



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira –Bejaia

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences Gestion

Département des Sciences Financiers et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science Financière et Comptabilité

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

Thème

LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE AU SEIN DE LA SONATRACH RTC BEJAIA

Réalisé par

MIRA Rebiha

BENHACINE Ghanima

Soutenu le 29 juin 2024

Membre du jury

FRISSOU Mohamed-----Président

AZRI Khoukha -----Rapporteur

AMALOU Mourad -----Examineur

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

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

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

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

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

Sans oublier nos remerciements aux membres du jury qui nous ont fait l'honneur

D'accepter d'évaluer ce modeste travail.

Dédicaces

A celle qui m'a toujours soutenue.....

A celle pour qui ma reconnaissance sera éternelle....

A celle sans qui je n'aurais pas vu le jour.....

A ma très chère Mère.

Pour son dévouement....

Pour ses encouragements...

Pour celui sans qui je ne serais pas arrivé jusqu'ici...

A mon très cher Père.

A ma très chère grande mère (malaaz)

A mon très cher frère Abdallah

A mes très chères sœurs : Kanza Mariem, Sassa

A ma camarade Rebiha

A tous mes amis, en particulier :

Elhiba, Lidiya Z, Amir Hamza, Siham, Lidiya D, Karima, arab

Ghanima

Dédicaces

C'est avec joie et plaisir

que je dédie cet événement marquant de ma vie à ;

Mes chers parents que j'aime tant, pour l'amour qui m'ont donné ,à leurs aides , à leurs orientations et leurs conseils durant mes études et dans ma vie , sans eux je ne serais pas arrivé jusqu'à la .que dieu leurs apporte santé, longue vie et prospérité, je vous remercie avec tout mon âme et cœur :

A mes adorables frères Massinissa Oussama que j'aime plus que tout au monde, pour leurs

Soutient, le respect et leurs présences dans ma vie ;

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

A ma chère binôme Ghanima, et tous mes amis Sara, Marawa, wissam, Tiziri ,avec qui j'ai passé des merveilleux moments. A tous mes amis, en particulier :

Rinad ,ritej,maria ,maissa,lounas , halim,sonia ,noussayba ,aroi ,aya , boualam , nacir , salim ,said,khemissi, sasia ,ratiba

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

Rebiha

Liste des tableaux

Tableau 1 : méthode de calcul des couts	19
Tableau 2 : la comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	20
Tableau 3 :Le calcul des moyennes mobiles	31
Tableau 4 : ajustement analytique par la méthode des moindres carrées	32
Tableau 5 : Prévission d'investissement	76
Tableau 6 : Suivi mensuel du plan annuel 2020	77
Tableau 7 : Suivi mensuel du plan annuel 2020 « Financière »	79
Table au 8 : charge d'exploitation mois d'Avril 2020	80
Tableau 9 : charge d'exploitation mois de mai 2020	82
Tableau 11 : dépense d'exploitation pour le mois d'avril 2020	85
Tableau 12 : Dépenses d'exploitation de mois mai 2020	87
Tableau 13 : dépenses d'exploitation pour le mois de juin 2020	89

LISTE DES FIGURES

Figure 1: le triangle du contrôle de gestion.....	7
Figure 2: les différents niveaux du contrôle.....	9
Figure 3: Le processus de contrôle de gestion	12
Figure 4: Rôle du contrôleur de gestion.....	13
Figure 5 : Présentation de la gestion budgétaire :	28
Figure 6 : l'élaboration du budget des ventes	40
Figure 7: présentation des différents budgets	41
Figure 8 : L'écart sur chiffre d'affaire	47
Figure 9: L'écart sur le cout.....	48
Figure 10 : l'écart de marge	50
Figure 11 : Les activités de la SONATRACH.....	60
Figure 12: carte de réseau de transport	61
Figure 13 : Organigramme de Direction Régionale Transport Centre RTC (Bejaia	64
Figure 14 : Présentation du service budget	67

Liste des abréviations

ABC: Activity Based Costing

CA : chiffre d'affaire

E /CA : Ecart sur chiffre d'affaire

E : Ecart

E/M : Ecart sur marge

E/P : Ecart sur prix

E/Q : Ecart sur quantité

E/V : Ecart sur volume

K .D.A: kilo dinar algérien

M=Moyenne mobile non centrée

MCO : Méthode des moindres carrées ordinaire

MMC : Moyenne mobile centrés

MP : marge prévisionnel brute

MR : marge réelle brute

N : année

R : Réel ; **P :** prévu

RTC : Région transport centre

SA : stock actif

SF : stock actif

SONATRACH : société nationale pour la recherche, la production, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.

SR : stock du réapprovisionnement.

T : taux

TVA : taxe sur valeur ajouté

v : ventes

Sommaire

Introduction générale -----	1
Chapitre I : Nations de base de contrôle de gestion -----	5
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion -----	6
Section 02 : Les outils du contrôle de gestion-----	18
Chapitre II : la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire -----	31
Section 01 : Nations de base sur la gestion budgétaire-----	32
Section 02 : La réalisation et le calcul les écarts. -----	48
Chapitre III: Le contrôle budgétaire au sein de SONATRACH RTC Bejaia -----	57
Section 01 : Présentation de SONATRACH -----	58
Section 02 : La gestion budgétaire chez SONATRACH -----	74
Section 03 : La contrôle budgétaire chez SONATRACH -----	83
Conclusion générale -----	99
Références bibliographique -----	103

Annexe

Table des Matières

Résumé

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Actuellement, nous vivons dans un environnement concurrentiel qui subit d'éventuelles fluctuations quel que soit le domaine, les entreprises sont en permanence confrontées à l'amélioration de leur performance. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décision pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre de la stratégie d'ensemble.

Les entreprises jouent un rôle fondamental dans l'économie mondiale. Elles sont les moteurs de la création de richesses, contribuant ainsi au progrès social. Les entreprises sont des entités qui combinent des ressources humaines, financières et matérielles pour produire des biens et des services dans le but de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs.

L'objectif principal des entreprises est de réaliser des profits, c'est-à-dire de générer un revenu supérieur au coût engagés. Pour atteindre cet objectif, elles doivent mettre en place une stratégie commerciale efficace, développer des produits ou des services compétitifs, établir des relations avec les clients et les partenaires, et gérer efficacement leurs ressources. Les entreprises sont donc souvent dotées d'un système de pilotage et de contrôle, comme le contrôle de gestion, pour s'assurer de la bonne exécution de leur stratégie.

Le contrôle de gestion selon R.N. ANTHONY, « Le processus par lequel les dirigeants s'assurent sur les ressources qui sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacité pour réaliser les objectifs de l'organisation » (ANTHONY.R. N, « Planning and contrôle system », framework for analysis, HBS, Boston, 1995).

Dans le cadre de mémoire, nous allons nous intéresser à l'un des outils de contrôle de gestion, comptabilité générale, comptabilité analytique, les tableaux de bord, les systèmes d'information, la gestion budgétaire.

Celle-ci définit comme suit : « La gestion budgétaire traduit, au niveau de chaque centre de responsabilité les objectifs en plans d'actions à court terme et exprime les moyens nécessaires à leur réalisation. Il s'agit donc d'élaborer chaque année, des budgets qui sont l'expression monétaire, moins par moins, de ces plans d'action » (Doriat B, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^e édition, Paris, 2007.)

Le budget est un plan financier détaillé qui prévoit les revenus attendus et les dépenses prévues pour une période donnée, Il représente une projection financière basée sur des

estimations et des prévisions le budget permettent de définir les objectifs financiers et de fixer des limites budgétaires pour chaque poste de dépenses.

Tous ces outils permettent une gestion efficace, une réactivité et une amélioration de la performance de l'entreprise, donc il est important que les dirigeants les maîtrisent notamment le contrôle budgétaire qui est une fonction partielle importante du contrôle de gestion.

Ces considérations et bien d'autres, montrent les raisons de consacrer une attention particulière à la maîtrise budgétaire. Cependant, l'un des problèmes qui se pose dans beaucoup d'entreprises, précisément au sien de la SONATRACH comme étude de cas, est le non application des procédures générales d'élaboration et de suivi d'un budget d'investissement, ce qui nous emmène à poser la problématique suivante : « **Quel est le processus de contrôle budgétaire au sein SONATRACH ?** ».

Pour expliquer notre problématique, il nous paraît opportun, de répondre aux questionnements subsidiaires suivants :

- Quelles sont les étapes de la budgétisation au sein SONATRACH ?
- Quel est la démarche du contrôle budgétaire au sein de la SONATRACH ?

Pour traiter- cette problématique et pouvoir répondre aux questions on suppose que :

Hypothèse 01 : au sein de SONATRACH, le processus de contrôle de gestion repose principalement sur une démarche rigoureuse de planification budgétaire, suivie d'une évaluation régulière des performances par rapport aux budgets établis

Hypothèse 02 : malgré la mise en place de processus de contrôle de gestion chez SONATRACH, des écarts significatifs peuvent survenir en raison de lacunes dans la coordination entre les différents départements et niveaux de responsabilité, compromettant ainsi l'efficacité globale du contrôle budgétaire.

Ces deux hypothèses constituent des réponses anticipées à notre problématique. Elles vont orienter notre travail et seront, à malgré la mise en place de processus de contrôle de gestion chez SONATRACH, des écarts significatifs peuvent survenir en raison de lacunes dans la coordination entre les différents départements et niveaux de responsabilité, compromettant ainsi l'efficacité globale du contrôle budgétaire. La fin, confirmées ou infirmées.

Nous avons adopté la méthodologie suivante :

Tout d'abord nous avons mené une étude théorique sur le contrôle de gestion et gestion budgétaire, en utilisant des livres et des mémoires et cela nous a permis de comprendre les aspects théoriques de notre thématique.

Ensuite nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise SONATRACH qui nous permis de comprendre la pratique du système de contrôle budgétaire au sien de cette organisation.

Notre recherche sera structurée selon le plan suivant :

Le premier chapitre intitulé de : « Notions de bases du contrôle de gestion » porte sue les généralités et les diffèrent outils de contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre à titre : « la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire »

Procédure d'élaboration du budget.

Le contrôle budgétaire.

Dans le troisième chapitre on a traité le cas pratique de notre recherche, il a comme titre : « le contrôle budgétaire au sein de SONATRACH ».

CHAPITRE I : NOTIONS DE BASE DU CONTRÔLE DE GESTION

Introduction

Le contrôle de gestion, est un système qui a pour but d'améliorer la performance de l'organisation pour mieux maîtriser sa fonction, et d'assurer une certaine sécurité à court terme, comme il joue un rôle important dans l'entreprise.

Sur le contrôle de gestion, la seconde portera sur les outils du contrôle de gestion. Ce chapitre introductif est consacré au contrôle de gestion, pour cela, nous l'avons divisé en deux sections : la première section traitera les généralités

Section 01 : généralités sur le contrôle de gestion

Pour bien comprendre la notion du contrôle de gestion nous allons présenter dans cette section la définition du contrôle de gestion, ses objectifs, ses missions, ses limites et les différents niveaux de contrôle de gestion.

1.1. Historique et définition du contrôle de gestion

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

1.1.1. Historique du contrôle de gestion :

L'apparition du domaine du contrôle de gestion est attribuée à la phase d'industrialisation à la fin du XX^e siècle.

Dans l'histoire des coûts appliqués à l'entreprise industrielle, on peut distinguer plusieurs étapes avec l'évolution du vocabulaire ; (ALAZARD.C et SEPARIS, 2007, p. 37)

D'abord « la comptabilité industrielle » qui s'est imposée avec le développement industriel occidental, consiste à mesurer les coûts des flux internes à l'organisation, c'est-à-dire les coûts de transformation de matière première par les machines et les ouvriers de l'usine. Elle permet au gestionnaire d'évaluer le processus de production, et d'aider à la fixation des prix face à la concurrence des autres industriels. Né de l'évolution du mode technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structures et les choix de General Motors (1923) et de Saint Gobin (1935) pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, les responsables tout en exerçant un contrôle sur les exécutants. Au début, la fonction de contrôleur de gestion était celle d'un expert-comptable, mais avec le développement de l'économie dans une conjoncture en

croissances, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle des pistes pour contrôler les acteurs de l'entreprise et une aide à la prise de décisions (ALAZARD .SEPARI, 2001, p. 13 et 14)

1.1.2. Définition du contrôle de gestion

Avant de définir le contrôle de gestion, nous définirons le contrôle et gestion. Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreux pays. Avant de l'élucider, il faut en définir les composantes : contrôle et gestion.

- ✓ **Contrôle** : maîtrise d'une situation et la dominer pour la mener vers un sens voulu.
- ✓ **Gestion** : c'est l'utilisation d'une manière optimale de moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre des objectifs fixes à l'avance.

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

Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs) pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques

Pour **J.-L. ARDOUIN M, Michel, J. SCHIMIDT(1998)**, le contrôle de gestion « c'est l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs » (L'ARDOUIN,j,Michel.M, 1998, p. 10)

Pour **A. BURLAUD et C . SIMON** « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation » (ARNAUD.H, 2001, p. 8)

1.2.Le rôle du contrôle de gestion

Son rôle peut se décliner en quelques grands volets d'activités :

- ✓ Planifier l'évolution de l'entreprise et dans ce sens réduire l'incertitude ;
- ✓ Proposer aux différents services et ateliers des procédures stimulantes afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions résultats/ sanction des écarts.... etc. .) ;
- ✓ Repérer les dysfonctionnements pour améliorer les procédures ;

- ✓ Assurer « reporting » vers la direction générale, c'est à dire des comptes rendus d'activités concernant le terrain.

1.3. Objectif de contrôle de gestion

a) l'efficacité :

- Elle se définit par rapport à l'objectif car elle indique à quel point il est atteint.
- Elle est complètement indépendante du coût.
- Elle ne tient pas compte ni des frais de gestion ni des coûts de production.

B) L'efficacité :

Elle représente la capacité de minimiser la moyenne mise en œuvre pour atteindre un objectif être efficace c'est faire une bonne utilisation des ressources humaines, informationnelle, matérielles et financières. En d'autres termes, c'est faire les choses de la bonne façon.

L'efficacité est une mesure des moyennes mises en œuvre.

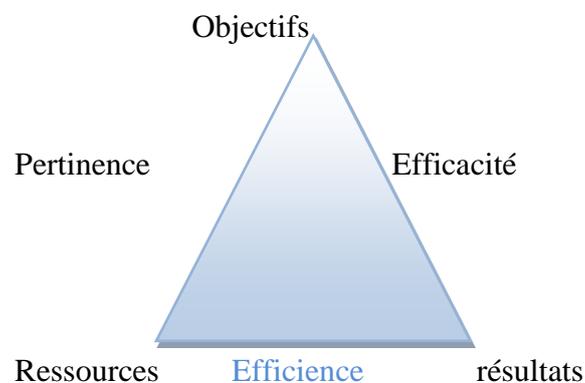
C) l'économie :

Est dite économie toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants : moindre coût, quantité, et qualité conforme à la norme établie.

d) pertinences :

Niveau de cohérence entre les objectifs et les moyens : c'est-à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisables.

Figure 1: le triangle du contrôle de gestion



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

1.4. Les limites de contrôle de gestion

Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion : (DURAND HELLUY, 2006, p. 60)

Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut, quand même, bien piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée.

- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs de contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout
- L'utilisation seule des indicateurs n'est pas suffisante : il est nécessaire de régulièrement constater ce qui a lieu sur le terrain vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

1.5. Les missions du contrôle de gestion

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

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes : le contrôle de gestion doit assurer les actions quotidiennes permettant de mettre en œuvre la stratégie définie ; mais également que la stratégie prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel.
- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommées afin de réaliser les objectifs –(analyse des écarts ..etc. .
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes –(délégation de responsabilité en matière de ressources et de résultat).

1.6. La place au niveau de contrôle de gestion

Les niveaux du contrôle de gestion sont les suivantes

1.6.1. Contrôle stratégique

Qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie aidera à piloter les choix stratégiques de l'entreprise.

1.6.2. Contrôle de gestion

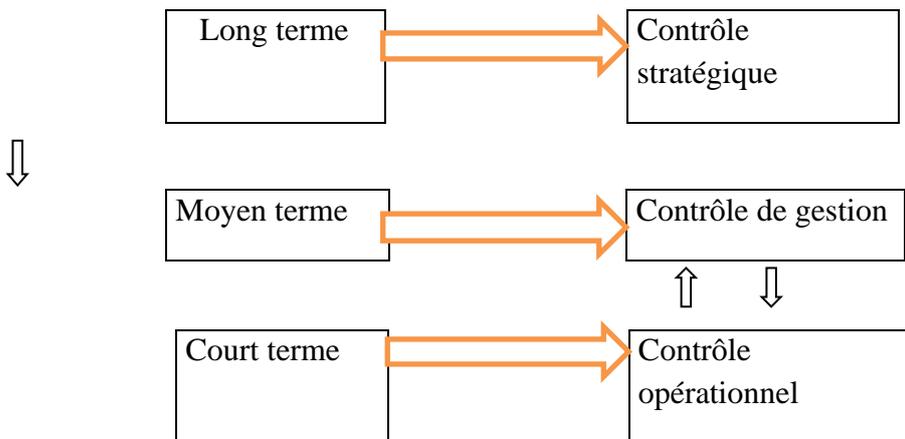
Qui s'adresse aux cadres et responsables et évolue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs : c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée

1.6.3. 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 la transformation des objectifs à long terme en actions courantes. La relation entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel est simplifiée par le schéma suivant ;

Figure 2: les différents niveaux du contrôle



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

1.7. Les différentes formes du contrôle de gestion

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

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

C'est un système complet qui touche à tous les niveaux de l'organisation à savoir les structures, et les procédures de décisions, les comportements des hommes et la culture de l'organisation. Il dépasse les dimensions techniques pour s'étendre aux systèmes décisionnels et informationnels

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

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements.

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle organisationnel :

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

1.7.2. Le contrôle interne

Le contrôle interne « est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. il a pour but , d' un coté , d' assurer la protection, la sauvegarde de patrimoine et la qualité de l' information , de l'autre , l' application des instructions de la direction et de favoriser l' amélioration des performances .il se manifeste par l' organisation , les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de è- ci » (ALAZARD SEPARI, 2001, p. 7)

1.7.3. L'audit interne

« L'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le mangement pour contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants » (ALAZARD SEPARI, 2001, p. 7)

L'audit doit permettre ;

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'informations comptable et financière existant ;
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise. la différence essentielle entre audit et contrôle de gestion tient à la temporalité l'audit est une mission ponctuelle ;
- Le contrôle de gestion fonctionne en permance dans une entreprise.

1.8.Le Processus de contrôle de gestion

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

Phase de prévision

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

Phase traditionnelles

Ce sont des phases traditionnelles du management qui caractérisent le processus du contrôle de gestion.

Phase d'évaluation

Afin d'évaluer la performance de l'organisation cette dernière procède à une comparaison entre les résultats obtenus et les prévisions préétablies. Ceci induira des écarts qu'elle doit justifier par des mesures correctives.

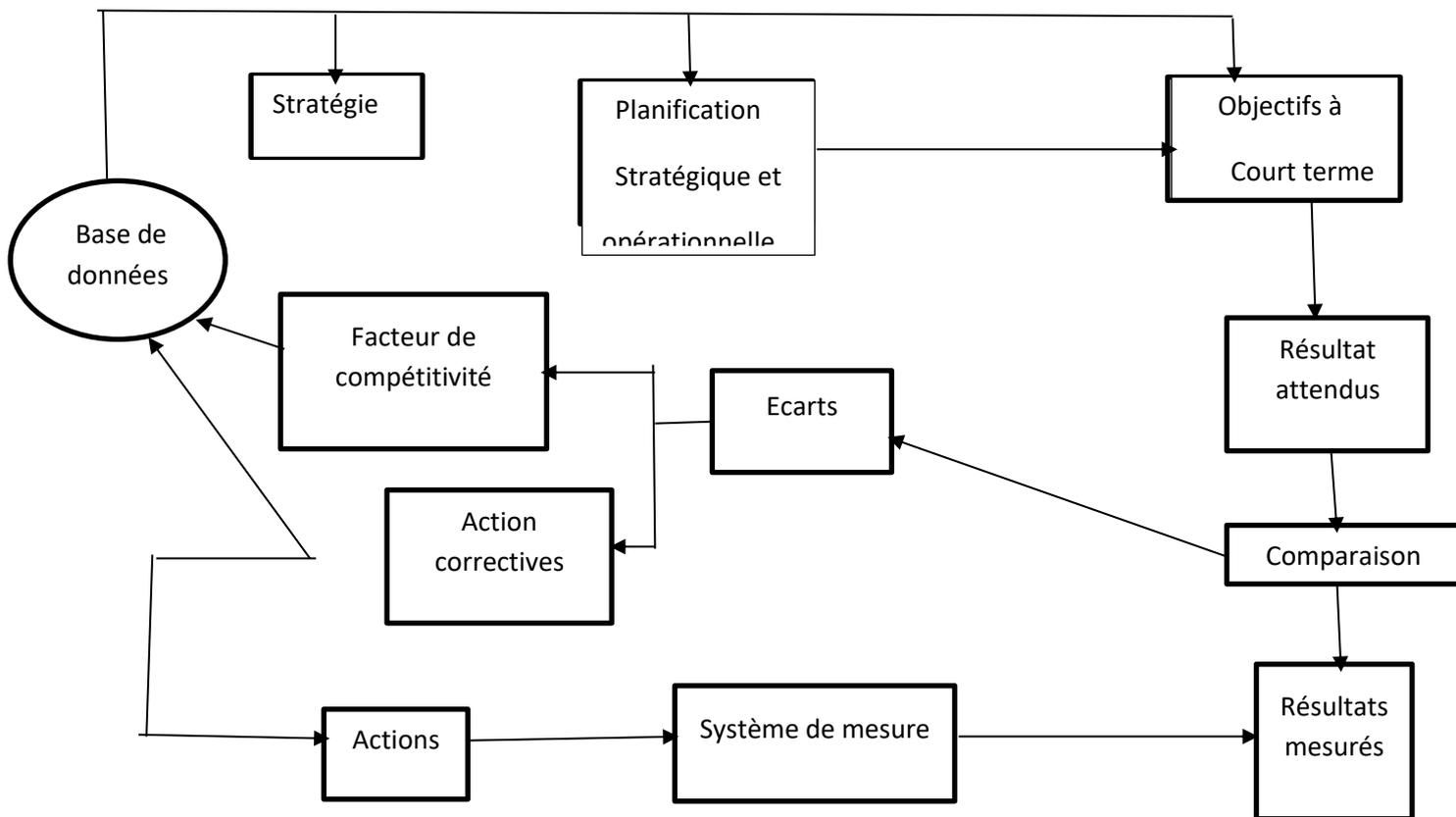
Phase d'exécution

Dans cette phase, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leurs sont alloués. Ils disposent d'un système d'informations sur lequel ils s'appuient et leur permettent une meilleure distinction des actions et fonction de l'organisation.

Phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire identifier les faiblesses éventuelles de l'entité, d'où cette dernière procédera à l'adoption des mesures correctives. C'est ainsi, qu'une base de données sera constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions

Figure 3: Le processus de contrôle de gestion



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

1.9. Le profil, rôle de contrôleur de gestion

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

1.9.1. Le contrôleur de gestion

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

Selon c. ALAZAED et sabrine séparai, le contrôleur de gestion doit être polyvalent .il doit être en effet à la fois : (ALAZARD. C. SEPARI , 2010, p. 29)

- Spécialiste et généraliste : maîtriser les outils pointus, organiser coordonner les procédures.
- Opérationnel et fonctionnel : gérer l’exécution, conseiller les décideurs.

- Technicien et humain : intégrer la dimension technique, gérer les hommes et les groupes.

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

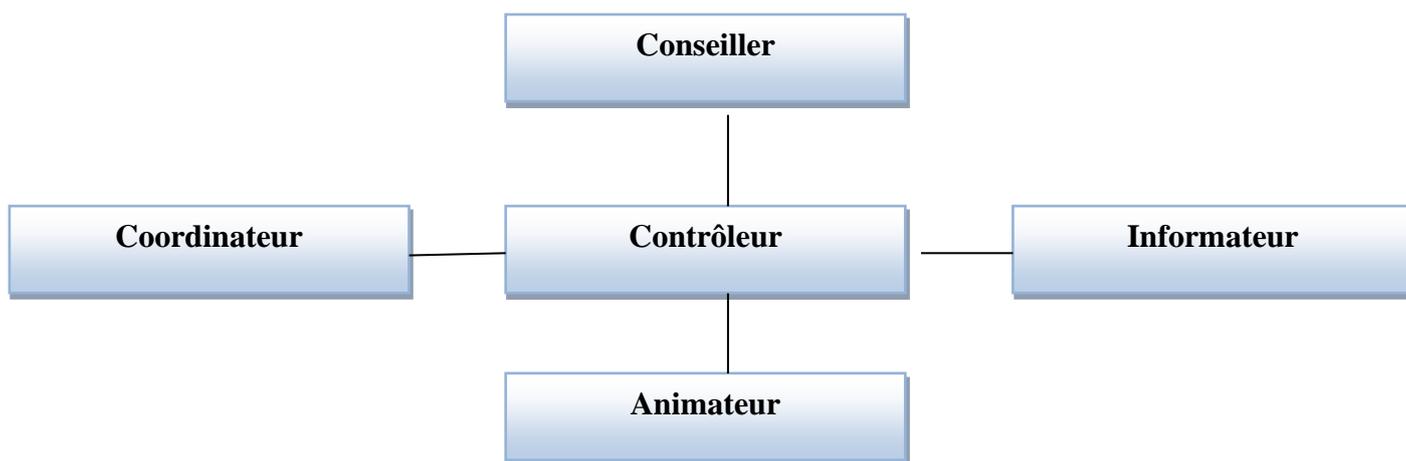
1.9.2. Le rôle du contrôleur de gestion

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

- L'élaboration puis au pilotage du processus budgétaire ;

Il est aussi responsable de l'élaboration puis de l'évolution des indicateurs de performance notamment opérationnelle

Figure 4: Rôle du contrôleur de gestion



Source: (Alazard C , & SEPARIS,, 2010, p. 44)

1.9.3. Les missions de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion apparait Former et motiver les exécutants pour les responsabiliser ; (Bouin X, Simon F-X, 2009),

- Informer et conseiller les décideurs ;
- Il participe à l'élaboration des objectifs de l'Entreprise ;
- Il aide à définir les budgets annuels et moyens nécessaires ;
- Il met en évidence les une extension et une diversification des missions. Il doit ;

- Mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires ;
- écarts significatifs entre les prévisions et réalisations, et il les analyses par la suite, ces missions nombreuses plotant sur les procédures du travail des individus élargissent beaucoup le rôle initial du contrôleur de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profil nécessaire.

1.9.4. Les limites du contrôle de gestion

En effet, il existe trois limites fondamentales ; (KIRBYJ , 1994, p. 53)

- IL n'est pas possible de tout mesurer à cout raisonnable ;
- Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion, en effet, si un indicateur devint un but en soi, il peut induire un stress sur tout s'il est mal choisi et trop exigeant ;
- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis, les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

Les généralités du contrôle de gestion sont essentielles pour comprendre son rôle et son importance dans une organisation. Elles englobent des concepts tels que la planification, le suivi, l'analyse et l'optimisation des performances .en résumé, le contrôle de gestion vise à fournir aux décideurs les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées et atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise

Section 02 : Les outils du contrôle de gestion

Pour piloter et prendre des décisions à court et à long terme, le gestionnaire élabore et utilise de nombreux d'aide à la décision. Dans cette carte le contrôle de gestion propose la comptabilité générale, analytique (de gestion), la gestion budgétaire, tableau de bord, le reporting et système d'information. Dans cette section nous allons présenter quelques outils du contrôle de gestion.

2.1.La comptabilité générale

La comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Qui fournit des informations globales.

2.1.1. Définition de la comptabilité générale :

Le plan comptable définit la comptabilité générale comme « un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de bases chiffrées, et présenter des états reflétant une image fidèle de patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture ». (DAVASSEH et PARUTTE M, 2011, p. 12)

2.1.2. Les objectifs de la comptabilité générale :

Les objectifs de la comptabilité générale se présentent comme suit :

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

La comptabilité générale, encore appelée quelque fois comptabilité

Commerciale ou comptabilité financière, a pour objectifs d'enregistrer les opérations réalisées avec l'extérieur, c'est-à-dire les flux entre l'entreprise et les tiers contractants (clients, fournisseurs par exemple), afin de pouvoir présenter périodiquement des états financiers permettant de juger la situation financière globale de l'entreprise. Il faut savoir aussi que c'est la comptabilité générale qui institutionnalise la production de l'information financière destinée aux tiers. L'établissement des états financiers par la comptabilité générale est obligatoire, c'est pourquoi elle est souvent ressentie comme une contrainte et non comme un instrument de gestion utile.

2.2. La comptabilité analytique

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

2.2.1. Définition de la comptabilité analytique :

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

A.SILEM la définit comme : « un système de saisir et de traitement des informations

Permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupement, ventilations, abonnement, calcul des charges... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non comptable élémentaire rectifié ou nom. » (MARTINET A SILM A , 2000, p. 92) . Puis, **L.DUBRULLE et D. JOURDAIN** continue dans le même sens ; la comptabilité analytique « est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats, de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations décision qu'il suppose, dépendant des objectifs recherchés par les utilisateurs. » (DUBRULLE. L. JOURDDAIN. D, p. 11)

Selon **LAUZEI .P** « La comptabilité analytique est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprise, Elle permet de localiser les zones de performances et de non performance au sein d'une société en se focalisant sue le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision. » (LAUZEL. P., 1971, p. 384)

2.2.2. Objectifs de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique a pour but de :

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

2.2.3. Concepts de base de la comptabilité analytique :

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

- **Les charges :**

Nous allons définir la notion de charge ainsi ses type ;

Définition d'une charge :

Une charge est la dépense ou la partie d'une dépense provoquée par l'activité. La charge correspond à un appauvrissement de la situation de l'entreprise. en comptabilité, une charge désigne « les consommations chiffrées en valeur monétaire. Les charges comprennent les achats consommés et les frais qui se rapportent à l'exploitation de l'exercice en cours, ainsi que les dotations aux amortissements et de provisions ». (LOCHARD.J ., 1998, p. 14)

Les types de charges : (L'echère D, 2006, p. 17)

- **les charges incorporables**

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

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

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

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

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

- **Les couts :**

Nous allons définir la notion du cout ainsi ses typologie ;

Définition d'un cout :

Un cout c'est « tout regroupement de charges comptable qu'il est pertinent d'opérer pour informer une prise de décision dans l'entreprise, ou pour assurer le contrôle d'une partie ou de l'ensemble de l'organisation est considéré comme un cout » (Encyclopédie, 2000, p. 599)

Le plan comptable définit un cout comme « la somme des charges relatives à un élément définit au sein du réseau comptable » (ALAZARD C SEPARI S , 2001, p. 47)

➤ **Typologie des couts**

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

- **Cout direct :**

Le cout direct « est constitué des charges qu'il est possible d'incorporer immédiatement et sans calcul intermédiaire au cout au quelle se rapporte » ((Dubrulle L, Jourdain D, 2007, p. 59)

La couts dites directes lorsque l'on peut les affecter sans ambiguïté et sans calcul préétabli au cout d'un produit ou d'un couts établissement : ce sont des charges dont la destination est connue . (ALAZARD SEPARI S, 2007, p. 162)

- **Cout indirect :**

Le cout indirect « est constitué des charges qui ne peuvent être incorporées dans les couts qu'à la suite de calcul intermédiaire » ((Dubrulle L, jourdaine D, 2007, p. 59)

Donc, les couts indirects

Concernent plusieurs produits ou l'ensemble de l'entreprise. Elles obligent pour connaitre leur destination, à des calculs préalables dans les centres d'analyse. (ALAZARD SEPARI , 2007, p. 60)

- **Cout variable**

Le cout variable est un « cout constitué seulement des charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise sans qu'il y ait nécessairement une exacte proportionnalité entre la variation des charges celle du volume des produit obtenus » (ALAZARD C SEPARI S, 2010, p. 48)

Ce sont des couts liés directement au volume d'activité ou de vente.

- **Cout fixe**

Le cout fixe « est constitué de charges réputées non variables pendant une période déterminée » (Dubrulle L, Jourdin D, op.CIT, p.59)

. Ce sont des couts qui sont indépendants du niveau de production ou de vente, ils sont liés à l'existence de l'entreprise.

2.3. Les méthodes de calcul des couts en comptabilité analytique

Les différentes méthodes de calcul des couts sont illustrées dans le tableau suivant

Tableau 1 : méthode de calcul des couts

Méthode	Objectifs
Méthode classique des couts complets (les centres d'analyse)	Analyse de la performance des produits
Méthode des couts variables	Analyse de la contribution de chaque produit ou activité à couvrir les couts fixes et à former le résultat Analyse d'indicateurs de risque (seuil de rentabilité, indice de sécurité...)
Méthode des couts directs	Analyse de la contribution de chaque produit ou activité à couvrir les couts indirects et à former le résultat
Méthode des couts spécifique	Analyse de la contribution de chaque produit ou activité à couvrir les couts fixes indirects et à former le résultat
Méthode de cout cible	Analyse des produits des leur phases de conception et tout au long de leur cycle de vie en fonction du marché et de la marge attendue
Méthode à base d'activités (méthode ABC)	Analyse de la performance des activités

Source : (B .GRANDGUILLOT,F.GRANGUILLOT, 2015, p. 17),

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

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

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

Tableau 2 : la comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

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

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

2.5. Le tableau de bord :

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

2.5.1. Définition du tableau de bord

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

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

2.5.2. Le rôle de tableau de bord

Le rôle du tableau de bord se résume dans :

Le pilotage opérationnel : il assure le suivi de l'exécution de tâches au niveau des opérations et de 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.

2.5.3. Les objectifs de tableau de bord :

Le tableau de bord a plusieurs objectifs :

- Outil de mesure des performances
- Outil de pilotage, d'information
- Outil d'aide à 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

2.5.4. Les types de tableau de bord

Il existe trois types de tableau de bord

- Les tableaux de bord orientés stratégie appelée tableau de bords stratégiques.
- Les tableaux de bord de contrôle des coûts appelés tableaux de bord budgétaires
- Les tableaux de bord de performance appelés de bord opérationnels

2.5.5. Les limites du tableau de bord :

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

(ALAZARD C ET SEPARI , 2010, p. 565)

- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;

- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs ne favorisant pas la gestion

2.6. Le reporting

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

2.6.1. Définition de reporting

Le reporting est « un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité » (Doriath. B., 2008, p. 143)

2.6.2. Les types de 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.

2.6.3. L'objectif de reporting

Le reporting contribue à :

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

2.7. Le système d'information

2.7.1. Définition du système d'information

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

2.7.2. Les objectifs d'un système d'information

Contrôle : le système d'information doit être la mémoire de l'organisation en traitant les données passées ;

Décision : le système d'information traite des données prévisionnelles pour aider à préparer le futur.

Coordination : le système doit permettre de suivre les actions présentes ;

2.8. La gestion budgétaire

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

2.8.1. Définition de la gestion budgétaire :

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

2.8.2. Les principes de la gestion budgétaire

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

- La définition d'objectif traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou pouvoir faire ;
- Une organisation permettant la prévision, sous forme de budget, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et les activités de l'entreprise ;
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée.

- Le contrôle budgétaire par la conformation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables.

2.8.3. Caractéristique de la gestion budgétaire

Le système budgétaire regroupe les différents budgets et le contrôle budgétaire. Selon Michel Gervais, six conditions sont requises afin que le système soit efficace : (LOCHARD, 1998, p. 25)

- Il doit couvrir, en principe, la totalité des activités (fonctionnelle ou opérationnelle) de l'entreprise : la gestion budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation .en ce sens, elle est une discipline transversale de devient outil de coordination des différentes fonctions.
- Le découpage et la présentation des budgets doivent ce claqué sur le système d'autorité : le contrôle de gestion, dans la perception la plus étendue de sa mission, conçoit et pilote le système de l'entreprise.
- L'identification claire des responsabilités ne doit nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires.
- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise
- Il doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire .le couplage du système budgétaire et la politique du personnel permet la responsabilisation des acteurs qui passent d'un simple discours à un système compris, équitable et éventuellement négocié de mesure de performance.
- Enfin, les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées lorsqu'apparaissent de nouvelles informations ou modifications majeurs des paramètres de budgétisation (fiscalité, données de marché).

2.8.4. Les buts de la gestion budgétaire

On peut distinguer trois buts apparents :

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

Conclusion

Au terme de ce chapitre nous pu comprendre que le contrôle de gestion est conçu pour être un processus permanent chargé d'intervenir avant, pendant et après l'action.il est adapté aux orientations stratégiques et à l'établissement du cadre d'un système de mesures des performances parce qu'il s'appuie sur les outils pertinents tels que la comptabilité analytique gestion budgétaire, tableau de bord et système d'information

CHAPITRE II : LA GESTION BUDGÉTAIRE ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

Introduction

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

La gestion budgétaire mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées (budgets) les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections dans la première section les notions de base sur la gestion budgétaire, la deuxième sera consacrée sur la réalisation et le calcul des écarts.

Section 01 : notions de base sur la gestion budgétaire

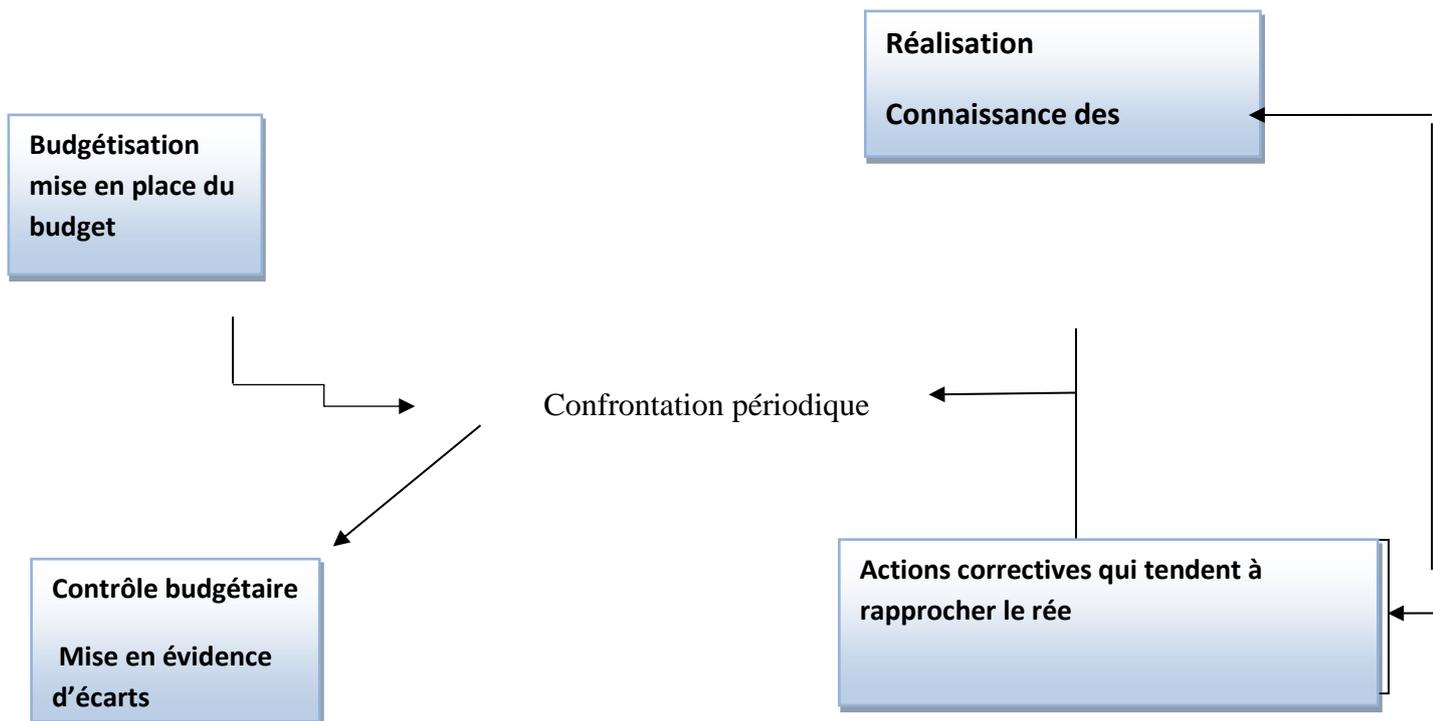
Pour comprendre la gestion budgétaire, nous allons présenter, dans cette section la définition, les objectifs, les rôles, et les différentes phases de la gestion budgétaire.

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

Selon (**Forget j. 2005**) la gestion budgétaire est définie comme « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés » (JACK FORGEYT, 2005, p. 09)

Selon (**C. Alazard et S. et séparai (2010)**), ont défini la gestion budgétaire comme « une gestion qui conduit la mise en place d'un réseau de budget couvrant toutes les activités de l'entreprise. ces programmes d'actions chiffrés sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont le cœur est constitué par la mise en évidence d'écarts qui doivent permettre la réflexion sur les causes de divergences et initier des actions correctrices » (ALAZARD CLAUDE et SEPARI SABINE , 2010, p. 218)

Figure 5 : Présentation de la gestion budgétaire :



Source : (ALAZARD .SEPARI, 2007, p. 342) .

1.1.2. Objectifs de la gestion budgétaire

Les objectifs de la gestion budgétaire sont:

- La planification : aider à la planification logique et systémique de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme
- La coordination : favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et s'assurer de la performance des méthodes.
- La communication : faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de services.
- La motivation : apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés.
- Le contrôle : aider ou contrôler des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procéder aux ajustements nécessaires.

- L'évaluation : créer un cadre d'évaluation de la performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise .

1.2.Le rôle de la gestion budgétaire

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

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

1.3.Intérêt et limites de la gestion budgétaire

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

1.3.1. Intérêt de la gestion à comme intérêt

La gestion budgétaire à comme intérêt ; (ALAEARD CLAUDE SEPARI SABINE, 1996, p. 3)

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

1.3.2. Les limites de la gestion budgétaire

Nous allons récapitule les limites de la gestion budgétaire

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

1.4.Les procédures de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire applique concepts ;

1.4.1. La prévision

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

- **Les différentes techniques de prévision**

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

- **La prévision de vente**

La prévision des ventes est la première étape du processus de budgétisation et elle permet de déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise en combinant différents budgets et des prix compétitifs. Différentes techniques prévision rendront la budgétisation possible.

Il existe trois méthodes pour la prévision des ventes :

- La méthode de la moyenne mobile ;

- La méthode des moindres carrés ;
- Le lissage exponentiel ;

➤ **La méthode des moyennes mobiles**

Les moyennes mobiles « sont une méthode empirique d'ajustement qui permet de montrer la tendance lorsqu'un ajustement linéaire ne convient pas ». (Langlois G, Bonnier, & BRINGER.M, 2008, p. 196)

Les moyennes mobiles permettent de « gommer l'effet des variations saisonnière et de lisser la série des ventes ». (Beatrice ,& GANGUILLAT,F, 2009, p. 47)

Ajuster à partir d'une série de moyennes mobiles en utilisant la méthode des moindres carrés.

Leur calcul revenait à remplacer une série de plusieurs données par leur moyenne sur des périodes correspondant habituellement à une année, en glissant une période à chaque pas de calcul. La moyenne mobile dite centrée correspond alors 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 :

Tableau 3 :Le calcul des moyennes mobiles

Données « ventes »	Nombre de périodes /un an	Formules
Trimestrielles	4 P=4	$M1 = (y1+y2+y3+y4) / p$ $MMC1 = (m1+m2) / 2$ $M2 = (y2+y3+y4+y5) / p$ $MMC2 = (m2+m3) / 2$ $M3 = (y3+y4+y5+y6) / p$
Mensuelles	12 P=12	$M1 = (y1+y2+y3+...+y12) / p$ $MMC1 = (m1+m2) / 2$ $M2 = (y2+y3+y4+...+y13) / p$ $MMC2 = 5m2+m3) / 2$ $M3 + (y3+y4+Y5+...+y14)$

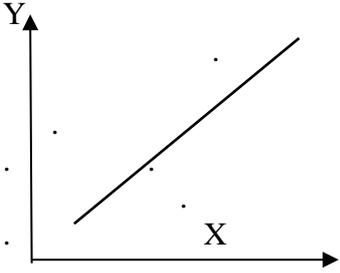
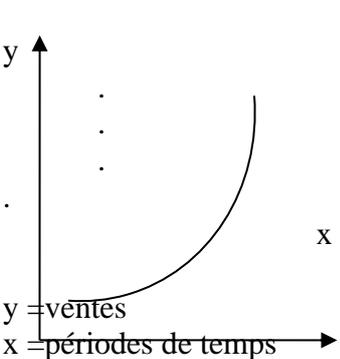
Source : ((GRANDGUILLOTBET F., 2014, p. 47),

Cette méthode élimine les contingences en lissant les informations observées, mais elle supprime les informations au début et à la fin de la séquence. De plus, cela ne donne pas une ligne droite avec une équation connue qui peut être facilement utilisée pour la prédiction. C'est pourquoi le moindre carré est privilégié pour l'ajustement.

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

La méthode des moindres carrés « est une méthode d'ajustement linéaire qui fournit une équation de droite de type $y = ax + b$, y représentant la valeur ajustée (les quantités vendues) et x la période observée (le range de l'année) » (Doriath,B,Goujete,C, 2007, p. 08). Elle consiste à déterminer la droite théorique dont les coordonnées sont la moyenne arithmétique de toutes les données. Les droites ajustées sont calculées par ces deux méthodes (tendance linéaire et exponentielle) que nous résumons dans le tableau ci-dessous ;

Tableau 4 : ajustement analytique par la méthode des moindres carrés

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

		$B = Y - A\bar{x}$ -L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance exponentielle
Tendance	Représentation graphique de l'évolution des ventes	Ajustement par la méthode des moindres carrés

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

1.5. Les séries chronologiques

Nous allons illustrer quelque point sur les séries chronologiques

- **Définition des séries chronologiques**

Une série chronologique, ou série temporelle « est une série statistique représentant l'évolution d'une variable économique production, CA...) en fonction du temps » (ALAZARD SEPARI, 2007, p. 384)

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

- **Les composants d'une série chronologique**

Elles sont au nombre de quatre : (ALAZARD SEPARI , 2007, p. 262)

- La tendance à long terme ou trend notée **T** ; il exprime la tendance du phénomène sur le long terme.
- Le mouvement cyclique noté **C** ; il exprime les fluctuations liées à la succession des phases des cycles économiques ou conjoncture. il est fréquemment regroupé avec le trend dans un mouvement global qualifié d'extra- saisonnier et noté **C**.
- Les variations saisonnières notées **S**. ce sont des fluctuations périodiques qui se superposent au mouvement cyclique et dont les causes sont multiples : congés annuels, phénomènes de mode vie, facteurs climatiques, etc. elles obligent au calcul de coefficients saisonniers.

- Les variations résiduelles ou accidentelles notées **E** .ce sont des variations de faible amplitude imprévisibles telles que des grèves, des accidents...
- **Le lissage exponentiel (prévision par la méthode du lissage exponentiel)**

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

Pour une période donnée t, la prévision des ventes est calculée selon la formule suivante :

$$Y_t = a Y_{t-1} + (1-a) Y_{t-2}$$

Avec :

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

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

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

- **La prévision de la production**

Selon (Langlois, Bringer, & Bonnier, 2011) le programme de production est défini comme étant « les qualités à produit qui doivent être harmonisées avec les programme des ventes. Les qualités produites sont ce pendent 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 : (Béatrice&GRANDGUILLOT.F, 2009, p. 99)

- Maitriser les flux de matières, des composantes, entrant dans le processus de production des produits :
- Optimiser les capacités de production ;
- Organiser le travail selon le choix stratégique adaptés ;
- Améliorer la qualité des produits ;
- Minimiser les couts ;
- Satisfaire la clientèle, en adaptant rapidement les capacités de production à l'évolution de la demande.
- La gestion des approvisionnements

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

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

- **Les différents types de stock :**

Pour une bonne maitrise des stocks, l'entreprise utilise différentes indicatrices de gestion des stocks :

- **Le stock actif (SA) :** Le stock actif est « la quantité de produits qui entre en stock à chaque livraison et qui est consommée. Elle est aussi appelée quantité économique ». (Alazard&SEPARIS, 2010, p. 277et 278) Ce stock dépende du rythme d'approvisionnement, et son niveau décroît en fonction du nombre de commandes.
- **Le stock du réapprovisionnement (le stock d'alerte SR) :** Le stock de réapprovisionnement est « le niveau du stock qui entraine le déclenchement de la commande. Il inclut le stock de sécurité s'il existe ». (Alazard&SEPARI, contrôle de

gestion manuel et application ,2010.p ,277) Il s'appelle aussi stock d'alerte, stock critique ou point de commande. Il se calcule différemment selon la durée du délai de livraison.

SR= (Vitesse de consommation × délai de livraison) +SS

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

Faire face à une accélération de la consommation pendant le délai de réapprovisionnement ;

Faire face à un allongement du délai de livraison, c'est-à-dire un retard de livraison
(ALAZARD SEPARI, 2010, p. 277.278)

- **Le modèle de gestion des approvisionnements** : seuls les approvisionnements représentant la majeure partie des consommations en valeur doivent faire l'objet d'une gestion prévisionnelle de stock rigoureuse

Nous exposerons trois méthodes :

- **la méthode de 20/80**

On constate en générale que 20%des articles approvisionnés représentent 80%des consommations.ces articles subiront une gestion minutieuse contrairement aux autres.la méthode consiste à : (Béatrice&GRANDGUILLOT, p. 144)

-ordonner les consommations articles dans

-exprimer les valeurs et les quantités en pourcentages cumulé croissants ;

-déterminer les groupes d'articles d'après la loi 20/80 ;

-effectuer une représentation graphique

○ **Le modèle ABC**

Le principe est identique à celui de la méthode des 20/80. toutefois l'analyse est plus fine puisqu'on distingue trois groupes d'articles ; (Langlois, L. Bonnier, C. & Bringer, M, 2006, p. 241)

Groupe A, dit des approvisionnements « standards » : 10 % du nombre d'articles représentent 70% de la consommation, ils font l'objet d'une gestion précise ;

Groupe B, dit des approvisionnements « courant » : 30% du nombre des articles représentent 20% de la consommation, leur importance est moyenne ;

Groupe C, dit des approvisionnements « exceptionnels » : 60% du nombre des articles représentent 10% de la consommation, leur importance est moindre, leur gestion moins précise

○ **Le modèle Wilson**

Le modèle de Wilson suppose que l'avenir soit déterminé avec certitude, la demande et le délai de livraison sont exactement connus à l'avance. Il n'y a donc pas besoin d'un stock de sécurité. la totalité de stock est mouvementée par ailleurs. Le modèle Wilson n'admet pas la possibilité d'une pénurie. (Langlois, L, Bonier, C & Bringer, M, 2006, p. 241)

Soit :

C : la consommation totale des quantités sur une période ;

F : couts d'obtention d'une commande ;

T : taux de possession du stock/an ;

P : cout d'un article stock ;

Q : taille d'une commande ;

N : nombre de commande ;

K : cout ou la gestion de stock est minimum.

Donc :

$$Q = \sqrt{\frac{2XCX F}{PXT}}$$

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

Q

1.6. La budgétisation

- **Définition de budget**

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

Un budget « est une affectation période déterminée limitée à court terme l'entreprise. D'objectifs et /ou de moyens pour une période déterminée limitée à court terme » (LANGOIS.L.BONNIER.C.& BRINGER.M, 2006, p. 184)

- **Les objectifs du budget**

La construction du budget répond à plusieurs objectifs : (DORIATH&GOUJET, 2007, p. 105)

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

-ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévision, il s'agit donc d'«une politique volontariste de la part des dirigent :

- ils permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes et les opportunités

-ils assurent la cohérence des décisions et des actions du différent centre de responsabilités :

-ils permettent de vérifier à Pori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise.

- **Les budgets sont des outils de communication, de responsable et de motivation :**

Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveaux de chaque centre de responsabilité

- **Les budgets sont des outils de contrôle**

-ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisation et prévision

Instrument de planification :

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

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

- **Le rôle du budget**

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'établir un plan d'investissement ;
- D'établir le budget globale ;
- 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

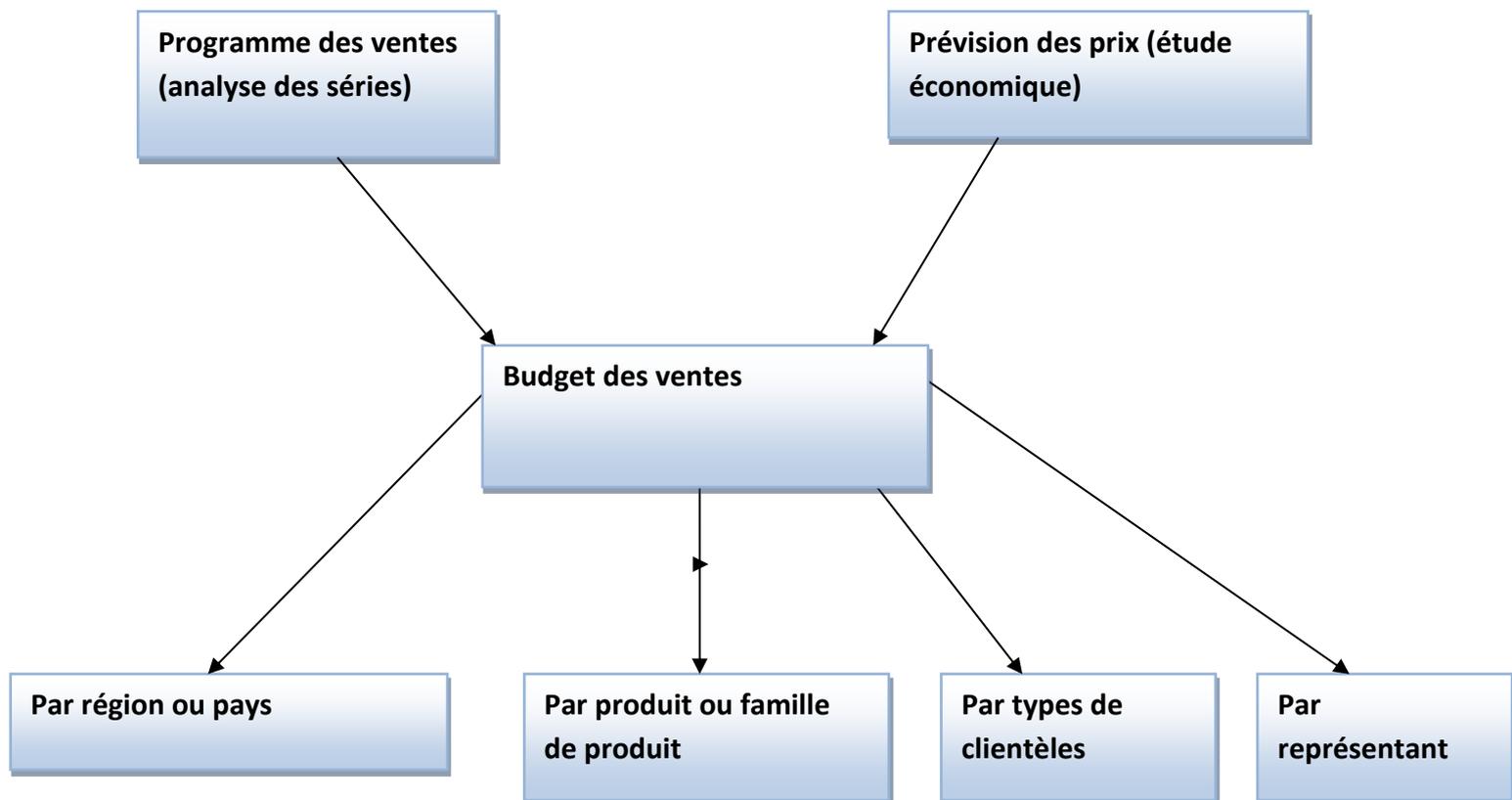
- **Les différents types de budget**

On distingue quatre types de budget :

- **Le budget de vente**

Le budget des ventes constitue la pièce maîtresse de la gestion budgétaire : il est à la fois déterminant pour l'élaboration des autres budgets et constitue les principales recettes futures de l'entreprise. Pour permettre une exploitation et un contrôle efficaces des prévisions des ventes en quantité et en valeur le budget des ventes fait l'objet de plusieurs ventilations. (BEATRICE, & GRANDGUILLOT, 2014, p. 53 et 54)

Figure 6 : l'élaboration du budget des ventes



Source : (Dorath.B et GOUJET .C, 2007, p. 109).

➤ Le budget de production

Dans une entreprise industrielle, l'élaboration du budget de production est l'une des tâches essentielles à l'intérieur du cycle budgétaire car c'est là que se situe le travail le plus important du contrôle de gestion. L'élaboration de budget de production consiste à « élaborer un plan de production à court terme (lé aspect prévisions quantitatives), puis de la valoriser et de la ventiler par unité d'exploitation, par période, afin d'faciliter le contrôle (l'aspect budgétisation » (GERVAIS,M, p. 353)

➤ Le budget d'approvisionnement

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

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

➤ **Le budget des investissements**

Le budget investissent est la partie la plus stratégique du budget

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

Les dates et les montants des engagements, moments à partir desquels l'entreprise s'engage à payer les livraisons et prestations, selon un calendrier prédéfini, ou à verser un débit

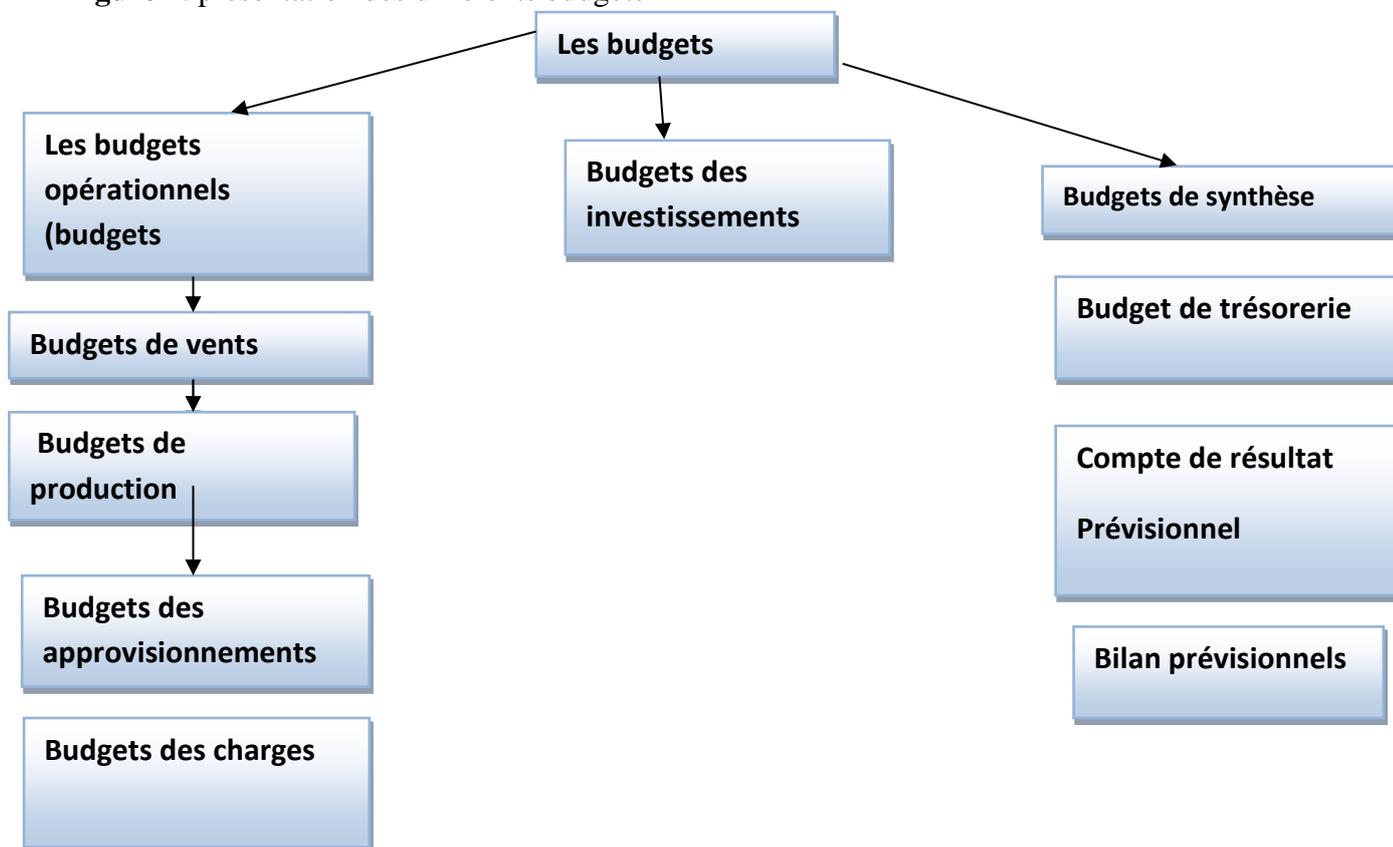
les dates et les montants des réceptions dont la connaissance est indispensable 0 la mise en œuvre matérielle du projet

➤ **Budget de trésorerie**

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

L'élaboration des budgets de trésorerie nécessite l'établissement du budget des encaissements ,des décaissements , la TVA et le budget général de trésorerie :

Figure 7: présentation des différents budgets



Sources :(KHERRI, A, « cours gestion budgétaire »,sit web :www .gb-ehc .JIMDO .com ,alger,2011-2012)

- **Les caractéristiques des budgets**

Selon (BHAMANI A, G, &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 quantifiés 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 sont découpés en période plus courte (généralement mensuels) ce qui permet de préciser le calendrier des actions au cours de l'année.

1.7.Le 7.1.contrôle budgétaire

Les budgets sont élaborés dans le but de permettre un contrôle budgétaire. Ce dernier est un système de régulation, de suivi de pilotage qui permet d'analyser les causes de déviation par rapport aux objectifs, préavisons constitue la correctives.

La bon contrôle d'une organisation constitue la condition fondamentale de son efficacité et de sa survie .le principe de fonctionnent du contrôle budgétaire est une conformation périodique, de manier détaillé et approfondie, entre les données préétablis en l'occurrence les budgets et les réalisations effectives en vu de mettre en évidence des encarts qui doivent susciter des actions correctives.

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

Section0 2 : la réalisation et le calcul les écarts.

Dans cette section, nous allons présenter, L'analyse et le calcul des écarts sont des outils essentiels en gestion et en statistique, ils permettent de mesurer la différence entre des valeurs observées et des valeurs attendues.

2.1. Analyse des écarts

2.1.1. Définition d'un l'écart

L'écart est la différence entre la valeur réelle de la donnée étudiée et une somme De référence prévue de la même donnée.

$$\text{L'écart} = \text{les réalisations} - \text{les prévisions}$$

Il « fait partie de la réalité, il est un indice que tout ne se déroule pas comme prévu, et l'important est de savoir dans quelle mesure cela aura ou non un impact à terme sur les résultats financiers » (marie-Noëlle Désiré-luciani, Daniel Hilsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat, « le grand livre de contrôle de gestion », op, cit ,p,289).

$$\text{Le taux de l'écart} = \text{Réalizations} / \text{Prévisions} \times 100$$

Le résultat de l'écart peut être positif (défavorable) ou négatif (favorable).

2.1.2. Les Principes d'élaboration des écarts

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

- **Principe 1**

Un écart est la différence entre la valeur constaté de la donnée étudiée et la valeur de référence dans la comptabilité de gestion .la valeur de référencé peut-être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle .dans le cas d'une comparaison de donnée entre deux exercices successifs, la valeur de référencé est celle de l'exercice le plus ancien.

- **Principe 2**

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

- **Principe3**

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

- **Principe4**

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

Écart/Élément monétaire = (Élément monétaire réel – Élément monétaire prévu) * donnée volumique réelle

Écart/Élément volumiques = (Élément volumique réel – Élément volumique prévu) * Élément monétaire prévu donnée

2.2. Les limites des écarts

En retrouve plusieurs limites

- L'analyse des écarts participe au contrôle a 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.
- 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.

2.3. Nature des écarts

- L'examen des écarts entre prévisions et réalisations s'effectuera comme suit
- Sur les quantités produites ;

- Sur les quantités vendues et les recettes ;
- Sur les couts en rapport direct avec l'action réelle des responsables ;
- Sur le calendrier d'action et les moyens (aspects quantitatifs et qualitatifs)

2.4.L'intérêt de calcul des écarts

Le calcul des écarts permet :

- De motiver en rendant possible le contrôle budgétaire par l'établissement de prévision de couts :
- De valoriser les flux physiques et de permettre ainsi de construire le résultat « flash » c'est-à-dire le résultat que l'on cherche évaluer rapidement en fin de mois :
- De piloter à partir de l'analyse des écarts selon leurs causes pour prendre des mesures correctives.

2.5.Mise en œuvre des actions correctives

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

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

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

2.6.Objectifs des analyses des écarts

Les objectifs principaux de l'analyse des écarts sont les suivants :

-Rechercher les origines (causes) des écarts et mesurer leur incidence.

-Signaler aux acteurs afin qu'ils prennent les actions correctives nécessaires dans une perspective d'amélioration.

Dans l'intérêt d'être un outil efficace de prévision, l'analyse des écarts doit remettre en cause les normes techniques des écarts récurrents sur certaines terminologies et conduire à des réflexions sur les méthodes de définition des normes techniques.

2.7. Calcul et analyse des écarts

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

- **L'analyse de l'écart sur résultat**

L'écart de résultat est l'écart de base du contrôle de budgétaire. Il traduit en termes financière la performance globale de l'entreprise ou d'un produit car il apporte une première information sur la réalisation de l'objectif global de rentabilité. Cet écart est calculé par la formule suivante

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

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

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

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

Selon (Doriath B. ,2008) « l'écart sur le chiffre d'affaires « est la différence entre la chiffre d'affaire réel et le chiffre d'affaires prévu » (Doriath, B , 2008, p. 76)

$$\text{Ecart sur le chiffre d'affaire} = \text{chiffre d'affaires réel} - \text{chiffre d'affaires prévu} = PR \times QR - QP \times PP$$

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 suivant :

Ecart sur quantité : correspond à la différence entre les ventes totales réalisées et les ventes totales prévues.

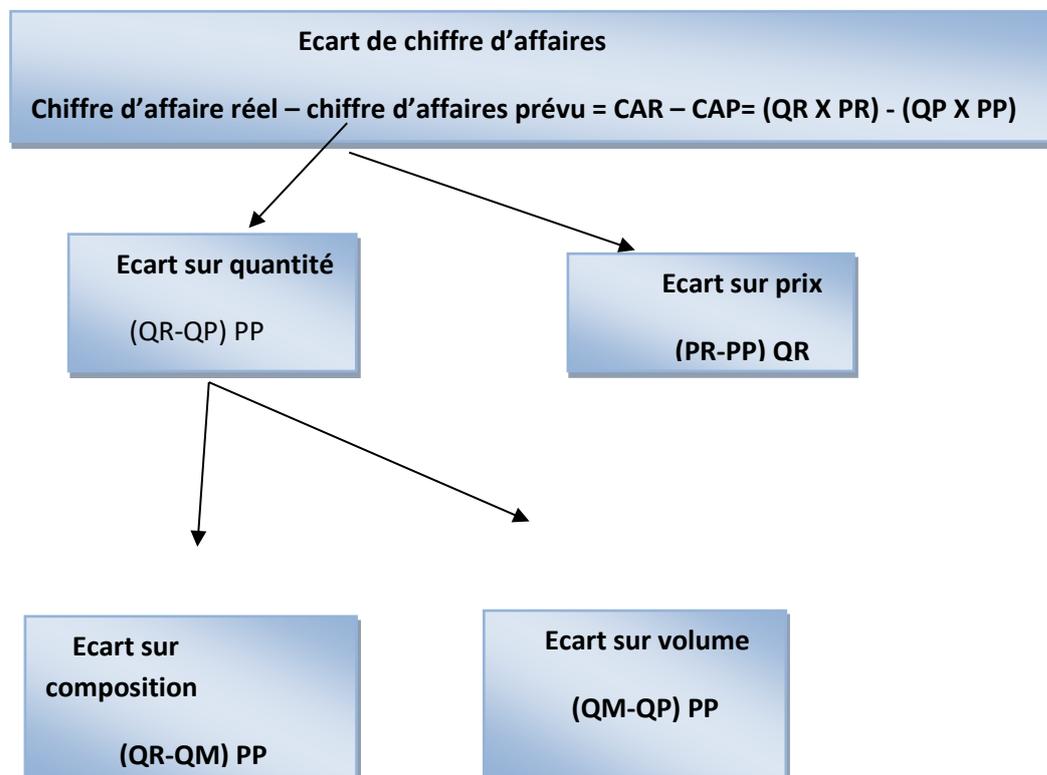
Il est calculé comme suit : $E/Q = \sum (QR - QP) PP$

Ecart sur prix : constitue la somme des écarts sur prix des différents produits.

Il est égal : $E/P = \sum (PR - PP) QR$

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

Figure 8 : L'écart sur chiffre d'affaire



Source : (DORIATH. B., 2008, p. 77)

- **L'analyse de l'écart sur cout**

Selon (Doriath & Goujet, 2007) « En contrôle budgétaire, un écart est la différence entre le réel et le prévu. En appliquant ce principe aux couts »

On obtient :

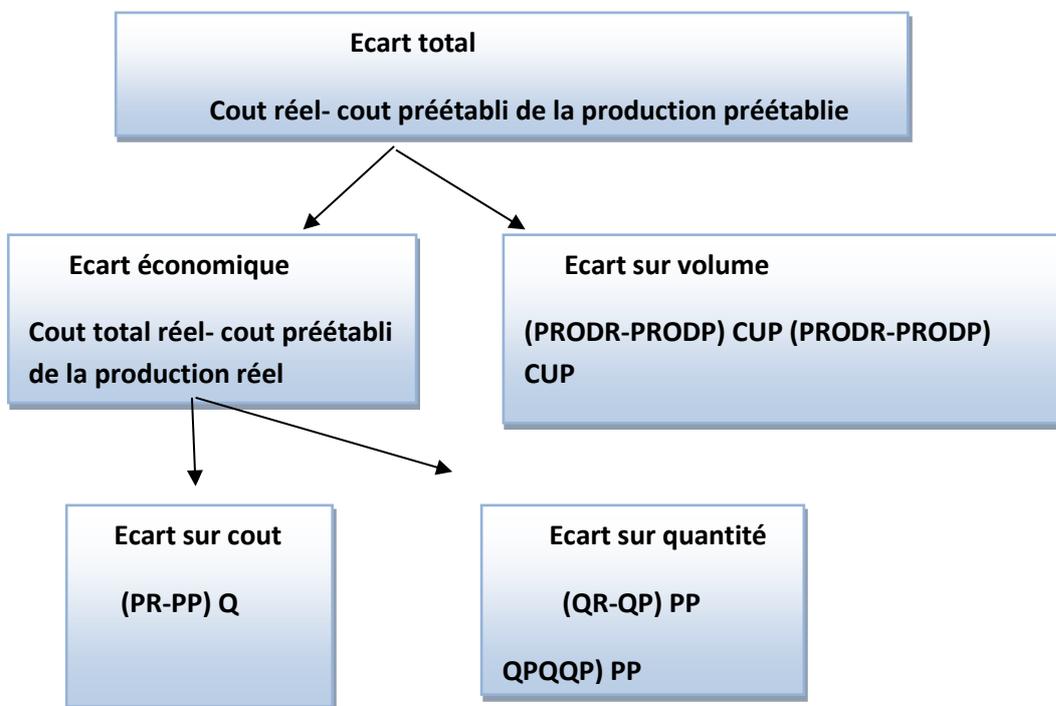
$$\text{Ecart sur le cout} = \text{cout réel} - \text{cout prévu}$$

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

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

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

Figure 9: L'écart sur le cout



Source : (Doriath B, 2008)

Avec :

PRODR ; production réelle ;

PRDOP : production préétablie :

QR ; Quantité réelle ;

QP : quantité préétablie :

PR : cout réel ;

PP ; cout préétabli ;

CUP ; cout unitaire préétabli du produit ;

- **L'analyse de l'écart sur la marge**

L'écart sur marge « est la différence entre la marge sur cout préétabli de la production réelle et marge sur cout préétabli de la production prévue » (DORIATH.B, 2008, p. 76)

« La différence entre marge réelle et marge prévue » (DORIATH B. ; GOUJET C..... OP.CIT.P.214.).

Donc :

Marge réel= (prix de vente réel –cout de revient réel) *quantité

Marge prévue= (prix de vente réel-cout de revient réel) ×quantité réelle

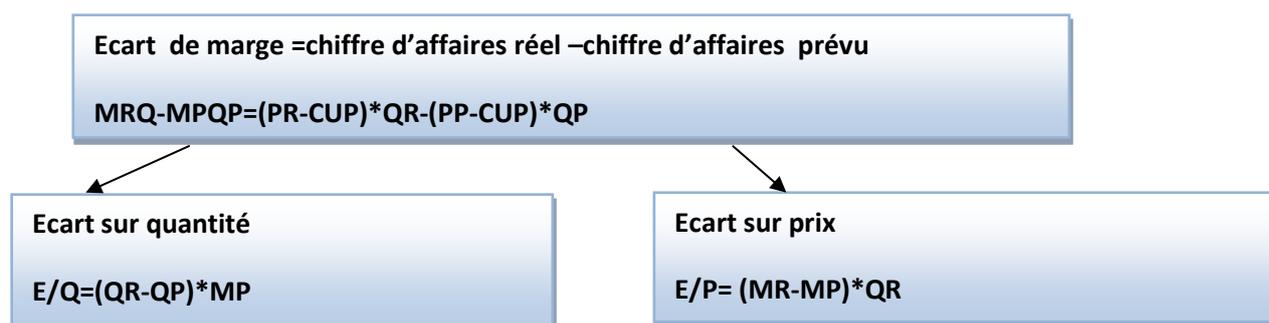
Cet écart sur la marge globale peut se décomposer en deux sous écart :

Ecart sur quantité= (quantité réelle-quantité prévue) ×marge prévue

Ecart sur marge unitaire= (marge réelle unitaire-marge prévue unitaire) ×quantité réelle

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

Figure 10 : l'écart de marge



Source: B, (Doriath .Doriath , 2008, p. 77).

Avec

MR : marge réelle brute. CUP : cout unitaire prévisionnel.

MP : marge prévisionnelle brute.

Conclusion

Au terme ce chapitre, nous pouvons conclure que la gestion budgétaire, l'analyse des écarts des écarts une démarche à ne pas négliger car elle aide l'entreprise à voir le degré de réalisation de ces budgets et d'étudier les causes des écarts obtenus pour mettre en place des actions correctives.

CHAPITRE III : LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE AU SEIN DE SONATRACH RTC BEJAIA

Introduction

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

Ce chapitre est composé trois section : la première section sera consacrée à la présentation de SONATRACH la deuxième section on concerne l'élaboration des budgets et la dernier section sera sous forme d'un cas pratique

Section 01 : Présentation de SONATRACH

Dans cette section, nous allons essayer de présenter l'historique Et situation géographique de la SONATRACH, de la mission principale de la SONATRACH et les différentes activités,. Présentation de la région transport Centre de Bejaïa (RTC), Présentation de structure d'accueil département de budget

1.1.Historique

Une Algérie prospère, une Algérie portée par la volonté d'un état qui, après l'indépendance, à très tôt compris que l'accès à l'énergie est une voie essentielle menant au développement économique, social et politique. C'est dans cette perspective qu'au lendemain de son indépendance, L'Algérie a créé, le 31/12/1963, SONATRACH, la « Société Nationale de Transport et de Commercialisation des hydrocarbures ».

Année 1964 :

SONATRACH, pour confirmer son acte de naissance, a lancé la construction du premier oléoduc algérien, l'OZI, d'une longueur de 805KM, reliant Haouz el Hamra à Arzew.

L'Algérie décide de lancer la grande aventure du gaz, en mettant en service le premier complexe de liquéfaction de gaz naturel, dénommé GLAZ (CAMEL-Compagnie Algérienne du Méthane Liquéfié), d'une capacité de traitement de 1,8MILLIARDS m³ gaz/an.

Année 1965 :

La négociation algéro-françaises relatives un règlement des questions touchant les hydrocarbures et le développement industriel en l'Algérie, ont abouti à la création d'une association coopérative « ASCOOP » entre SOPEFAL, représentant l'Etat Français, et l'Etat algérien. Cette étape a

permis à l'Etat algérien d'élargir considérablement son champ d'activités dans la gestion des hydrocarbures du pays.

Lancement de la première compagnie sismique de recherche d'hydrocarbures par SONATRACH avec l'implantation de trois forages.

Année 1966 :

- La mise en service de l'Oléoduc OZI, un ouvrage d'une grande portée stratégique, a permis d'augmenter les capacités de production et d'acheminement de près de 30%.

Augmentation du capital de SONATRACH qui passe de 40 à 400 millions de Dinars.

Les missions de SONATRACH, qui étaient limitées à la gestion des pipelines et à la commercialisation, sont élargies à la recherche, à la production et à la transformation des hydrocarbures.

Année 1967 :

- L'Algérie se lance dans un processus de nationalisation des activités de raffinage et de distribution, au terme duquel SONATRACH est à la tête de la distribution des produits pétroliers sur le marché national et inaugure la première station-service aux couleurs de l'entreprise.

Première découverte de pétrole à El Boorman (Hassi Messaoud Est).

Lancement de la construction du nouvel oléoduc Mesdar-Skikda.

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

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

Année 1968 :

- Découverte gaz à Gassi El Adem, au sud Est de Hassi Messaoud.

SONATRACH évolue comme une société intégrée à la faveur de ses découvertes de pétrole, et devient une société qui détient des réserves en hydrocarbures.

Année 1969 :

- L'Algérie devient membre de L'OPEP.

SONATRACH débute les premières opérations d'exploitation pétrolière par ses propres moyens sur le champ d'EL BORMA.

Année 1971 :

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

Année 1972 :

- Mise en service du complexe de liquéfaction de gaz naturel (GLIK) à Skikda, d'une capacité de production de 6,5 millions m³/an de GNL, 170000 tonnes/an d'Ethane, 108 400 tonnes/an de Propane, 92 600 tonnes/an de Butane, 60 250 tonnes/an de Gazoline et des postes de chargement de 2méthaniers d'une capacité de 50 000 à 70 000 m³.

Année 1977 :

Avec la diversification de ses activités (de la recherche a la pétrochimie), la nécessité d'un plan directeur s'est imposée à l'Algérie.

Le plan « Valhyd » (Valorisation des hydrocarbures) est lancé. Il a pour objectif, l'accroissement des taux de production de pétrole et de gaz, la récupération des gaz associés au pétrole pour les réinjecter dans le cadre de la récupération secondaire, la production maximale de GPL et de condensat, la commercialisation du gaz naturel sous ses formes gazeuses et liquides, la substitution de produits finis au brut à l'exportation, la satisfaction des besoins du marché national en produits raffinés, pétrochimiques, engrais et matières plastiques.

Grace à des investissements massifs, l'Algérie est devenue un grand pays pétrolier exportateur.

Année 1980 -1985

Durant cette période, l'Algérie a lancé de grands projets économiques qui ont permis la mise en place d'une assise industrielle dense, Ce qui lui a permis de tirer profit de la rente pétrolière dont une bonne partie a été réinvesti dans les projets de développement économique. SONATRACH s'est engagé selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui aboutit à la création de 17 entreprise.

❖ 4 entreprises industrielles :

-NAFTAL (raffinage et distribution des hydrocarbures).

-ENIP (l'industrie pétrochimique).

-ENPC (industrie du plastique et du caoutchouc).

-ASMIDAL (engrais).

❖ 3 entreprises de réalisation :

-ENGTP (grand travaux pétroliers).

-ENGCB (génie-civil et bâtiment).

-ENAC (canalisation).

❖ 6 entreprises des services pétroliers :

-ENAGEO (Géophysique).

-ENAFOR et ENTP (forage).

-ENSP (service aux puits).

-ENEP (Engineering pétrolier).

-CERHYD (centre de recherche en hydrocarbures).

❖ 4 entreprises de gestion des zones industrielles :

A Arzew, Skikda, Hassi R'Mel et Hassi Messaoud. Cette restructuration a permis à SONATRACH de se consacrer essentiellement à ses métiers de base. D'une entreprise de 33 personnes en 1963 avec pour objectif principal le transport et la commercialisation des

hydrocarbures, a une entreprise de plus de 103 300 travailleurs en 1981 avec un domaine d'activité englobant la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures.

Année 1986-1990 :

Ouverture au partenariat :

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

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

-Association « Production Sharing Contrat » (PSC) : contrat de partage de production

-Association de « contrat de service ».

-Association en participation sans personnalité juridique dans laquelle l'associé étranger constitue une société commerciale de droit algérien ayant son siège en Algérie.

-Association en forme de société Commerciale par actions, de droit algérien, ayant son siège en Algérie.

Année 1991-1999 :

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

Année 2000 à Aujourd'hui : Modernisation et développement

SONATRACH a consenti des efforts considérables : en exploration, développement et exploitation de gisements, en infrastructures d'acheminement des hydrocarbures (gazoducs et stations de compression), en usines de liquéfaction de gaz naturel et en méthaniers. Depuis l'an 2000, plusieurs projets ont été lancés, dans le processus de développement dès l'internationalisation, le développement de la pétrochimie et la diversification des activités du groupe SONATRACH, ainsi l'objectif de production primaire fixé pour la période 1999-2007 a été largement dépassé.

Les gisement mis en production durant la période (99-2009) par SONATRACH seule ou en association ont assuré la croissance de la production primaire des hydrocarbures qui est passée de 8 millions de tep a 233 millions de tep.

SONATRACH est aujourd'hui devenu un puissant élément d'intégration nationale, de stabilité et de développement économique et social.

1.2.Situation Géographique

Le siège de la Région Transport Centre –Bejaia, est situé au sud de Bejaia (arrière port) à l'entrée de la ville sur la zone industrielle sur une superficie globale qui est déterminée ainsi : Terminal « Sud et Nord * Surface clôturée : 516 135 m2

* Surface ouverte : 7 832 m2

* Surface occupé par les bacs : 43 688 m2

* Surface non clôturé : 2 250 m2

-Foyer « club Soummam »

* Surface : 1 155 m2

- Port pétrolier

* Surface clôturée : 19 841 m2

* Surface couverte : 300 m2

* Surface occupé par les bacs : 1 600 m2

SITUATION GEOGRAPHIQUE DE LA RTC



Source : document interne SONATRACH.

1.3. Les activités de la SONATRACH

a. L'activité amont

L'activité amont recouvre les activités de recherche, d'exploitation, de développement et de production d'hydrocarbures. Celles –ci sont assurées par SONATRAH association avec d'autres compagnies pétrolières.

b. l'activité transport par canalisation :

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

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

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

- Une capacité de stockage de près de 3,4 millions de m3

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

C. L'activité aval

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

Les projets en cours

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

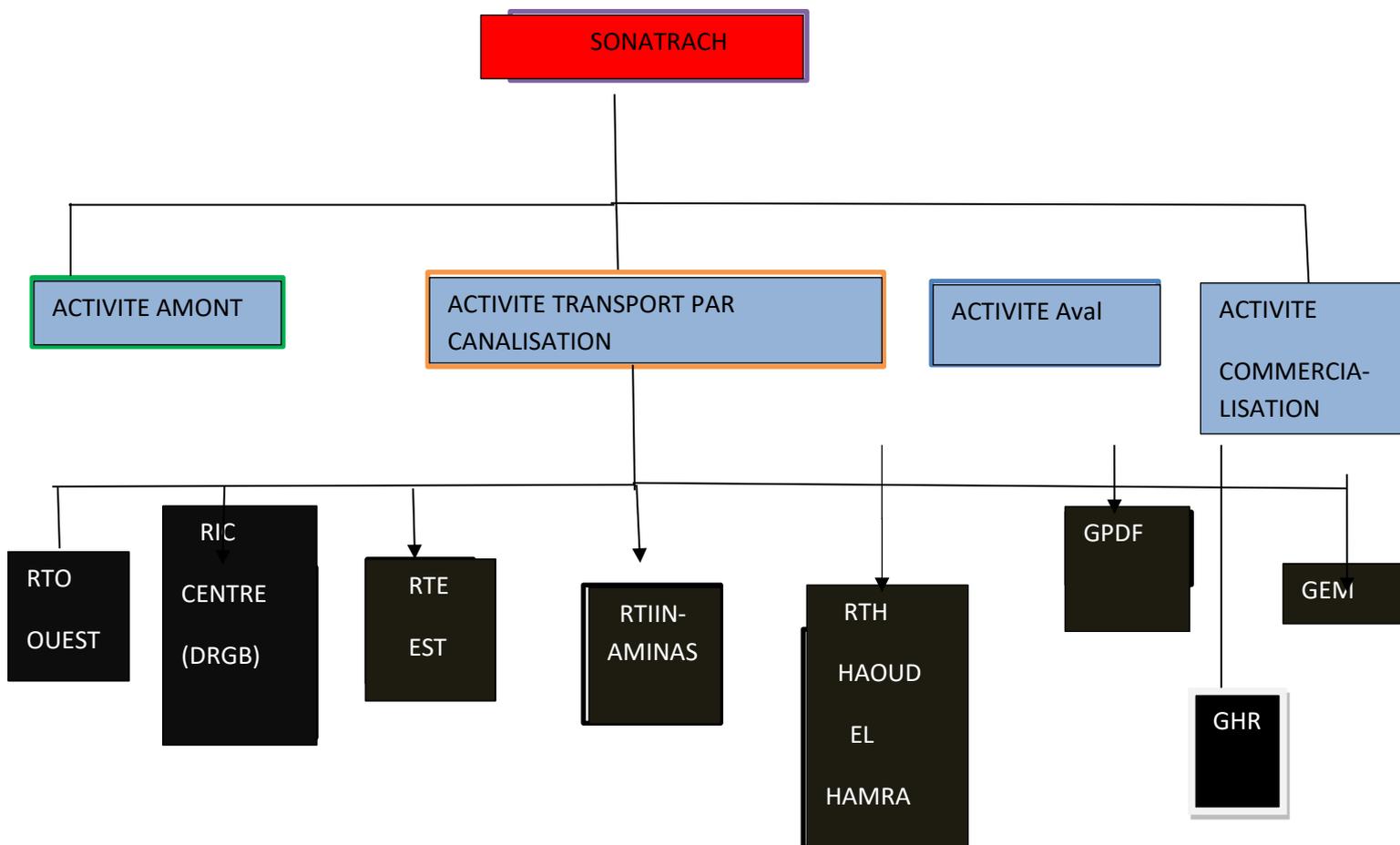
D. L'activité commercialisation

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

Les exportations ont généré en 2007 un chiffre d'affaires record de l'ordre de 59,5 milliards de dollars américain, soit une augmentation de 11% par rapport à l'année précédente. de 31 millions de TEP.

Afin d'honorer ses engagements envers ses clients, SONATRACH, à travers ses filiales hyporc shipping compagnie et SONATRCH pétroleur corporation, dispose d'une flotte maritime importante. Elle se répartit comme suit ;

Figure 11 : Les activités de la SONATRACH



Source : Document interne de SONATRACH.

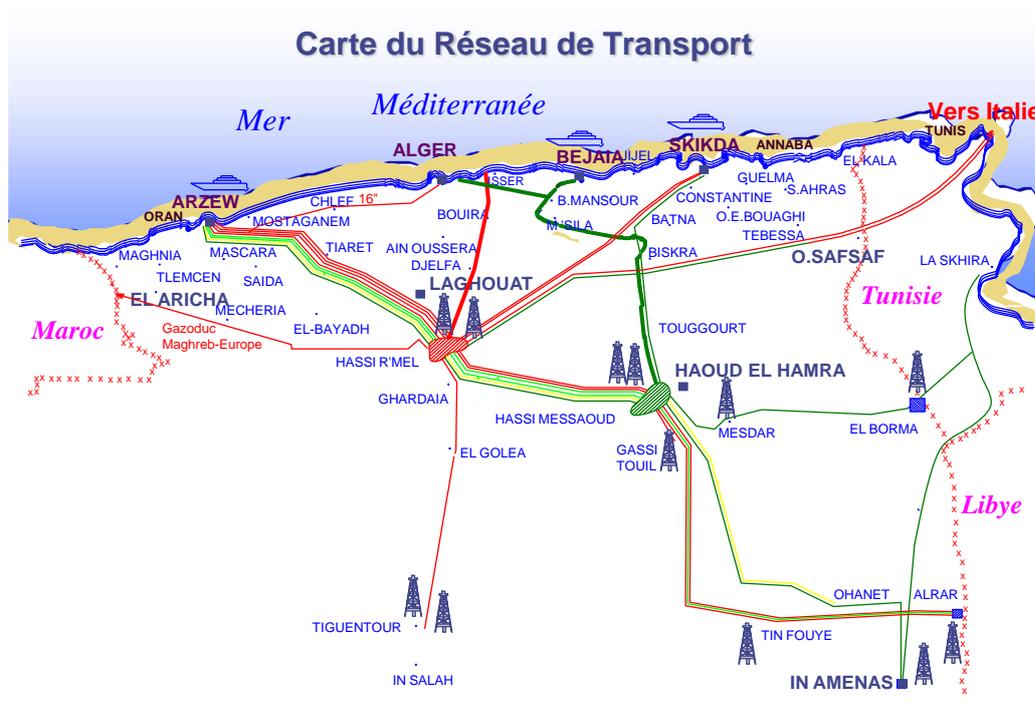
1.4.. Présentation de la région transport Centre de Bejaia (RTC)

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

Présentation de la RTC

La région transport centre (Bejaia) est l'une des huit régions composant l'activité transport des hydrocarbures par canalisation avec la région d'ARZEW (RTO), la région SKIKDA (RTE), la région de HAOUD-EL-HAMRA (RTH), et la région d'IN-AMENAS (RTI), la région GEM la direction G.P.D.F. et GHR.

Figure 12: carte de réseau de transport



1.4. Mission de RTC :

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

- **Le pétrole :**

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

- **Le condensat**

Les condensats est un type de pétrole léger ;il s'agit des hydrocarbures qui ,gazeux dans le gisement ,se condensent une fois refroidis par la détente en tête de puits.

- **Le gaz naturel**

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

- **Le gaz Natural est un combustible fossile**

Il s'agit d'un mélange d'hydrocarbures présent naturellement dans des roches poreuses sous forme gazeuse.

1.5.Présentation des structures de l'organisation de la RTC

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

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

- Patriotes : qui ont la charge de veiller à sécurité de la ligne contre de
- A gent de sécurité
- terrorisme.

C .département d'hygiène, sécurité et environnement HSH.il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la RTC ,et aussi le bon cheminement du transport des hydrocarbures donc chargé par le volet sécurité industrielle, il est composé de trois service

- Service prévention.
- Service environnement
- Service intervention

Aussi il assure certaines taches comme :

- Organiser des campagnes de sensibilisations et de prévention

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

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

e. la sous –direction techniques : elle chapote quatre départements

- Département maintenance (MNT) : la mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations technique de la région, c'est à –dire, d'assurer la maintenance des équipements industriels le longe de ligne (pompes, turbiné, groupes diesel). Elle est donc dotée de services électricité, instrumentations et mécanique.
- Département protection des ouvrages (PTO) : ce département a pour but, la protection des ouvrages contre la corrosion (protection cathodique), les actions humaines volontaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau) et les actions de nature (glissement de terrain).
- Département de travaux neufs (TNF) : son but est l'élaboration des cahiers de charge et l'étude et le suivi des projets d'investissement de la TRC dans les différents domaines.
- Département approvisionnement et transport (ATR) :il est chargé d'alimenter la TRC en matériel nécessaire et leur gestion (pièces détachées) de faire face à tous ses achats et d'assurer le transport du personnel, à travers ses cinq services (achat ,gestion des stock ,gestion technique , transport, entretien et réparation) .

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

- Département ressources humaines et communication (RTC) : il a pour rôle la recherche et l'acquisition du potentiel humain en nombre et en qualité, sa préservation et son développement qualitatif (formation).
- Département administration et social (ASL) : ce département veille sur le

- Département moyens généraux (MOG) : sa fonction est de fournir le soutien logistique de l'entreprise et assurer la restauration du personnel ainsi que la prise en charge des missionnaires lors de leurs déplacements.

g .sous-direction finances et juridique : elle chapote trois départements

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

H .sous –direction exploitation

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

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

- **SP1** à Djam à a el oued.
- **SP2** située à Biskra.
- **SP3** situé à M 'sila
- **SBM** situé à béni Mansour brouira
- **TA** situé à Bejaia
- **TRA** situé à Alger.

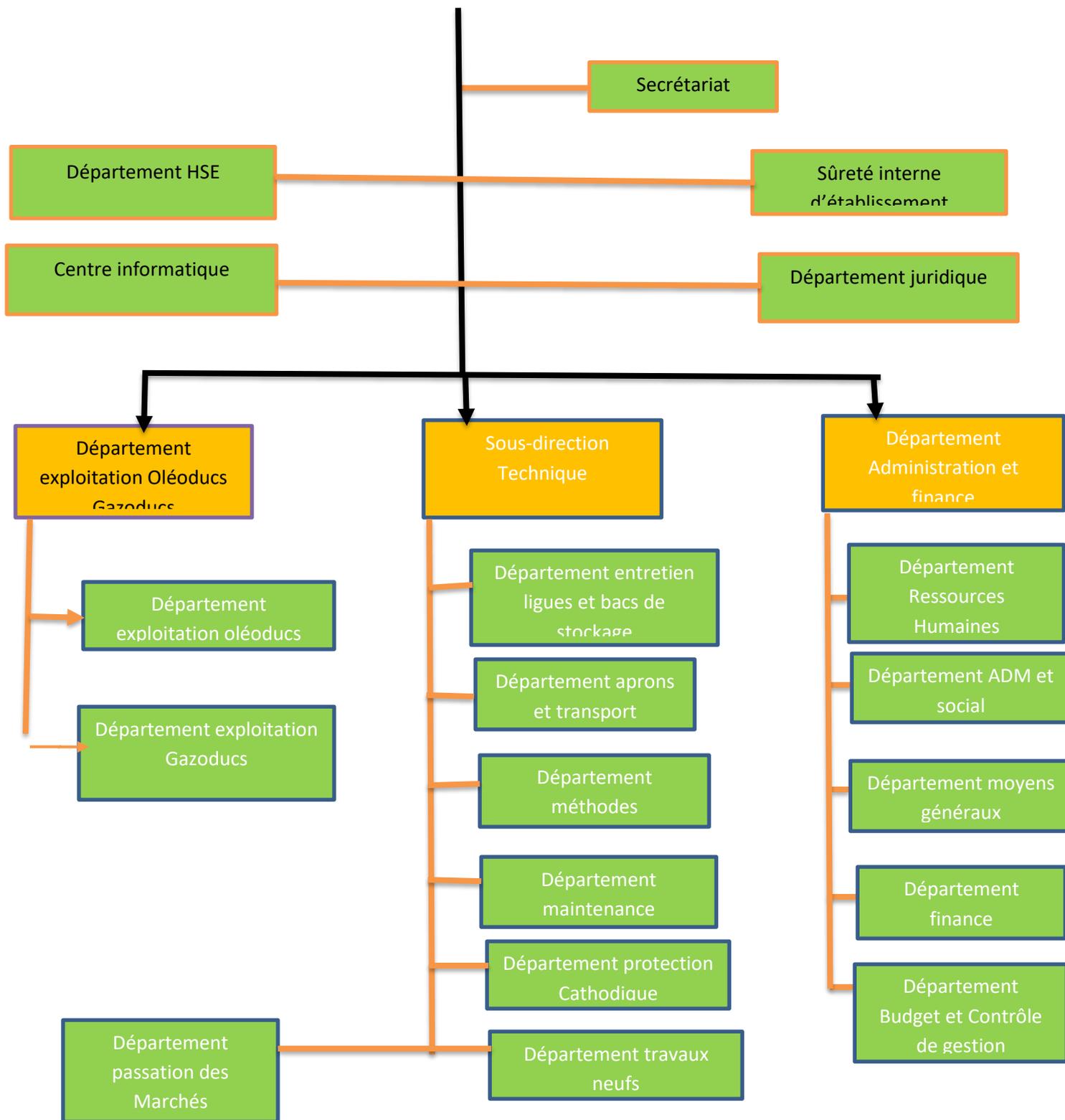
-Département exploitation gaz(EXG) : il est chargé de l'exploitation du gazoduc entre Hassir 'mel et isser (boumerdés) pour l'alimentation des centrales électriques, des citoyens et des usine.

Il 'géré aussi deux stations :

-SC 3 station de compression située à Moudjbara Djelfa.

-GG1 BM suite à Bordj Menaiel .

Figure 13 : Organigramme de Direction Régionale Transport Centre RTC (Bejaia



Source : doucement interne SONATRACH

1.5.1. Présentation de structure d'accueil département de budget

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

1.5.2. Présentation du département de budget

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

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

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

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

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

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

1.5.3. Fonctionnement du département du budget

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

- 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 ;
- Faire une réalisation mensuelles et analyse des écarts ;

Analyse des écarts et proposition des mesures à entreprendre et des actions correctives ;

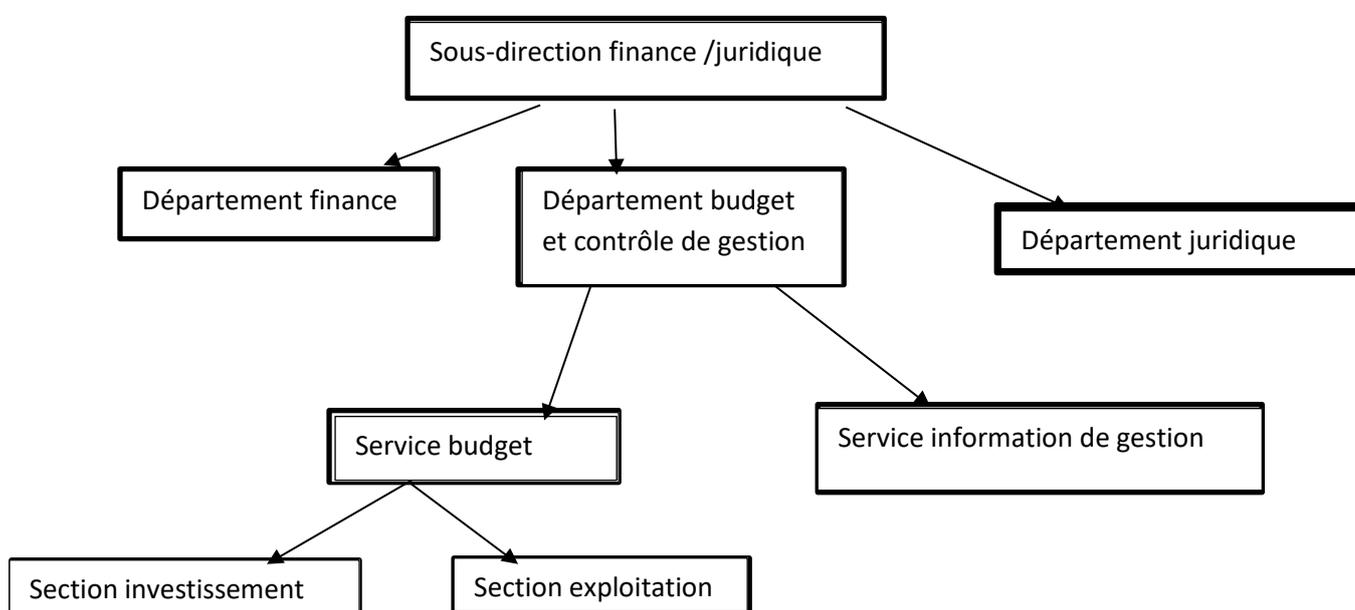
1.5.4. Présentation de service budget

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

Il est composé de deux sections :

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

Figure 14 : Présentation du service budget



Source : Document interne de l'entreprise SONATRACH

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

Section 02: la gestion budgétaire sein au SONATRACH

La gestion budgétaire est essentielle pour la santé financière d'une entreprise ou d'une organisation. Elle implique la planification, l'allocation et le suivi des ressources financières pour atteindre les objectifs fixés. Cela comprend l'estimation des revenus, la prévision des dépenses, l'identification des priorités et la prise de décisions stratégiques pour optimiser les résultats financiers.

2.1.Élaboration du budget d'investissement de au sein de la RTC Bejaia

Le budget d'investissement de SONATRACH est élaboré chaque année en conformité avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce budget vise à financer les projets de développement des réserves pétrolières et gazières, ainsi que la modernisation des infrastructures existantes pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de l'entreprise.

En raison de la nature à long terme de ses activités, SONATRACH investit régulièrement dans des projets de grande envergure tels que la construction de pipelines, de plates-formes pétrolières, de terminaux de gaz naturel liquéfié, etc. Ces projets sont souvent coûteux et nécessitent un financement sur plusieurs années.

2.1.1. Les phases d'élaboration d'un budget d'investissement au sein de la RTC-Bejaia

L'élaboration d'un budget d'investissement au niveau de la RTC doit passer par les étapes suivantes :

- **La fiche technique**

Chaque département s'exprime par une fiche technique qui est un document très important dans le processus budgétaire, elle regroupe toutes les informations concernant le projet.

- **La réunion avec les différents départements :**

Les différents services qui ont contribué à l'inscription de chaque projet au plan doivent se réunir pour aborder les différentes questions du projet qui va aider à mieux gérer et respecter le budget avec le département budget en premier, ensuite la division d'Alger pour des réunions arbitrage.

- **Réunion avec le département budget :**

Les structures concernées par les projets inscrits au plan se réunissent plusieurs fois avec le service budget au cours de la campagne budgétaire afin de discuter sur les projets présentés et faire des ultimes corrections aux omissions commises par les différents départements avec une orientation bien précise par le service budget.

- **Réunion avec la division :**

Lors de cette réunion, chaque région présente ses différents projets, cette réunion est importante pour la validation de l'annuel et plan à moyen terme ;

- **Le plan annuel :**

Il est présenté sous forme d'un tableau, dans lequel les projets sont classés selon le programme en cours et le programme des projets à lancer pour les projets qui vont être réalisés à l'avenir, et dans chacune de ces programmes, on énumère les projets classés. À leur tour selon la rubrique technico « économique » à laquelle ils appartiennent comme la rubrique installation générale, infrastructure routière. On trouve, dans le plan (N), le coût actuel de chaque projet, la réalisation de la fin de l'année (N-2), pour les projets en cours, ainsi que la réalisation du 1er semestre de l'exercice (N-1) et les prévisions pour l'année (N). Les montants sont donnés en milliers de dinars Algériens (KDA) et une colonne pour la partie devise.

- **Le plan à moyen terme**

Il est procédé tel que le plan annuel sauf que ce plan, les prévisions sont faites sur cinq ans.

La procédure d'élaboration d'un budget d'investissement au sein de la RTC :

Le processus budgétaire part de l'expression des besoins au niveau de chaque structure de l'entreprise, ainsi chaque département présente une fiche technique dans laquelle toutes les prévisions seront exprimées selon leur besoin.

- **La remise des fiches techniques :**

Les fiches techniques sont considérées comme un instrument de suivi d'un projet et de son avancement, dans le budget d'investissement ces fiches sont remises au service budget par les différents départements ayant un projet à inscrire au plan, chaque projet a sa propre fiche technique qui se compose de huit pages.

1ere page : Fiche signalétique du projet : contient toutes les informations concernant le projet ainsi que le planning de maturation.

2eme page : Planning des travaux fournitures : présente les délais de réalisation des travaux avec les dates de début et de fin d'exécution.

3eme page : Contrats et évolution physique : composé de deux parties contrat et évolution physique de l'affaire.

- **Contrat :**

La date de signature (si le projet est en cours)

Délais (période prévisionnelle de réalisation du projet)

Lancement des travaux (date de démarrage des travaux)

Monnaie (monnaie utilisée pour la transaction)

Montant (coût du projet en milliers de DA et la partie payée en devise)

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.

4eme page : coût du projet : se compose de l'enveloppe financière et physique valorisé.

Physique valorisé : l'estimation de la valeur à réaliser cette valeur est obtenue en multipliant le coût global du projet par l'évolution physique mensuel.

Enveloppe financière : s'agit des prévisions de dépenses à effectuer avec l'évolution du projet.

5eme page : Déglobalisation de la prévision : elle compose de physique valorisé et enveloppe financière, la déglobulisation des prévisions signifie la réparation mensuelle de la révision annuelle. Cette déglobulisation se base sur le planning de réalisation établi par les départements concernés et mentionnés sur les contrats de réalisation.

6eme page : Explication des écarts : elle se présente par écart sur le coût global et la prévision, écart sur les délais, explication des écarts.

7eme page : liste exhaustive des fournitures : énuméré tous les besoins en fournitures pour la totalité du projet, répartis sur l'ensemble des exercices.

8eme page : Répartition par STC : s'agit de répartir les montants des investissements en fonction du système de transport par canalisation (STC) auquel le projet réalisé est destiné.

Vérification et validation des fiches techniques :

Après l'établissement des fiches techniques, celles-ci seront ensuite transmises au département budget qui à son tour les contrôle et les compare aux fiches techniques précédente.

Lors de la constatations d'erreur ou d'anomalies ces fiches seront renvoyées aux structures, concernées pour rectification. Par la suite elles doivent être passées par plusieurs niveaux d'arbitrage : Directeur régionale, direction division d'exploitation, direction étude et planification, direction générale.

- **Finalisation du plan :**

Après vérification de toutes les fiches techniques, la finalisation du plan annuel ou à moyen terme être effectué par le service budget, il s'agit d'un tableau dans lequel sont classés tous projets soit dans la colonne « programme en cours » si le projet est déjà entamé, soit dans « programme à lancer » si son exécution est à venir, on trouve dans chacune des deux rubriques des sous rubrique indiquant la catégorie technico économique à la laquelle les projets appartiennent.

2.2.Élaboration d'un budget exploitation de au sein de la RTC Bejaia

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

Les charges :

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

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

- Achats consommés ;
- Service extérieurs ;
- Autres services extérieurs ;
- Charges de personnel ;
- Impôts, taxes et versements assimilés ;
- Autres charges opérationnelles ;
- Charges financières ;
- Élément extraordinaires ;

- Dotation aux amortissements et provision ;
- Autoconsommation ;

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

A retenir que l'ensemble des charges sont décaissables à l'exception des comptes :

C/68 et C/72 qui sont « non décaissables », c'est-à-dire qu'ils ne donnent pas lieu à une sortie d'argent, ainsi que la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) qui fait partie du compte 64 qui est calculée à base 3% du Chiffre d'affaire (CA).

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

Les dépenses : argent employé à toutes choses, privées ou publiques, qu'on se procure, qu'on fait au fait faire

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

Volume, et leur échelonnement.

2.2.1. Les phases d'élaboration d'un budget d'exploitation

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

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

Sauf que dans la campagne budgétaire on constate que pour un projet d'investissement les étapes sont les mêmes quel que soit le projet.

- **Achat consommés** : ils sont obtenus pour une période, grâce au calcul suivant :

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

- **Services extérieurs** : les comptes comptables « services extérieurs » sont les charges externes qui proviennent directement des besoins de l'entreprise pour son exploitation autres que les achats de matières, de marchandises ou de prestations de service.

Exemple : location, crédit –bail, sous-traitante.

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

- Le service est immatériel et intangible ;
- Un service périssable et ne peut être stocké ;
- La consommation d'un service est concomitante à sa production ;
- La réalisation d'un service demande une interaction forte avec des supports matériels.
- **Autres services extérieurs** : les autres services extérieurs font partie comme les services extérieurs des autres charges externes, les principaux autres services extérieurs sont :
 - Rémunération d'intermédiaire, et honoraires (architecte, avocats, expert-comptable, commissaires au compte) ;
 - Publicité, publication, foires, exposition, cadeaux à la clientèle ;
 - Transport de bien et transport collectif du personnel ;
 - Déplacement, missions et réception ;
 - Frais postaux et de télécommunication ;
 - Service bancaire et assimilés
- **Frais de personnel** : les frais personnels représentent la somme de tous les salaires, prévisions et charges patronales qui ont pris naissance sur le mois, quel que soit la date de versement

- .les frais de personnels constituent le poste de dépenses le plus important des matières, c'est le seul cout direct figurant sur le tableau de bord.
- Ils sont composés de trois grandes sources :
- Les salaires, part salaires et patronales ;
- Les provisions de recrutement ;
- **Les services extérieurs** ;l'élaboration du budget concernant les frais de personnel pour l'année N+1se fait en se basant sur les données de l'année N-1les provisions de recrutements et départ pour N+1faite par le département ressource humaine, (plan de recrutement)
- **Impôt et taxes** : l'impôt est charge publique, droit imposé sur certaines choses, il peut être direct sur différents produits et services selon les lois vigueur.

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

$$\text{Budget prévisionnel de la TAP} = \text{chiffre d'affaires prévisionnel} \times 3\%$$

- **Autres charges opérationnelles** : les autres charges de gestion courante correspondant à la charge provenant d'événement qui concernent l'exploitation de l'entreprise, mais qui sont de nature ponctuelle .en comptabilité, c'est autres charges sont regroupées .elles vont des redevances aux créances douteuses ou irrécouvrables.
- **Charge financière** :afin de financier les besoins générés par leur activité.les entreprises ont souvent recours à un mode financement elles peuvent s'endetter au prés des établissements de crédit(emprunt bancaire),se financer à l'aide de sommes mises à la disposition par les associés (comptes courant d'associer), d'obtenir des escomptés sur les paiements qu'elle effectuent à leur fournisseur ou encore mobiliser leurs créance commerciale.les sommes générées par ces moyens de financement ont un impact sur le compte de résultat : ce point des charges financiers
- **Amortissement** : c'est la constatation d'un amortissement de la valeur d'un élément d'actif résultant de l'usage, du temps de changement de techniques et de tous autres causes. le service budget élabore des amortissements par la prise en comptes des

réalisations de l'année N-1 plus les dotations) l'amortissement lié aux nouvelles acquisitions prévues dans le plan d'investissement.

2.2.2. Etapes d'élaboration d'un budget des dépenses (budget de trésorerie)

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

Avec un budget de trésorerie l'entreprise peu

t prévoir les mouvement des encaissements est des décaissement à court et à moyen terme et donc contrôler son activité.

- **Budget des encaissements** : Un décaissement est tout opération entrainant de sortie de l'argent pour établir le budget de décaissements, le service budget prend en comptes toutes les charges qui donnent lieu à un décaissement, sauf les amortissements et les autoconsommations qui ne sont pas décaissables, ainsi que le TAP qui est réglé au niveau central (Alger).

Tel que :

Décaissement N+1=reste à décaisser N-1(1/2) charges décaissables N+1

- **Budget des encaissements** : Un encaissement est toute opération entrainant une entrée de fond. Après avoir élaboré le budget des décaissements, c'est-à-dire prévoir les dépenses à supporter par l'entreprise, le service trésorerie envoie chaque mois une demande de fond établir sur les bases des prévisions faites sur les dépenses de l'année N+1 plus une marge, au niveau de la hiérarchie à Alger, afin d'alimenter les deux comptes bancaires de la RTC.

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

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

L'élaboration d'une gestion budgétaire c'est une planification minutieuse, une analyse des dépenses et des charges, ainsi qu'une allocation judicieuse des ressources pour atteindre les objectifs financiers fixés. En résumé, une gestion budgétaire bien élaborée permet de contrôler

les finances, d'optimiser les ressources et de prendre des décisions éclairées pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

Section 03 : le contrôle budgétaire sein au SONATRACH

Le service budget lance au moins d'avril de chaque année une campagne budgétaire qui est une phase très importante et ils s'adressent à tous les départements de la direction régionale pour que ces derniers expriment leurs besoins en matière d'investissement et d'exploitation pour la réalisation du plan de l'année N+1

3.1.Suivi et Réalisation d'un budget d'investissement

3.1.1. Caractéristiques du projet :

Date de signature : le contrat a été signé en 10/2019

Délai de réalisation : 6mois

Lancement des travaux : 11/2019

Le cout total estimé : 3422 KDA

Rebique : infrastructure sociale :

3.1.2. Consistance de l'opération :

Bloc de préparation

Une salle à manger pour le personnel

Une salle à manger pour un VIP

Un salon d'honneur VIP

Cafétéria

3.1.3. Evolution du cout du projet (plan annuel)

Tableau 5 : Prévision d'investissement

	Cout global	Prévision de clôture 2019		Prévision 2020	Prévision 2021	Prévision

Enveloppe financière	8525661	Réalisation 1er semestre	Prévision 2er semestre			
Prévision d'investissement	8525661	827269	683770	1923392	1996756	1304985

Source : Réalisation par nous même à partir des documents interne de la RTC

3.2. Déglobalisation de la prévision 2020 :

Tableau 06 : Déglobalisation de la prévision 2020 (plan annuel)

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Enveloppe financier	71 853	117 796	111 913	107 577	101 600	176 594	77 582	80 661	136 821	87 128	139 929	323 485

Source : Réalisé par nous même à base des données interne de la RTC

3.3. Le suivi du projet :

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

3.3.1. Sur le plan physique valorisé :

Il s'agit de l'investissement lui-même en physique, à chaque fin du mois le département Travaux Neuf remet un rapport mensuel sur l'état d'avancement des travaux au service budget, dans lequel sont mentionnés les faits marquant du mois, et le point de situation de chaque projet, ainsi que le taux d'avancement de chaque projet en cours de réalisation.

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

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

Tableau 6 : Suivi mensuel du plan annuel 2020

	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux de réalisation
Mois d'avril	3422	0	-3422	0%

Cumule à fin avril	3422	0	-3422	0%
--------------------	------	---	-------	----

Source : Réaliser par nous même à partir des documents interne de la RTC

On a le taux de réalisation début d'avril pour le projet :

Taux de réalisation mensuel ; taux réalisation fin à Avril – taux de réalisation fin a Mars =

Réalisation mensuel de mois avril = taux mensuel \times Cout de projet = 0

Pour les prévisions mensuelles de mois avril 3 422.

Prévision de cumulé à fin avril =prévision de fin mars +prévision de mois avril = 0 +3 422=3 422

Sachant que la réalisation de mois mars est de 0

La réalisation cumulée de mois avril= réalisation de mois a fin mars +réalisation de mois de avril

Ecart mensuel de mois avril = réalisation de mois - prévision de mois= 0-3 422= - 3 422

Ecart cumulé de mois avril = réalisation de mois afin avril – prévision de mois à fin mars

=0 – 3422 = -3 422

L'écart entre la réalisation et la prévision est de -3422 aucune résultat n'est constatée durant le mois d'avril.

Explication de L'écart :

L'écart négatif de 3 422KDA s'explique par l'incapacité de livrer dans les délais impartis, la fourniture objet du contrat, justifié par la situation sanitaire engendrée par la pandémie COVID-19, en Europe et plus particulièrement en Italie, pays d'origine et d'expédition de la fourniture objet du contrat en question, ainsi que ses conséquences sur le bon fonctionnement des services ayant trait directement à l'expédition.

La réalisation mensuelle sont de l'ordre de 1073KDA, par rapport a la prévision mensuelle de 107.577KDA

3.3.2. Sur le plan financier :

En plus le rapport sur l'état d'avancement du projet qui permet d'élaborer les rapport mensuel du physique valorisé, le service budget s'intéresse également à toutes les factures

d'investissement réglées durant le mois en question, une application finance, est mise en place à partir de cette dernière on arrive à obtenir toutes les informations nécessaires pour arrêter les dépenses mensuelles, et dans notre cas d'études, le mois de avril le tableau ci-dessus illustre le rapport mensuel du mois de mois avril sur le plan financier portant sur l'exemple du projet (Acquisition d'échafaudages et Plateformes Téléscopiques Mobiles0021)

Tableau 7 : Suivi mensuel du plan annuel 2020 « Financière »

	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux de réalisation
Mois d'avril	199 233	77 769	-121 464	39%
Cumule à fin avril	265 167	575 874	310 707	46%

Source : Réalisé par nous même à base de données internet de RTC

On a un facteur réglé durant le mois avril d'un montant de 77 769

Taux mensuel de mois avril= réalisation mensuel/ prévision mensuel $\times 100=$

$$77\,769/199\,233 \times 100 = 39\%$$

Taux de réalisation cumulée = réalisation cumulé/prévision cumulé $\times 100=575\,874/265\,167 \times 100=46\%$

Taux de réalisation annuel= réalisation cumulée/notification $\times 100=77\,769/ 1\,923\,392 \times 100=4\%$

$$\text{Ecart} = \text{réalisation} - \text{prévision} = 77\,769 - 199\,233 = -121\,464.$$

Pour ce projet, l'écart entre les prévisions et réalisations sont défavorables, le RTC à réaliser que **4 %** sur le plan financier, durant l'exercice 2020. Le taux de réalisation à fin avril par rapport en financière est de **4%**.

Le retard en physique valorisé à impactée négativement la trésorerie.

Pour la réalisation mensuelle du décaissement, on a réglé six factures durant le mois d'avril, une réalisation de 77 769KDA, soit un taux de 39% par rapport à la prévision de 199 233KDA.

3.4.Suivi et Réalisation d'un budget d'exploitation

3.4.1. Présentation des charges d'exploitation pour le mois avril 2020

Au mois **d'avril 2020**, le niveau des charges d'exploitation a atteint **676263KDA**, soit **86%** par rapport à la prévision mensuelle (788037 KDA) .

Le cout opératoire pour le mois d'avril 2020 est de **491 255KDA** réalisé à hauteur de **82%**.

L'écart négative de **111774KDA**, est détaillé ci après par postes de charges

Table au 8 : charge d'exploitation mois d'Avril 2020

Charges d'exploitation	prévu	réalisé	Ecart	taux%
achats consommés	45 699	39 064	- 6 635	85
service extérieurs	61 471	25 071	- 36 400	41
autres service extérieurs	49 566	4 326	- 45 240	9
auto consommation	2 589	1 422	- 1 167	55
consommation intermédiaire	149 325	69 883	- 79 442	47
frais de personnel	400 942	381 468	- 19 474	95
impôts et taxes	39 505	37 756	- 1 749	96
autres charges opérationnelles	-	2 148	2 148	
coût opérationnelle	599 772	491 255	- 108 517	82
charges financières	3 275	-	- 3 275	/
ammortissement	185 008	185 008	-	/
total	788 037	676 263	- 111 774	86

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

Ecart = réalisation – prévision

Taux de réalisation = réalisation / prévision × 100

- **Achat consommés** : ce poste a enregistré un écart négatif de **6635KDA** soit **15 %** qui est essentiellement à la non consommation de la fourniture de bureau prévue ainsi que la non constatations de carburant.
- **Service extérieurs** : ce poste a enregistré un écart négatif de **36 400KDA**, soit **59%** qui s'explique par le retard dans la facturation des prestations d'intendance et d'hébergement .
- **Autres service extérieur** : ce poste a enregistré un écart négatif de **45 240KDA**, soit **91%** qui est essentiellement à :
 - la non consommation de la fourniture de bureau prévue ainsi que
 - la non constatation des consommations de carburant
- **Auto consommation** : l'écart négatif de **1 167 KDA** s'explique principalement par une baisse des quantités consommées par les stations relevant de RTC

- **Charges de personnel** : au mois d'avril 2020, ce poste a engendré un écart négatif de **19 474KDA**, soit **5%** qui s'explique par la non mise en paie des agents nouvellement recrutés
- **Impôts et taxes** : l'écart négatif de **1 749KDA**, qui s'explique par la non paiement des taxes de déstockage, déchets spéciaux et les taxes de foncières.
- **Autre charges opérationnelle** : ce poste dégagé une réalisation de **2 148KDA**, qui représente les divers autres charges exceptionnelles relatives aux dépenses de justice et de pertes de procès.
- **Charge financiers** : l'écart négatif de **3 257 KDA**, qui s'explique principalement par la baisse de taux de charge

3.4.2. Présentation des charges d'exploitation pour le mois mai 2020 :

Au mois de **Mai 2020**, le niveau des charges d'exploitation a atteint **749 447 KDA** soit **98%** par rapport à la prévision à rapport à la prévision mensuelle (764 864).

Le cout opératoire pour le mois de mai 2020 est de **564 439 KDA** réalisé à hauteur de **98%**.

L'écart négatif de **15417 KDA**, est détaillé ci-après par postes de charges :

Tableau 9 : charge d'exploitation mois de mai 2020

charge d'exploitation	prévu	rélease	ecart	taux
achat consommés	31087	27004	-4083	87
service extérieurs	53207	30055	-23152	56
autre services extérieurs	28369	88212	59843	311
auto consommation	2589	537	-2052	21
consommation intermédiaires	136152	145844	9692	107
frais de personnel	400942	381468	-19474	95
impôts et taxes	39505	34705	-4800	88
autres charges op	0	2422	2422	/
coût opératoire	576599	564439	-12160	98
charges financières	3257	0	-3257	/
amortissements	185008	185008	0	/
total	764864	749447	-15417	98

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

- **Achats Consommés :**

Ce poste a enregistré un écart négatif de **4 983 KDA**, soit **16%** qui est dû essentiellement à :

L'anfractuosité du Lot N°1 Parkas (EP) du DAO N° 26 RTC/ATR/2020 portant Fourniture, en lots séparés, de tenues de travail.

Accord Visa lancement TRC le 28/05/2020.

- **Service Extérieurs :**

Ce poste a enregistré un écart négatif de **23 152 KDA**, soit **43%** qui s'explique par :

Le retard dans la facturation des prestations d'intendance et d'hébergement, ainsi qu'à la baisse des coûts de prestations mensuelles suite au COVID-19.

Prévue Mai 2020 : **39 364 KDA**, Réalisation Mai 2020 : **22 206 KDA**

- **Autre Service Extérieurs :**

Ce poste enregistré un écart positif de **39 843 KDA**, + **82 %** qui s'explique par :

La comptabilisation en extracomptable de deux (02) mensualités (Avril, Mai) des frais de surveillance et de gardiennage (2SP).

Prévision Mai 2020 : **34 980 KDA**, Réalisation (Avril, Mai) 2020 : **66 074 KDA** : Ecart positif : **31 094 KDA**.

Charge du Personnel

Au mois de **Mai2020**, ce poste a engendré un écart négatif de **19 474 KDA** soit **5%** qui s'explique par :

- ✓ D'une part : le montant des retenues de la journée inscrite dans le cadre de solidarité nationale pour la lutte contre la propagation du covid-19 ;
- ✓ D'autre part : le non perception des agents pointés en congé exceptionnel de l'indemnité de zone, de vie et de conditionnement (IZCV)
- **Autre charges opérationnelles**

Les **2 422 KDA**, représente les dépenses (Amendes et pénalités) liées aux affaires en justice et la perte de procès de différents dossiers en contentieux.

- **Autoconsommation :**

Ce poste a enregistré un écart négatif de **2 016 KDA**, soit **78%** qui s'explique essentiellement par :

L'arrêt volontaire de la station SC3 durant le mois de Mai, suit aux paramètres d'exploitation qui sont satisfaisants (la pression de gaz de GG1 disponible). Ce, qui a n'a pas nécessité le démarrage des turbocompresseurs (TC).

3.4.3. Présentation des d'exploitation pour le mois de juin

Au mois de **juin 2020**, le niveau des charges d'exploitation atteint **727074KDA** soit , **90%** par rapport a la prévision mensuelle (808 546)

Tableau 10 : charge d'exploitation mois de juin 2020

charge d'exploitation	prévu	réalisé	ecart	taux
achats consommés	49218	8 499	-40 719	17
services extérieurs	69 659	70 812	1 153	102
autres serices ext	58 266	60 574	2 308	104
auto consommation	2 589	148	-2 441	6
consommation intermédiaire	179 732	140 033	-39 699	78
frais de personnel	400 942	371 451	-29 491	93
impôts et taxes	39 505	30 582	-8 923	77
autres charges op	0	0	0	0
coût opératoire	620 179	542 066	-78 113	87
charges financiers	3 257	0	-3 257	/
amortissements	185 008	185 008	0	/
total	1608355	808 564	-199 182	50

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

- **Achat consommés** : ce poste enregistré un écart négatif de **40 719KDA**,

Soit, **83%** qui est du essentiellement à :

Retard dans l'envoi des factures de consommation d'électricité industrielle :

Prévision juin 2020 :20 583KDA –réalisation juin 2020 : 7 900KDA –écart négatif : 12 683KDA

Le retard accusé dans la livraison des caisses à outils type mécanicien, électricien et instrumentiste : contrats signés les 01 et 04/03/2020, des ODS non établis suite à la prolifération du coronavirus, covid-19 (la livraison est repoussée à septembre 2020)

Le retard accusé dans la concrétisation des 03 contrats liés au DAO N°26/ATR/2020 portant fourniture, en lots séparés, de tenues de travail suite à la prolifération du covid -19

-Lot N°01 : parkas (infructueux) : accord visa de lancement de la division le 28/05/2020 ;

-Lot N°02 : tenues de travail pour le personnel technique et agents d'exploitation, contrat N°09 /ATR /2020

-Lot N°03 : tenues de travail pour le personnel technique et agents d'exploitation, contrat N°10/RTC/ATR/2020, contrats signés le 04/03/2020, livraison prévue en novembre 2020

Le retard accusé dans la livraison des tenues de sécurité pour agents :

Contrat N°31/RTC/ATR/2019 signé avec la Sarl Harik, Alger le 03/11/2019 pour un montant de 25900KDA, délai : 06mois.(livraison prévue initialement en mai 2020).

- **Services extérieurs** : ce poste a enregistré un écart positif de **1 153KDA**, soit **1%** qui s'explique par :

La comptabilisation des factures liées aux prestations d'entretien de base de vie et locaux des mois antérieurs prévu juin : **1 497KDA** , réalisation juin 2020 : **2 621 KDA** .

- **Autres service Extérieurs** : ce poste a enregistré un écart positif de 2 308 KDA, soit 4% qui s'explique par :

La comptabilisation des factures reçues des mensualités (avril mai) LI2E AUX FRAIS DE SURVZELLANCE et de gardiennage (2SP)

Prévision juin 2020 :34 980 KDA ; réalisation juin 2020 :37 442KDA

- **Charges du personnel** : au mois de juin 2020, ce poste a engendré un écart négatif de - **29 491 KDA** soit **-7%** qui s'explique par :
 - ✓ D'une part :la démobilisation d'une partie du personnel temporaire (apprentie, MOJ) suite à la crise sanitaire du covid -19 ;
 - ✓ D'autres part :la non perception des agents pointés en congé exceptionnel de l'indemnité de zone, de vie et de conditionnement (IZCV)

- **Impôts et taxes** : au mois de juin 2020, ce poste a engendré un écart négatif de -8 923 KDA ,soit -23% qui s'explique par :

Le non comptabilisation des factures relatives aux taxes, telles que la taxe de déstockage, déchets spéciaux, taxe sur activité polluanteetc

- **. Autoconsommation** : ce poste enregistré un écart négatif de -2 441KDA , soit -94%qui s'explique essentiellement par :

L 'arrêt volontaire de la station SC3durant le mois de juin, suite aux paramètres d'exploitation qui sont satisfaisants (la pression de gaz de GG1disponible) .ce qui a n'a pas nécessité le démarrage des turbocompresseurs (TC).

Néanmoins, on note le démarrage du TA juste pour la journée du 8/06/2020, pour essai de fonctionnement après le remplacement du disjoncteur 52H.

3.5.Dépense d'exploitation pour le mois d'avril, mai, juin 2020

3.5.1. Présentation de la dépense d'exploitation pour le mois d'avril 2020

Au mois d'avril 2020, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de **510 587KDA**, soit **78%**par rapport à la prévision de la même période (651 653KDA) .

Tableau 10 : dépense d'exploitation pour le mois d'avril 2020

depense d'explotation	prévu	réal	ecart	Taux
Aprvisionnement	30 271	23 231	-7 040	77
service Extérieurs	64 476	43 583	-20 893	68
autre service	129 924	49 880	-80 044	38
deponse	224 671	116 694	-107 977	52
charge personnl	386 282	388 631	2 349	0
inpot et taxe	40 700	958	-39 742	2
autre charge	0	4 320	4 320	/
total	651 653	510 603	-141 050	78

Source : Etablai par nous même à base de donnés de l'entreprise

- **Approvisionnements** : au mois d'avril 2020, ce poste a enregistré un écart négatif de **7 040KDA**, soit **23%** par rapport à la prévision du même mois, qui s'explique par le non paiement des facteurs relatifs :

-Fourniture d'alimentation électrique 12 et 24VDC pour systèmes DCSESD 4 040KDA

-Fourniture de consommable pour système de nettoyage des turbines à gaz et unités de traitement d'eau des stations 2000KDA

-Fourniture de l'Outillage pour la maintenance des équipements de conditionnement 1000KDA

- **Service Extérieurs :**

Au mois de **d'avril 2020**, ce poste a enregistré un écart négatif de **20893 KDA**, soit **23%** par rapport à la prévision du mois, qui s'explique essentiellement dans l'envoi des factures du full Catering pour un montant de 208393 KDA.

- **Autres service Extérieurs :**

Au mois de **d'avril 2020**, ce poste a enregistré un écart négatif de **80044 KDA**, soit **62%** par rapport à la prévision du mois, qui s'explique essentiellement par le non paiement des factures prévues pour ce mois d'avril à savoir. Les frais de gardiennage (2SP).

- **Charges de personnel :**

Au mois **d'Avril 2020**, ce poste a engendré écart positif de **+2 349** qui s'explique par le paiement en Avril 2020 des gratifications médaille des agents DSP.

- **Impôts et Taxes :**

L'écart négatif de **39 758 KDA** s'explique par le non-paiement des taxes prévues, telles que la taxes déstockage, déchets spéciaux et la de foncière.

- **Autres charge Opérationnelles :**

L'écart positif de **4 320 KDA** s'explique principalement par les dommages concernant les affaires des ex-agents de sureté interne

3.5.2. .Présentation des dépenses d'exploitation pour le mois mai 2020

Au mois de **mai 2020**, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de **393 282KDA** ,soit 64% par rapport à la prévision de la même période (618 504KDA)

Tableau 11 : Dépenses d'exploitation de mois mai 2020

depense d'exploitation	prévu	relisé	ecart	taux
Aprpvisionnement	32 842	12 304	-20 538	37
service Extérieurs	71 912	53 626	-18 286	75
autre service	1 27 468	43 711	-83 357	34
deponse	232 222	109 641	-122 581	47
charge personnl	386 282	281 884	-104 398	73
inpote et taxe	0	1 757	1 757	/
autre charge	0	0	0	0
total	618 504	393 282	-225 222	64

Source : Etablai par nous même à base de donnés de l'entreprise

- **Approvisionnements**

Au mois de **Mai2020**, ce poste a enregistré un écart négatif de **- 20 538KDA** soit **63%** par rapport à la prévision du même mois, qui s'explique par :

- ✓ D'une part : le retard dans l'envoi des factures relatives à la consommation d'électricité industrielle.

Prévision Mai 2020 : 20 583 KDA- Réalisation Mai 2020 : 828 KDA, soit un écart négatif de - 19 755 KDA.

- ✓ D'autre part, le retard accusé dans la concrétisation des 03 contrats liés au DAO portant fourniture, en lots séparés, de caisses à outils type mécanicien, électricien et instrumentiste (signés les 01 et 04/03/2020). Auxquels, des ODS non établis suite à la prolifération du Coronavirus, Covid-19

Prévision Mai 2020 : 13 323 KDA –Réalisation Mai 2020 : 0 KDA

- **Service Extérieurs :**

Au mois de **Mai 2020**, ce poste z enregistré un écart négatif de **618 286 KDA**, soit **25 %** par rapport à la prévision du même mois, qui s'explique essentiellement par :

- ✓ Le retard dans l'envoi des factures du transport du personnel de la RTC Bejaia ;
- ✓ Le retard dans l'envoi des factures liées aux prestations de nettoyage, d'hygiène des bureaux et locaux et entretien des autres terrains, de la RTC Bejaia ;
- ✓ Le retard accusé dans la signature de la Convention avec l'agence APPRUE Algérie, pour la réalisation de l'audit énergétique de la Prévu Mai : 3 200 KDA. Réal Mai 2020 :0 KDA.

- **Autre Service Extérieurs :**

Au mois de **Mai 2020** : ce poste a enregistré un écart négatif de **-83 757KDA**, soit **66%** par rapport à la prévision du même moi, qui s'explique essentiellement par :

Règlement d'une facture STH relatives aux prestations de chargement des hydrocarbures au niveau du port pétrolier de Bejaia.

Prévision Mai 2020 : **90 633 KDA** – Réalisation Mai 2020 : **43 258 KDA**, soit un écart négatif de **-47 375KDA** Deux (02) factures sont en instance de paiement d'un montant total de : **60 029 KDA**.

Le retard dans l'envoi des factures liées aux prestations de Surveillance et de gardiennage (2SP) :

Prévu Mai 2020 : 34 980 KDA : Réalisation Mai 2020 : 0 KDA ; Ecart négatif : **34 980 KDA**

- **Charge de personnel :**

Au mois de **Mai 2020**, ce poste a enregistré un écart négatif de **-104 398 KDA**, soit **27%** qui s'explique par :

- ✓ D'une part : le montant des retenues de la journée inscrite dans le cadre de solidarité nationale pour la lutte contre la propagation du Covid-19
- ✓ D'autre part : le non perception des agents pointés en congé exceptionnel de l'indemnité de zone, de vie et de conditionnement (IZCV)

- **Impôts et taxes :**

Le montant **1 757 KDA** enregistré le mois de **Mai 2020**, représente la taxe de péages à l'EPB

3.5.3. Présentation des dépenses d'exploitation pour les mois de juin 2020

Au mois de **juin 2020**, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de **443 221 KDA**, soit **62%** par rapport à la prévision de la même période (719 285 KDA).

Tableau 12 : dépenses d'exploitation pour le mois de juin 2020

depense d'exploitation	prévu	réalisé	ecart	taux
approvisionnement	95 043	30 168	-64 875	32
services extrérieurs	71 821	57 704	-14 117	80
autres services extérieurs	125 439	45 444	-79 995	36
deponses intermédiaires	292 303	133 316	-158 987	46
frais de perso,,el	386 282	307 488	-78 794	80
impots et taxes	40 700	2 417	-38 283	6
autres charges opérationn	0	0	0	-
total	719 285	443 221	-276 064	62

Source : Etablai par nous même à base de donnés de l'entreprise

- **Approvisionnements** : au mois de **juin 2020**, ce poste a enregistré un écart négatif de - **64 875KDA**, soit **68%** par la prévision du même mois, qui s'explique par :
 - ✓ Le retard accusé dan la livraison de la PDR mécanique pour pompes de procès, lot N°02 : PDR propre marilli bambas, induit par la crise sanitaire du covid-19 .contrat N°16/RTC/ATR/2019conclu avec SAP, France le 07/07/2019pour un montant de 30 413KDA.

Prévision juin 2020 :30 413 KDA –Réalisation juin 2020 :0KDA (livraison et repoussé à septembre 2020)

Le retard accusé dans la livraison des caisses à outils type mécanicien, électricien et instrumentiste :

Contras signés les 01 et 04/03/2020, des ODS non établis suite à la prolifération du coronavirus, covid-19.

Prévision juin 2020 :133 323KDA –réalisation juin 2020 :0KDA (la livraison est repoussée à septembre 2020)

Le retard accusé dans la concrétisation des 03contrats liés au DAO N°26/ATR/2020 portant fourniture, en lots séparés, de tenues de travail suite à la prolifération du covid-19.

Prévision juin 2020 :'45000KDA –réalisation juin 2020 :0KDA

-LOT N°01 : Parkas (infructueux):accord visa de lancement de la division le 28/05/2020 ;

-LOT N °02: tenues de travail pour le personnel DSP, montant prévu : 20 000KDA ;

Contrat N°09/RTC/ATR/2020 signé le 04/03/2020 pour un montant de : 8 183KDA, livraison prévue en novembre 2020.

-LOT N°03 : tenues de travail pour le personnel DSP, montant prévu : 20 000KDA : contrat N°10/RTC/ATR/2020 pour un montant de 12 610KDA, livraison prévue en novembre 2020.

- **Services Extérieurs** : au mois de **juin 2020**, ce poste a enregistré un écart négatif de - **14 117KDA**, soit -20% par rapport à la prévision du même mois, qui s'explique essentiellement par :

Le retard dans l'envoi des factures liés aux prestations de restauration et full catering :

Prévu .juin 2020 : 39 364KDA ; réel .juin 2020 : 15 463KDA.

- **Autre services extérieurs** : au mois de **juin 2020**, ce poste enregistré un écart négatif de - **799 995KDA**, soit -64% par rapport à la prévision du mois, qui s'explique essentiellement par :

Règlement d'un facteur STH relatives aux prestations de chargement des hydrocarbures au niveau du port pétrolier de Bejaia.

Prévision juin 2020 : 90 633KDA –réalisation juin 2020 : 28 890KDA, soit un écart négatif :- 61 743KDA.

Néanmoins, une(01) Factures d'un montant total de : 59 794KDA, a été payée le 02/07/2020.

Le retard dans l'envi des factures liés aux prestations de surveillance et de gardiennage (2SP) :

Prévu juin 2020 : 34 980KDA ; réalisation juin 2020 : 8 444KDA ; écart négatif :-26 536KDA

- **Charge de personnel** : au mois de juin 2020, ce poste a engendré un écart négatif de - **78 794KDA**, soit -20% qui s'explique par :
 - ✓ D'une part : la démobilisation d'une partie du personnel temporaire (apprentie, MOJ) suite à la crise sanitaire du covid-19 ;
 - ✓ D'autres part : le non perception des agents pointés en congé exceptionnel de l'indemnité de zone, de vie et de conditionnement (IZCV).
- **Impôts et taxes** : au mois de **juin 2020**, ce poste a engendré un écart négatif de - **38 283KDA**, soit -94% qui s'explique par :

Le non paiement des taxes prévues telles que la taxe de déstockage, déchets spéciaux, taxe sur activité polluante et la taxe de foncière (non réception de factures).

Conclusion

Au terme de ce chapitre nous avons pris connaissance sur l'élaboration et le suivi d'un budget d'investissement et d'un budget d'exploitation au sein de la SONATRACH RTC.

Nous avons concentré notre étude sur les réalisations de l'entreprise au cours de l'année 2020 ET procédé à une analyse approfondie des écarts identifiés par rapport au budget d'investissement prévu

ET pour le budget d'exploitation, on a établi les tableaux des charges et des dépenses d'exploitation pour le mois d'avril, mai, juin de l'année 2020.

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

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Arrivant au terme de notre travail de recherche, il est essentiel de revenir sur les principaux objectifs que nous nous étions fixés au début de cette étude. L'objectif central a été l'élaboration d'un système complet de gestion budgétaire destiné à être implémenté au sein de l'entreprise SONATRACH.

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

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

Notre études a eu pour objectif d'analyser un cas pratique du contrôle budgétaire, et pour cela, on a été effectué au département « Budget et contrôle de gestion » de l'entreprise nationale SONATRACH filiale RTC Bejaia, dans lequel nous avons confirmé la hypothèse de ce travail.

Durant la période de notre stage au niveau ce département, on a étudié la fonction du contrôle de gestion pour montrer la place qu'elle occupe au niveau de la RTC, en abordant ses différent outils qui sont ; la comptabilité analytique, comptabilité générale, le tableau de bord, et la gestion budgétaire.

Comme nous avons essayé d'apporter des éléments de réponses que nous jugeons essentielles et efficace, notamment répondre à la problématique initiale : « quel est le processus de contrôle de gestion chez l'entreprise SONATRACH » ?

Le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise SONATRACH RTC de Bejaia, s'appuie sur un système de prévisions pour l'établissement des budgets. Etant donné le résultat obtenu, le contrôleur de gestion de la RTC s'appuie sur le contrôle budgétaire, pour traduire les objectifs de la direction à court terme sous forme de budgets prévisionnels. L'élaboration des budgets dans RTC est une étape primordiale qui démarre par une planification puis traduite par les prévisions, une étape de budgétisation et enfin se termine par le contrôle et l'analyse de l'écart significatif pour ressortir des actions correctives permettant des mieux cibler l'objectif fixé.

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

Après l'étude des états financiers des exercices comptables de l'année 2020 et l'analyse par les équilibres financière, l'entreprise est mouvais situation financière.

Comme tout travail scientifique notre mémoire est sujet aux critiques. Nous souhaitions qu'il suscite des prolongements dans l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ALAEARD. CLAUDE SEPARI SABINE. (1996). controle de gestion et manuel d'application . paris : DONOD3éme Edition.
- Alazard &SEPARIS. (2007). Controle de gestion ,manuel et application . paris : Edition DUNOD.
- ALAZARD .SEPARI. (2001). controle de gestion . paris: edition.
- ALAZARD CLAUDE et SEPARI SABINE . (2010). controle de gestion manuel et application . paris : édition DUNOD.
- ALAZARD SEPARI S . (2007). couts role de gestion . paris : Manuel et application.
- Alazard&SEPARIS. (2010). l'essentiel du controle de gestion . paris : éd.
- ALAZARD. C. SEPARI . (2010). Controle de gestion . PARIS : EDITION.
- ARNAUD.H. (2001). le controle de gestion . PARIS : édition liaisons.
- B.GRANDGUILLOT, GRANGUILLOT. (2015).l'essentiel de la comptabilité de gestion, - France, édition l'extenso
- Beatrice ,& GANGUILLAT,F. (2009). L'essentiel du controle de gestion . paris : éd 4éme Extenso.
- Béatrice&GRANDGUILLOT, F. (2014). L'essentiel du controle de gestion . paris : édition 8éme l'extenso.
- Beatricen,& GANGUILLAT.F. (2009). L'essentiel du controle de gestion éd 4eme . paris: Extenso.
- Bouin X, Simon F-X. (2009). les nouveaux visages du controle de gestion . paris : DUNOD.
- BOUQUI. H. BOUQUIN. (2006). controle de gestion . PARIS : édition.
- DAVASSEH et PARUTTE M. (2011). introduction à la comptabilité. PARIS : édition FOUCHER.
- Dorath.B et GOUJET .C. (2007). gestion prévisionnelle et mesure de performance ,, paris : - DUNOD.
- DORIATH ,B. (2008). controle de gestion en 20 fiches . Paris : éd, 5 éme.
- DORIATH&GOUJET. (2007). gestion prévisionnelle et mesure de la performanc. paris : DUNUD.
- Doriath,B,Goujete,C. (2007). contrôle de gestion par le système budgétaire . Paris : Dunod.
- Doriath. B.,. (2008). controle de gestion . paris : 5éme édition,DUNOD.

- DORIATH.B. (2005). controle de gestion . paris : Dunod .
- DUBRULLE.JOURDAIN. (2007),comptabilité anal
- DURAND HELLUY. (2006). controle gestion . paris : edition.
- Encyclopédie. (2000). controle de gestion et audit . paris : sous la direction de collase B ,Economica .
- GERVAIS .M. (2005). controle de gestion . paris : éd.7 éme .
- Gervais.M. (1987). controle de gestion . paris : Vuibert.
- GERVAIS.M. (2009). controle de gestion . paris : Economica.
- GRANDGUILLOTBET F. (2014). L'essentiel du controle de gestion . Paris : 8ème édition l'extenso.
- GUINIERC GUERNY. (1998). controle de gestion . PARIS : EDITION.
- HELENE LONIG, VERONIQUE MALLERET, & MERIC, . (2008). controle de gestion organisation, outil et pratique . paris : 3cd DUNOD.
- JACK FORGEYT. (2005). gestion bugétaire . paris : Edition d'organisation.
- KIRBYJ . (1994). mangement controle système. paris : édition prentice HALI.
- Langlois G, Bonnier, &BRINGER.M. (2008). controle de gestion. paris : Fouche.
- LANGOIS.L.BONNIER.C.& BRINGER.M. (2006). controle de gestion . paris : copyright EditionFOUCHER.
- L'ARDOUIN,j,Michel.M. (1998). controle de gestion . PARIS : ététions economica.
- LAUZEL. P. (1971). comptabilité analytique. PARIS : SIREY.
- L'echére D. (2006). L'essentiel de la comptabilité analytique . PARIS : Eyroylles Editions d'organisation .
- LOCHARD. (1998). la gestion budgétaire outil de piloge des manger . PARIS : organisation .
- MARTINET A SILM A . (2000). Lexique de gestion . paris : Dalloz.
- Nicolas,B. (2002). Le controle budgétaire . paris : Découvert.
- ytique de gestion , paris, 5ème édition, DUNOD,

Mémoires

- MADI et KENNOUCHE, «la gestion budgétaire ,outil du contrôle de gestion cas :entreprise SONATRACH RTC (Bejaia)",mémoire en Master ,Bejaia ,2022.

-MAZA et RAHMOUNE,"la gestion budgétaire comme outil du contrôle de gestion cas entreprise ELECTRO-INDUSTRIE AZAZGA.2014

ANNEXES

Unité: KDA	Notifié 2020	Avril 2020			Taux Réal Annuel
		Prévu	Réalisé	Ecart	
Achats Consommés	477 006	45 699	39 064	-6 635	24%
Services extérieurs	961 458	61 471	25 071	-36 400	16%
Autres Services extérieurs	632 249	49 566	4 326	-45 240	18%
Auto consommation	31 070	2 589	1 422	-1 167	44%
Consommations Intermédiaires	2 101 783	159 325	69 883	-89 442	19%
Frais de Personnel	5 011 778	400 942	381 468	-19 474	30%
Impôts et Taxes	474 062	39 505	37 756	-1 749	32%
Autre charges Opérationnelle	0	0	2 148	2 148	-
Coût Opérateur	7 587 623	599 772	491 255	-108 517	27%
Charges Financières	39 081	3 257	0	-3 257	0%
Amortissements	2 220 098	185 008	185 008	0	33%
TOTAL	9 846 802	788 037	676 263	-111 774	29%

Unité: KDA	Notifié 2020	Avril 2020			Taux Réal Annuel
		Prévu	Réalisé	Ecart	
Achats Consommés	477 006	45 699	39 064	-6 635	24%
Services extérieurs	961 458	61 471	25 071	-36 400	16%
Autres Services extérieurs	632 249	49 566	4 326	-45 240	18%
Auto consommation	31 070	2 589	1 422	-1 167	44%
Consommations Intermédiaires	2 101 783	159 325	69 883	-89 442	19%
Frais de Personnel	5 011 778	400 942	381 468	-19 474	30%
Impôts et Taxes	474 062	39 505	37 756	-1 749	32%
Autre charges Opérationnelle	0	0	2 148	2 148	-
Coût Opérateur	7 587 623	599 772	491 255	-108 517	27%
Charges Financières	39 081	3 257	0	-3 257	0%
Amortissements	2 220 098	185 008	185 008	0	33%
TOTAL	9 846 802	788 037	676 263	-111 774	29%

Unité: KDA	Notifié 2020	Mai 2020		
		Prévu	Réalisé	%
Approvisionnement	816 773	32 842	12 304	37%
Services extérieurs	906 837	71 912	53 626	75%
Autres services extérieurs	1 627 709	127 468	43 711	34%
Depenses intermédiaires	3 351 319	232 222	109 641	-53%
Frais de Personnel	4 788 450	386 282	281 884	73%
Impôts et Taxes	244 200	0	1 757	-
Autres Charges Opérationnelles	0	0	0	-
TOTAL	8 383 969	618 504	393 282	64%

Unité: KDA	Notifié 2020	Avril 2020			Taux Réel Annuel
		Prévu	Réalisé	Ecart	
Approvisionnement	816 773	30 271	23 231	-7 040	16%
Services extérieurs	906 837	64 476	43 583	-20 893	22%
Autres services extérieurs	1 627 709	129 924	49 880	-80 044	20%
Depenses intermédiaires	3 351 319	224 671	116 694	-107 977	20%
Frais de Personnel	4 788 450	386 282	388 631	2 349	28%
Impôts et Taxes	244 200	40 700	958	-39 742	6%
Autres Charges Opérationnelles	0	0	4 320	4 320	-
TOTAL	8 383 969	651 653	510 603	-141 050	25%

STRUCTURE: RTC

FICHE TECHNIQUE- PROJET

PROJET N° 0

Liste Exhaustive des Fournitures

UNITE MONETAIRE KDA

DESIGNATIONS	Clôture 2019		Prévisions 2020			Prévisions 2021			Prévisions 2022			Prévisions 2023			Prévisions 2024			TOTAL	
	Qte	Montant	Qte	Montant		Qte	Dt DEV												
				KDA	Dont DEV														

Unité: KDA	Notifié 2020	Juin 2020		
		Prévu	Réalisé	%
Achats Consommés	477 006	49 218	8 499	17%
Services extérieurs	961 458	69 659	70 812	101%
Autres serv. Ext	632 249	58 266	60 574	104%
Auto consommation	31 070	2 589	148	6%
Consommations Intermédiaires	2 101 783	179 732	140 033	78%
Frais de Personnel	5 011 778	400 942	371 451	93%
Impôts et Taxes	474 062	39 505	30 582	77%
Autre charges Op	0	0	0	-
Coût Opérateur	7 587 623	620 179	542 066	87%
Charges Financières	39 081	3 257	0	0%
Amortissements	2 220 098	185 008	185 008	100%
TOTAL	9 846 802	808 564	727 074	90%

Unité: KDA	Juin 2020		
	Prévu	Réalisé	%
Approvisionnement	95 043	30 168	32%
Services extérieurs	71 821	57 704	80%
Autres services extérieurs	125 439	45 444	36%
Depenses intermédiaires	292 303	133 316	46%
Frais de Personnel	386 282	307 488	80%
Impôts et Taxes	40 700	2 417	6%
Autres Charges Opérationnelles	0	0	-
TOTAL	719 285	443 221	62%

STRUCTURE : RTC

FICHE TECHNIQUE- PROJET

PLANNING DES TRAVAUX ET FOURNITURES

Projet n°

		MOIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Année	Désignations des Contrats / Bon. Commande													
2019														
2020														
2021														

I: Mois début d'exécution

STRUCTURE: RTC

FICHE TECHNIQUE- PROJET

Projet n°: COUT*Physique Valorisé*

Année	Coût global		Cumul à fin 2018		Clôture 2019		2020		2021		2022		2023		2024	
	KDA	dt Dev	KDA	dt Dev	KDA	dt Dev	KDA	dt Dev	KDA	dt Dev	KDA	dt DEV	KDA	dt DEV	KDA	dt DEV
Fournitures	3 422						3 422									
Tx fait In.même																
Externe																
Total	3 422						3 422									

Enveloppe Financière

Année	Coût global		Cumul à fin 2018		Clôture 2019		2020		2021		2022		2023		2024	
	KDA	dt Dev	KDA	dt Dev	KDA	dt Dev	KDA	dt Dev	KDA	dt Dev	KDA	dt DEV	KDA	dt DEV	KDA	dt DEV
Biens	3 422						3 422									
Services																
Total	3 422						3 422									

TABLE DES MATIÈRE

Table des matières

Liste des tableaux.....	5
LISTE DES FIGURES	1
Liste des abréviations	2
Sommaire	3
Introduction générale	1
CHAPITRE I : NOTIONS DE BASE DU CONTRÔLE DE GESTION.....	4
Introduction	5
Section 01 : généralités sur le contrôle de gestion.....	5
1.1. Historique et définition du contrôle de gestion.....	5
1.1.1. Historique du contrôle de gestion :	5
1.1.2. Définition du contrôle de gestion	6
1.2. Le rôle du contrôle de gestion :	6
1.3. Objectif de contrôle de gestion :.....	7
1.4. Les limites de contrôle de gestion :.....	8
1.5. Les missions du contrôle de gestion :.....	8
1.6. Les différents niveaux de contrôle de gestion :	8
1.6.1. Contrôle stratégique	8
1.6.2. Contrôle de gestion :.....	9
1.6.3. Contrôle opérationnel ou d'exécution	9
1.7. Les différentes formes du contrôle de gestion :.....	9
1.7.1. Le contrôle organisationnel (ALAZARD SEPARI, 2001, p. 10).....	9
1.7.2. Le contrôle interne :.....	10
1.7.3. L'audit interne :.....	10
1.8. Le Processus de contrôle de gestion :	10
1.9. Le profil, rôle de contrôleur de gestion	12
1.9.1. Le contrôleur de gestion.....	12
1.9.2. Le rôle du contrôleur de gestion :.....	13
1.9.3. Les missions de contrôleur de gestion.....	13
1.9.4. Les limites du contrôle de gestion	14
Section 02 : Les outils du contrôle de gestion	14
2.1. La comptabilité générale	14

2.1.1.	Définition de la comptabilité générale :	15
2.1.2.	Les objectifs de la comptabilité générale :	15
2.2.	La comptabilité analytique	15
2.2.1.	Définition de la comptabilité analytique :	15
2.2.2.	Objectifs de la comptabilité analytique :	16
2.2.3.	Concepts de base de la comptabilité analytique :	17
2.3.	Les méthodes de calcul des couts en comptabilité analytique	19
2.4.	La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	19
2.5.	Le tableau de bord :	20
2.5.1.	Définition du tableau de bord.....	20
2.5.2.	Le rôle de tableau de bord.....	20
2.5.3.	Les objectifs de tableau de bord :.....	21
2.5.4.	Les types de tableau de bord.....	21
2.5.5.	Les limite du tableau de bord :	21
2.6.	Le reporting	22
2.6.1.	Définition de reporting	22
2.6.2.	Les types du reporting	22
2.6.3.	L'objectif de reporting	22
2.7.	Le système d'information.....	23
2.7.1.	Définition du système d'information :	23
2.7.2.	Les objectifs d'un système d'information :	23
2.8.	La gestion budgétaire.....	23
2.8.1.	Définition de la gestion budgétaire :	23
2.8.2.	Les principes de la gestion budgétaire	23
2.8.3.	Caractéristique de la gestion budgétaire.....	24
2.8.4.	Les buts de la gestion budgétaire	24
Conclusion.....		25
CHAPITRE II : LA GESTION BUDGÉTAIRE ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE		26
Introduction		27
1.1.	La définition et objectif de la gestion budgétaire	27
1.1.1.	La définition de la gestion budgétaire	27
1.1.2.	Objectifs de la gestion budgétaire.....	28
1.2.	Le rôle de la gestion budgétaire.....	29
1.3.	Intérêt et limites de la gestion budgétaire	29

1.3.1.	Intérêt de la gestion à comme intérêt ;	29
1.3.2.	Les limites de la gestion budgétaire	29
1.4.	Les procédures de la gestion budgétaire	30
1.4.1.	La prévision	30
1.5.	Les séries chronologiques.....	33
1.6.	La budgétisation	37
Section 0 2 : la réalisation et le calcul les écarts.....		42
2.1.	Analyse des écarts	43
2.1.1.	Définition d'un l'écart :	43
2.1.2.	Les Principes d'élaboration des écarts.....	43
2.2.	Les limites des écarts.....	44
2.3.	Nature des écarts.....	44
2.4.	L'intérêt de calcul des écarts :	45
2.5.	Mise en œuvre des actions correctives	45
2.6.	Objectifs des analyses des écarts :	45
2.7.	Calcul et analyse des écarts :	46
Conclusion.....		50
CHAPITRE III : LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE AU SEIN DE SONATRACH RTC		
BEJAIA.....		51
Introduction		52
Section 01 : Présentation de SONATRACH.....		52
1.1.	Historique	52
1.2.	Situation Géographique	57
1.3.	Les activités de la SONATRACH.....	58
1.4.	. Présentation de la région transport Centre de Bejaïa (RTC)	61
1.5.	Présentation des structures de l'organisation de la RTC.....	62
1.5.1.	Présentation de structure d'accueil département de budget	65
1.5.2.	Présentation du département de budget.....	66
1.5.3.	Fonctionnement du département du budget.....	66
1.5.4.	Présentation de service budget	67
Section 02: la gestion budgétaire sein au SONATRACH.....		67
2.1.	Élaboration du budget d'investissement de au sein de la RTC Bejaia	68
2.1.1.	Les phases d'élaboration d'un budget d'investissement au sein de la RTC-Bejaia	68

2.2. Élaboration d'un budget exploitation de au sein de la RTC Bejaia.....	71
2.2.1. Les phases d'élaboration d'un budget d'exploitation	72
2.2.2. Etapes d'élaboration d'un budget des dépenses (budget de trésorerie).....	75
Section 03 : le contrôle budgétaire sein au SONATRACH.....	76
3.1. Suivi et Réalisation d'un budget d'investissement	76
3.1.1. Caractéristiques du projet :	76
3.1.2. Consistance de l'opération :	76
3.1.3. Evolution du cout du projet (plan annuel).....	76
3.2. Déglobalisation de la prévision 2020 :	77
3.3. Le suivi du projet :.....	77
3.3.1. Sur le plan physique valorisé :	77
3.3.2. Sur le plan financier :	78
3.4. Suivi et Réalisation d'un budget d'exploitation.....	79
3.4.1. Présentation des charges d'exploitation pour le mois avril 2020.....	79
3.4.2. Présentation des charges d'exploitation pour le mois mai 2020 :	81
3.4.3. Présentation des d'exploitation pour le mois de juin.....	83
3.5. Dépense d'exploitation pour le mois d'avril, mai, juin 2020	85
3.5.1. Présentation de la dépense d'exploitation pour le mois d'avril 2020.....	85
3.5.2. .Présentation des dépenses d'exploitation pour le mois mai 2020.....	86
Conclusion.....	91
Conclusion générale.....	93
BIBLIOGRAPHIE.....	95
ANNEXES	99

LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE AU SEIN DE LA SONATRACH RTC BEJAIA

Résumé

Le contrôle budgétaire est un processus de surveillance et de gestion des dépenses et des revenus d'une organisation afin de s'assurer que, les objectifs financiers fixes sont respectés. Cela implique de comparer régulièrement les performances réelles par rapport aux budgets prévus. D'identifier les écarts et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

La gestion budgétaire est un outil essentiel de la comptabilité de gestion. Elle permet de piloter l'entreprise à travers l'élaboration et l'utilisation de budgets. Une fois ces budgets établis, un plan d et d'investissement et d'exploitation est mis en place. Ce plan se base sur les engagements liés au contrôle de gestion et à l'analyse es écarts budgétaire 'objectif est d'accroître la richesse de l'entreprise ou de la personne qui met en place cette gestion budgétaire.

A traves ce travail, notre objectif a été de mettre en évidence le rôle crucial du contrôle budgétaire et de sa démarche au sein de l'entreprise SONATRACH. Nous avons examiné comment le contrôle budgétaire permet à SONATRACH de planifier ses activités, d'allouer ses ressources de manière efficiente et de contrôler sa performance financière.

Les mots clés : contrôle budgétaire, la gestion budgétaire, budget, gestion budgétaire, entreprise, SONATRACH.

Abstract

Budgetary control is a process of monitoring and managing an organization 's expenditures and revenues to ensure that fixed financial objectives are met. this involves regularly comparing actual performance against planned budgets. Identifying gaps and taking corrective action if necessary.

The budget plan is an essential tool for the project calculation. It allows the pilot of the enterprise to traverse the laboratories and use budgets in theses budgets. a plan, investment and exploitation are miser end place. This plan is based on the engagements placed on the control and the analysis of the budget cards objectify it is the property of the enterprise or the person with this budget plan.

The key notes, budgetary control, budgetary management, budget, budget management, business, SONATRACH

Through this work, our objective was to highlight the crucial role of budgetary control and its approach within the SONATRACH Company. We examined how budgetary control allows SONATRACH to plan its activities and allocate its resources. Efficiently and to monitor its financial performance