d'une grande utilité pour ceux qui vont le consulter au sein de la SONATRACH.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

1. A.Hamini, « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERTI, Alger, Algérie, 2001.
2. A. Khemakhem, « La dynamique de contrôle de gestion », 2^{éd} Dunod, Paris, 1976.
3. Adel Mohamed El-Amine, « Cours de la gestion budgétaire », office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005.
4. Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et application », 5^{ed} Dunod, Paris, 2018.
5. Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et application », 2^{ed} Dunod, Paris, 2010.
6. Anthony R., Cité in : Le Duff R. ; Cliquet G. ; Valhen C-A., « Encyclopédie de gestion et de management », Dalloz, Paris, 1999.
7. Baron P et Al., « La mutation du contrôle de gestion », Organisation, Paris, 2000.
8. BAUMOUL, W.J, « Economic theory and operations analysis», 4^{ème} edition, Harper & Brothers, New York River.
9. Béatrice ; Grandguillot F., « L'essentiel du contrôle de gestion », Lextenso, Paris, 2009.
10. Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « Comptabilité de gestion », 13^{ème} édition Lextenso, Paris, 2012-2013.
11. Bouin X, Simon F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2009.
12. Bouquin H, « Le contrôle de gestion », Paris, 2006.
13. Bourbonnais R, Terraza M, « Analyse des séries temporelles », Dunod, Paris, 2008.
14. Brigitte doriath, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris 2008.
15. Brigitte Doriath, « Le contrôle de gestion », 5^{ème} Ed DUNOD, paris, 2008.
16. Châari Z, Leclère D, « L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants », en ligne <https://halshs.archivesouvertes.fr/halshs00522446/document>.
17. Cité in : Keiser A, « Contrôle de gestion », Edition ESKA 2000, 2^{ème} édition, Paris..
18. Cité in, Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « Contrôle de gestion », Editions, Foucher, Paris, 2006.
19. Claude Demeure, « Marketing », Ed Sirey, 2005.

Références bibliographiques

20. DAVASSE H et PARUITTE M, « Introduction à la comptabilité », Edition FOUCHER, Paris, 2011.
21. Didier LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 3^{ème} édition d'Organisation, Paris, 2002.
22. Didier Leclère, « L'essentiel de la comptabilité analytique », Ed Eyrolles, Paris, 2007.
23. Doriath B, Goujet C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Ed Dunod, Paris, 2007.
24. Doriath B., « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008.
25. Durand X et Helluy A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2009.
26. F Gautier et Anna Pezet, « Contrôle de gestion, gestion appliquée », Ed Pearson, Paris, 2006.
27. Fernandez A, « L'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 2013.
28. Fernandez A, « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005.
29. Forget J, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Organisation, Paris, 2005.
30. Frediric GAUTIER et Anne PEZET, « Contrôle de gestion », Ed Darieos, France, 2006.
31. George Langlois, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2009.
32. Gervais M, « Contrôle de gestion », Economica, 1997.
33. Gervais M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Ed Economica, 1990.
34. Gervais M, « Contrôle de gestion », 5^{ème} édition, Economica, Paris, 2000.
35. Gibert P, « Contrôle de gestion », Ed Vuibert, 2003.
36. Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001.
37. Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Lexis Nexis SA, France, 2005.
38. Hax A. C. & Majluf, N. S, 1996, The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
39. Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Eve Chiapello, Daniel Michel, André Solé, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.

Références bibliographiques

40. Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002.
41. Jean Meyer, « Gestion budgétaire », 8^{ème} édition Dunod, Paris, 1979.
42. Jean-Pierre GRANDE, Cours : « Processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE, Contrôle de gestion, 2014.
43. Josette B, Jean-Jack B, Jack Tuszynski, « gestion budgétaire et analyse de la performance », Ed Fontain Picard, Paris, 2014.
44. Kaplan R, Norton D, Sperry M, « Le tableau de bord prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003.
45. Langlois G, Bringer M, Bonnier C, « Contrôle de gestion manuel et applications DCG11 », Foucher, Paris, 2011.
46. Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « Contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris, 2006.
47. LE CLERG, D, « Gestion budgétaire », éd, Eyrolles, Paris, 1984.
48. Lendrevie J et Levy J : Meractor 10^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012.
49. Lochard J, « La gestion budgétaire outil de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998.
50. M. Leroy, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'Organisation, 2001.
51. Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat, « Le grand livre du contrôle de gestion », Ed Eyrolles, Paris, 2013.
52. Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », 7ème édition Economica, Paris, 2000.
53. Mintzberg, H, (1994), "The Rise and Fall of Strategic Planning". New York, NY: The Free Press.
54. N. Berland, Y De Rongé, « Contrôle de gestion perspectives stratégiques et managériales », Pearson France, 2012.
55. Port Leucate, « Les principes et outils essentiels du contrôle de gestion », Opta, 2012.
56. Robert C. CAMP, « Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », Ed Organisation, 1992.
57. Saad T, Burland A, Simon C, « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, Paris, 2008.
58. Yves Dupuy, Denis Travaillé, « Les bases de la comptabilité analytique de gestion », 3^{ème} édition Economica, Paris, 2013.

Mémoires et thèses doctorat :

1. ARAB Zoubir, « Le contrôle de gestion-méthode et outils, cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital KHALLIL Amran de Béjaia », thèse magister, université de Béjaia, 2012.
2. BOUDJETTOU Amina, FERDJ Ibtissem, « Les procédures d'élaboration des budgets, cas pratique entreprise portuaire de Béjaia », mémoire master, université de Béjaia, 2012.
3. IDIR Lahlou, CHOUF Cherif-Anis, « La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion, cas de l'entreprise portuaire de Béjaia (EPB) », mémoire master, université de Béjaia, 2017.

Autres documents :

1. Contrôle de gestion et le tableau de bord. Disponible sur le site : www.doc.etudiant.fr
2. Edison Nsengiyumva, « l'impact du contrôle de gestion sur la rentabilité et l'efficacité des entreprises au Rwanda. Cas des entreprises publiques », disponible sur <https://www.memoireonline.com/>.
3. El bachir Rouimi, « Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise », disponible sur <https://www.memoireonline.com/>.
4. <http://cours-exercice.com/gestion-budgetaire-de-la-production/>, consulté le 15 Mai 2023
5. <http://ingenierie-creations.fr/WP/fonction-1-du-si-la-collecte/>, consulté le 21 Mai 2023.
6. <http://contrôle2gestion.blogspot.com/2013/01/les-differentes-formes-de-contrôle.html>, consulté le 22 Mai 2023
7. <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5384cc5f63213.pdf>, consulté le 30 Mars 2020.
8. KABONGO KANDA, Cours de gestion budgétaire inédit ISC, 2006 – 2007.
9. Meryem Afryad, « Cour de contrôle de gestion et le tableau de bord PDF », disponible sur <https://www.academia.edu/>.
10. Taguelmint, « Contrôle de gestion et pilotage », cours, Master 1, 2018.
11. TD de gestion budgétaire.M1.M2, Marketing, christian Raulet, comptabilité analytique et contrôle de gestion.

Table des matières

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des schémas

Listes des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale	1
CHAPITRE I : le contrôle de gestion	4
Section 01 : notion sur le contrôle de gestion	4
1.1. Contrôle de gestion.....	4
1.2. Objectifs, missions et limites du contrôle de gestion	6
1.2.1. Les objectifs du contrôle de gestion	6
1.2.2. Les missions du contrôle de gestion.....	6
1.2.3. Les limites du contrôle de gestion	6
1.3. Typologie du contrôle	7
1.3.1. Contrôle stratégique	7
1.3.2. Contrôle de gestion.....	7
1.3.3. Contrôle opérationnel ou d'exécution.....	7
1.4. Processus du contrôle de gestion.....	8
1.4.1. Phase de prévision :.....	8
1.4.2. Phase d'exécution	8
1.4.3. Phase d'évaluation	8
1.4.4. Phase d'apprentissage	9
1.5. Les étapes de Contrôle de gestion	9
Section 2 : la fonction du contrôle de gestion au sein d'une entreprise	10
2.1. La Position du contrôle de gestion dans la structure de l'entreprise.....	10
2.1.1. Rattachement à la direction générale (position d'état-major ou de staff).....	10
2.1.2. Rattachement à la Direction Finance et Comptabilité	11
2.1.3. Position du contrôle de gestion au même niveau que les autres Directions	12
2.2. Le contrôleur de gestion	13
2.2.1. La place du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise.....	13
2.2.2. Le métier du Contrôleur de Gestion	13

2.2.3. Les compétences du contrôleur de gestion	15
Section 3 : les principaux outils de contrôle de gestion	17
3.1. La comptabilité générale :	17
3.1.1. Définition de la comptabilité générale :	17
3.1.2. Le rôle de la comptabilité générale :	17
3.1.3. Les objectifs de la comptabilité générale	18
3.2. La comptabilité analytique :	18
3.2.1. Définition de la comptabilité analytique	18
3.2.2. Les objectifs de la comptabilité analytique	19
3.2.3. Les méthodes de calculs de couts de la comptabilité analytique.....	19
3.3. Système d'information	20
3.3.1. Définition du système d'information.....	20
3.3.2. Les fonctions du système d'information.....	20
3.3.3. Les finalités du système d'information.....	21
3.4. La gestion budgétaire	21
3.4.1. Définition de la gestion budgétaire.....	21
3.4.2. Les missions de le gestion budgétaire	22
3.4.3. Les étapes de la gestion budgétaire	22
3.4.3.1. La prévision	22
3.4.3.2. La budgétisation	22
3.4.3.3. Le contrôle budgétaire	23
3.4.4. Intérêts de la gestion budgétaire	23
3.4.5. Les limites de la gestion budgétaire.....	23
3.5. Le tableau de bord	24
3.5.1. Définition du tableau de bord.....	24
3.5.2. Le rôle du tableau de bord.....	24
3.5.3. Les objectifs du tableau de bord :.....	25
3.5.4. Les types de tableau de bord :	25
3.5.4.1. Le tableau de bord de gestion.....	25
3.5.4.2. Le tableau de bord prospectif (Balanced Score Card).....	25
3.6. Le reporting :	26
3.6.1. Définition du reporting	26
3.6.2. Les type du reporting.....	26
3.6.3. L'objectifs de reporting :	26

3.7. Benchmarking (analyse comparative) :	26
3.7.1. Définition de l'analyse comparative	27
3.7.2. Typologie du benchmarking	27
CHAPITRE II : LA GESTION BUDGETAIRE	30
Section 1 : notions sur la gestion budgétaire et le budget	30
1.1. Définition de la gestion budgétaire.....	30
1.2. Le rôle de la gestion budgétaire.....	31
1.3. Les objectifs et les limites de la gestion budgétaire	32
1.3.1. Les objectifs de la gestion budgétaire.....	32
1.3.2. Les limites de la gestion budgétaire.....	32
1.4. La démarche de la gestion budgétaire	33
1.4.1. La prévision	33
1.4.1.1. La fixation des objectifs de l'entreprise.....	34
1.4.1.2. Les différentes techniques de prévision	34
1.4.1.2.1. Les prévisions des ventes	34
1.4.1.2.2. La prévision de la production	39
1.4.1.2.3. La gestion prévisionnelle des approvisionnements (modèle de Wilson).....	40
1.4.2. La budgétisation	42
1.4.2.1. Définition du concept « budget »	42
1.4.2.2. La typologie des budgets	43
1.4.2.2.1. Les budgets opérationnels (budgets d'exploitations)	43
1.4.2.2.2. Le budget des investissements.....	45
1.4.2.2.2.1. La valeur actuelle nette (VAN)	45
1.4.2.2.2.2. Le taux de rentabilité interne (TIR).....	46
1.4.2.2.2.3. Le délai de récupération du capital investi (DR).....	47
1.4.2.2.2.4. L'indice de profitabilité (IP).....	47
1.4.2.2.3. Le budget de synthèse (financière).....	48
1.5. Le rôle et les limites du budget.....	49
1.5.1. Le rôle.....	49
1.5.2. Les limites	49
1.6. Les objectifs des budgets.....	50
1.7. Les caractéristiques des budgets :	50
Section 2 : le contrôle budgétaire.....	51
2.1. Définition et objectifs du contrôle budgétaire	52

2.1.1. Définition du contrôle budgétaire	52
2.1.2. Objectifs du contrôle budgétaire.....	52
2.2. Utilité du contrôle budgétaire	52
2.3. Les étapes du contrôle budgétaire	53
2.3.1. Le contrôle avant l'action	53
2.3.2. Le contrôle pendant l'action	53
2.3.3. Le contrôle après l'action	54
2.4. Analyse des écarts	54
2.4.1. Définition de l'écart.....	54
2.4.3. Principes d'élaboration des écarts	55
2.4.4. Les différents types d'écart.....	55
2.4.4.1. Ecart sur résultat.....	56
2.4.4.3. Ecart sur la marge.....	58
2.4.4.4. Ecart sur cout.....	59
2.4.5. Objectifs d'analyse des écarts	60
2.4.6. Les principales causes d'écarts et leurs actions correctives.....	60
Section 3 : la relation entre le contrôle de gestion et la gestion budgétaire	62
3.1. Variables contingentes du contrôle de gestion	62
3.1.1 La taille de l'entreprise.....	62
3.1.2 La technologie	62
3.1.3 La culture d'entreprise.....	63
3.1.4 La stratégie de l'entreprise	63
3.2 L'implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.....	63
3.2.1. Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises	63
3.2.1.1 Les spécificités des grandes entreprises	64
3.1.1 Le contrôle de gestion dans les PME	64
3.2.2.1 Les spécificités des PME.....	64
3.2 Les spécificités du contrôle de gestion public par rapport au contrôle de gestion dans le secteur privé.....	65
3.1.2 L'importance du contrôle de gestion.....	66
3.4. La relation entre la contrôle de gestion et la gestion budgétaire	66
3.4.1 La distinction entre la gestion budgétaire et le contrôle de gestion dans des entreprises privées et publique :	66
3.5 La performance de la gestion budgétaire.....	67
3.5.1 L'objectif de la performance	68

3.5.2 Typologies de la performance	69
3.5.2.1 La performance organisationnelle :	69
3.5.2.2 La performance sociale :	69
3.5.2.3 La performance économique :	69
3.5.2.4 La performance interne et la performance externe	70
CHAPITRE III : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise SONATRACH RTC	72
Section 1 : Présentation de l'entreprise RTC SONATRACH-Bejaia	72
1.1. Notre avis sur l'entreprise SONATRACH RTC béjaia.....	72
1.2. Présentation légère de SONATRACH RTC Béjaia	73
1.3. Présentation du département budget et contrôle de gestion de la RTC	73
1.3.1. Présentation des services	74
1.3.1.1. Service contrôle de gestion.....	74
1.3.1.2. Service comptabilité analytique	74
1.3.1.3. Service budget	75
1.3.2. Les objectifs du contrôle de gestion au sein de la RTC.....	75
1.3.3. Le contrôle budgétaire au sein de la RTC Bejaia	76
Section 2 : planification et élaboration d'un plan budgétaire	77
2.1. Description du processus de planification budgétaire	77
2.1.1. Etape 1 : le processus d'élaboration du plan annuel N et du PMT (de N à N+4).....	77
2.1.1.1. Lancement de la campagne budgétaire	77
2.1.1.2. Elaboration des projets PMT et plan annuel.....	78
2.1.2. Etape2 : le suivi de l'exécution du plan annuel de l'exercice N.....	79
2.1.3. Etape 3 : La révision budgétaire (exceptionnelle)	80
2.2. Procédures d'élaborations d'un budget au sein de la RTC.....	80
2.2.1. Elaboration d'un budget d'investissement	81
2.2.1.1. Remise des fiches techniques	81
2.2.1.2. Suivi et réalisation d'un budget d'investissement	83
Section 3 : Présentation d'un cas pratique au sein de SONATRACH RTC Bejaia.	84
3.1. Présentation du cas étudié (volet d'investissement)	84
3.1.1. Consistance du projet	84
3.1.2. Caractéristiques du projet	85
3.1.3. Evaluation du cout du projet (plan annuel)	85
3.2. Elaboration d'un budget d'exploitation.....	86
3.2.1. Les prévisions d'exploitation	86

3.2.2. La constatations des réalisations	88
3.2.3. Le suivi du budget d'exploitation.....	88
3.2.3.1. Rapport mensuel des charges d'exploitation.....	89
3.2.3.2. Analyse et interprétation des écarts.....	91
3.3.1. Dé-globalisation de la prévision 2022.....	92
2.3.2. Le suivi du projet.....	93
A. Sur le plan physique valorisé.....	93
B. Sur le plan financier.....	94
C. Interprétation des écarts.....	95
D. Explication des écarts	96
Conclusion générale	98

BIBLIOGRAPHIE

Annexes

Annexes

PROGRAMME EN COURS DE REALISATION	COUT ACTUEL			REAL. CUM. A FIN 2020			PREVISION DE CLOTURE 2021			PREVISION 2022		
	TOTAL	DI DEWISE	TOTAL	DI DEWISE	TOTAL	DI DEWISE	TOTAL	DI DEWISE	TOTAL	DI DEWISE	TOTAL	DI DEWISE
PROGRAMME EN COURS DE REALISATION	5 898 064	121 734	3 276 327	34 214	416 522	0	519 315	81 943	990 616	5 577	0	0
Etudes	2 000	0	2 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Etude pour la mise à niveau du système STS au niveau du Terminal Marin RTC Bejaia	2 000		2 000									
Installations de production	746 449	20 947	243 916	0	41 283	0	99 409	19 409	280 988	1 538		
Réhabilitation de cinq bacs à toit flottant et de deux bacs à toit fixe au niveau des stations (SP2, SP3 et SBM) en lots séparés	300 873						20 000		200 000			
- Fourniture, installation et mise en service des équipements de laboratoires et leur services liés aux niveaux des différents site de TRC. Lot N° 1: Equipement d'analyse du gaz naturel et du GPL	20 947	20 947					19 409	19 409	1 538	1 538		
- Réhabilitation des bacs du Terminal Marin de Bejaia en deux lots séparés. Lot n°2: Réhabilitation de trois (03) bacs (A7, D3 et D10)	208 024		208 024									
- Réhabilitation de quatre bacs du Terminal Marin de Bejaia F6, A8, N14 & M20	216 605		35 892		41 283		60 000		79 450			
Installations Générales	667 727	38 253	190 661	34 214	123 841	0	67 465	0	196 848	4 039		
- Acquisition et installation de fumoirs avec système d'extraction.	2 500		2 500									
- Mise à niveau du réseau local informatique du siège de la RTC Bejaia	54 862				16 459							
- Fourniture et pose d'un lot de Groupes Electrogenes des sites de la RTC	12 790		12 790						38 403			
- Fourniture et mise en service d'un groupe d'épaulement pour le bornage des bacs de stockage	8 616	8 616	8 616	8 616								
- Fourniture, installation et Mise service d'un Groupe Electrogene de puissance 630 KVA pour la station de pompage SP1 BIS.	27 159						2 716		24 443			
- Réalisation des réseaux d'éclairage au niveau des sites Terminal Départ, Terminal Arrivée et Poste de coupure PC1 du RGG1	59 342						10 000		49 342			
- Fourniture de divers pompes centrifuges pour eau	2 224						2 224					
- Mise à niveau de la protection cathodique des ouvrages concentrés du GG1	54 966		54 966									
- Mise à niveau de la protection cathodique des ouvrages concentrés de l'OB1	66 072		66 072									
- Fourniture outils de ramonage et de nettoyage canalisations pris en charge par RTE	29 637	29 637	25 598	25 598								
- Travaux de sécurisation de l'oléoduc OB1 24" au PK261/Oued ITTEL(EI Baadji)	106 821				106 821				4 039	4 039		
- Réalisation de quatre (04) guérites au niveau de la station SP3 M'sila	3 725		3 725									
- Réalisation de deux abris véhicules au niveau du siège RTC	15 458		15 458									
- Aménagements divers au niveau du Terminal Bordj-Ménafiel	27 796						5 000		22 796			

5. Finances / Dépenses d'Exploitation

Au mois de Mars 2022, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de 472 931 KDA, soit 87 % par rapport à la prévision de la même période (545 461 KDA).

Le détail par programme est représenté ci-dessous :

Unité: KDA	Réalisation 2021			Objectif 2022	Mars-22			A Fin Mars 2022			Taux Réal. Annuel	Evol. (%) Mars 22/ Mars 21	Evol. (%) A fin Mars 22/ A fin Mars 21
	Mars	Annuelle			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
		A fin Mars											
Approvisionnement	27 253	113 048	408 011	482 782	12 321	20 500	166%	35 108	84 287	240%	17%	-25%	
Services extérieurs	43 394	97 095	641 976	1 393 679	64 123	39 060	61%	163 687	156 501	96%	11%	-10%	
Autres services extérieurs	107 720	146 715	1 475 278	1 150 622	80 877	61 890	77%	242 375	220 020	91%	19%	-43%	
Dépenses intermédiaires	178 367	356 858	2 525 266	3 027 083	157 321	121 450	77%	441 170	460 808	104%	15%	-32%	
Frais de Personnel	322 933	640 720	4 513 464	4 944 030	387 000	348 576	90%	1 161 000	1 193 683	103%	24%	8%	
Impôts et Taxes	1532	1 876	676 989	646 700	0	1 135	-%	107 780	8 454	8%	1%	-26%	
Autres Charges Opérationnelles	1 651	3 663	114 748						6 714			83%	
Elements Extraordinaires	1 685	2 015	12 478	13 600	1 140	1 770	155%	3 420	2 460	72%	18%	5%	
TOTAL	506 168	1 005 132	7 842 945	8 631 413	545 461	472 931	87%	1 713 370	1 672 119	98%	19%	-7%	

Réhabilitation de quatre bacs (F6, A8, N14, et M20) du Terminal Marin de Bejaia

Cocontractant	Poster, Oran	Montant	216 605 KDA	Taux d'avant-physique Global	67,78%
Contrat	38RTC 2019	Délai (Mois)	32 mois	Taux Réel Financier	52,22%
Signé le	23/11/2019	ODS établi le	13/01/2020	Taux Consommé de Béta	78%

Unité: KDA	Situation du mois d'Avril 2022		Situation Cumulée à Fin Avril 2022		Taux Réel Annuel
	Prévu	Réalisé %	Prévu	Réalisé %	
Physique	7 000	70%	28 000	49%	17%
Financier	109 720	-%	21 000	141%	27%

Explications des écarts:
Physique

Explication de l'écart :

- Difficultés rencontrées dans la réhabilitation du bac M20.
- Manque de moyens matériels .

Mesures Correctives : Un courrier adressé au contractant pour renforcer ses moyens matériels.

Financier

5. Finances – Exploitation / Charges

Détail des charges d'exploitation par nature RTC :

Unité: KDA	Réalisation 2021			Objectif 2022	mars-22		A Fin Mars 2022		Taux Réal. Annuel	Evol. (%) Mars 22/ Mars 21	Evol. (%) A fin Mars 22/ A fin Mars 21		
	Mars	A fin Mars	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Prévu				Réalisé	%
Achats Consommés	32 086	70 048	443 745	361 800	23 863	38 952	163%	70 074	70 734	101%	20%	21%	1%
Services extérieurs	57 476	140 608	875 937	1 513 793	69 588	73 056	105%	177 625	152 814	86%	10%	27%	9%
Autres serv. Ext	74 594	156 714	667 148	798 794	55 311	66 230	120%	165 754	158 199	95%	20%	-11%	1%
Auto consommation	3 578	11 819	19 748	22 200	1 850	4 747	257%	5 550	14 728	265%	66%	33%	25%
Consommations Intermédiaires	167 734	379 189	2 006 578	2 696 587	150 612	182 985	121%	419 003	396 475	95%	15%	9%	5%
Frais de Personnel	447 629	1 257 600	5 755 171	5 560 924	444 800	460 124	103%	1 334 400	1 294 676	97%	23%	3%	3%
Impôts et Taxes	42 575	128 378	1 486 415	837 542	15 904	44 855	282%	47 712	135 448	284%	16%	5%	6%
Charges Financières	471	9 471	103 610	15000	1250	0	0	3750	0	0	0	-100%	-100%
Coût Opératoire	658 409	1 774 638	9 351 774	9 110 053	612 566	687 964	112%	1 804 865	1 826 599	101%	20%	4%	3%
Autre charges Op	2 256	12 542	17 350			368			2 886			-84%	-77%
Eléments Extraordinaires	1 080	7 985	13 374	13 600	1 140	836	73%	3 420	2 606	76%		-23%	
Amortissements	484 723	1 454 169	5 816 673	4 903 094	408 591	408 591	100%	1 225 773	1 225 773	100%	25%	-16%	-16%
TOTAL	1 146 468	3 249 334	15 199 171	14 026 747	1 022 297	1 097 759	107%	3 034 058	3 057 864	101%	22%	-4%	-6%

DEGLOBALISATION DE L'ANNEE 2022

Deglobalisation Physique Valorisé Global

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
	79450	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	9450	0	0	0	0
Total	79450	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	9450	0	0	0	0

STC : 0B1/OG1

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
	79450	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	9450	0	0	0	0
Total	79450	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	7000	0	9450	0	0	0	0

DEGLOBALISATION DE L'ANNEE 2022

Deglobalisation Financier Global

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
	109720	0	0	0	0	0	21000	0	0	0	0	0	21000	0	0	0	21000	0	0	0	0	21000	0	0	0	25720	0
Total	109720	0	0	0	0	0	21000	0	0	0	0	0	21000	0	0	0	21000	0	0	0	0	21000	0	0	0	25720	0

STC : 0B1/OG1

Nature de l'investissement	Total année		Janvier		Fevrier		Mars		Avril		Mai		Juin		Juillet		Aout		Septembre		Octobre		Novembre		Decembre		
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
	109720	0	0	0	0	0	21000	0	0	0	0	0	21000	0	0	0	21000	0	0	0	0	21000	0	0	0	25720	0
Total	109720	0	0	0	0	0	21000	0	0	0	0	0	21000	0	0	0	21000	0	0	0	0	21000	0	0	0	25720	0

Liste exhaustive des fournitures

Désignations	2021		2022		2023		2024		2025		2026		Total	
	Qté	dont DEV	Qté	dont DEV	Qté	dont DEV	Qté	dont DEV	Qté	dont DEV	Qté	dont DEV	KDA	dont DEV
Total :														

EXPLICATIONS DES ECARTS

1 - Ecart

	Initial	Actuel	Ecart	Taux d'évolution
Délai	24	32	8	33 %
Coût Global	170 000	250 000	80 000	47 %
2017	170 000			
2018		250 000		
2019	250 000	216 605	- 33 395	-14 %

2- Causes / Actions

2.1- Délais

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

2.2- Explication des écarts

Suite à la situation des joints des bacs de stockage du TM sud, nous avons procédé à la modification de la consistance technique du DAO ou nous avons introduit les deux bacs de 50 000m3. Les délais d'exécutions et l'enveloppe Budgétaire ont été revus en conséquence. Le nouveau montant correspond au montant contractuel (signature du contrat en date du 05-11-2019) ODS de démarrage établi à compter du 13/01/2020 pour des raisons de contraintes d'exploitation. Quatre vingt-quatre (84) jours d'arrêt des travaux engendrés par la pandémie COVID 19

CONTRAT

Contrat	Date signature	Délai	Lancement travaux	Monnaie	Montant KDA	Taux réalisation fin 2020	Taux réalisation fin juin 2021	Observation
	11/2019	32 mois	01/2020	DA	216 605	16.57 %	35.62 %	

EVOLUTION PHYSIQUE DE L'AFFAIRE (%)

Année	Réalizations cumulées à fin 2020	Prévisions					Observation	
		2021	2022	2023	2024	2025		Au delà de 2026
	16 %	47 %	37 %					

Global Financier

COUT

Nature de l'investissement	Cout global		Cumul fin 2020		Clôture 2021						2022		2023		2024		2025		2026		Au delà de 2026				
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	Réalizations S1		Prévisions S2		KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
					KDA	dont DEV	KDA	dont DEV																	
Biens																									
Services	216 605		9 897		56 988		40 000		109 720																
Total	216 605		9 897		56 988		40 000		109 720																

STC : OB1/OG1

Nature de l'investissement	Cout global		Cumul fin 2020		Clôture 2021						2022		2023		2024		2025		2026		Au delà de 2026				
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	Réalizations S1		Prévisions S2		KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	
					KDA	dont DEV	KDA	dont DEV																	
Biens																									
Services	216 605		9 897		56 988		40 000		109 720																
Total	216 605		9 897		56 988		40 000		109 720																

COUT

Physique Global Valorisé

Nature de l'investissement	Cout global		Cumul fin 2020		Clôture 2021				2022		2023		2024		2025		2026		Au delà de 2026			
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	Réalizations S1		Prévisions S2		KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV
					KDA	dont DEV	KDA	dont DEV														
Fournitures																						
Travaux faits / nous même																						
Externes	216 605		35 892		41 263		60 000		79 450													
Total	216 605		35 892		41 263		60 000		79 450													

STC : OB1/OG1

Nature de l'investissement	Cout global		Cumul fin 2020		Clôture 2021				2022		2023		2024		2025		2026		Au delà de 2026			
	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	Réalizations S1		Prévisions S2		KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV	KDA	dont DEV
					KDA	dont DEV	KDA	dont DEV														
Fournitures																						
Travaux faits / nous même																						
Externes	216 605		35 892		41 263		60 000		79 450													
Total	216 605		35 892		41 263		60 000		79 450													

PLANNING DES TRAVAUX ET FOURNITURES

Année	Désignation des contrats / Bon de commande	Mois															
		Janv.	Fevr.	Mars	Avr.	Mai.	Juin.	Juil.	Aout.	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.				
2020	85 jours covid																
2021	85 jours covid																
2022	85 jours covid																
2023	85 jours covid																
2024	85 jours covid																

Intitulé : Réhabilitation de quatre bacs du Terminal Marin de Bejaia F6,A8,N14 &M20 .

Rubrique : Installations de production

Localisation : Bejaia (RTC)

Département responsable : Département protection des Ouvrages (RTC)

Finalité : - Réparation / Réfection du fond et du toit

Opportunité : - Mettre en conformité le parc de stockage avec l'ensemble des normes et standards technique et HSE;
- Fourniture et installation de joints secondaires sur les bacs;

- Réparation ou réfection du fond et du toit pour rendre le parc de stockage fiable à tout moment.

- Nettoyage et inspection;

- Réfection ou réparation du bac;

- Réalisation d'un revêtement stratifié sur le fond;

- Réalisation d'un revêtement adéquat sur le toit;

- Fourniture et installation de joints secondaires . Essais hydrostatiques

Appel d'offre ouvert

Objet du marché	Montant prévisionnel	Visa de la commission des marchés / lancement DAO	Publication de l'avis d'appel d'offres au BAOSEM	Réunion de la COP ouverture des offres techniques	Date finalisation des travaux CEOT	Date réunion COP ouverture des offres financières	Notification de l'attribution provisoire du marché	Publication de l'avis d'attribution provisoire du marché au BAOSEM	Visa de la commission des marchés / Attribution définitive du marché	Date de signature du contrat	Notification de l'OPS	Montant du contrat	Observations
	216 605	07/2018	09/2018	11/2018	01/2019	03/2019	04/2019	06/2019	07/2019	11/2019	01/2020		

Abstract :

The management control is a permanent process of global management of the company and real-time measurement of achievements with a view to improving performance within the company. It is a decision support tool that assesses the efficiency and effectiveness of the implementation of the company's resources.

Budget management refers to planning, in the more or less long term, revenues and planned expenditures over a period. Budget management is based on three concepts: forecasting, budgeting and budget control. The first is to take into account some historical data in order to implement an overall budget plan for the months or years to come. The second is to establish a relationship between the hoped-for objectives and the means available to fulfill them. The third is to set criteria to determine whether goals have been met or not.

The development of budgets in DRGB is a crucial step that starts with a planning then translated by the forecast, a budgeting step, and finally ends with the control and analysis of significant differences to highlight corrective actions allowing to better results.

Keywords : management control, budget management, budgeting, company SONATRACH RTC Béjaia

Résumé :

Le contrôle de gestion est un processus permanent de gestion globale de l'entreprise et de mesure en temps réel des réalisations en vue d'améliorer la performance au sein de l'entreprise. C'est un outil d'aide à la décision qui évalue l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise.

La gestion budgétaire fait référence à la planification, à plus ou moins long terme, des recettes et des dépenses prévues sur une période. La gestion budgétaire repose sur trois concepts : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. La première consiste à prendre en compte certaines données historiques afin de mettre en place un plan budgétaire global pour les mois ou années à venir. La seconde est d'établir une relation entre les objectifs recherchés et les moyens disponibles pour les atteindre. La troisième consiste à établir des critères pour déterminer si les objectifs ont été atteints ou non.

L'élaboration des budgets en DRGB est une étape cruciale qui débute par une planification puis traduite par le prévisionnel, une étape de budgétisation, et se termine enfin par le contrôle et l'analyse des écarts significatifs pour mettre en évidence les actions correctives permettant de meilleurs résultats.

Mots clés : contrôle de gestion, gestion budgétaire, budgétisation, entreprise SONATRACH RTC Béjaia