



Ministre de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique

Université MOULOUD MAAMERI DE TIZI-
OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE,
COMMERCIALES ET DE GESTION

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financiers et
Comptabilité

Spécialité : Finance d'Entreprise

Thème :

**L'efficacité de la gestion budgétaire comme moyen de
prévision**

Étude de cas : GROUPEMENT SONATRACH-ENI

Réaliser Par :

- Boukhrouh Riad
- Belkhiri Fadi

Encadré Par :

Dr. OUCIF FAIZA Kheireddine

Devant le jury composé de :

- Présidente : CHERIGUI DJAAFAR
- Examineur : DAKHAN HASSYNA

Année Universitaire : 2022 /2023

Remerciements

Nous tenons d'abord à dire et écrire EL HAMDOLILAH et donc à remercier le bon dieu le tout puissant de nous avoir donnée force et courage pour mener à bien ce travail.

Nous présentons nos remerciements à notre promoteur Dr. OUCIF FAIZA Kheireddine qui nous a encadré et dirigé tout au long de ce travail.

Nos remerciements vont, ensuite, à notre promoteur de stage MR Muhamed Ouged responsable de service « budget », et tous les membres de service finance, et à l'ensemble du personnel de GSE de Hassi Messoud

Nos remerciements vont également aux membres de jury qui ont Bien voulu accepter d'évaluer ce travail.

En outre, nous présentons nos remerciements à tous nos enseignants (es) tout au long de notre cursus universitaire.

Dédicaces

*Je dédie ce travail :
A mes parents qui ont tout fait pour ma
réussite.*

*A ma sœur et mes
frères « Liad », « Ilyes » et
« Rami ».*

A tous ceux et celles qui sont chers.

A la famille Belkhiri.

A tous mes amis(es).

FADI

Dédicaces

À mes chers parents, dont le soutien inébranlable m'a guidé tout au long de ce parcours académique. À mes frères, pour leur encouragement constant et leur amour inconditionnel. À mon binôme, qui a partagé avec moi chaque étape de cette aventure intellectuelle. À mon encadreur, dont la sagesse et l'orientation experte ont été indispensables à la réussite de ce mémoire. Et au groupe Sonatrach-ENI, dont l'expertise partagée a enrichi ma compréhension du sujet. Que cette dédicace témoigne de ma gratitude envers chacun d'entre vous pour votre précieuse contribution à la réalisation de ce mémoire.

Riad

Liste des abréviations

QA : quantité à acheter

QC : quantité à consommer

SI: stock initial

SF: stock final

ABC: Activity Based Costing

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

VAN : La valeur actualisée nette

CMPC : La méthode du coût moyen pondéré du capital

MEDAF : Le modèle d'évaluation des actifs financiers

GSE: Groupement Sonatrach-Eni

SH: SONATRACH

ENI : ENTI NAZIONALE IDROCARBURI

PNB : Produit National Brut

GNL : Gaz Naturel Liquéfié

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié

APCO : Approvisionnement et Contrats

BRN : berkin nord

CAPEX : les dépenses en capital

OPEX : les dépenses opérationnelles

PMTE : Plan de Management des Travaux d'Exploitation

RDA : Requête D'approvisionnement

Liste des tableaux

Tableau 1 représentation des blocs et gisement d'activité du groupement	59
Tableau 2 représentation des dates échéances	84
Tableau 3 Réalisations vs Budget initial 2020 BLOC 403	88
Tableau 4 Réalisations vs Budget initial 2021 BLOC 403	89
Tableau 5 OPEX Trend 2017 – 2021	91
Tableau 6 : calcul de cout \$/Bbl.	92

Liste des figures

Figure 1 Budget de trésorerie	12
Figure 2 : Articulation des différents budgets.	13
Figure 3 Le schéma de la planification budgétaire	34
Figure 4 : organigramme de l'entreprise	61
Figure 5 : organigramme direction technique	62
Figure 6 : organigramme APCO.	64
Figure 7 : organigramme de département finance.	66
Figure 8 : Schéma simplifié du processus de département budget	71
Figure 9 processus d'élaboration du budget	80

Liste des équations

Équation 1 quantité à acheter	10
Équation 2 Efficacité	39
Équation 3 Efficience	39

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : la gestion budgétaire

Introduction

Section 01 : généralité sur la gestion budgétaire

Section 02: Les facteurs influençant l'efficacité de la gestion budgétaire

Conclusion

Chapitre 02 : L'efficacité de la gestion budgétaire comme moyen de prévision

Section 01 : Le processus de planification budgétaire comme base pour les techniques de prévision en gestion financière

Section 02 : La gestion budgétaire dans la planification stratégique : élaboration, suivi et réajustement

Chapitre 03 : Le processus d'élaboration de budget au sein du GSE

Section 01 : Présentation et organigramme de GSE

Section 2 : Le processus d'élaboration de budget au sein du GSE

Section 3 : L'efficacité de la gestion budgétaire au sein de groupement GSE

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Introduction

général

La gestion budgétaire occupe une place centrale dans la gestion des opérations de l'entreprise, permettant aux entreprises de prévoir les besoins financiers et d'allouer les ressources de manière rationnelle. Cette approche stratégique fournit un cadre de planification et de contrôle de l'activité économique en établissant des prévisions financières pour une période de temps déterminée, généralement un an. La gestion budgétaire consiste à aligner les objectifs commerciaux sur les ressources, à définir des références monétaires spécifiques, à traduire ces objectifs en termes financiers et à mesurer les performances réelles par rapport aux prévisions. En examinant régulièrement les écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels, les entreprises peuvent identifier les domaines de réussite et les domaines qui nécessitent des ajustements. Ce processus itératif garantit une meilleure adaptation aux évolutions du marché, renforce la confiance des parties prenantes et facilite une gestion proactive des risques.

En tant qu'outil de contrôle de gestion, la gestion budgétaire joue également un rôle très important. Il aide les entreprises à fixer des objectifs clairs, à contrôler les coûts et à améliorer leur efficacité opérationnelle. En fixant des limites financières pour chaque département ou centre de responsabilité, il encourage une utilisation judicieuse des ressources tout en maintenant la qualité et la productivité. De plus, cette approche permet une prise de décision éclairée en fournissant une vision prospective des besoins financiers requis pour atteindre les objectifs du projet et les objectifs stratégiques. Grâce à la gestion budgétaire, les entreprises peuvent mieux évaluer la viabilité de leurs plans, allouer efficacement les ressources et ajuster les stratégies pour maximiser la rentabilité et la compétitivité. En bref, la gestion budgétaire agit comme une boussole financière qui guide les entreprises vers une croissance et une réussite durables dans un environnement économique en évolution.

Notre travail a pour objectif de répondre à la problématique suivante :

- **«comment améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire pour optimiser la prise de décision financière et stratégique au sein des entreprises?»**

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

- Examiner les concepts clés et les principes de la gestion budgétaire.
- Identifier les facteurs internes et externes qui influencent l'efficacité de la gestion budgétaire.
- Analyser l'impact de la gestion budgétaire sur la prise de décision financière et stratégique.

- Proposer des outils et des techniques pour améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire et optimiser la prise de décision au sein des entreprises.

Hypothèses :

- Une gestion budgétaire rigoureuse peut aider les entreprises à mieux anticiper et répondre aux changements du marché, améliorant ainsi leur agilité et leur résilience.
- L'alignement des budgets avec les objectifs stratégiques de l'entreprise peut stimuler la motivation des employés en créant une vision commune à poursuivre.
- La mise en place de mécanismes de suivi régulier des écarts budgétaires peut conduire à une amélioration continue des processus internes et à une meilleure utilisation des ressources.

Contexte et justification du sujet

La gestion budgétaire est un élément essentiel de la planification financière et de la prise de décision au sein des entreprises. Elle permet de déterminer les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques et d'assurer un suivi rigoureux des performances financières. Dans un environnement économique en constante évolution, il est crucial pour les entreprises de disposer d'une gestion budgétaire efficace pour assurer leur pérennité et leur croissance.

Méthodologie

La méthodologie de cette recherche comprendra une revue de la littérature existante sur la gestion budgétaire, l'analyse des études de cas d'entreprises ayant mis en œuvre des pratiques de gestion budgétaire efficaces, et la réalisation d'entretiens avec des experts du domaine. Les données recueillies seront analysées à l'aide de méthodes qualitatives et quantitatives pour répondre aux objectifs de la recherche et fournir des recommandations pratiques pour améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire.

Structure de mémoire

Afin d'analyser et répondre à la problématique posée, nous avons élaboré un plan du travail contient trois chapitres :

La première partie de ce mémoire examine les aspects généraux de la gestion budgétaire. Elle présente une définition claire de la gestion budgétaire et souligne son rôle dans la prise de décisions financières. Les différents types de budgets utilisés dans la gestion budgétaire sont

également examinés, mettant en évidence leur pertinence dans des contextes spécifiques. De plus, les différents niveaux de budgets, tels que le budget opérationnel, le budget de trésorerie et le budget stratégique, sont abordés pour démontrer comment ils contribuent à la gestion globale des finances d'une entreprise. Les outils et techniques utilisés dans la gestion budgétaire, tels que l'analyse des écarts et les prévisions financières, sont également explorés pour mettre en évidence leur importance dans le processus décisionnel.

Le deuxième chapitre se concentre sur le rôle de la gestion budgétaire dans la prévision financière. Il examine en détail le processus de planification budgétaire et son importance en tant que base pour les techniques de prévision en gestion financière. Les étapes clés du processus de planification budgétaire sont identifiées, en soulignant l'importance de la collecte de données précises et fiables pour une prévision efficace. L'utilisation de l'historique des données financières pour prévoir l'avenir est également explorée. De plus, l'impact de l'efficacité de la gestion budgétaire sur la prise de décision financière est analysé, et des stratégies pour améliorer cette efficacité sont proposées.

Dans le troisième chapitre on se concentre sur le groupe GSE en tant qu'étude de cas spécifique pour examiner le processus d'élaboration du budget. Une présentation générale du groupe GSE, y compris ses partenaires et son organisation interne, est fournie. Ensuite, la réglementation régissant l'élaboration du budget au sein du GSE est expliquée, mettant en évidence les exigences et les contraintes spécifiques auxquelles l'entreprise est confrontée. Les principales étapes du processus d'élaboration du budget sont identifiées, en soulignant l'importance de l'exécution du budget, du suivi des réalisations et des prévisions. Enfin, la consolidation et la présentation du budget pour approbation sont abordées, montrant comment le processus se termine au sein du groupe GSE.

Chapitre I : la gestion budgétaire

Introduction :

La gestion budgétaire joue un rôle central dans la planification et le contrôle des ressources financières d'une organisation. Elle permet de prévoir les revenus et les dépenses, d'allouer les ressources de manière optimale et de mesurer les performances financières. Ce chapitre explore les fondements de la gestion budgétaire, les types de budgets, les étapes du processus de budgétisation, ainsi que les facteurs internes et externes qui influencent son efficacité. En comprenant ces concepts, les gestionnaires seront mieux équipés pour prendre des décisions financières éclairées et contribuer à la croissance et à la pérennité de leur organisation.

Section 01 : généralité sur la gestion budgétaire

1. La gestion budgétaire :

1.1 Définition :

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

Selon **Jack Forget**, la gestion budgétaire est définie comme « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicable à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés »¹.

Selon **Adel Mohamed El-Amine**, la gestion budgétaire est « une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre »².

Selon **Béatrice, Grandguillot F**, la gestion budgétaire « suppose la définition d'objectifs, une structure englobant l'ensemble des activités de l'entreprise, la participation et l'engagement des responsables des centres de responsabilité et la mise en place d'un contrôle budgétaire »³.

Selon le **plan comptable général**, la gestion budgétaire « est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées (budgets) les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »⁴

Notre définition :

La gestion budgétaire est une méthode de gestion stratégique qui implique la prévision objective des conditions internes et externes qui influencent les opérations d'une entreprise. Par la suite, des objectifs sont établis pour une période précise en allouant les ressources nécessaires pour les atteindre. Ce processus englobe la définition d'objectifs, la participation active et l'engagement des managers des différents départements de l'entreprise et la mise en

¹ Jack Forget, « gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, France, 2005, P 09.

² Adel Mohamed El-Amine, « cours de la gestion budgétaire », office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005, P09.

³ Béatrice, Grandguillot F, « L'essentiel du contrôle de gestion », Ed Lextenso, Paris, 2009, P58

⁴ Josette B, Jean-Jack B, Jack Tuszynski, « gestion budgétaire et analyse de la performance », Ed Fontain Picard, Paris, 2014. P.47

place d'un contrôle budgétaire. En conséquence, les décisions de gestion sont transformées en budgets, permettant la planification, la coordination et la supervision des activités. Cela permet une comparaison des résultats réels avec les projections, facilitant l'évaluation de la performance de l'entreprise.

1.2 Objectifs de la gestion budgétaire :

Les objectifs de la gestion budgétaire peuvent varier d'une entreprise à l'autre, mais ils sont généralement les suivants⁵:

- Planifier les opérations futures de l'entreprise en fonction des ressources disponibles
- Fixer des objectifs financiers clairs pour les différents départements de l'entreprise
- Contrôler les dépenses et les recettes de l'entreprise pour s'assurer que les objectifs sont atteints
- Prendre des décisions éclairées sur les investissements et les dépenses futures de l'entreprise
- « Et l'objectif essentiel de la gestion budgétaire est Évaluer la performance de l'entreprise et de ses employés en fonction des résultats obtenus »⁶.

1.3 Importance de la gestion budgétaire :

Une gestion budgétaire efficace permet à l'entreprise de planifier son avenir en⁷ :

- Avoir une compréhension globale de ses capacités et des conditions dans lesquelles il opère est essentiel pour maximiser son potentiel.
- L'aspiration à sécuriser sa position dans les années à venir est une priorité pour cette entité. Cela implique d'établir des objectifs clairs et de concevoir des stratégies efficaces pour les atteindre.
- L'exécution des objectifs nécessite une orchestration minutieuse de la planification et de la coordination des actions.
- Le processus d'embauche des managers opérationnels de cette société implique la participation de toutes les parties prenantes.

5 Lochard J, « La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998, P. 24

6 Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2000, P.246

7 KHERRI Abdenacer, cours : « Gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012, P02.

2. Les différents types de budgets :

Les budgets se divisent en trois catégories principales ⁸. Un budget de fonctionnement (opérationnels) comprend des budgets de vente, de production et d'approvisionnement, un budget financier se décompose en budgets d'investissement et de trésorerie, et enfin un budget de dépenses administratives ou budget récapitulatif.

2.1 Les budgets opérationnels :

2.1.1 Le budget de vente :

Le budget des ventes est la construction primaire du réseau budgétaire de l'entreprise. Sa définition est : « Chiffrage en volume et en valeur dont le but principal est de déterminer les ressources d'une entreprise puis d'extrapoler les moyens nécessaires aux prestations marchandes ».

Ce plan d'action impacte évidemment les coûts commerciaux et de distribution : ces chiffres sont agrégés dans un budget appelé "Budget Services Commerciaux".

La prévision des ventes est généralement réalisée par le service études commerciales en collaboration avec le service contrôle de gestion.

Ce travail permet d'appréhender les possibilités commerciales de l'entreprise et doit permettre à la direction générale de se fixer des objectifs de service commercial pour l'année à venir.

Cette phase doit se faire en collaboration avec les Opérations Commerciales dans le cadre d'une gestion budgétaire négociée. Une fois le prévisionnel adopté, généralement sous deux hypothèses (haute et basse), le service commercial définira les modalités à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Ainsi, il définit les variables d'action sur lesquelles s'appuient ses plans d'action.

2.1.2 Le budget de production :

Le budget de production est l'expression quantitative finale des activités de production annuelles. Ceci est le résultat de décisions prises au niveau du budget de vente et de la politique de stockage de l'entreprise. Ce budget est limité par la capacité de production actuelle de l'entreprise et les possibilités réelles de son développement à court terme. Un budget de production est un outil de contrôle et d'optimisation des ressources de production.

⁸ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, 2010, « Contrôle de gestion : manuel et applications », 2ème édition, édition Dunoud, Paris, P 307-338.

Faire un plan de production implique de résoudre le problème de l'allocation optimale des ressources.

Le budget de production est l'expression quantitative finale des activités de production annuelles. Ceci est le résultat de décisions prises au niveau du budget de vente et de la politique de stockage de l'entreprise. Ce budget est limité par la capacité de production actuelle de l'entreprise et les possibilités réelles de son développement à court terme. Un budget de production est un outil de contrôle et d'optimisation des ressources de production. Faire un plan de production implique de résoudre le problème de l'allocation optimale des ressources.

Dans ce type d'établissement des coûts, les coûts de production directs et indirects sont ventilés dans le temps (généralement un mois) et dans l'espace en fonction de la répartition géographique de la production et de la responsabilité.

Ces services doivent élaborer des plans d'action pour répondre à leurs obligations de production dans les conditions budgétaires.

Le plan prend en compte les variables suivantes :

- Taux de perte de matières premières
- La productivité du travail
- Travail
- Sous-traitance par lots (définitif)
- Maintenance préventive pour le temps perdu.

2.1.3 Les budgets des approvisionnements :

Un budget d'approvisionnement est un budget qui assure la disponibilité de tous les éléments à consommer dans les quantités requises au meilleur prix dans un délai maîtrisé. Sa construction repose sur l'égalité suivante⁹ :

$$QA = QC - SI + SF$$

QA : quantité à acheter ; **QC** : quantité à consommer ; **SI**: stock initial; **SF**: stock final.

Équation 1 quantité à acheter

⁹ CABANE Pierre, 2008, « Essentiel de la finance à l'usage des managers », édition d'organisation, P283.

Ce budget est élaboré en même temps que le budget de production. Après avoir quantifié la quantité de matière utile alimentant le processus de production, il est nécessaire de planifier la répartition des commandes dans le temps afin de ne pas détruire dangereusement les stocks de sécurité et en même temps d'éviter l'inflation qui nuit à la rentabilité du capital.¹⁰.

2.2 Les budgets financiers :

2.2.1 Budget d'investissement

Défini comme l'allocation de ressources à un projet en vue d'obtenir des bénéfices futurs. C'est un détour de production.

Dans le cadre de la procédure budgétaire, l'élaboration du budget d'investissement consiste à traduire en termes financiers les parties du programme qu'il est prévu d'exécuter dans l'année à venir.

Il concerne tous les projets engagés dans la dépense de biens matériels et immatériels sur un siècle de développement de plus d'un an, que ce soit pour l'acquisition de biens constituant le patrimoine de l'entreprise, ou pour la recherche de bénéfices futurs. plusieurs exercices avec le plan comme cadre de prise de décision La part d'investissement annuelle du projet et la part la moins importante des projets décidés lors du processus budgétaire. En d'autres termes, il traite des revenus et des dépenses liés aux investissements

2.2.2 Budget de trésorerie :

Un budget de trésorerie est un état prévisionnel des flux de trésorerie (revenus, dépenses). Permet de vérifier la cohérence du système budgétaire de l'entreprise avant l'élaboration du budget général.

La planification des flux de trésorerie comprend quatre étapes :

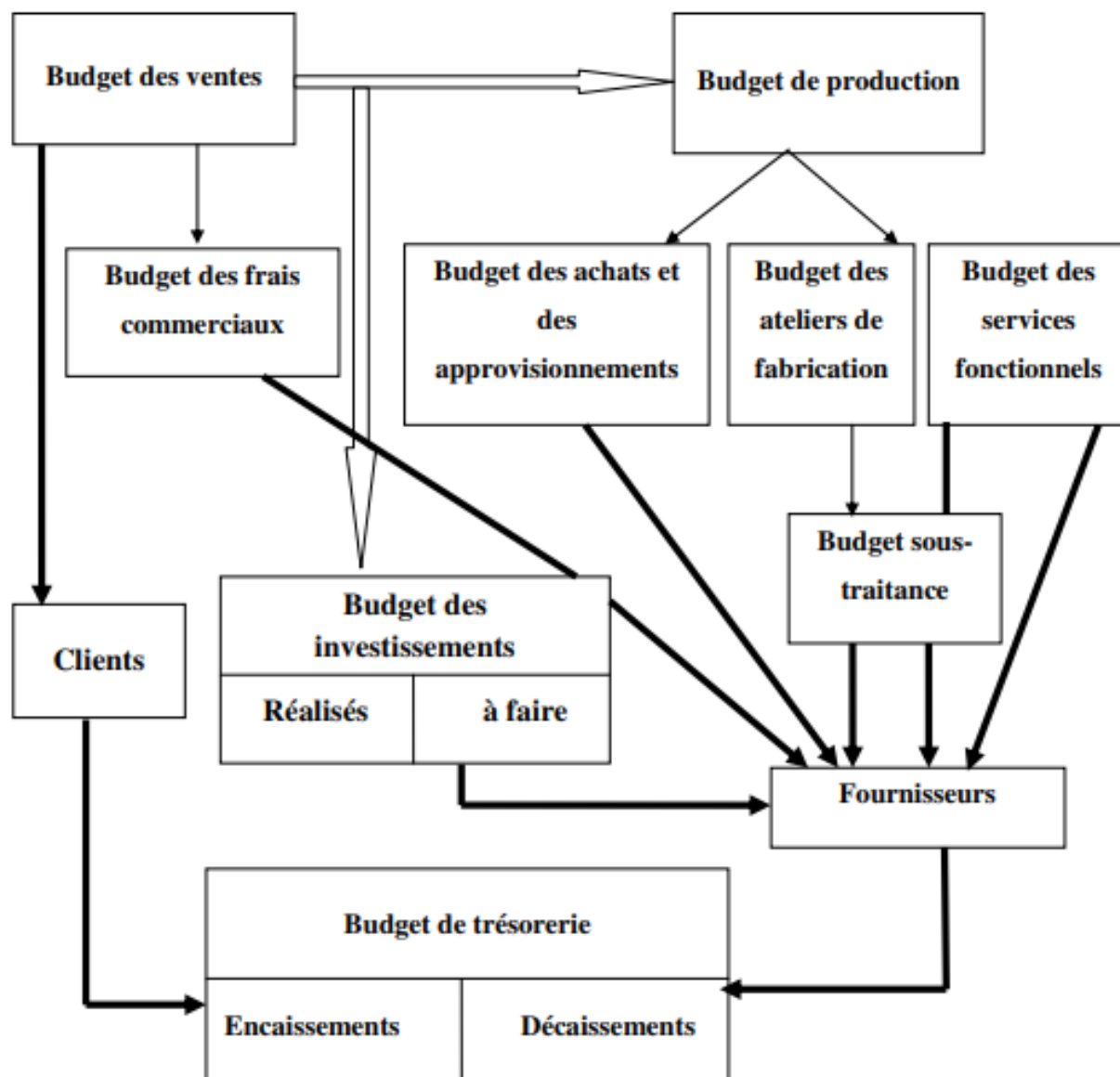
- Lister les projections de trésorerie (recettes, dépenses) et les délais de paiement pour les autres budgets ;
- Préparer un budget de trésorerie sur douze mois ;
- Équilibrer le budget de trésorerie avec l'objectif d'atteindre zéro trésorerie au moindre coût

¹⁰ 3LAUZEL Pierre, TELLER Robert, 1994, « Contrôle de gestion et budgets », 7ème édition, Paris : Sirey, P. 247

- Contrôle de la trésorerie en comparant les flux de trésorerie projetés avec les flux de trésorerie observés¹¹

Un budget de trésorerie nous indique s'il y aura des excédents ou des pénuries de liquidités et combien de temps dureront ces excédents ou ces pénuries.

Figure 1 Budget de trésorerie¹²



¹¹ GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, 2016, « L'essentiel du contrôle de gestion », 9ème édition, Gualino, paris, P107.

¹² Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2 ème édition, Paris 2010, P341.

2.2.3 Le budget des frais généraux (synthèses) :

Se compose principalement de coûts fixes. Les frais administratifs regroupent des postes de dépenses très variables d'une entreprise à l'autre : frais discrétionnaires (produits ou services achetés à l'extérieur : fournitures, déplacements, appels téléphoniques, ect...)¹³

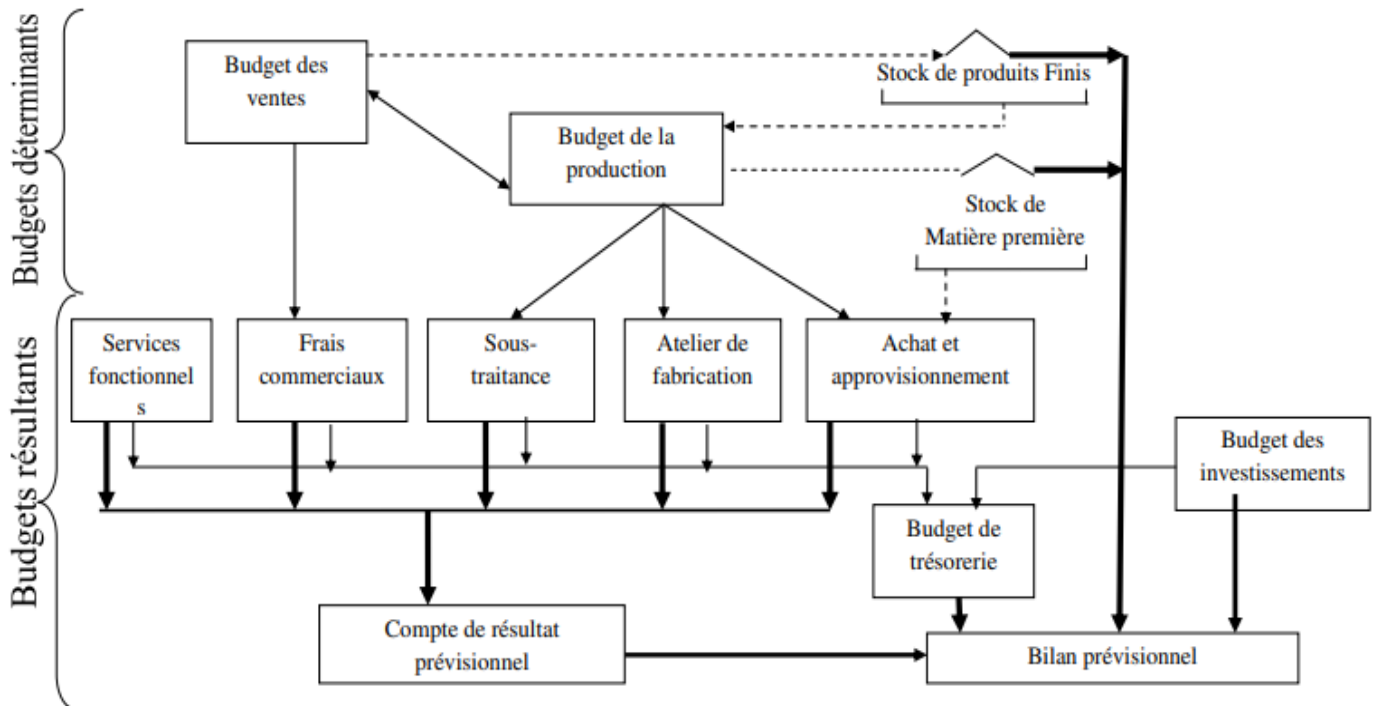


Figure 2 : Articulation des différents budgets¹⁴.

3. Les différents niveaux de budgets :

Le budget est un outil de gestion financière essentiel pour toute organisation. Il permet de planifier et de contrôler les dépenses et les revenus, et de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace. Il existe plusieurs niveaux de budgets dans une organisation, chacun avec un objectif et une portée spécifique. Voici les principaux niveaux de budgets¹⁵ :

A. Le budget stratégique : Ce budget est élaboré au sommet de l'organisation pour définir les objectifs à long terme et les priorités stratégiques. Cela prend généralement de trois à cinq

¹³ SELMER Caroline, 2ème édition P 110.

¹⁴ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème édition, Paris 2010, P227.

¹⁵ "Budgeting Basics and Beyond" de Jae K. Shim et Joel G. Siegel (John Wiley & Sons, 2011) pages (463-486)

ans et peut inclure des projections financières à long terme. Un budget stratégique est essentiel pour aligner les ressources d'une organisation sur les objectifs stratégiques et assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

- B. Le budget opérationnel : Ce budget est élaboré à un niveau plus détaillé de l'organisation pour planifier et contrôler les activités opérationnelles quotidiennes. Il peut inclure des budgets pour les ventes, la production, les dépenses d'exploitation et les investissements en capital. Un budget de fonctionnement est essentiel pour assurer la coordination entre les différentes parties d'une organisation et pour s'assurer que les opérations sont menées de manière efficace et efficiente.
- C. Le budget de projet : Ce budget est élaboré pour un projet spécifique et est utilisé pour planifier et contrôler les coûts associés à ce projet. Il peut inclure la budgétisation des coûts directs et indirects, ainsi que des provisions pour imprévus et risques. Les budgets de projet sont essentiels pour s'assurer que les projets sont terminés à temps, dans les limites du budget et pour éviter les dépassements de coûts.
- D. Le budget de département : Ce budget est établi pour un département spécifique de l'organisation afin de planifier et de contrôler les dépenses liées à ce département. Il peut inclure un budget pour les salaires, les fournitures, les frais généraux et autres dépenses courantes. Les budgets ministériels sont essentiels pour gérer efficacement les ressources et s'assurer que les dépenses sont alignées sur les objectifs de l'entreprise.
- E. Le budget de centre de profit : Le budget est formulé pour un centre de profit spécifique d'une organisation et est utilisé pour planifier et contrôler les revenus et les dépenses liés à ce centre de profit. Il peut inclure les budgets de vente, les coûts de production, les dépenses d'exploitation et les investissements en capital. La budgétisation des centres de profit est essentielle pour évaluer les performances de chaque centre de profit et optimiser la rentabilité de l'ensemble de l'organisation.
- F. Le budget de gestion : Ce budget est élaboré pour aider les gestionnaires à gérer efficacement leurs ressources et à atteindre les objectifs fixés. Cela peut inclure la budgétisation des frais de personnel, des dépenses d'exploitation, des investissements en capital et d'autres dépenses. La gestion de votre budget est essentielle pour garantir que les ressources sont allouées efficacement et que les dépenses inutiles sont évitées.

La budgétisation à différents niveaux est essentielle pour une planification financière efficace d'une organisation. Chaque niveau de budget a un objectif spécifique et est essentiel pour une gestion efficace des ressources et une prise de décision éclairée. En utilisant les bonnes

techniques et outils de budgétisation, les organisations peuvent s'assurer que les ressources sont allouées de manière efficace et efficiente et que les objectifs à court et à long terme peuvent être atteints. Les références mentionnées dans cet article peuvent aider les gestionnaires et les professionnels de la comptabilité financière à approfondir leur compréhension des différents niveaux de meilleures pratiques en matière de budgétisation et de planification budgétaire.

4. Le Rôle de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire peut aider les entreprises à¹⁶ :

- Fixer des objectifs et convenir de plans d'action
- Communications stratégiques
- Autorisation de décision
- Allocation des ressources et approbation des investissements
- Coordination interdépartementale
- Gestion des coûts et des services centraux
- Prédiction des résultats
- Mesure et contrôle des performances
- Motivation, évaluation, sanctions de performance

5. Les différents outils et techniques utilisés dans la gestion budgétaire :

Il existe plusieurs outils et techniques utilisés dans la gestion budgétaire, tels que :

5.1 Le tableau de bord : Un tableau de bord est « un ensemble cohérent d'informations dont l'une des qualités essentielles est le gain de temps. Il doit être un résumé simple et complet, avec une partie prévision et une partie réalité (écarts). Il doit mentionner et expliquer brièvement les retournements de tendance, et ça doit être agréable à regarder, facile à interpréter (au moins dire de quoi il s'agit) »¹⁷

Le tableau de bord est un outil de contrôle administratif qui vous permet de ¹⁸:

16 Jean-Pierre GRANDE, Cours : « Processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE, Contrôle de gestion, 2014, P 13.

17 LOCHARD Jean., p.146.

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

- a. **Réduire l'incertitude** : Le tableau de bord perçoit mieux l'environnement de conduite. Elle permet de réduire dans une certaine mesure l'incertitude qui entrave la prise de décision.
- b. **Stabiliser l'information** : L'information est intrinsèquement mutable. Stabilisez les informations et ne présentez que les points principaux. Ce sont des services essentiels pour les décideurs politiques.
- c. **Faciliter la communication** : Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
- d. **Dynamiser la réflexion** : Le tableau de bord fait plus que simplement gérer les alertes. Il fournit également de puissants outils d'analyse pour étudier les situations et proposer des éléments de réflexion.
- e. **Maîtriser le risque** : Toute décision est risquée. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque manager en position décisionnelle peut avoir une vision stable et structurée de son environnement, éclairée par l'axe de développement choisi. Les tableaux de bord permettent de mieux évaluer les risques des décisions.

5.2 La méthode ABC (Activity Based Costing): Est une méthode de gestion budgétaire pour mieux comprendre les coûts de l'entreprise en affectant les frais généraux aux différentes activités commerciales. Contrairement aux méthodes traditionnelles d'établissement des coûts, qui reposent sur la répartition des coûts en fonction de la production, la méthode ABC tient compte des différentes activités requises pour produire un produit ou un service et répartit les frais généraux en fonction de ces activités.¹⁹

Pour établir la méthode ABC, il est nécessaire d'identifier toutes les activités de l'entreprise et de déterminer leurs coûts. Ensuite, le coût de chaque produit ou service doit être déterminé en fonction des activités qui y sont associées. Cette approche aide à mieux comprendre les coûts des entreprises et à prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de gestion.

¹⁹ https://www.researchgate.net/publication/226088677_Activity_Based_Costing_for_Component-Based_Software_Development

La méthode ABC est particulièrement utile pour les entreprises qui offrent plusieurs produits ou services, car elle permet de mieux comprendre les coûts associés à chaque produit ou service et d'identifier les coûts inutiles qui peuvent être réduits pour améliorer la rentabilité.

Cependant, la mise en place d'une approche ABC peut être complexe et nécessiter beaucoup de temps et de ressources humaines. Cela peut également nécessiter des modifications des systèmes comptables et de gestion de l'entreprise. De plus, la méthode ABC ne considère que les coûts directs et indirects liés aux activités, et ne considère pas les coûts liés aux ressources qui ne sont pas directement liés aux activités, tels que les coûts liés à la recherche et au développement.

5.3 L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) : l'analyse SWOT est un outil de gestion stratégique qui identifie les forces et les faiblesses d'une entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces du marché. Cette analyse peut aider les entreprises à établir des priorités et à prendre des décisions budgétaires éclairées. En effet, en évaluant les forces et les faiblesses de l'entreprise, les managers peuvent déterminer dans quels domaines investir et lesquels réduire. De plus, en identifiant les opportunités et les menaces externes, les entreprises peuvent ajuster leurs budgets pour tirer parti de nouvelles opportunités ou répondre aux menaces²⁰.

5.4 L'analyse de rentabilité : L'analyse de rentabilité est un important outil de gestion budgétaire qui vous permet d'évaluer la performance financière de votre entreprise en termes de rentabilité. Cette analyse consiste à comparer les coûts et les revenus associés à chacun des produits ou services de l'entreprise. Il peut déterminer le niveau de rentabilité de chaque activité et mieux comprendre les flux de revenus de l'entreprise²¹.

Afin d'exécuter l'analyse de rentabilité, il est nécessaire de collecter des données sur les coûts directs et indirects associés à chaque activité et les revenus générés par ces activités. Ensuite, les avantages nets associés à chaque activité doivent être déterminés en soustrayant les coûts des revenus.

L'analyse de rentabilité identifie les produits ou services les plus rentables d'une entreprise et ceux qui ne sont pas rentables ou génèrent des pertes. Cette analyse peut aider les entreprises à prendre des décisions concernant les prix, le marketing, la production et les investissements.

20 .SWOT : définition, explication et exemples... (journaldunet.fr)

21 Alain Marion Dans Analyse financière (2015), pages 195 à 217

Par exemple, si l'analyse de rentabilité montre que certains produits sont peu rentables, l'entreprise peut décider de les abandonner ou de les améliorer pour en augmenter la rentabilité. De même, si l'analyse montre que certains produits sont très rentables, l'entreprise peut décider d'investir davantage dans leur production ou leur promotion.

En résumé, l'analyse de rentabilité est un outil important de la gestion budgétaire qui permet d'évaluer la performance financière de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de gestion.

5.5 Le calcul de la valeur actuelle nette (VAN) : La valeur actualisée nette (VAN) est un outil de gestion budgétaire qui vous permet d'évaluer la rentabilité d'un projet ou d'un investissement. Il est utilisé pour déterminer si un investissement générera des flux de trésorerie positifs ou négatifs au fil du temps et pour calculer la valeur actuelle de ces flux de trésorerie.²²

La valeur actualisée nette est calculée en soustrayant le coût initial de l'investissement de la somme des flux de trésorerie actualisés générés par l'investissement pour une période donnée. Les flux de trésorerie futurs sont actualisés au taux de rendement requis pour refléter la valeur temps de l'argent.

Si la VAN est positive, cela signifie que l'investissement génère suffisamment de flux de trésorerie pour couvrir les coûts initiaux et générer un profit. En revanche, si la VAN est négative, cela signifie que l'investissement ne pourra pas générer suffisamment de trésorerie pour couvrir les coûts initiaux et sera donc une perte.

La VAN est un outil important pour la prise de décision en matière d'investissement, car elle permet de comparer différents projets ou investissements et de choisir celui qui génère la VAN la plus élevée. Cependant, elle doit être utilisée en conjonction avec d'autres techniques d'analyse financière pour une prise de décision éclairée.

5.6 Le calcul du coût du capital : Le coût du capital est un élément clé de la gestion budgétaire car il détermine le coût de financement de l'entreprise, c'est-à-dire le coût que l'entreprise doit supporter pour obtenir des fonds d'investissement.²³

Pour calculer le coût du capital, il faut considérer deux sources de financement : la dette et les fonds propres. Le coût de la dette est calculé en fonction du taux d'intérêt de l'emprunt

22 Calcul de la Valeur Actuelle Nette (VAN) : Définition, utilité.. (l-expert-comptable.com)

23 Le modèle cybernétique du contrôle de gestion (2020), pages 191 à 225

contracté par l'entreprise. D'autre part, le coût des capitaux propres est calculé en considérant le taux de rendement attendu pour les actionnaires de l'entreprise.

Il existe différentes méthodes de calcul du coût du capital, notamment :

- a. La méthode du coût moyen pondéré du capital (CMPC) : La méthode consiste à considérer le coût de la dette et le coût des fonds propres, pondérés par leurs poids respectifs dans la structure de financement de l'entreprise. Il permet d'obtenir le coût global de financement de l'entreprise.
- b. Le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) : Cette méthode est utilisée pour calculer le coût des fonds propres, en tenant compte à la fois des risques spécifiques à l'entreprise (c'est-à-dire des risques qui ne peuvent pas être diversifiés) et des risques systémiques (pertinents pour le marché).

Le calcul du coût du capital est important dans la gestion budgétaire car il permet de déterminer le coût de financement des investissements d'une entreprise et d'évaluer leur rentabilité en comparant le coût du capital au taux de rendement attendu sur ces investissements.

5.7 La méthode des ratios financiers : est un outil de gestion budgétaire qui inclut le calcul de ratios financiers en fonction des états financiers de l'entreprise. Ces ratios financiers permettent de comparer la performance financière d'une entreprise à celle de ses concurrents ou à la moyenne du secteur. Les ratios financiers sont des mesures quantitatives qui aident à évaluer la santé financière d'une entreprise et à prendre des décisions budgétaires éclairées.²⁴

Il existe plusieurs ratios financiers, dont voici quelques exemples:

- a. Le ratio de liquidité : Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à respecter ses obligations à court terme en comparant ses actifs courants, tels que la trésorerie, à ses passifs à court terme, tels que la dette à court terme. Un ratio de liquidité élevé indique la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à court terme.
- b. Le ratio de rentabilité : Ce ratio mesure la rentabilité d'une entreprise en comparant ses profits à ses ventes ou à ses investissements totaux. Un taux de rentabilité élevé indique que l'entreprise est rentable.

²⁴ Op Bruno Bachy Dans La boîte à outils de la comptabilité (2020), pages 150 à 153

- c. Le ratio d'endettement : Ce ratio mesure le niveau d'endettement d'une entreprise en comparant sa dette à son actif. Un taux d'endettement élevé peut indiquer un risque dans une entreprise.
- d. Le ratio de rotation des stocks : Ce ratio mesure les ventes et le taux de remplacement des stocks d'une entreprise. Un taux de rotation des stocks élevé peut indiquer qu'une entreprise est efficace dans la gestion des stocks.

Ces ratios financiers peuvent être utilisés pour identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et pour prendre des décisions éclairées en matière de budget, par exemple en déterminant les domaines dans lesquels des économies peuvent être réalisées ou en identifiant les domaines dans lesquels l'entreprise doit investir pour améliorer sa performance financière.

Ces outils et techniques peuvent être utilisés de manière combinée pour optimiser la gestion budgétaire de l'entreprise.

6. Les limites de la gestion budgétaire :

Cependant, l'importance de la gestion budgétaire ne doit pas occulter l'existence de la gestion budgétaire. Certaines limites et difficultés liées à sa mise en œuvre. Parmi ces limitations nous citons²⁵:

- La construction budgétaire est largement basée sur les modèles passés. Cela risque de perpétuer des lignes budgétaires inefficaces. Cela est particulièrement vrai pour tous les budgets fonctionnels. La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel
 - Dans un contexte de décentralisation peu sincère, le budget risque de devenir un ensemble de règles strictes imposées aux "gestionnaires"
 - A son tour, la liberté laissée aux managers peut induire la « féodalité », siège du pouvoir, au détriment de la stratégie et des intérêts généraux de l'entreprise
 - Des changements de circonstances peuvent rendre la construction du budget obsolète.
- Le suivi doit être continu afin d'ajuster les plans d'action et les prévisions.

²⁵ Brigitte DORIATH, P03.

Section 02 : Les facteurs influençant l'efficacité de la gestion budgétaire

1. Les facteurs internes influençant l'efficacité de la gestion budgétaire :

1.1 La culture organisationnelle : La culture organisationnelle peut avoir un impact significatif sur la façon dont les managers voient et mettent en œuvre la gestion budgétaire. Une culture organisationnelle qui favorise la transparence, la responsabilité et la prise de décision basée sur les données peut conduire à une gestion budgétaire plus efficace.²⁶

La transparence peut aider à garantir que toutes les parties prenantes comprennent les priorités financières d'une organisation et comment elles sont affectées par les décisions de gestion budgétaire. Lorsque les employés ont une compréhension claire des priorités financières et des ressources allouées pour les atteindre, ils sont plus susceptibles d'investir dans le succès de l'organisation.

La responsabilisation est également importante pour une gestion budgétaire efficace. Lorsque les gestionnaires sont responsables des résultats financiers de leur ministère, ils sont plus susceptibles de prendre des décisions éclairées sur la façon d'allouer les ressources disponibles. Cela peut rendre les budgets plus réalistes et mieux alignés sur les objectifs de l'organisation.

Enfin, la prise de décision basée sur les données peut aider à garantir que les décisions de gestion budgétaire sont basées sur des faits plutôt que sur des conjectures ou des préférences personnelles. Cela permet une utilisation plus efficace des ressources disponibles et aligne mieux la gestion budgétaire sur les priorités financières de l'organisation.

En conclusion, une culture organisationnelle qui favorise la transparence, la responsabilisation et la prise de décision fondée sur les données peut contribuer à assurer une gestion budgétaire plus efficace. Cela peut conduire à des budgets plus réalistes, à un meilleur alignement avec les priorités financières d'une organisation et à une utilisation plus efficace des ressources disponibles.

²⁶ Culture organisationnelle: sa définition et ses enjeux | AtmanCo

1.2 La qualité des données: La qualité des données est un facteur clé pour assurer une gestion budgétaire efficace. Les données sur lesquelles repose la gestion budgétaire doivent être exactes, fiables et à jour pour être efficaces. Des données inexactes ou incomplètes peuvent conduire à une prise de décision inappropriée et à une mauvaise planification budgétaire.²⁷

Les gestionnaires ont besoin de données précises et fiables pour prendre des décisions éclairées en matière de planification financière et de budgétisation. Les données doivent être validées pour garantir leur exactitude et leur pertinence pour la prise de décision. Des données inexactes peuvent entraîner des prévisions de revenus et de coûts qui ne reflètent pas la réalité de l'entreprise.

De plus, les données doivent être mises à jour régulièrement pour être valides. Les changements dans l'environnement économique et commercial peuvent avoir un impact significatif sur la performance financière d'une entreprise. Les données doivent être mises à jour pour refléter ces changements et permettre aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées sur la planification financière et la budgétisation.

En bref, la qualité des données est un facteur clé pour assurer l'efficacité de la gestion budgétaire. Les gestionnaires ont besoin de données exactes, fiables et à jour pour prendre des décisions éclairées en matière de planification financière et de budgétisation. L'exactitude et la pertinence des données doivent être vérifiées et régulièrement mises à jour pour refléter les changements dans l'environnement économique et commercial.

1.3 Les compétences et l'expérience des gestionnaires²⁸ : Les compétences et l'expérience des gestionnaires sont les facteurs clés pour assurer l'efficacité de la gestion budgétaire. Les gestionnaires qui ont les compétences et l'expérience nécessaires pour élaborer et suivre des budgets sont mieux à même de prendre des décisions éclairées et de mettre en œuvre des stratégies plus efficaces.

Les gestionnaires qui comprennent les principes, les outils et les techniques de gestion budgétaire peuvent élaborer des budgets plus précis et réalistes. Ils peuvent également suivre les résultats financiers et les comparer aux budgets pour repérer les écarts et les anomalies. Les gestionnaires expérimentés peuvent également utiliser des modèles de prévision

27 Qualité des données : Dossier complet | Techniques de l'Ingénieur (techniques-ingenieur.fr)

28 Dans Recherches en Sciences de Gestion 2014/4 (N° 103), pages 21 à 41

financière pour évaluer différentes situations et prendre des décisions éclairées en matière de planification financière et de budgétisation.

De plus, les gestionnaires ayant une expérience de travail dans des industries similaires ou travaillant sur des projets similaires peuvent apporter une perspective unique à l'élaboration et au suivi des budgets. Ils peuvent également en apprendre davantage sur les meilleures pratiques de l'industrie et les appliquer dans leurs propres organisations.

En bref, les compétences et l'expérience des gestionnaires sont les facteurs clés pour assurer l'efficacité de la gestion budgétaire. Les gestionnaires qui comprennent les principes, les outils et les techniques de gestion budgétaire peuvent élaborer des budgets plus précis et réalistes, suivre les résultats financiers et prendre des décisions éclairées en matière de planification financière et de budgétisation. Les gestionnaires chevronnés peuvent également apporter une perspective unique à l'élaboration et au suivi des budgets.

1.4 La communication interne²⁹ : La communication interne est un autre facteur important affectant l'efficacité de la gestion budgétaire. Une communication efficace entre les différents départements d'une organisation permet d'assurer une gestion budgétaire réussie.

Les gestionnaires doivent être en mesure de communiquer clairement les objectifs financiers et les priorités à l'ensemble de l'organisation. Cela permettra aux employés de comprendre les objectifs financiers globaux de l'organisation et de voir comment leur travail individuel peut contribuer à atteindre ces objectifs.

De plus, les responsables doivent partager des informations sur les résultats et les KPI avec l'ensemble de l'organisation. Cela permettra aux employés de comprendre la performance financière de l'organisation et de savoir où des ajustements sont nécessaires.

La communication interne peut également aider à identifier les problèmes budgétaires et à trouver des solutions appropriées. Si les employés ont une compréhension claire des priorités financières de l'organisation, ils seront mieux en mesure de signaler les problèmes potentiels, tels que les dépenses excessives ou les problèmes de revenus. Les gestionnaires peuvent alors travailler avec les employés pour trouver des solutions appropriées et éviter des problèmes financiers plus importants.

29 Dans Recherches en Sciences de Gestion 2014/4 (N° 103), pages 21 à 41

Bref, la communication interne est un facteur important pour assurer l'efficacité de la gestion budgétaire. Les responsables doivent communiquer clairement les objectifs et les priorités financières dans l'ensemble de l'organisation, partager des informations sur les résultats et les indicateurs de performance clés, et travailler avec les employés pour identifier les problèmes potentiels et trouver des solutions appropriées.

1.5 La structure organisationnelle³⁰ : D'autre part, les structures hiérarchiques et centralisées peuvent rendre la gestion budgétaire plus difficile en raison du niveau supplémentaire de prise de décision requis pour approuver les budgets et les modifications budgétaires. La structure organisationnelle affecte également la façon dont les départements et les équipes travaillent ensemble, affectant la coordination et la communication nécessaires à une gestion budgétaire efficace.

De plus, la structure organisationnelle peut affecter la disponibilité des ressources nécessaires à la gestion budgétaire. Par exemple, dans une organisation avec des services financiers centralisés, les managers peuvent avoir moins de ressources pour développer et suivre les budgets, alors que dans une organisation avec des services financiers décentralisés, les managers peuvent avoir plus d'accès aux ressources nécessaires pour développer et contrôler les budgets et l'expertise.

En résumé, la structure organisationnelle a un impact significatif sur la gestion budgétaire, et les responsables doivent tenir compte de cet impact lors de la formulation et de l'exécution des budgets.

1.6 La participation et l'engagement des parties prenantes³¹ : En impliquant les parties prenantes dans le processus budgétaire, les responsables obtiennent des informations précieuses sur les hypothèses de base, les prévisions de ventes, les coûts et les priorités financières. Les employés impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre du budget peuvent également se sentir plus responsables de leur propre succès et motivés pour atteindre les objectifs financiers fixés.

De plus, l'engagement des fournisseurs et des clients peut aider à identifier les opportunités de réduction des coûts ou de nouvelles sources de revenus, ce qui peut avoir un impact positif sur la gestion du budget. Les clients qui participent à des sondages ou à des groupes de discussion

30 Dans Recherches en Sciences de Gestion 2014/4 (N° 103), pages 21 à 41

31 Dans Recherches en Sciences de Gestion 2014/4 (N° 103), pages 21 à 41

sur un produit ou un service peuvent également fournir des informations précieuses pour la planification des ventes et la budgétisation.

En fin de compte, l'engagement et l'engagement des parties prenantes peuvent aider à créer un processus de budgétisation plus collaboratif et efficace qui aide les organisations à atteindre leurs objectifs financiers à long terme.

2. Les facteurs externes influençant l'efficacité de la gestion budgétaire :

Des facteurs externes peuvent également avoir un impact significatif sur l'efficacité de la gestion budgétaire. Voici quelques exemples de facteurs externes :

2.1 La concurrence³² : La concurrence peut avoir un impact significatif sur la gestion budgétaire d'une entreprise. Les entreprises doivent surveiller de près les activités de leurs concurrents pour s'assurer qu'ils sont compétitifs sur le marché. Si un concurrent introduit un nouveau produit ou une nouvelle technologie, cela pourrait affecter les ventes et les marges bénéficiaires de l'entreprise. Les entreprises peuvent également être contraintes de baisser leurs prix pour rester compétitives, ce qui pourrait affecter les prévisions de revenus et les marges bénéficiaires.

En outre, les entreprises peuvent également faire face à une concurrence croissante dans le recrutement de talents, ce qui peut affecter les coûts de main-d'œuvre et les budgets de recrutement. Les entreprises doivent également surveiller les fluctuations du marché, les tendances économiques et les changements réglementaires qui peuvent affecter leurs opérations et leurs budgets. En fin de compte, la concurrence est un facteur externe important affectant l'efficacité de la gestion du budget de l'entreprise.

2.2 La réglementation : La réglementation est un facteur externe important qui affecte la gestion du budget d'une organisation. Les réglementations gouvernementales et sectorielles peuvent affecter de nombreux aspects des finances des entreprises, notamment les coûts, les revenus, les investissements et les risques. Par conséquent, les entreprises doivent être conscientes de ces réglementations et s'adapter en conséquence dans leur planification budgétaire.

32 Dans Revue française d'administration publique 2016/4 (N° 160), pages 1065 à 1078

Par exemple, les modifications apportées aux réglementations environnementales peuvent entraîner des coûts supplémentaires pour les entreprises afin de se conformer aux nouvelles normes de durabilité. De même, les modifications apportées aux lois sur la protection des consommateurs peuvent affecter les coûts et les revenus des entreprises. Les réglementations en matière d'importation et d'exportation affectent également les coûts et les revenus, selon l'industrie et la nature de l'activité commerciale.

Par conséquent, les entreprises doivent être en mesure de surveiller les changements réglementaires et de les intégrer dans la planification budgétaire pour rester conformes et compétitives sur le marché. De plus, ils doivent être en mesure de réagir rapidement et efficacement aux changements réglementaires afin de minimiser les impacts négatifs sur leur performance financière.

2.3 L'environnement économique : L'environnement économique a un impact important sur la gestion budgétaire des entreprises. Par exemple, une récession peut entraîner une réduction de la demande des consommateurs, affectant les volumes et les marges bénéficiaires. Dans un tel scénario, les entreprises pourraient être contraintes de réduire leurs coûts, d'ajuster leur production et de revoir leurs priorités budgétaires pour maintenir leur rentabilité.

À l'inverse, la croissance économique augmente la demande des consommateurs, ce qui augmente les ventes et les marges bénéficiaires. Dans ce cas, l'entreprise peut être en mesure d'investir davantage dans la croissance et le développement, ou de réinvestir les bénéfices pour améliorer son positionnement sur le marché.

Il convient également de noter que les fluctuations monétaires peuvent affecter les budgets des entreprises opérant à l'international. Des taux de change défavorables peuvent augmenter le coût des matières premières, des produits importés ou les coûts de transport, ce qui peut affecter les marges bénéficiaires et les prévisions budgétaires.

En résumé, l'environnement économique est un facteur externe important qui doit être pris en compte dans la gestion du budget d'une entreprise car il peut avoir un impact significatif sur les prévisions, les dépenses et les marges bénéficiaires.

2.4 Les fluctuations des taux de change : les fluctuations des taux de change peuvent affecter le budget des entreprises qui effectuent des transactions en devises étrangères. Par exemple, si une entreprise importe des matières premières de l'étranger et que la monnaie locale se déprécie par rapport à la monnaie nationale de l'entreprise, le coût des importations augmente, ce qui peut affecter le budget.

De même, les fluctuations des taux de change peuvent affecter le prix de vente des produits ou services exportés par une entreprise. Si la monnaie nationale de l'entreprise s'apprécie par rapport à la monnaie du pays importateur, les prix de vente peuvent augmenter, affectant les volumes et les marges bénéficiaires.

Par conséquent, les entreprises doivent porter une attention particulière aux fluctuations des taux de change et tenir compte de ces changements. Facteurs de planification budgétaire à long terme.

2.5 Les événements imprévus³³ : les événements imprévus peuvent avoir un impact important sur le budget de fonctionnement. Les catastrophes naturelles, les conflits politiques, les épidémies ou d'autres événements peuvent perturber les chaînes d'approvisionnement, affecter les coûts et les volumes et entraîner des pertes financières importantes. Les entreprises doivent être capables de réagir rapidement à ces événements et d'ajuster les budgets en conséquence pour éviter des pertes financières importantes. Les entreprises peuvent également prendre des mesures proactives, telles que l'assurance et la diversification de la chaîne d'approvisionnement, pour réduire l'impact des événements imprévus sur leurs budgets.

3. Les outils et les techniques pour améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire :

Il existe une variété d'outils et de techniques qui peuvent améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire, notamment :

3.1 Les tableurs³⁴ : Un tableur est un outil informatique permettant de stocker, d'organiser et d'analyser des données sous forme électronique. Les feuilles de calcul

33 Morad Mousli Management & Avenir 2014/4 (N° 70), pages 55 à 75

34 Dans Techniques de gestion (2016), pages 245 à 294

peuvent être utilisées pour créer et suivre des budgets en fournissant un aperçu des données financières de l'entreprise telles que les revenus, les dépenses et les bénéfices.

Les feuilles de calcul permettent également des calculs automatisés, ce qui permet de gagner du temps et de réduire les erreurs. Par exemple, des formules peuvent être utilisées pour calculer des totaux, des moyennes, des pourcentages et d'autres mesures financières importantes.

Les feuilles de calcul offrent également une grande flexibilité dans le formatage des données, permettant la création de tableaux, de graphiques et d'autres visualisations pour aider à communiquer les résultats financiers. Les feuilles de calcul peuvent également être utilisées pour prévoir les résultats financiers futurs à l'aide de techniques telles que les séries chronologiques et la régression.

Cependant, il convient de noter que les feuilles de calcul présentent certains inconvénients. Par exemple, les feuilles de calcul sont sujettes aux erreurs humaines, telles que les erreurs de saisie de données et les erreurs de formule. Les feuilles de calcul peuvent également être difficiles à gérer pour les budgets complexes et les entreprises comptant de nombreux services ou filiales. Enfin, les feuilles de calcul peuvent être difficiles à partager et à mettre à jour de manière collaborative.

3.2 Les logiciels de gestion budgétaire³⁵ : un logiciel de gestion budgétaire peut aider les entreprises à automatiser et à rationaliser leur processus de budgétisation, en réduisant les erreurs et les inefficacités. Ils permettent également une visualisation plus claire des données financières et une analyse plus approfondie des écarts budgétaires. Les logiciels les plus couramment utilisés sont Oracle Hyperion, SAP Business Planning and Consolidation et IBM Cognos. Les entreprises peuvent choisir des logiciels en fonction de leurs besoins spécifiques et de leur budget.

3.3 L'analyse prévisionnelle³⁶ : l'analyse prédictive, également connue sous le nom de prévisions financières, peut être un outil précieux dans la gestion budgétaire. Cela implique l'utilisation de données financières historiques, telles que les résultats passés et les tendances de l'industrie, et des hypothèses sur l'avenir pour prédire les résultats financiers futurs.

35 Logiciels de gestion de budget | Sage France

36 Dans Le contrôle de gestion (2006), pages 68 à 93

L'analyse prédictive peut aider à identifier les risques financiers potentiels, tels que la baisse des revenus ou l'augmentation des coûts, et à planifier en conséquence. Cela peut également aider à identifier les investissements nécessaires pour atteindre les objectifs financiers futurs, tels que l'expansion de l'entreprise ou l'augmentation des bénéfices.

Les outils d'analyse prédictive peuvent inclure des modèles financiers, des scénarios hypothétiques et des analyses de sensibilité. Ces outils peuvent aider les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées en évaluant l'impact de différents scénarios sur les performances financières futures.

L'analyse prédictive peut également aider à surveiller les performances financières en comparant les résultats réels aux prévisions, ce qui peut aider à identifier les écarts et à prendre des mesures correctives si nécessaire. Cela peut aider à améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire grâce à une prise de décision plus rapide et plus éclairée.

3.4 Le suivi des dépenses : le suivi des dépenses est le processus de suivi des dépenses réelles par rapport au budget prévu. Cette technique est essentielle à une gestion budgétaire efficace car elle vous permet de détecter rapidement les écarts budgétaires et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

Le suivi des dépenses peut se faire manuellement ou à l'aide d'un logiciel dédié. Les données sur les dépenses peuvent être collectées à partir des factures, des reçus, des relevés de carte de crédit, des chèques annulés, etc. Les informations recueillies sont ensuite comparées au budget prévu et les écarts sont analysés.

Le suivi des dépenses peut également inclure l'identification des tendances de dépenses et la catégorisation des dépenses par département et catégorie. Ces informations peuvent aider à identifier les domaines d'économies et à optimiser les budgets futurs.

En conclusion, le suivi des dépenses est un outil important pour une gestion budgétaire efficace car il suit les dépenses réelles par rapport au budget prévu et détecte rapidement les écarts budgétaires. Les données collectées peuvent également aider à identifier les tendances de dépenses et à optimiser les budgets futurs.

3.5 La budgétisation participative : Le budget participatif est une technique efficace pour impliquer les employés dans le processus budgétaire, contribuant à accroître leur engagement et leur responsabilité. Cette technique implique que les employés à différents niveaux de l'organisation jouent un rôle actif dans l'élaboration et la mise en œuvre du budget.

La budgétisation participative peut aider à identifier des idées novatrices pour améliorer l'efficacité du budget. Les employés de première ligne ont un aperçu des opérations commerciales quotidiennes, ce qui peut les aider à faire des recommandations plus spécifiques pour des ajustements et des améliorations budgétaires. En impliquant les employés à différents niveaux de l'organisation, la budgétisation participative peut également contribuer à créer une culture de collaboration et de transparence, en améliorant la communication et la coordination entre les différentes équipes.

Il convient de noter, cependant, que la budgétisation participative peut prendre du temps et nécessite une coordination minutieuse pour s'assurer que le budget répond aux objectifs de l'entreprise. Cela peut également nécessiter des ressources supplémentaires pour former le personnel à participer efficacement au processus budgétaire. Malgré ces défis, la budgétisation participative peut être une technique efficace pour accroître l'efficacité du budget en impliquant les employés dans le processus de prise de décision.

3.6 La révision continue du budget : L'examen budgétaire continu est une technique permettant de maintenir des budgets pertinents et réalistes tout au long de l'année. Il s'agit de suivre régulièrement les résultats financiers et d'ajuster les budgets en fonction de l'évolution de l'environnement économique ou d'événements imprévus. La technologie permet également de prévoir les écarts budgétaires et d'identifier les domaines qui nécessitent des mesures correctives.

Les révisions budgétaires continues peuvent avoir lieu à différents niveaux de l'organisation, de l'unité commerciale au niveau de la direction. Cela peut se faire à l'aide d'outils tels que des tableurs ou des logiciels de gestion budgétaire et en impliquant les parties prenantes telles que les employés et les fournisseurs.

Grâce à un examen budgétaire continu, les entreprises peuvent s'adapter rapidement aux changements de l'environnement économique ou aux événements imprévus, réduire les risques financiers et améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire.

3.7 La gestion axée sur les performances : La gestion axée sur la performance est une technique conçue pour accroître l'efficacité de la gestion budgétaire en mettant l'accent sur la mesure des résultats et l'atteinte des objectifs. Cette approche implique de fixer des objectifs clairs et mesurables pour chaque activité commerciale, de mesurer régulièrement les résultats réels par rapport à ces objectifs et de prendre des mesures pour améliorer les performances si nécessaire.

La technologie peut aider à accroître la transparence et la responsabilité dans la gestion budgétaire en fournissant des informations précises et en temps réel sur les performances de l'entreprise. Cela peut également aider à identifier les domaines de l'entreprise qui doivent être améliorés et à prendre des mesures correctives pour améliorer les performances.

La gestion basée sur les performances peut être mise en œuvre à l'aide d'outils tels que des tableaux de bord de performances et des rapports de performances réguliers. Ces outils permettent aux responsables de surveiller les performances en temps réel et de prendre des décisions éclairées pour une gestion budgétaire plus efficace.

Conclusion :

En conclusion, la gestion budgétaire constitue un pilier fondamental de la planification et du contrôle des ressources financières au sein d'une organisation. En comprenant les différents types de budgets, les étapes du processus de budgétisation et les facteurs internes et externes qui influencent son efficacité, les gestionnaires peuvent prendre des décisions financières éclairées et optimiser l'allocation des ressources. Malgré ses limites, la gestion budgétaire reste un outil précieux pour atteindre les objectifs financiers et favoriser la croissance de l'organisation. Il est essentiel de maîtriser ces concepts afin d'assurer une gestion budgétaire efficace et adaptée aux besoins de l'organisation.

Chapitre 2 :

L'efficacité de la

gestion budgétaire

comme moyen de

prévision

Dans ce chapitre, nous explorons l'importance de la gestion budgétaire en tant qu'outil de prévision dans la gestion financière. La capacité à prévoir avec précision les performances financières futures est cruciale pour prendre des décisions éclairées et atteindre les objectifs de l'entreprise. Nous examinerons les étapes clés du processus de planification budgétaire, l'importance de collecter des données fiables pour la prévision et l'utilisation de l'historique des données financières pour anticiper l'avenir. Nous évaluerons également l'efficacité de la gestion budgétaire dans la prise de décision financière et présenterons des stratégies pour améliorer cette efficacité. Enfin, nous aborderons le rôle de la gestion budgétaire dans la planification stratégique, mettant l'accent sur l'élaboration d'un budget aligné sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et l'analyse des écarts entre les résultats réels et les prévisions budgétaires. En comprenant l'importance de la gestion budgétaire comme moyen de prévision, les gestionnaires seront mieux équipés pour prendre des décisions financières éclairées et mettre en place des stratégies efficaces pour atteindre les objectifs de leur entreprise.

***Section 01 : Le processus de planification budgétaire
comme base pour les techniques de prévision en gestion
financière***

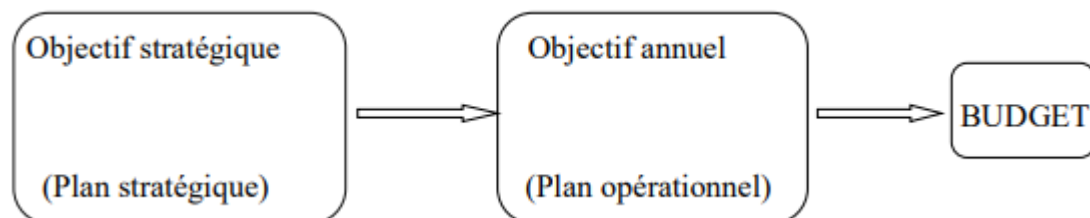
1. Les étapes clés du processus de planification budgétaire :

1.1 Définition du processus budgétaire :

«Traditionnellement, le processus budgétaire peut d'abord être vu comme une division de différents budgets, ce qui équivaut à diviser l'entreprise en centres de responsabilité»³⁷. Le processus budgétaire représente ce que fait l'entreprise. Par conséquent, le processus est toujours orienté vers un système bénéficiaire ou bénéficiaire interne ou externe. Il peut donc inclure des activités menées par différents secteurs ou différentes entités: le processus budgétaire est transversal, et peut être résumé en trois phases :³⁸

- La phase 1 implique que la direction générale fixe des objectifs pour l'année à venir, ainsi que des politiques et des directives que le personnel opérationnel doit suivre.
- La deuxième phase dure plus longtemps car ce sont les gens d'affaires qui fixent les objectifs aux subordonnés, formulent les plans d'action et proposent les budgets aux supérieurs.
- La troisième phase consiste à consolider les budgets de fonctionnement, permettant à la direction générale de trouver un équilibre entre ces budgets de fonctionnement et la situation de l'entreprise.³⁹

Figure 3 Le schéma de la planification budgétaire⁴⁰



37 LONING Hélène & al, « le contrôle de gestion, Organisations, outils et pratiques », 3e édition DUNOD, Paris, 2008, p : 95.

38 ROUACHE Michel et NAULLEAU Gérard, « le contrôle de gestion bancaire et financier » ; 5e Edition D'organisation, Paris, 1998, p: 265.

39 <https://www.ummo.dz/dspace/bitstream/handle/ummo/20348/Mémoire%20AITMOUSSA-DEBIANE.pdf?sequence=1>

De ce schéma, nous déduisons que la planification budgétaire se fait en trois phases principales :

- La première étape consiste à établir les objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise pour guider les actions de l'entreprise et assurer le développement et la survie de l'entreprise.
- Les objectifs annuels sont déterminés en fonction des objectifs stratégiques, en se concentrant sur les objectifs à court terme et en visant à créer les conditions nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques à long terme.
- Enfin, le budget annuel est établi en fonction des objectifs annuels fixés. Ils représentent l'allocation des ressources financières pour chaque activité de l'entreprise, permettant d'atteindre des objectifs précis dans un délai d'un an.

2. L'importance de la collecte de données précises et fiables pour la prévision :

La collecte de données⁴¹ précises et fiables est un élément essentiel pour prédire avec précision l'avenir. Les prévisions sont basées sur des données historiques et des tendances passées. Si les données collectées sont inexactes ou non fiables, les prévisions seront également inexactes ou non fiables. Par conséquent, la qualité des données est un élément clé de la précision des prévisions. La qualité des données est importante pour la précision des prévisions pour de nombreuses raisons. Premièrement, si les données collectées sont incomplètes, erronées ou biaisées, elles peuvent fausser les prévisions et conduire à de mauvaises décisions. Par exemple, si les chiffres d'une entreprise ne reflètent pas les ventes ou les dépenses réelles, cela pourrait conduire à des prévisions erronées de la rentabilité future de l'entreprise.

Deuxièmement, la qualité des données affecte l'exactitude des tendances et des modèles identifiés à partir des données. Les tendances et les modèles sont des éléments importants de la prévision car ils peuvent aider à identifier les comportements futurs. Si les données sont inexactes ou incomplètes, cela peut affecter l'exactitude de l'identification des tendances et des modèles, affectant ainsi l'exactitude des prévisions.

40 Source : DAYAN & al, « Manuel de gestion », volume 1, 2^e édition, Ellipses Edition, Paris, 2004, p : 831.

41 Les étapes de collecte de données - Analytics.fr

Troisièmement, des données précises et fiables sont nécessaires pour développer des modèles statistiques et des algorithmes d'apprentissage automatique capables de prédire le comportement futur. Les modèles et les algorithmes sont basés sur des données historiques et des tendances passées. Si les données sont inexactes ou incomplètes, cela peut affecter l'exactitude de ces modèles et algorithmes.

Enfin, les organisations qui s'appuient sur des données inexactes ou non fiables pour prendre des décisions peuvent subir des conséquences négatives. Par exemple, une entreprise qui s'appuie sur des données inexactes pour prévoir les ventes futures peut produire trop ou trop peu, ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires ou une perte de revenus.

En conclusion, la qualité des données est un élément clé de l'exactitude des prévisions. Les organisations doivent s'assurer que les données collectées sont fiables et représentatives de la réalité. La collecte de données précises et fiables peut aider à identifier les tendances et les modèles qui peuvent être utilisés pour prédire l'avenir. En fin de compte, la qualité des données est essentielle à la prise de décision éclairée et au succès de l'organisation.

3. L'utilisation de l'historique des données financières pour prévoir l'avenir :

Les données financières historiques⁴² sont souvent utilisées pour prédire l'avenir de la finance. Les entreprises collectent et stockent des données financières telles que les états financiers passés, les performances trimestrielles et annuelles, les bilans, les flux de trésorerie, les ratios financiers, etc. Ces données peuvent être utilisées pour identifier les tendances passées, les modèles de comportement et les facteurs qui affectent la performance financière d'une entreprise.

L'analyse des tendances passées peut aider à identifier les facteurs affectant la performance financière d'une entreprise. Par exemple, si une entreprise connaît une croissance régulière de ses revenus au fil du temps, cela peut indiquer que son produit ou service est largement accepté sur le marché. D'un autre côté, si les ventes d'une entreprise sont en baisse, cela pourrait indiquer une baisse de la demande, une concurrence accrue ou une mauvaise gestion interne⁴³.

42 Méthode de prévision des ventes : les données historiques | Verteego

43 Lendrevie J et Levy J : Meractor 10ème édition, Dunod, Paris, 2012, P43.

Les ratios financiers sont également utilisés pour évaluer la santé financière d'une entreprise et prévoir son avenir. Les ratios financiers peuvent aider à mesurer l'efficacité opérationnelle et la rentabilité d'une entreprise, la capacité d'une entreprise à rembourser sa dette, la liquidité d'une entreprise, etc. Par exemple, un ratio de rentabilité peut indiquer la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices, tandis qu'un ratio d'endettement peut indiquer la capacité d'une entreprise à payer ses dettes.⁴⁴

De plus, l'utilisation de données financières historiques peut aider à identifier les risques et opportunités futurs. Par exemple, l'analyse des tendances des ventes et des coûts peut aider à identifier les facteurs affectant la rentabilité d'une entreprise et à prévoir les fluctuations futures des revenus et des dépenses. Cela aide les dirigeants à prendre des décisions éclairées concernant les investissements, les dépenses et les opérations.⁴⁵

Cependant, il convient de noter que l'utilisation de données financières historiques pour prédire l'avenir comporte des limites et des incertitudes. Des événements imprévus, tels que des crises économiques, des changements réglementaires ou des événements politiques, pourraient avoir une incidence importante sur la performance financière et les prévisions futures. Les entreprises doivent donc être capables de s'adapter aux évolutions du marché et de tenir compte des imprévus.

De plus, l'utilisation de données financières historiques ne peut pas prendre en compte des facteurs imprévus ou non quantifiables, tels que des changements dans les préférences des consommateurs, des développements technologiques ou des événements géopolitiques. Par conséquent, il est important de combiner les données financières historiques avec d'autres sources d'informations pour prévoir l'avenir de manière plus précise et plus complète. Les entreprises peuvent utiliser des techniques avancées d'analyse de données telles que l'apprentissage automatique pour analyser les données historiques et identifier les tendances futures. Cela permet d'améliorer la précision des prédictions et de réduire les incertitudes.

⁴⁴ <https://finmodelslab.com/fr/blogs/blog/using-financial-ratios-business-plan>

⁴⁵ Gervais M, « contrôle de gestion », Economica, 1997, Paris, P46

4. L'évaluation de l'efficacité de la gestion budgétaire dans la prise de décision financière :

4.1 Définition de la notion Performance :

Selon **LORINO** : « La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques »⁴⁶. Ce qui revient à dire que la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur cout, ainsi « n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément »⁴⁷.

Selon **KHEMAKHEM** : « la performance est d'accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. »⁴⁸

Selon **BOURGUINGNON** : « Etymologiquement ce mot vient du verbe anglais to performé lui-même issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir une action avec régularité. Trois sens lui sont généralement retenus : Un succès ; Un résultat de l'action ; Une action ». 61 Il a défini la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). »⁴⁹

Un système de mesure de la performance peut être considéré comme une combinaison de mesures permettant une évaluation équilibrée de la performance d'une organisation, c'est-à-dire pondérée par tous les éléments qui composent la performance.

Plus précisément, il s'agit d'un système qui permet des décisions et des actions éclairées basées sur l'efficacité et l'efficacité des actions passées en acquérant, validant, triant, analysant, interprétant et diffusant des données appropriées. En effet, le système de mesure doit remplir les tâches suivantes :

- Évaluer, gérer et améliorer les performances.

46 LORINO Philippe. «Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage ». Édition d'organisation 1998, P18.

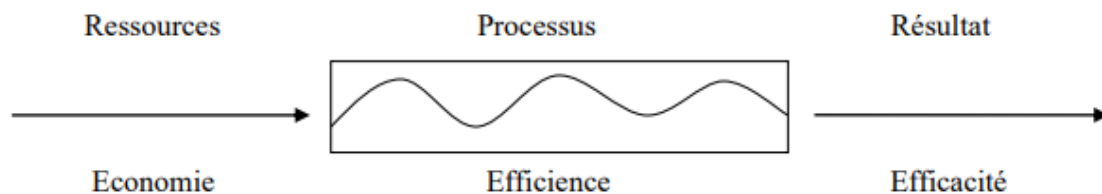
47 Idem, P18.

48 A.KHEMAKHEM « la dynamique du contrôle de gestion ». 2ème édition DUNOD. 1976, P310.

49 BOURGUINGNON.A, « Peut-on définir la performance? », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet Aout, 1995, pp61-65.

- Développer et définir une stratégie.
- Accent mis sur le dialogue stratégique.
- Amélioration de la prise de décision et de la priorisation.
- Motiver et apprendre.

D'après BOUQUIN, les critères de mesure de la performance est comme une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités. Il a représenté ces critères de la manière suivante⁵⁰



L'Efficacité : L'efficacité signifie la capacité d'atteindre des objectifs et définit la capacité d'une entreprise à atteindre ses buts et objectifs. Ainsi, efficace pour une entreprise signifie qu'elle est capable de produire les résultats attendus et d'atteindre les objectifs fixés, que ces objectifs soient définis en termes de quantité, de qualité, de délai, de coût ou encore de rentabilité. La formule de mesure de l'efficacité est la suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

Équation 2 Efficacité

L'Efficience : Désigne le résultat par rapport aux moyens mis en œuvre, le fait de maximiser la quantité d'un produit ou service à partir d'une quantité donnée de ressources, ou de minimiser la quantité de ressources consommées par une quantité donnée de produit ou service. Servir. La formule de mesure de l'efficacité est la suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{objectifs visés}}{\text{moyens mis en œuvre}}$$

Équation 3 Efficience

L'Economie : Elle désigne le rapport entre les objectifs fixés et les moyens de distribution. Ce concept fait référence aux moyens minimaux adoptés par l'entreprise pour atteindre les

⁵⁰ Source : BOUQUIN.H, Le contrôle de gestion, Edition presses universitaire de France, 7ème Edition, Paris, 2006, P75.

objectifs qu'elle s'est fixés. L'économie consiste à obtenir les ressources nécessaires au moindre coût.

4.2 Les conséquences d'une gestion budgétaire inefficace sur la prise de décision financière :

Une gestion budgétaire inefficace peut avoir plusieurs conséquences sur les décisions financières, telles que :

- Prise de décisions basées sur des informations inexactes : des informations financières inexactes peuvent conduire à une prise de décision inappropriée et inefficace, car les décisions sont basées sur des données inexactes. Par exemple, si le budget sous-estime le coût réel du projet, les décideurs peuvent être motivés à poursuivre le projet sans se rendre compte que le projet sera beaucoup plus coûteux que prévu. Cela peut entraîner des dépenses excessives et compromettre la viabilité financière de l'organisation.

En revanche, si le budget surestime les coûts, cela peut conduire à une prudence excessive et à une réduction des investissements, ce qui profite à long terme à l'organisation. Cela peut entraver la croissance et la compétitivité de l'organisation.

Bref, des budgets mal préparés peuvent mener à des prises de décisions inappropriées qui peuvent nuire à la santé financière et à la croissance d'une organisation.

- Incapacité à identifier les opportunités d'investissement : si le budget d'une organisation est mal géré, il peut y avoir un manque de fonds pour investir dans de nouveaux projets ou opportunités qui sont bons pour l'entreprise. De plus, des budgets mal préparés peuvent entraîner une mauvaise allocation des ressources, rendant difficile l'identification des projets présentant le plus grand potentiel de rentabilité. Cela peut conduire à des investissements dans des projets qui ne génèrent pas de profits ou ne contribuent pas à la croissance de l'organisation. Par conséquent, il est très important pour la gestion budgétaire d'identifier efficacement les opportunités d'investissement et les projets les plus rentables pour l'organisation.
- Prise de risques financiers inutiles : une mauvaise gestion budgétaire peut inciter les managers à prendre des risques financiers inutiles. Par exemple, si une organisation ne suit pas un processus de budgétisation rigoureux, les dirigeants peuvent essayer de prendre des décisions financières rapides pour obtenir des résultats immédiats sans peser correctement les risques et les avantages de ces décisions. Cela peut conduire à des investissements risqués ou à des dépenses excessives, mettant en péril la stabilité financière de

l'organisation. Une gestion budgétaire efficace, en revanche, permet des décisions financières plus réfléchies et éclairées qui tiennent compte des risques et avantages potentiels.

- Impact sur la liquidité : Si le budget est mal géré, les dépenses peuvent dépasser les revenus, entraînant une perte de liquidité. Cela peut entraîner des difficultés à payer les dettes à court terme, telles que les factures des fournisseurs, les salaires et les impôts, ce qui peut nuire à la réputation de l'organisation et à sa capacité à fonctionner correctement. De plus, une mauvaise gestion budgétaire peut entraîner des pénuries de trésorerie, ce qui rend difficile le financement des activités de l'organisation et la réalisation de projets à long terme.
- Perte de confiance des investisseurs et des partenaires : Une mauvaise gestion du budget peut affecter la crédibilité et la réputation de l'organisation, décourageant ainsi les investisseurs potentiels de s'engager. Les investisseurs cherchent à placer des capitaux dans des organisations dotées de plans financiers clairs et d'une gestion budgétaire efficace. L'incapacité d'une organisation à démontrer sa capacité à gérer efficacement ses finances peut entraîner une perte de confiance des investisseurs et, en fin de compte, moins de financement. Cela peut également affecter la capacité d'une organisation à obtenir des prêts auprès de banques et d'autres institutions financières.

5. Les stratégies pour améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire dans la prise de décision financière :

La gestion budgétaire est essentielle pour toute entreprise ou organisation pour atteindre ses objectifs financiers à court et à long terme. Voici quelques stratégies pour améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire dans la prise de décision financière⁵¹ :

5.1 Planification budgétaire rigoureuse : Une planification budgétaire disciplinée est une étape importante dans une gestion budgétaire efficace. Il s'agit d'élaborer un plan financier détaillé pour une période spécifique (généralement un an) à l'aide de données exactes et à jour.

Pour une planification budgétaire rigoureuse, il est important d'impliquer les principales parties prenantes, y compris les chefs de département et la haute direction. Ils peuvent fournir

51 Comment être efficace en gestion budgétaire | Indeed.com

des informations sur les besoins financiers de leur service, les coûts et investissements à venir et les prévisions de revenus.

En impliquant toutes les parties prenantes, la planification budgétaire peut être alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il identifie également les priorités de chaque département et les intègre dans le budget global.

Une planification budgétaire rigoureuse implique également une analyse approfondie des données financières passées et actuelles et des tendances du marché. Il doit également tenir compte des risques potentiels et des incertitudes susceptibles d'affecter la performance financière.

Une fois qu'un budget est élaboré, il doit être clairement communiqué à toutes les parties prenantes, expliquant les objectifs financiers de l'entreprise et leur rôle dans leur réalisation. Des mesures régulières de suivi et d'analyse doivent être prises pour identifier les écarts budgétaires et apporter les ajustements nécessaires.

En conclusion, une planification budgétaire rigoureuse est une étape essentielle d'une gestion budgétaire efficace. Il doit être atteint en engageant toutes les parties prenantes, en analysant les données financières et les tendances du marché, et en communiquant clairement les objectifs financiers de l'entreprise à toutes les parties prenantes.

5.2 Suivi et analyse régulière : un suivi et une analyse réguliers des performances financières sont essentiels pour une gestion budgétaire efficace. Cela implique de surveiller et d'évaluer la performance financière réelle de l'entreprise par rapport au budget prévu.

Un suivi régulier consiste à comparer les résultats financiers réels aux prévisions budgétaires, généralement sur une base mensuelle ou trimestrielle. Cela permet une identification rapide des écarts budgétaires et des ajustements en temps opportun. Si un département ou une activité dépasse son budget, il peut être nécessaire de réduire les dépenses ou de chercher de nouvelles sources de revenus pour compenser.

Une analyse régulière est importante pour comprendre les causes des écarts budgétaires et identifier les tendances et les problèmes récurrents. L'analyse doit être effectuée de manière approfondie et systématique à l'aide d'outils tels que les ratios financiers, les tendances historiques et les comparaisons avec d'autres entreprises du même secteur.

Une analyse plus détaillée peut également être effectuée pour comprendre la cause profonde des écarts budgétaires. Par exemple, les écarts de coûts peuvent être causés par des

changements dans les prix des matières premières ou les salaires, des erreurs dans la planification budgétaire ou des inefficacités opérationnelles. En identifiant la cause profonde, les entreprises peuvent prendre des mesures pour corriger le problème et éviter des écarts budgétaires similaires à l'avenir.

Le suivi et l'analyse réguliers des performances financières permettent également de mesurer les performances globales de l'entreprise par rapport aux objectifs financiers de l'entreprise. Cela permet de prendre des décisions éclairées pour ajuster les budgets et les plans d'action en conséquence.

En conclusion, un suivi et une analyse réguliers de la performance financière sont essentiels pour une gestion budgétaire efficace. Cela permet d'identifier rapidement les écarts budgétaires et d'effectuer des ajustements en temps opportun, ainsi que de comprendre les tendances et les problèmes récurrents.

5.3 Utilisation de technologies de pointe : L'utilisation de technologies de pointe peut grandement améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire. Les outils technologiques tels que les logiciels de planification budgétaire, les feuilles de calcul et les systèmes de gestion des performances peuvent aider à automatiser les tâches répétitives et à simplifier la gestion budgétaire.

Un logiciel de planification budgétaire peut être utilisé pour automatiser la collecte de données budgétaires et la création de rapports. Ces outils permettent aux responsables financiers de créer des budgets détaillés avec des données précises et à jour en quelques clics de souris. Un logiciel de planification budgétaire peut également aider à aligner les budgets sur les objectifs commerciaux stratégiques et à les mettre à jour en temps réel à mesure que les conditions du marché changent.

Les feuilles de calcul sont également un outil important pour la gestion du budget. Ils peuvent être utilisés pour créer des budgets détaillés à l'aide de formules et de modèles, et pour analyser rapidement les données financières à l'aide de graphiques et de tableaux de bord. Les feuilles de calcul peuvent également être utilisées pour automatiser des tâches répétitives telles que la saisie de données et la création de rapports.

Les systèmes de gestion de la performance sont une autre technologie avancée qui peut être utilisée pour améliorer la gestion budgétaire. Ces systèmes peuvent être utilisés pour surveiller et analyser les performances financières en temps réel à l'aide de tableaux de bord et de rapports personnalisables. Les systèmes de gestion des performances peuvent également

être utilisés pour suivre et évaluer les progrès par rapport aux objectifs financiers d'une entreprise et identifier les tendances et les problèmes récurrents.

En résumé, l'application d'une technologie de pointe peut grandement améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire. Les outils technologiques tels que les logiciels de planification budgétaire, les feuilles de calcul et les systèmes de gestion des performances peuvent aider à automatiser les tâches répétitives et à simplifier la gestion budgétaire, permettant ainsi aux responsables financiers de se concentrer sur des tâches et des analyses plus stratégiques.

5.4 Communication claire et transparente : Une communication claire et transparente est essentielle à une gestion budgétaire efficace. Les objectifs et les plans budgétaires doivent être clairement communiqués à toutes les parties prenantes, y compris la haute direction, les chefs de service et les employés. Cela permettra à chacun de comprendre son rôle et ses responsabilités dans la réalisation des objectifs budgétaires.

Il est important de communiquer régulièrement les performances financières réelles par rapport au budget prévu afin que toutes les parties prenantes soient au courant des écarts de calendrier et de budget. Cela peut se faire par le biais de rapports budgétaires réguliers, de réunions d'examen budgétaire et de tableaux de bord financiers.

Une communication transparente est également importante pour établir la confiance et la collaboration entre les parties prenantes. Les responsables financiers doivent être prêts à expliquer les décisions budgétaires et à répondre aux questions des parties prenantes sur la planification budgétaire, les objectifs financiers et les résultats.

Enfin, il est également important d'impliquer toutes les parties prenantes dans les décisions financières. Les responsables financiers doivent être prêts à écouter les suggestions et les commentaires des parties prenantes, à tenir compte de leurs commentaires et à travailler avec elles pour élaborer un plan budgétaire qui répond aux besoins de l'entreprise.

En conclusion, une communication claire et transparente est essentielle à une gestion budgétaire efficace. Les objectifs et les plans budgétaires doivent être clairement communiqués à toutes les parties prenantes, les performances financières doivent être régulièrement communiquées et les parties prenantes doivent être impliquées dans la prise de décision financière.

5.5 Formation continue : la formation continue est essentielle pour que les gestionnaires financiers comprennent les tendances du marché et les meilleures pratiques de gestion budgétaire. La formation peut aider les gestionnaires financiers à acquérir de nouvelles compétences et à améliorer leurs connaissances en matière de planification budgétaire, de techniques de gestion budgétaire, de communication, de leadership et de prise de décision financière.

La formation peut être dispensée par des professionnels de l'industrie, des universités, des écoles de commerce et des consultants. La formation peut être en personne ou en ligne et peut être adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise.

De plus, les responsables financiers peuvent assister à des conférences et à des événements du secteur pour en savoir plus sur les dernières tendances et les meilleures pratiques en matière de gestion budgétaire. Les réseaux professionnels peuvent également aider les gestionnaires financiers à échanger des idées, à partager des expériences et à apprendre les uns des autres.

En fin de compte, la formation continue est essentielle pour maintenir des compétences professionnelles de pointe et une expertise en gestion budgétaire. Les gestionnaires financiers qui investissent dans la formation peuvent contribuer à l'amélioration continue de leur entreprise et à la réalisation d'objectifs financiers à long terme.

Section 02 : La gestion budgétaire dans la planification stratégique : élaboration, suivi et réajustement

1. L'importance de la planification stratégique dans la gestion budgétaire :

La planification stratégique est une activité vitale pour les entreprises car elle définit l'orientation à long terme, clarifie la mission et les objectifs, développe des stratégies appropriées pour atteindre ces objectifs et garantit que les projets disposent de ressources suffisantes pour leur réalisation. Lorsque cette planification est combinée à la gestion budgétaire, elle fournit un cadre solide pour la planification financière et les décisions d'investissement.⁵²

La planification stratégique se concentre généralement sur la vision globale de l'entreprise et élabore des plans à long terme pour réaliser cette vision. Elle implique généralement une analyse approfondie des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise (analyse SWOT), et l'identification des facteurs de succès et des risques associés. Cette analyse permet d'identifier les principaux domaines d'investissement, les priorités de financement et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs.

La gestion budgétaire est également un élément essentiel de la planification stratégique, car elle traduit les priorités stratégiques d'une entreprise en termes financiers. La gestion du budget consiste à élaborer un plan détaillé des revenus et des dépenses pour l'année à venir en fonction des prévisions financières et des objectifs commerciaux à long terme. En outre, il fournit un cadre pour surveiller régulièrement les performances financières d'une entreprise, en comparant les résultats réels aux prévisions budgétaires.

La planification stratégique et la gestion budgétaire sont étroitement liées car les budgets doivent être formulés pour s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les budgets doivent être élaborés de manière réaliste et réalisable, en tenant compte des priorités stratégiques de l'entreprise et en veillant à ce que les ressources soient effectivement allouées pour atteindre ces objectifs.

En fin de compte, la planification stratégique et la gestion budgétaire permettent aux entreprises de prendre des décisions d'investissement éclairées, de se concentrer sur des

⁵² La gestion budgétaire

domaines d'investissement clés, de minimiser les risques financiers et d'assurer une utilisation efficace des ressources. Ces activités permettent également de surveiller les performances financières de l'entreprise, de prendre des mesures correctives si nécessaire et d'ajuster les plans en réponse aux changements du marché ou aux défis futurs, ce qui est essentiel pour assurer la viabilité financière à long terme de l'entreprise.

2. L'élaboration d'un budget réaliste et réalisable en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise :

L'élaboration d'un budget réaliste et réalisable est essentielle à la gestion financière efficace d'une entreprise et à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, quelques étapes clés doivent être suivies :

- **Définir les objectifs stratégiques :** La définition des objectifs stratégiques est une étape cruciale dans la création d'un budget réaliste et réalisable pour l'entreprise. Cela permet de s'assurer que le budget est aligné sur les objectifs commerciaux à long terme et bénéficie du soutien de toutes les parties prenantes. Voici quelques conseils pour définir efficacement des objectifs stratégiques :⁵³
 - A. Impliquer toutes les parties prenantes : Afin de rendre les objectifs stratégiques pertinents et atteignables, il est important d'impliquer toutes les parties prenantes dans le processus de définition. Cela comprend les membres du conseil d'administration, la haute direction, les chefs de service et les employés concernés.
 - B. Être spécifique et mesurable : Les objectifs stratégiques doivent être clairement définis et mesurables. Cela signifie qu'ils doivent être formulés de manière à pouvoir être quantifiés et évalués. Par exemple, "Augmenter les ventes de 10 % par rapport à l'année précédente" est un objectif spécifique et mesurable.
 - C. Établir des priorités : Une entreprise peut avoir de nombreux objectifs stratégiques différents. Il est important de hiérarchiser ces objectifs en fonction de leur importance et de leur pertinence pour l'entreprise.
 - D. Tenir compte des tendances du marché : les objectifs stratégiques doivent tenir compte des tendances du marché et des prévisions économiques. Cela permet de s'assurer que l'entreprise est en mesure de répondre aux défis et aux opportunités qui se présentent.

53 <https://blog-gestion-de-projet.com/planification-strategique-programme/#t-1684249006034>

E. Évaluer la faisabilité : les objectifs stratégiques doivent être réalisables compte tenu des ressources financières et humaines disponibles. Il est important d'évaluer sa viabilité avant de l'inscrire au budget.

En conclusion, avoir des objectifs stratégiques clairs et mesurables est essentiel pour élaborer un budget réaliste et aligné sur les objectifs commerciaux à long terme. En engageant toutes les parties prenantes, en hiérarchisant les objectifs, en tenant compte des tendances du marché et en évaluant leur faisabilité, les entreprises peuvent s'assurer que leurs objectifs sont réalisables et seront atteints.

F. Évaluer les ressources financières : Afin d'élaborer un budget réaliste, il est essentiel d'évaluer avec précision les ressources financières disponibles. Cela implique de prendre en compte plusieurs facteurs, notamment les sources de financement, les flux de trésorerie et les coûts associés.

Premièrement, il est important de comprendre les différentes sources de financement disponibles pour une entreprise, telles que les investisseurs, les prêteurs, les subventions ou les capitaux propres. En examinant ces sources de financement, une entreprise peut déterminer le taux d'intérêt, le remboursement, les conditions de remboursement et les exigences de garantie pour chaque source de financement.

Il est également important d'évaluer le flux de trésorerie, c'est-à-dire le flux de trésorerie entrant et sortant sur une période donnée. Les flux de trésorerie peuvent varier selon les différents cycles d'exploitation de l'entreprise. Par exemple, les flux de trésorerie d'une entreprise saisonnière peuvent fluctuer considérablement selon la période de l'année.

Enfin, les coûts associés à divers processus commerciaux tels que les coûts de production, les coûts de commercialisation, les coûts de distribution et les frais généraux doivent également être pris en compte. Les coûts associés à chaque processus peuvent varier en fonction d'un certain nombre de facteurs tels que la technologie utilisée, les fluctuations du marché, les coûts de main-d'œuvre, etc.

En évaluant avec précision les sources de financement, les flux de trésorerie et les coûts associés, une entreprise peut créer un budget réaliste qui tient compte de ses ressources financières disponibles et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

G. Élaborer un plan budgétaire : Une fois les objectifs stratégiques de l'entreprise identifiés et les ressources financières évaluées, il est temps de créer un plan budgétaire. Un plan

budgétaire est un document détaillant les dépenses et les revenus prévus pour l'année à venir, ainsi que les projections de flux de trésorerie.

Lors de l'élaboration d'un plan budgétaire, il est important de tenir compte des facteurs suivants:

- **Prévisions de revenus :** il est important d'estimer les revenus que l'entreprise devrait générer au cours de l'année à venir. Cela peut être basé sur les ventes prévues, les contrats signés ou toute autre source de revenus.
- **Prévision des dépenses :** Il est également important d'estimer les dépenses que l'entreprise prévoit d'engager. Cela peut inclure les coûts de production, les salaires et avantages sociaux des employés, les dépenses de marketing, les frais de location de bureaux et d'autres coûts d'exploitation.
- **Prévision des flux de trésorerie :** outre les prévisions de revenus et de dépenses, il est également important de prévoir les flux de trésorerie de l'entreprise. Cela signifie que vous devez prévoir quand l'argent entrera dans l'entreprise et quand il en sortira. Il est important de vous assurer que votre entreprise dispose de suffisamment de liquidités pour couvrir les dépenses à court terme et investir dans la croissance à long terme.
- **Flexibilité :** Il est important d'inclure une certaine flexibilité dans votre budget pour tenir compte des dépenses imprévues ou des opportunités commerciales qui peuvent survenir.
- **Alignement :** Il est important de s'assurer que le budget est aligné sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les objectifs stratégiques et les budgets doivent être alignés pour s'assurer que les ressources sont correctement allouées pour atteindre ces objectifs.

En bref, la création d'un plan budgétaire consiste à estimer les revenus et les dépenses d'une entreprise pour l'année à venir, ainsi qu'à prévoir les flux de trésorerie. Il est important de s'assurer que le budget est flexible, aligné sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et basé sur des prévisions réalistes de revenus et de dépenses.

En résumé, l'élaboration d'un plan budgétaire consiste à estimer les revenus et les dépenses de l'entreprise pour l'année à venir, ainsi que les prévisions de flux de trésorerie. Il est important de s'assurer que le budget est flexible, cohérent avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et basé sur des projections réalistes de revenus et de dépenses.

H. Réaliser des ajustements : La révision périodique des plans budgétaires est essentielle pour s'assurer de leur réalisme et de leur faisabilité. Des ajustements doivent être effectués en fonction de l'évolution de l'environnement économique et du marché et des conditions réelles d'exploitation.

Il est important d'identifier les écarts entre les résultats réels et les prévisions budgétaires afin de comprendre les raisons de ces écarts et de prendre les mesures correctives nécessaires. Par exemple, si les coûts réels sont plus élevés que prévu, il peut être nécessaire de revoir les dépenses et d'identifier des moyens d'optimiser les coûts.

Des ajustements peuvent également être nécessaires pour tenir compte de nouveaux objectifs commerciaux stratégiques ou de changements dans les sources de financement ou les flux de trésorerie. Il est important de travailler en étroite collaboration avec tous les départements pour assurer l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

En conclusion, faire des ajustements est une étape importante dans la création d'un budget réaliste et réalisable qui s'aligne sur les objectifs stratégiques de votre entreprise. Cela permet de s'adapter aux évolutions de l'environnement économique et de marché ainsi qu'aux performances réelles de l'entreprise.

➤ **Communiquer et impliquer les parties prenantes** : pour qu'un budget soit efficace, il est important que toutes les parties prenantes concernées soient informées et impliquées dans le processus budgétaire. Cela comprend la haute direction, les supérieurs hiérarchiques, les employés et les partenaires commerciaux.

La communication des objectifs stratégiques et des contraintes budgétaires est essentielle pour que chaque département comprenne les priorités de l'entreprise et la manière dont son travail contribue à ces objectifs. Il est également important de communiquer les prévisions de revenus et de dépenses afin que chaque département sache quelles ressources financières sont disponibles.

En impliquant les parties prenantes dans le processus de budgétisation, des commentaires et des suggestions peuvent être recueillis, améliorant ainsi la qualité du budget. Les employés peuvent apporter des perspectives différentes et proposer des idées novatrices pour accroître l'efficacité et réduire les coûts.

En fin de compte, une communication efficace et l'engagement des parties prenantes peuvent favoriser une culture d'entreprise de responsabilité financière et d'efficacité qui peut aider à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

En conclusion, l'élaboration d'un budget réaliste et réalisable nécessite une planification et une évaluation minutieuses des ressources financières disponibles. En alignant le budget sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et en les ajustant régulièrement, les entreprises peuvent optimiser la gestion financière et atteindre les objectifs stratégiques.⁵⁴

3. L'analyse des écarts entre les résultats réels et les prévisions budgétaires, et la prise de mesures correctives si nécessaire :

L'analyse de l'écart entre les résultats réels et les prévisions budgétaires est une étape critique de la gestion budgétaire. Il permet d'évaluer les performances d'une entreprise et d'identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière.

La première étape de cette analyse consiste à comparer les résultats réels aux prévisions budgétaires. Les écarts entre les chiffres réels et prévus pour chaque poste de dépense et de revenu doivent être vérifiés. Ces écarts peuvent être positifs ou négatifs.

Un écart positif indique que les résultats réels ont dépassé les prévisions, ce qui est une bonne nouvelle. Par exemple, ils peuvent être le résultat d'une augmentation des ventes, d'une baisse des coûts ou d'une meilleure gestion des stocks. Ces déviations doivent être soigneusement examinées afin de déterminer pourquoi elles se sont produites et d'évaluer si les causes peuvent être reproduites.

En revanche, un écart négatif indique que les résultats réels ont été inférieurs aux prévisions, ce qui peut être préoccupant. Par exemple, ils peuvent être le résultat d'une baisse des ventes, d'une augmentation des coûts ou d'une mauvaise gestion des stocks. Ces écarts doivent également être examinés pour déterminer pourquoi ils se sont produits et déterminer les mesures correctives à prendre.

Une fois les écarts identifiés, il est important de prendre des mesures correctives si nécessaire. Ces actions peuvent inclure la réduction des dépenses, l'augmentation des ventes ou la révision des prévisions pour les années à venir. L'objectif est de faire correspondre les

54 Bourne, L. (avril 2016). Stakeholder Relationship Management. (T. & Francis, Éd.)

résultats réels aux prévisions budgétaires et de s'assurer que l'entreprise atteint ses objectifs financiers.

En conclusion, l'analyse de l'écart entre les résultats réels et les prévisions budgétaires est une étape importante dans la gestion budgétaire. Il permet d'évaluer les performances de l'entreprise, d'identifier les domaines nécessitant une attention particulière et de prendre des mesures correctives si nécessaire pour garantir que l'entreprise atteigne ses objectifs financiers.⁵⁵

4. L'évaluation de la performance globale de l'entreprise en termes de résultats financiers et de réalisation des objectifs stratégiques :

L'évaluation de la performance globale d'une entreprise est une étape cruciale dans la gestion budgétaire. Il mesure l'efficacité du budget dans la réalisation des objectifs stratégiques et détermine si les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente.

Afin d'évaluer la performance financière d'une entreprise, il est nécessaire de comparer les résultats financiers réels avec les prévisions budgétaires. Les écarts entre les résultats réels et les prévisions budgétaires doivent être analysés pour en déterminer la cause et prendre des mesures correctives si nécessaire.

Il est également important d'évaluer la performance d'une entreprise dans la réalisation de ses objectifs stratégiques. Cela peut être fait en examinant si les objectifs ont été atteints, en mesurant les progrès par rapport aux objectifs et en identifiant les domaines à améliorer.

L'évaluation de la performance globale de l'entreprise aide à déterminer si les objectifs sont atteints de manière efficace et efficiente et fournit des informations précieuses pour le processus budgétaire de l'année suivante. Il permet également d'identifier les axes d'amélioration et d'élaborer des plans d'action pour améliorer les performances financières et stratégiques de l'entreprise.

5. L'impact de la gestion budgétaire sur la prise de décision stratégique de l'entreprise :

La gestion budgétaire peut avoir un impact significatif sur les décisions commerciales stratégiques. En fait, la direction est mieux à même de prendre des décisions stratégiques

⁵⁵ Le contrôle budgétaire : vue d'ensemble (xn--apprendreconomie-jqb.com)

éclairées en acquérant une compréhension globale des ressources financières, des objectifs stratégiques et des prévisions financières de l'entreprise.

Par exemple, si une entreprise a des ressources financières limitées, la direction peut décider de se concentrer sur des projets à court terme qui génèrent des profits rapides, plutôt que de s'engager dans des projets à long terme qui nécessitent de gros investissements. De même, si une entreprise dispose de ressources financières suffisantes, elle peut décider d'investir dans des projets à long terme ayant un impact significatif sur la croissance de l'entreprise.

La gestion du budget peut également aider à identifier les domaines de l'entreprise qui nécessitent une attention particulière pour réduire les coûts, augmenter les revenus ou gérer plus efficacement les flux de trésorerie. Ces informations peuvent aider la direction à prendre des décisions plus judicieuses et à allouer les ressources plus efficacement pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

En fin de compte, la gestion budgétaire permet aux entreprises de prendre des décisions stratégiques plus éclairées tout en garantissant une utilisation efficace des ressources financières pour atteindre les objectifs commerciaux.⁵⁶

⁵⁶ Le budget, outil d'anticipation au service de la stratégie, Gestion-trésorerie (lesechos.fr)

Conclusion :

En résumé, ce chapitre souligne l'importance de la gestion budgétaire en tant qu'outil de prévision dans la gestion financière. En comprenant les étapes clés du processus de planification budgétaire, en collectant des données précises et en évaluant l'efficacité de la gestion budgétaire, les gestionnaires peuvent améliorer leur capacité à prendre des décisions éclairées. De plus, la gestion budgétaire joue un rôle crucial dans la planification stratégique en alignant les budgets sur les objectifs de l'entreprise. En utilisant ces connaissances, les gestionnaires peuvent anticiper les défis futurs, optimiser les ressources et progresser vers la réalisation des objectifs financiers et stratégiques de l'entreprise.

*Chapitre 3 : Le
processus
d'élaboration de
budget au sein du
GSE*

Section 1 : Présentation et organigramme de GSE

1. Présentation des partenaires :

L'entreprise étudiée est un partenariat constitué de :

1.1 SONATRACH (SH) :

La SONATRACH, Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures, est une entreprise pétrolière et gazière algérienne. Créée le 31 décembre 1963, elle occupe une place prépondérante dans l'industrie pétrolière en Afrique et est reconnue comme la "major africaine". SONATRACH se classe au premier rang des entreprises pétrolières en Afrique et au douzième rang mondial. Le logo de SONATRACH a été conçu par Maurice SINET en mars 1967.

Outre ses activités dans le secteur pétrolier, SONATRACH s'est diversifiée dans des domaines tels que la pétrochimie, l'électricité, les énergies nouvelles et renouvelables, le dessalement de l'eau de mer et l'exploitation minière. Elle est présente dans différentes régions du monde, notamment en Afrique (Mali, Tunisie, Niger, Libye, Égypte, Mauritanie), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Royaume-Uni, France), en Amérique latine (Pérou) et aux États-Unis.

Le groupe SONATRACH emploie 41 204 salariés et, avec ses filiales, il contribue à hauteur d'environ 30 % du Produit National Brut (PNB) de l'Algérie. Dans le domaine du transport maritime, SONATRACH détient une part de marché de 31 % dans l'exportation du Gaz Naturel Liquéfié (GNL) algérien et de 24 % dans le Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL), grâce à sa filiale Hyproc Shipping.

La mission fondamentale de SONATRACH consiste à valoriser de manière optimale et durable les ressources en hydrocarbures en Algérie et à l'international, afin de contribuer au développement économique et social. Cette mission, ainsi que les objectifs de création de richesses et de rentabilité qui en découlent, sont réalisés dans un environnement ouvert à la concurrence, tant sur le territoire algérien qu'à l'étranger. Le président-directeur général supervise l'ensemble des activités opérationnelles, commerciales et de transport par canalisation du groupe SONATRACH.

1.2 ENTI NAZIONALE IDROCARBURI (ENI) :

L'acronyme "ENTI NAZIONALE IDROCARBURI" se traduit en français par "Entreprise Nationale des Hydrocarbures". Il s'agit d'une société italienne à capital mixte, appartenant à la fois à l'État et au secteur privé. Spécialisée dans le domaine des hydrocarbures, elle a été fondée en 1953 sous la présidence d'Enrico METTEI. En 1998, une privatisation partielle a eu lieu, avec 70% du capital détenu par des investisseurs privés et 30% par l'État.

ENI est une entreprise renommée à l'échelle mondiale, présente dans 85 pays à travers le monde. Elle compte environ 82 289 employés et a réalisé un chiffre d'affaires de 167,9 milliards d'euros en 2017, avec un bénéfice de 10,0 milliards d'euros. ENI est la première société italienne en termes de capitalisation boursière et était classée cinquième parmi les groupes pétroliers mondiaux en 2008, en se basant sur son chiffre d'affaires. Ses principaux concurrents étaient Exxon Mobil, BP, Royal Dutch Shell et Total.

ENI possède six filiales spécialisées dans le domaine pétrolier et gazier : ENIPOWER, INTALGAS, SNAM, DISTRIGAS, SAIPEM et VERSALIS. Ces filiales opèrent dans plusieurs pays à travers le monde, y compris en Algérie, et contribuent à l'expansion des activités d'ENI à l'échelle internationale.

2. PRÉSENTATION, HISTORIQUE ET ORGANISATION DU GROUPEMENT :**Préambule :**

Le Groupement Sonatrach-Eni (GSE) est une organisation opérationnelle et administrative paritaire entre Sonatrach et Eni (anciennement Agip), créée en mai 1995 pour la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures sur le bloc 403 et d'autres blocs ultérieurement.

Le contrat d'association initial stipulait que pendant la phase de recherche, Agip devait conduire les opérations, mais que pendant la phase d'exploration, Sonatrach et Agip devaient diriger conjointement les opérations. Une fois le permis d'exploitation attribué, Sonatrach et Agip devaient constituer une organisation opérationnelle et administrative paritaire distincte de leurs entités respectives pour servir de coordinateur et rendre compte au Conseil de Gestion.

Le GSE est régi par les articles 796 à 799 du Code du Commerce, ainsi que par la législation et la réglementation en vigueur en Algérie, le Contrat Constitutif du Groupement, le Contrats

d'Association et les Accords Comptables. Il n'a pas de but lucratif et n'a pas de droits, titres, intérêts ou propriétés qui découlent des Contrats d'Association.

Le Groupement est doté de la personnalité morale et de la capacité juridique pour exercer les activités et la conduite des opérations d'exploitation qui lui ont été confiées, notamment l'exploitation de différents gisements dans les blocs 403, 403a, 403d, 401a-402a, ainsi que l'unité SF-SENE. Il peut également fournir des prestations à Sonatrach et à Eni, conformément aux avenants correspondants.

Le GSE a changé sa dénomination sociale en SONATRACH ENI (GSE) en janvier 2020, conformément à l'avenant n°8 au contrat constitutif. En décembre 2020, le GSE était responsable de la conduite des opérations de neuf blocs et vingt-neuf gisements, ainsi que des opérations pour compte direct d'Eni et de Sonatrach.

Bloc	phase	gisement	section
403	Couts développement	BRN	31
		BRW	32
		BRSW	33
403 a	Couts développement	ROM	34
		ZEK	35
		ZEA	36
		BRW-EXT	37
403 d	Couts développement	ROM EST	38
		REC	39
401a-402a	Couts développement (CAPEX)	ROD	71
		BSF	73
		RDB	74
		RERN	75
		RAR	76
	Couts opératoire (OPEX)	RERN RAR	65 66
ROM Nord	Couts développement	ROM N	54
Activité SH	Couts opératoire	SF	68
		RHB	69
ZEAI 403d	Couts opératoire	BRNP	131
		BRSWP	130
		RRBN	132
		HTZE	135
SFII 402a	Couts opératoire	SFPW	123
		RDBP	124
OURHOUD II 404a	Couts développement	HBNP	273
		HBNEP	238

Tableau 1 représentation des blocs et gisement d'activité du groupement

Source : Donné de l'entreprise

3. Organisation et fonctionnement du Groupement :

Le Groupement est constitué de deux (2) organes :

A. L'Assemblée :

- L'Assemblée est composée d'un (01) représentant de Sonatrach et d'un (01) représentant d'Eni
- Toutes les décisions sont prises à l'unanimité.

B. L'Administrateur et l'Administrateur adjoint :

- L'Administrateur est nommé alternativement par une des parties, pour une durée de trois (03) ans
- L'Administrateur Adjoint est nommé par l'autre partie.

4. La direction de groupement est exercée par le conseil de gestion selon les dispositions contractuelles :

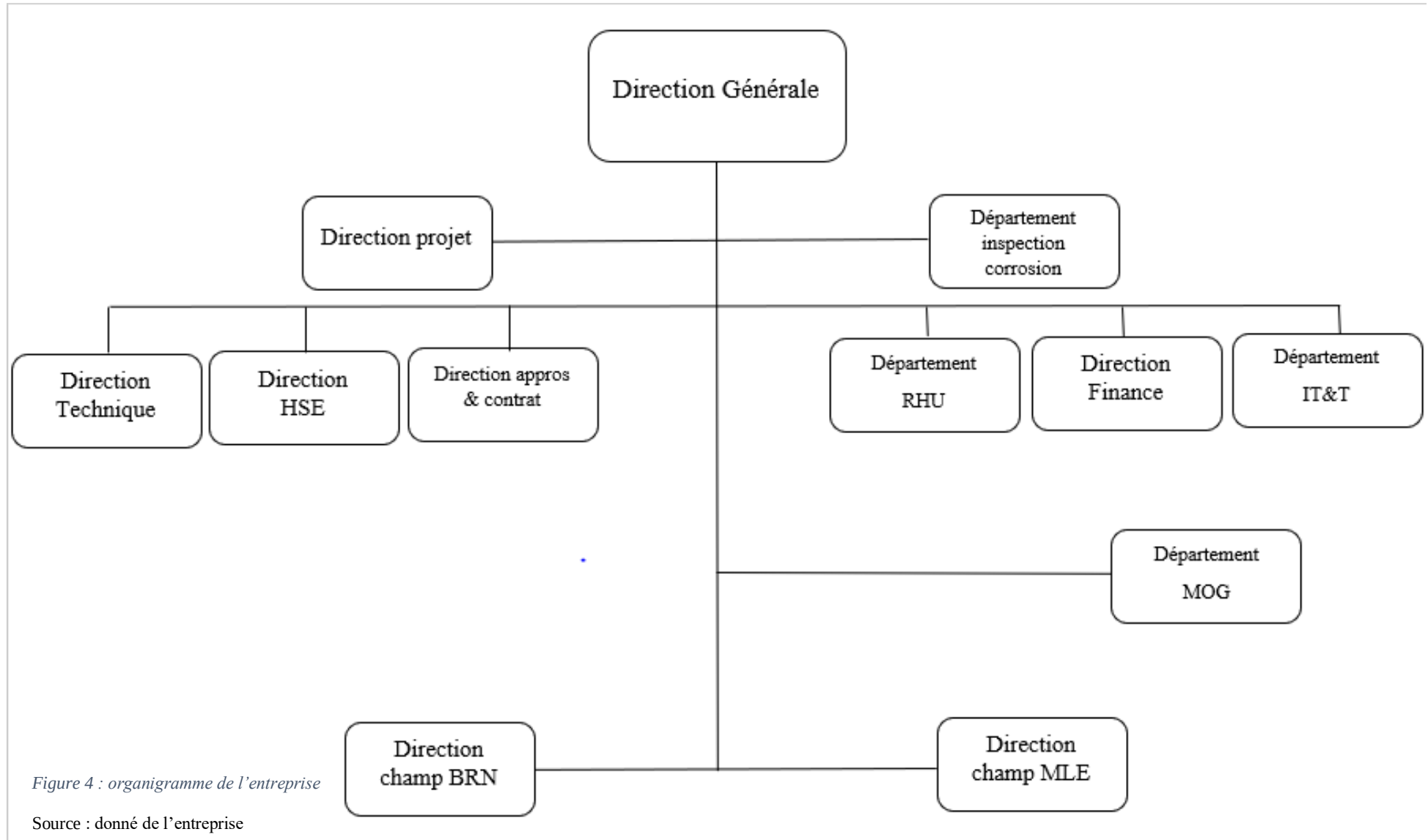
A. La direction de l'association est exercée par le Conseil de Gestion :

Dans les trente (30) jours suivant l'entrée en vigueur du contrat, SONATRACH et ENI nomment les membres du Conseil de Gestion. Chaque partie désigne trois (03) membres titulaires et un suppléant pour chaque titulaire, qui le remplace en cas d'absence. Chaque membre titulaire ou suppléant peut également donner à un autre membre le pouvoir de le représenter au sein du Conseil.

B. Le Conseil de Gestion prend toutes les décisions inhérentes aux questions suivantes, sans que cette énumération soit limitative :

- Approbation du Programme Annuel des Travaux et du Budget d'Investissements de Recherche pour le périmètre de recherche, ainsi que des éventuelles modifications proposées par l'Opérateur.
- Approbation du Programme Annuel des Travaux et du Budget d'Investissements d'Exploitation pour chaque périmètre d'exploitation, ainsi que des éventuelles modifications.
- Décision concernant le caractère commercialement exploitable de toute découverte d'hydrocarbures, basée sur le rapport sur les résultats de la recherche rédigé par l'Opérateur.
- Décision sur les périmètres d'exploitation à soumettre aux autorités compétentes par SONATRACH pour obtention des droits, dans l'intérêt de l'Association.

- Décision d'extension ou de réduction du périmètre.
- Examen et approbation du Programme de Délimitation et de Développement de tout gisement d'hydrocarbures liquides déclaré commercialement exploitable.
- Examen, approbation et contrôle des comptes de l'Association.
- Examen et approbation des propositions d'assurance soumises par l'Opérateur.
- Examen et approbation des propositions de l'Opérateur.
- Examen et approbation des programmes de formation et de leurs coûts.



La Direction Technique :

Par le biais de deux directeurs techniques, la direction assure la coordination entre trois Départements :

- Département Gisement
- Département forage
- Département projet
- Un service Géologie

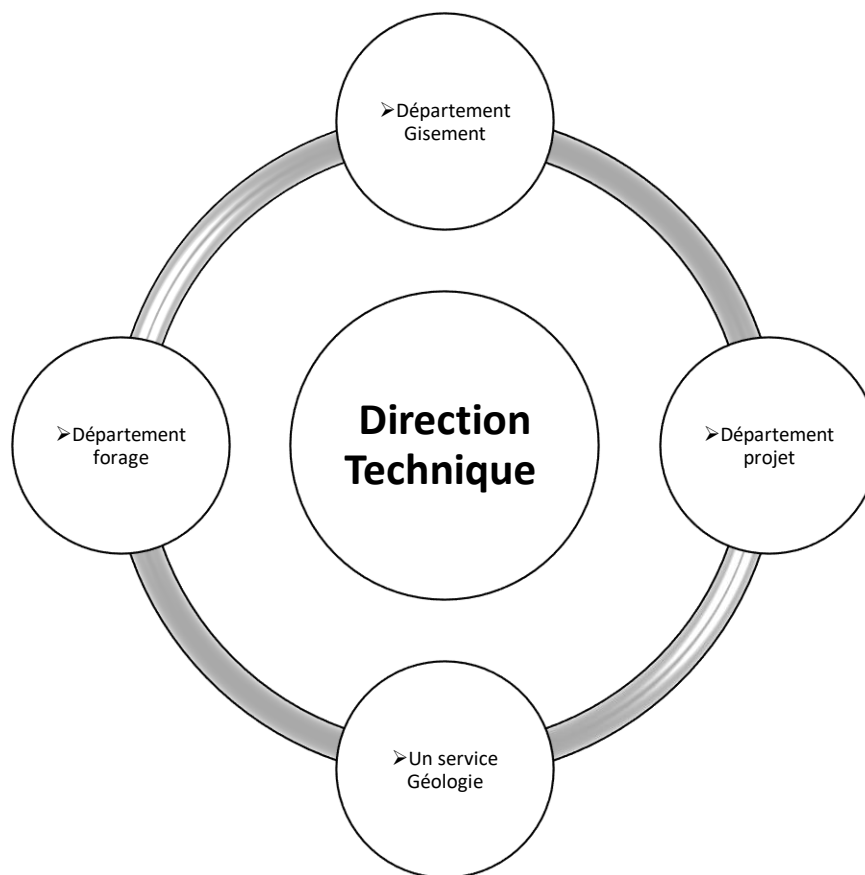


Figure 5 : organigramme direction technique

Source : réalisé par nous-même a partie des donnés de l'entreprise.

➤ Le département Gisement :

C'est le plus important département dans la direction technique, son rôle consiste à gérer et optimiser au maximum la production des puits des différents champs exploités par le groupement.

Tout un travail de coordination entre des géophysiciens, des géologues, des ingénieurs de réservoirs, et de pétro physiciens se fait de façon continue en vue d'arriver à mieux comprendre le model

géologique de chaque champ afin de pouvoir implanter de nouveau puits dans des endroits précis pour une meilleure production ou maintien de la pression des gisements.

➤ **Le département Forage**

Les informations géologiques et géophysiques permettent d'évaluer globalement les intérêts d'un prospect sans, pour autant, confirmer la présence d'un gisement. Seul l'accès au sous-sol via le forage permet de se prononcer sur l'existence du gisement d'hydrocarbures.

Le département forage a pour mission, l'étude et la mise en œuvre des programmes de forages d'exploration et de développement nécessaires aux opérations exploration production du groupement SONATRACH-ENI

➤ **Le département Projet**

Ce département a pour mission principale le suivi de toutes les opérations de constructions et d'installations pour le développement de la production, ou même d'éventuelles modifications ou rénovations ou extensions à des installations déjà réalisées.

➤ **Le service Géologie**

Dans ce service, l'activité principale est le suivi des puits en cours de forage du point de vue concordance géologique avec les prévisions préétablies par le département gisement, et le choix des profondeurs pour l'arrêt du forage concernant chaque phase.

Le département Approvisionnement et Contrats « APCO »

Le département Approvisionnement et Contrat « APCO » doit suivre des lignes directrices qui ont pour objet de définir les politiques, les critères et les responsabilités pour la gestion et l'exécution optimales des activités d'approvisionnement, et ce, conformément à la législation applicable, et en accord avec les normes et dispositions du groupement. Cela en vue d'atteindre les objectifs, en termes de délais, de qualité et de coûts, fixés dans les programmes et dans les budgets approuvés par le groupement.

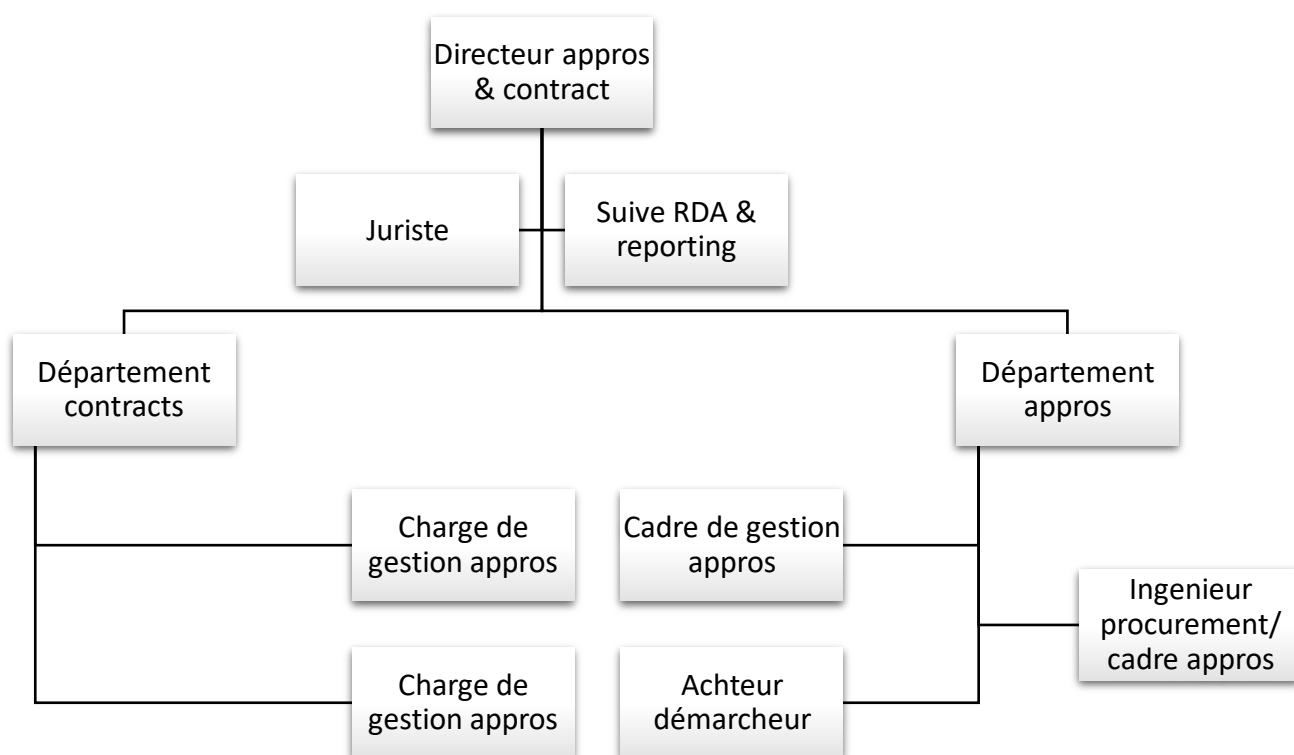


Figure 6 : organigramme APCO.

Source : réalise par nous-même à partir des données de l'entreprise.

A. Mission principale :

Le département Approvisionnement et Contrats a pour missions principales l'élaboration, la proposition et la mise en œuvre des stratégies d'approvisionnement cohérentes avec les conditions du marché et des besoins du groupement, ainsi que d'assurer la couverture des besoins en biens et services aux conditions économiques les plus avantageuses et dans le respect des délais et des niveaux de qualités exigés.

Pour le traitement des RDA le département lance des appels d'offres à au moins trois fournisseurs/prestataire, sauf cas particulier ou le marché est caractérisé par une demande faible ou monopolisée.

Ensuite les fournisseurs doivent présenter deux offres, la première est technique qui sera étudiée par le département demandeur qui procèdera à l'élimination des offres non conformes aux spécifications techniques exigées, la deuxième est commerciale (financière) et fera objet d'une évaluation selon les caractéristiques prix dans la plupart des cas, cette deuxième évaluation se fait au niveau du département APCO.

Une fois le fournisseur choisi, le département APCO finalise le contrat en respectant le procédure interne du groupement.

B. Rôle du département APCO

- Garantir la satisfaction des besoins des structures d'exploitation et des projets en équipements, pièces de rechange, matériels et matériaux conformément aux spécifications requises, dans les délais impartis et aux meilleurs coûts possibles.
- Garantir la réalisation des programmes annuels et pluriannuels d'approvisionnement et de réapprovisionnement des stocks de pièces de rechange, équipements, et matériel de forage, dans les meilleurs délais, aux meilleures conditions commerciales et conformément aux procédures de passations des marchés approuvées par les Parties.
- Garantir le suivi, l'analyse des paramètres de gestion des stocks et la recommandation d'options d'amélioration du système de fonctionnement.
- Œuvrer à la réduction des coûts par la maîtrise des dépenses, des délais et la qualité des prestations fournies.
- Garantir la mise en place d'un système de gestion des stocks cohérent et évolutif.

Département finance :

Cette direction est responsable du contrôle comptable et financier des actions de gestion du Groupement. Elle assure également la collecte des fonds auprès des sociétés-mères associées afin de couvrir les dépenses liées aux opérations d'investissement et d'exploitation prévues dans le budget.

Chacune des structures mentionnées ci-dessus joue un rôle essentiel dans le processus de budgétisation des opérations pétrolières.

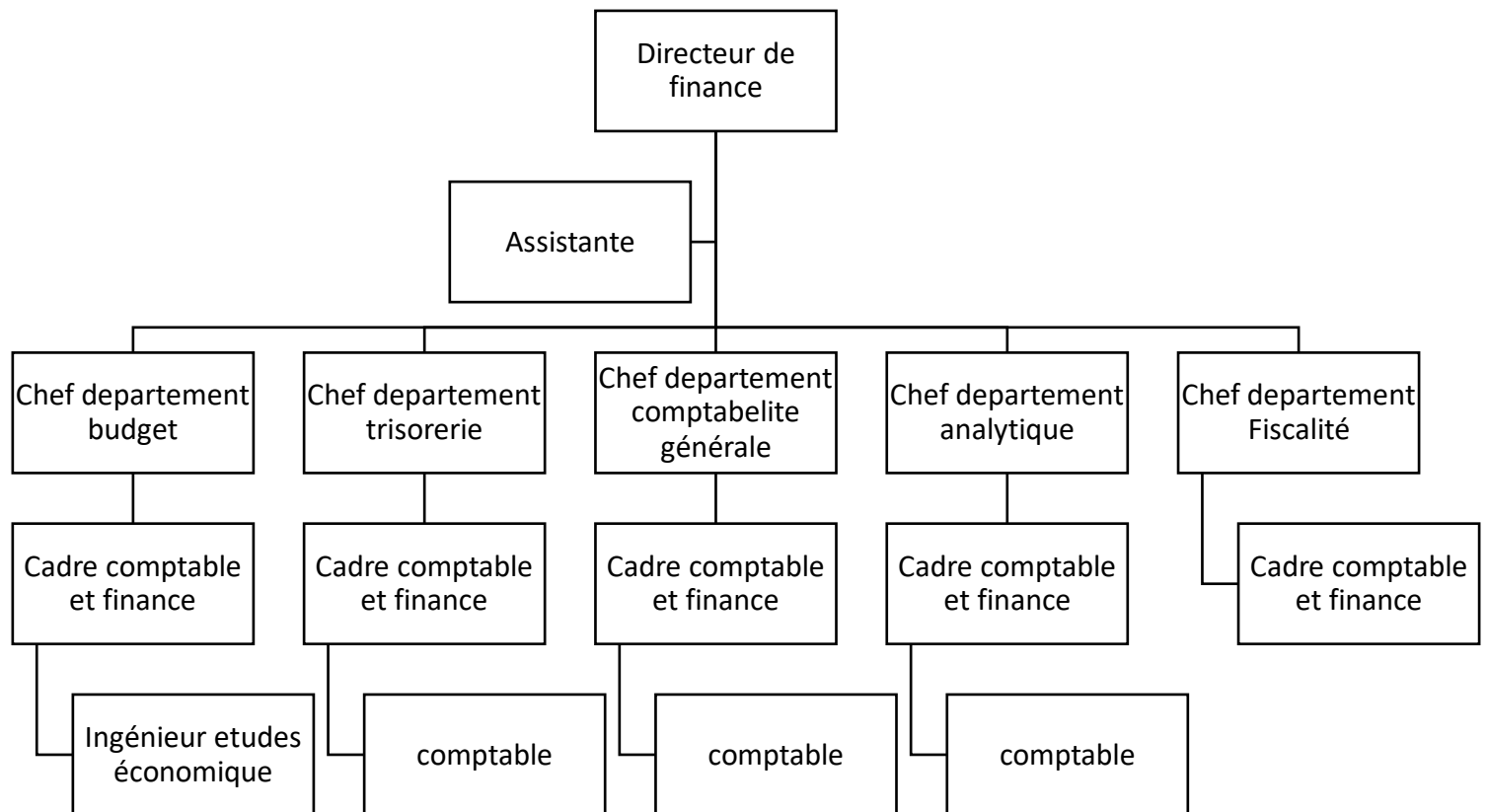


Figure 7 : organigramme de département finance.

Source : réalise par nous-même à partir des données de l'entreprise.

A. Département « Comptabilité Générale » :

Le service de comptabilité générale a pour principales tâches :

- Réception et enregistrement des factures : Le service reçoit les factures et les enregistre dans le système. Les factures sont ensuite transmises aux structures concernées pour approbation, notamment au service de contrôle des coûts pour le projet BRN.
- Ordonnancement des factures : Une fois les factures contrôlées, elles sont transmises à l'utilisateur concerné (maintenance, forage, etc.) pour leur ordonnancement. Cette opération se fait en utilisant un jeu de Bordeaux et un système de traçabilité (AFAQ et SMQ).
- Imputation analytique : L'utilisateur responsable de l'ordonnancement mentionne la destination de la charge et l'imputation analytique correspondante. Une fiche de protocole est éditée par le système, contenant les signatures des personnes autorisées et le cachet du service de contrôle des coûts.

- Transmission au département des finances : Le dossier est ensuite transmis au département des finances, qui accuse réception du dossier à la fois sur les documents physiques et dans le système informatique "DATA STREAM 7i".
- Contrôle des imputations analytiques : Le dossier est transmis au service de comptabilité analytique, qui effectue un contrôle des imputations analytiques et appose son paraphe sur le dossier.
- Vérifications de la comptabilité générale : La facture revient ensuite au service de comptabilité générale, où un vérificateur effectue les vérifications d'usage. Le vérificateur appose son paraphe sur la copie de la facture, tandis que l'original de la facture est destiné à la trésorerie.
- Contrôle de cohérence et validation : Le chef de service effectue un contrôle de cohérence des informations, appose son cachet et signe la fiche de protocole. Il valide également l'opération dans le système Oracle.
- Dispatching du dossier : Une fois validé par le chef de service, le dossier est transmis au comptable qui effectue les actions suivantes :
 - Envoie de l'original de la facture et de la fiche de protocole à la trésorerie avec un bordereau.
 - Classement du reste du dossier au niveau du service.
 - Édition d'un ticket comptable (pour la traçabilité) reprenant les informations de la facture et les comptes d'imputation.
- Traitement des investissements : Pour les investissements, le service de budget adresse au service comptable un procès-verbal de mise en service afin de transférer les encours du projet du compte 23. Un rapprochement est ensuite effectué avec le service de budget, comprenant la vérification et la comptabilisation des factures et des notes de remboursement.
- Autres tâches : Le service de comptabilité générale est également responsable de renseigner les canevas de SONATRACH relatifs à chaque clôture d'exercice, d'établir les bilans fiscaux et comptables, ainsi que d'apporter une assistance aux structures, aux équipes d'audit et autres contrôles fiscaux.

B. Département Comptabilité Analytique :

- Les principales tâches du service Comptabilité analytique sont :
- Vérification des factures
- Gestion des centres de coûts (ouverture, fermeture, virement...)

- Mise à jour du plan comptable analytique
- Clôture comptable mensuelle (chargement de la pièce stat, vérification analytique, transfert du livre GL au livre COAN, Ventilation des couts communs, fermeture du mois sur système
- Etablissement des états de Reporting qui sont énumérés comme suit :
 - Les Reporting
 - Arrêtés des comptes
 - OPEX trend
 - Annexes (couts de personnel, couts de la formation, répartition de l'électricité & eau)
 - Clôture OPEX
 - Suivi mensuel du budget (OPEX, Maintenance, Sureté interne, sécurité Industrielle)
 - Suivi mensuel du budget CAPEX
 - Sur & sous financement des partenaires.
 - Etat de la section Q-part de la section 30 Devise sur ROD & SF SFNE
 - Répartition de la consommation de l'énergie industrielle

C. Département Trésorerie :

Les principales tâches du service Trésorerie sont les suivantes :

- Paiement des factures : Le service Trésorerie est responsable du paiement des factures qui ont été ordonnancées et contrôlées par les autres services. Il assure que les paiements sont effectués de manière rapide et précise.
- Gestion des obligations fiscales : Le service Trésorerie prépare et délivre les franchises de TVA et établit la déclaration mensuelle de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) au taux de 24%. Il veille à respecter les échéances et les exigences légales en matière de déclarations fiscales.
- Appel de fonds : Le service Trésorerie est chargé d'envoyer des appels de fonds chaque mois, en fonction des besoins financiers du GSE. Ces appels de fonds sont établis par bloc (contrat) et sont adressés à chaque partenaire, en proportion de son pourcentage de participation.
- Préparation des appels de fonds : Les appels de fonds en devises et en dinars, basés sur les prévisions de déboursements de chaque activité, sont préparés le mois précédent pour le mois en cours, ainsi que des prévisions de paiement pour les mois en cours et les deux mois suivants. Ils sont détaillés de manière à permettre un rapprochement avec les items budgétaires, tels que l'échéancier des factures à payer et des lettres de crédit à ouvrir.

- Expression des besoins et établissement des appels de fonds : Le service Trésorerie collabore avec les autres services pour exprimer les besoins financiers et établit les appels de fonds en fonction des dépenses opérationnelles (OPEX) et des dépenses en capital (CAPEX). Ces appels de fonds sont répartis entre les partenaires en fonction de leur taux de participation respectif, avec une priorité donnée à SONATRACH pour le paiement en dinars.
- Approbation des états d'appels de fonds : Les états d'appels de fonds sont approuvés par les administrateurs et transmis aux associés pour exécution. Le service Trésorerie veille à ce que les fonds soient collectés conformément aux accords et aux échéances convenus.

En résumé, le service Trésorerie assure le paiement des factures, la gestion des obligations fiscales, l'envoi des appels de fonds aux partenaires, l'expression des besoins financiers, l'établissement des appels de fonds et l'approbation des états d'appels de fonds. Il joue un rôle clé dans la gestion financière et la trésorerie de l'organisation.

D. Département fiscalité

Activités du département : Les activités du département sont divisées en deux axes principaux

- La fiscalité ordinaire
- La fiscalité pétrolière

❖ **La fiscalité ordinaire :** Les tâches principales sont :

- L'établissement des attestations d'exonération de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) des prestations et produits exonérés conformément à législation en vigueur.
- La préparation mensuellement des télé déclaration et le télé paiement de l'IBS retenue à la source via le portail Jibayatic.
- Le suivi et paiement de la taxe pollution et TDDS et taxe foncière.
- Assistance de la direction approvisionnement et contrats en matière de fiscalité lors la phase d'élaboration des différents contrats
- Répondre aux requêtes émanant de la direction des impôts notamment celles relatives au droit de communication de renseignements intéressant l'assiette fiscale des fournisseurs

❖ **La fiscalité pétrolière :**

Les principales tâches sont citées dans ce qui suit :

- Les déclarations et les paiements des différentes taxes pétrolières des trois contrats de Berkine Nord régis par la loi des hydrocarbures du 28 avril 2005 modifié par la loi 13-01
- Paiement de différents impôts et taxes à savoir les redevances pétrolières, les acomptes de TRP (taxes sur les revenus pétroliers), La taxes superficialités ; la taxe spécifique aux volumes du gaz torché et la liquidation de la TRP.
- Calcul des provisions d'abandon et remise en état des sites.
- La création des factures et des paiements des taxes sur oracle.

E. Département Budget :

Sur la base des orientations du conseil de gestion et des paramètres et hypothèses établis à partir des historiques, des données de production, de maintenance et des perspectives de développement des gisements, le Service Budget est responsable des activités suivantes :

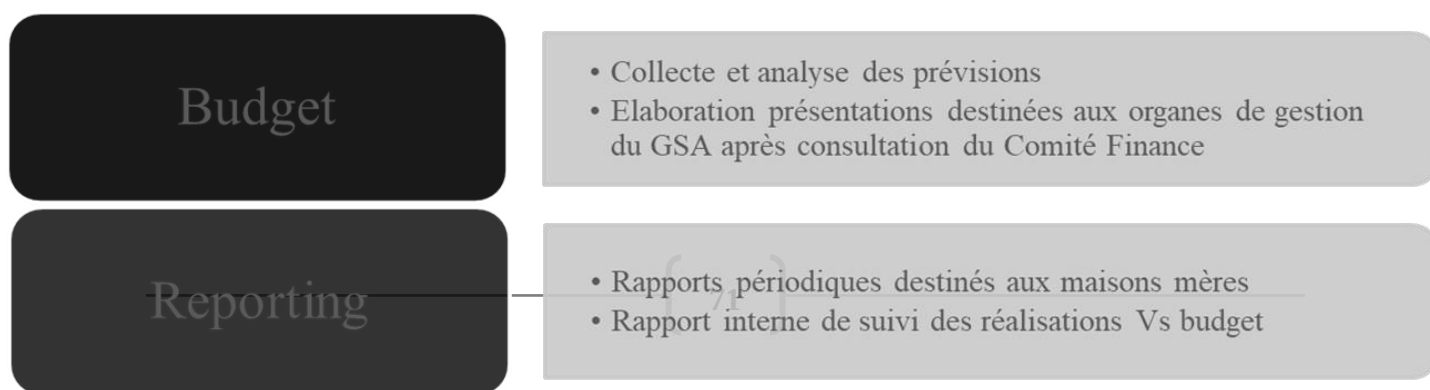
- Élaboration du budget annuel de Développement et d'Exploitation (CAPEX/OPEX) : Le Service Budget est chargé de préparer le budget annuel en tenant compte des besoins de développement et d'exploitation. Cela comprend à la fois les dépenses en capital (CAPEX) et les dépenses opérationnelles (OPEX). Des réunions sont organisées entre les différentes structures pour assurer la cohérence des prévisions. Les prévisions budgétaires servent de base de travail pour d'autres structures telles que la Production, la Maintenance, les Achats et les Ressources Humaines.
- Révisions budgétaires : Le Service Budget effectue des révisions budgétaires en octobre-novembre de l'année N (révision zéro) et en juin de l'année N+1 (révision 1). Ces révisions sont nécessaires en cas d'augmentation des coûts ou de retards dans la réalisation des projets. Les éléments budgétaires font l'objet d'analyses approfondies afin de comprendre les écarts par rapport aux prévisions et au planning initial. Chaque structure concernée corrige les éléments initiaux et communique les résultats au Service Budget avec les justificatifs correspondants. Les structures techniques apportent leur expertise et leur expérience pour justifier les révisions budgétaires.
- Élaboration du PMTE (Plan de Management des Travaux d'Exploitation) : Le Service Budget est responsable de l'élaboration du PMTE demandé par SONATRACH. Ce plan comprend les activités prévues pour l'exploitation des gisements et sert de référence pour la gestion des travaux d'exploitation.
- Suivi et contrôle mensuel de l'exécution du budget : Le Service Budget est chargé du suivi et du contrôle mensuel de l'exécution du budget. Cela comprend plusieurs opérations

nécessaires à l'intervention des structures du Département Finances ainsi que la structure d'Ordonnancement sur le site de production. Les opérations comprennent le suivi des réalisations des opérations de développement et d'investissement avec explication des écarts, le suivi des investissements et des projets achevés, le calcul des éléments relatifs au partage de production, la confirmation de l'ouverture des centres de coûts et la gestion du contrôle de gestion avec des éléments tels que le PMTE, les prévisions d'ENI et le canevas ALNAFT.

Pour les projets d'investissement, le processus commence par l'élaboration de fiches de projets. Chaque projet est évalué, puis une liste de projets est proposée au conseil de gestion conformément à la démarche budgétaire en place. Le Service Budget joue un rôle de coordination dans ce contexte et assure le suivi de la réalisation des projets. Des reporting mensuels et des rapports annuels sont élaborés, impliquant le Service de Comptabilité Analytique et les structures techniques concernées par les projets. Les comptes rendus et les reporting.

Figure 8 : Schéma simplifié du processus de département budget

Source : donne de l'entreprise



Section 2 : Le processus d'élaboration de budget au sein du GSE :

1. La réglementation régissant l'élaboration du budget au sein du GSE :**1.1 Dispositions contractuelles du programme de travaux et budget :**

- Présent Contrat, le groupement présentera au Conseil de Gestion, le Programme Annuel des Travaux et Budget inhérent à la période restante de l'Année Civile en cours.
- Article n°11.texte n°2 Avant le 1er juillet de chaque Année Civile, l'Opérateur Soumet au Conseil de Gestion une esquisse générale du Programme Annuel de Travaux et Budget pour l'Année Civile suivante.

Avant le 1er novembre de chaque Anne Civile, le groupement soumet au Conseil de Gestion le Programme Annuel de Travaux et Budget pour l'Année Civile suivante.

Après vérifications, modifications et compléments éventuels apportées, le Budget devra définitivement être adopté par le Conseil de Gestion au plus tard le 30 novembre.

- Dans le cadre de la procédure ci-dessus définie s'appliqueront le cas échéant les dispositions du paragraphe 15 de l'article 8.
- Article n°11.texte n°3. Pour un poste budgétaire donne et à condition de respecter le programme général des travaux approuvé, le groupement pourra engager des dépenses excédentaires dans la limite de 10% dudit poste budgétaire. La régularisation budgétaire devra intervenir au plus tard dans les trois (03) mois qui suivent et être approuvée par le Conseil de Gestion.
- Article n°11.texte n°4. En cas de nécessité impérieuse liée à la réalisation des opérations, le groupement pourra engager des dépenses pour des travaux non prévus dans le Programme Annuel de Travaux approuvé. Le montant de ces dépenses ne devra pas excéder un million (1.000.000) de D.A. ou l'équivalent en devises.

L'approbation de cette dépense par le Conseil de Gestion devra intervenir dans les trois (03) mois qui suivent.

- Article n°11.texte n°5. Dans une Année Civile le cumul des dépenses Supplémentaires engagées au titre du paragraphe 11.3 dépasser les cinq pour cent ci
- Dessus, ne devra en aucun cas (5%) du budget total de l'Année Civile.

- Article n°11.texte n°6. En cas de nécessité il devra être procédé à une révision budgétaire. Celle-ci devra être examinée et adaptée dans les mêmes conditions que le Budget initial lui-même.

1.2 Classification des CAPEX et des OPEX selon l'arrêté interministériel du 9 mai 2021 :

A. Les investissements à prendre en considération DES CAPEX portent sur les rubriques ci-après :

- Acquisition de données géophysiques, traitement, retraitement, interprétation et réinterprétation de toutes les données géologiques et géophysiques nécessaires à la délimitation, l'évaluation et le développement des réservoirs d'hydrocarbures
- Acquisition, traitement, retraitement, interprétation et réinterprétation de données géophysiques de toutes les données géologiques et géophysiques nécessaires à la délimitation, l'évaluation et le développement du réservoir
- HSE, études de laboratoire et de réservoir, études d'harmonisation et de synergie et toutes autres études liées aux programmes de développement, sous réserve de modifications, conclusions entrant dans le champ d'application des articles 9 et 11 de la loi
- Forage et opérations et services connexes, comprenant notamment la supervision, la réalisation et la construction de plates-formes onshore et offshore
- Opérations sur puits de pétrole, y compris celles entrant dans le champ d'application de l'article 9 du présent arrêté, notamment reconditionnement, snubbing, acidification et fracturation
- Les travaux de rénovation totale ou partielle, de remplacement et/ou de révision des installations qui s'inscrivent dans le cadre des dispositions de l'article 9 du présent arrêté
- Rénovation totale ou partielle, remplacement et/ou modification des installations entrant dans le champ d'application de l'article 9 du présent arrêté
- Opérations de conception, d'ingénierie, d'approvisionnement en matériaux et équipements, de construction et d'assemblage, de mise en service et de mise en service liées aux centres de traitement et de traitement, aux réseaux de collecte et de service, aux conduites d'évacuation et à d'autres installations spécifiques, y compris les installations de liquéfaction de gaz naturel construites en mer

- Engins, matériaux et équipements flottants et submersibles spécifiques pour les activités marines en amont
- Transport de matériel et matériel de manutention et transport de personnel
- Licences et/ou technologie et matériel informatique et logiciels
- Construction de routes d'accès au périmètre, de puits et d'aménagements, de centres de collecte et autres aménagements nécessaires à la réalisation des opérations liées à l'exploitation du périmètre ;
- Construction de bases vie, bureaux et locaux administratifs, camps et bases industrielles et pistes d'atterrissage et acquisition de tous matériels, équipements, mobiliers et outillages à cet effet
- Les frais supportés par l'opérateur en amont (en l'occurrence la société nationale de la concession en amont) ou l'une des parties au contrat ou une agence commune ou un groupement (dans le cas d'un hydrocarbure) Les besoins de fonctionnement du bureau, notamment les salaires et rémunération, location de bureaux et moyens logistiques
- Opérations d'abandon et de restauration du site sur la surface d'étude suite à des travaux sismiques, forages ou tout autre travail
- Si l'opérateur en amont est un tiers, les coûts encourus dans le cadre des services fournis par l'opérateur en amont avant le démarrage de la production autour de l'opération.

B. Les matières et fournitures utilisées pour :

- Les besoins directs d'exploitation au niveau des puits et des installations de traitement, des réseaux de collecte et de desserte, des conduites d'évacuation et des autres installations de surface comprenant les bases vie, les bureaux et locaux administratifs, les camps, les routes ainsi que les plates-formes :
- Les besoins d'entretien, de maintenance et de réparation de tout équipement et/ou installation
- Les besoins en énergie et matières énergétiques ;
- Les besoins du personnel en produits sociaux.

C. Les services comprenant :

- L'entretien, la maintenance et la réparation ;
- Les opérations de maintenance et de maintien de l'intégrité des puits, tel que le Slickline et le Coiled tubing

- Les opérations aux puits autres que celles prévues dans le point 4 de l'annexe 1 tel que le Well test
- Les opérations de traitement des effluents Onshore -Offshore
- La restauration, l'hébergement, le gardiennage, le nettoyage et l'hygiène, la sécurité et l'environnement
- Les services liés au dédouanement des biens et équipements destinés aux activités amont ;
- Les services liés à l'expertise comptable, au conseil et à l'assistance de toute nature y compris l'assistance juridique
- La location d'équipements, d'engins, d'infrastructures et de tout autre moyen nécessaire à la conduite des opérations amont
- Les transports de biens, de matières et fournitures, de marchandises et de matériel
- Le transport du personnel
- Les télécommunications
- La documentation et la publication
- La réception
- Les assurances
- Les services des technologies de l'information (IT).
- Les prestations afférentes aux opérations de traitement de stockage et d'acheminement vers le réseau du système de transport par canalisation des hydrocarbures dans une ou plusieurs installations situées en dehors du périmètre d'exploitation.

D. Les coûts engagés :

Après la mise en production du périmètre d'exploitation, liés à la prestation de l'opérateur amont lorsque celui-ci est un tiers

E. Les études et le suivi :

A l'exclusion de ceux réalisés dans le cadre des investissements visés dans les articles 9 et 10 du présent arrêté

F. Les frais du personnel :

Comprenant, notamment les rémunérations, les primes et indemnités, les frais de missions, les frais de déplacement ainsi que les frais de soins

G. Les frais financiers autres que les intérêts bancaires :

- **Les frais de formation de la ressource humaine nationale et du personnel de l'opérateur :**

Amont lorsque ce dernier est composé par une ou plusieurs parties au contrat d'hydrocarbures ou lorsque le rôle d'opérateur est assuré par l'entreprise nationale dans la concession amont

➤ **Les dépenses d'abandon et de remise en état des sites :**

Dans le cas où un puits, un ouvrage ou une partie d'une installation cesse d'être utilisé pour la production du périmètre d'exploitation.

1.3 L'approche de classification et d'allocation des coûts au sein du GSE :

- Le service de comptabilité analytique est le chargé de la classification et d'allocation des coûts des différentes structures selon les phases d'activité pétrolière du groupement.

A. La phase d'exploration :

- Les coûts de la phase exploration sont pris en charge par le partenaire ENI selon le contrat

B. La phase de développement :

- Généralement cette phase constate les coûts d'investissement (CAPEX), qui sont des coûts directs par exemple :
 - Location des appareils de forages
 - Les études (topographie)

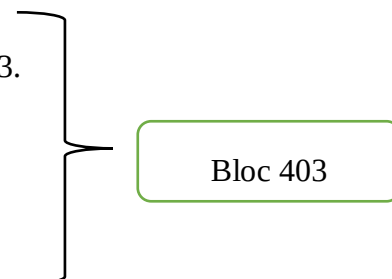
Sections Des Investissements « CAPEX » :

Section 02 : Investissements Communs pour tous les Champs du Bloc 403.

Section 31 : BRN Développement.

Section 32 : BRW Développement.

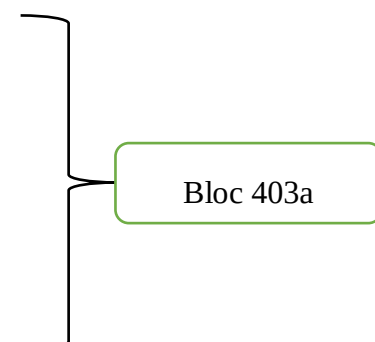
Section 33 : BRSW Développement.



Section 03 : Investissements Communs pour tous les Champs du Blocs 403 a.

Section 34 : ROM Développement.

Section 35 : ZEK Développement.



Section 36 : ZEA Développement.

Section 37 : Extension BRW Développement.

Section 38 : ROM-E Développement.

Section 39 : REC Développement

Bloc 403d

Section 91 : IAN Développement

Bloc 212

Section 06 : Investissements Communs du Bloc ROD& Satellites.

Section 71 : ROD Développement.

Section 72 : SFNE Développement.

Section 73 : BSF Satellite Développement.

Section 74 : RDB Satellite Développement.

Section 75 : RERN Satellite Développement.

Section 76 : RAR Satellite Développement.

Bloc ROD /G
SAT

Section 05 : Investissements Communs du Bloc BRN / ROD

Bloc BRN/ROD

Section 54 : ROM-N Développement

ROM-N

Sections D'Exploitations « OPEX » :

Section 27 : BRN Exploitation.

Section 28 : BRW Exploitation.

Section 29 : BRSW Exploitation.

Bloc 403

Section 21 : Extension BRW exploitation

Section 24 : ROM Exploitation.

Section 25 : ZEK Exploitation.

Section 26 : ZEA Exploitation.

Bloc 403 a

Section 22 : REC Exploitation.

Section 23 : ROM-E Exploitation.

Bloc 403 d

Section 67 : ROM-N Exploitation.

ROM-N

Section 61 : ROD Exploitation.

Section 62 : SFNE Exploitation.

Section 63 : BSF Satellite Exploitation.

Section 64 : RDB Satellite Exploitation.

Section 65 : RERN Satellite Exploitation.

Section 66 : RAR Satellite Exploitation.

Bloc ROD

C. La phase d'exploitation :

Au cours de cette phase, les couts sont devisés en deux types des couts

- Les couts directs d'exploitation (OPEX) qui sont classé par champ et par section
- les couts communs d'exploitation : la ventilation des couts communs est une opération de clôtures mensuelle qui consiste à répartir les couts communs d'exploitation enregistré durant un mois donné sur tous les gisements selon les paramètres et le schéma de ventilation en vigueur. Sont constitués de :

a. Clés de répartition des Installations :

Les coûts de ces installations sont repartis sur les Différents champs sur la base des quantités Physiques pertinentes (huile, gaz, eau).

➤ La production :

Les coûts des Centres Traitements Huiles (CTH, train 1,2 et 3) sont répartis sur tous les Gisements, selon la quantité de production traitée.

➤ L'eau injectée :

Les coûts de la station d'injection d'eau sont répartis sur tous les gisements, selon la quantité d'eau injectée.

➤ Le gaz injecté :

Les coûts de la station d'injection de gaz seront répartis sur les gisements, selon la quantité de gaz injectée.

b. Clés de répartition des structures :**➤ Time Sheet :**

Quantité d'heure mensuelle travaillée par département et allouer sur les différents centres de coûts OPEX et CAPEX

➤ 50 % :

Taux contractuel de répartition des couts de personnel entre GSA (BRN), ROD & SF/SFNE

➤ Production :

De répartition des couts autres que personnels de certains départements principaux et Auxiliaires.

2. Principales étapes du processus d'élaboration du budget :

2.1 Schéma simplifié du processus d'élaboration du budget

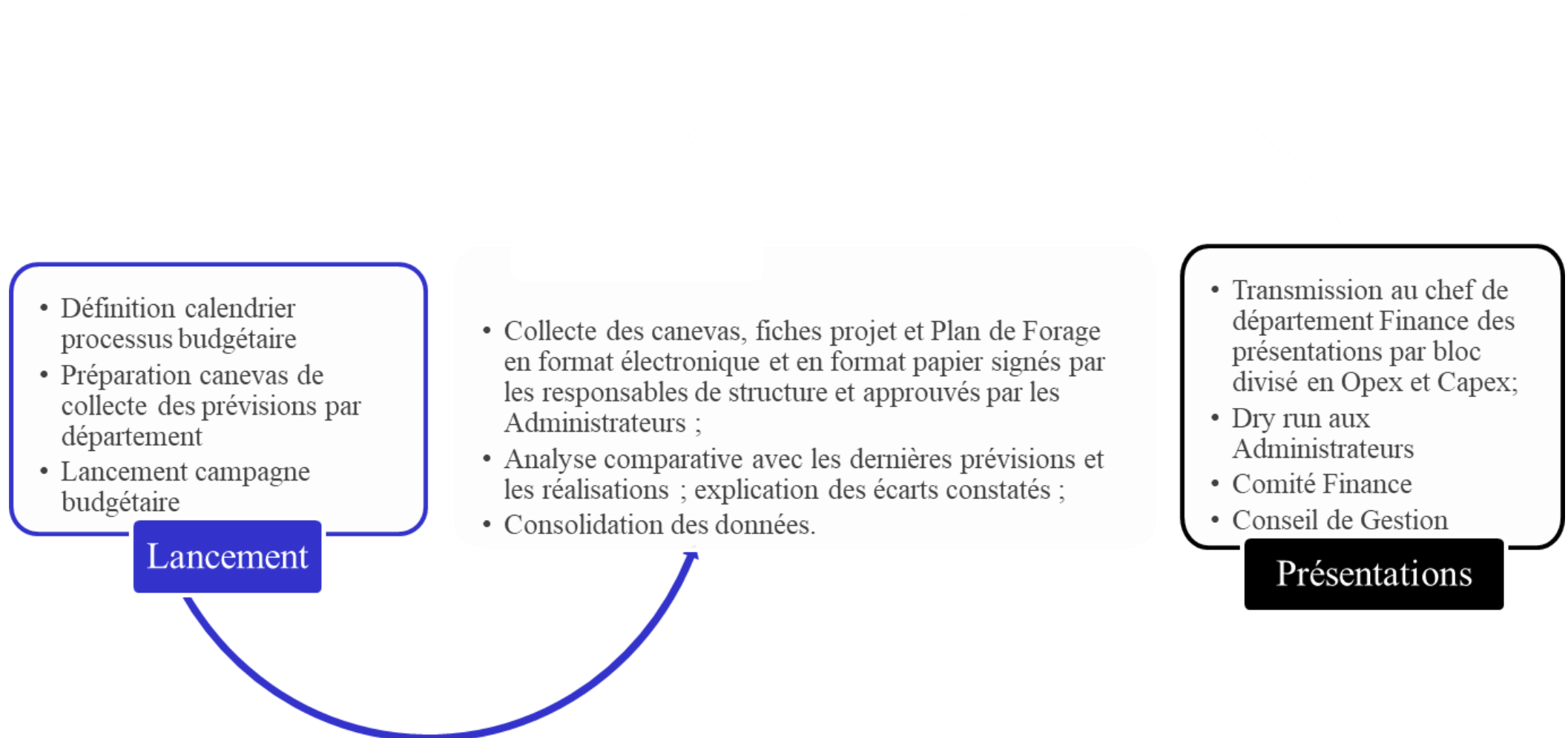


Figure 9 processus d'élaboration du budget

2.2 Note d'orientation et du lancement de la campagne budgétaire :

La note d'orientation une fois signé par l'administrateur et les co-directeurs en vue du lancement de la campagne budgétaire, cette lettre est visée à l'ensemble des responsables des structures du GSE, pour l'élaboration de leur budget d'investissement et d'exploitation pour les périodes concernées. (Voir annexe 01)

Les données de chaque structure doivent être validés par le responsable de ladite structure, puis transmise à la direction finance (service budget) tant que l'animateur du processus budgétaire dans un délai fixé dans la lettre d'orientation.

Pour les investissements (CAPEX), il est demandé : (voir l'annexe 02)

- 1 - budget des études
- 2 - fiches de tous les projets détaillés par classes de couts (voir l'annexe 03)
- 3 - plan de forage et WO prévus pour les périodes concernées
- 4 - budget activité raccordement puits et WO
- 5 - budget des équipements
- 6 – l'AFE (authorization for expenditure)

Pour les exploitations (OPEX) : les données doivent être mensualisées et signé avec les notes Explicatives nécessaires. (Voir annexe 04)

Les couts du personnel sont à fournir par le département ressources humaines.

Il est demandé de fournir des explications des écarts entre les budgets.

2.3 Élaboration du budget annuel de développement et d'exploitation :**2-3-1- Budget annuel :****a) Recueil des prévisions :**

Le service budget doit, au plus tard le 1er septembre, lancer une campagne budgétaire en adressant un courrier pour toutes les structures du groupement les invitant à présenter les prévisions et programmes de travail pour l'année n+1 et une prévision de clôture pour l'année n et ce au plus tard le 20 septembre. Les prévisions doivent être mensuelles et réparties par classes et par centres de coûts. Il faut également joindre à ces prévisions toute information justificative correspondant aux estimations qui ont été faites et toute

information pouvant contribuer à une meilleure compréhension du budget. Les prévisions sont exprimées sur les formulaires dûment signés par les responsables des structures.

b) Présentation de la synthèse du budget :

Le service budget présentera la synthèse du budget le 10 octobre au chef de Département qui la soumet à l'Administrateur. Ce dernier soumet pour approbation le budget au Conseil de Gestion au plus tard le 1er novembre de chaque année civile.

Ce programme est établi par rubriques budgétaires correspondant aux comptes analytiques.

Tout ajout et/ou modification de ces documents est soumis à l'autorisation de l'Administrateur.

c) Adoption du budget :

Après vérification, modifications et compléments éventuels apportés, le budget est définitivement adopté par le Conseil de Gestion au plus tard le 30 novembre.

Cette adoption est formalisée par une résolution dont une copie est transmise au service budget. Une fois le budget est approuvé, une copie est transmise aux différents services pour suivi.

d) Modification du programme des travaux :

En cas de nécessité d'une modification du programme des travaux, le service budget soumet au chef de Département qui la soumet à l'Administrateur pour :

- Notification de l'intention d'amender le budget initialement approuvé au titre de l'exercice.
- Présentation à l'approbation du Conseil de Gestion le budget révisé. Cette modification ne doit pas affecter les engagements de travaux prévus à l'article 6 du contrat d'association.

e) Dépenses supplémentaires :

Pour un poste budgétaire donné et à condition de respecter le programme général des travaux approuvés, des dépenses supplémentaires peuvent être engagées dans la limite de 10% du poste budgétaire sans toutefois dépasser le budget global de 5%.

La régularisation budgétaire devra intervenir au plus tard dans les trois mois (03) qui suivent et être approuvée par le Conseil de gestion.

f) Travaux non prévus dans le programme général approuvé :

En cas de nécessité impérieuse liée à la réalisation des opérations, des dépenses pour des travaux non prévus dans le programme général approuvé peuvent être engagées. Le montant de ces dépenses ne devra pas excéder deux millions de dinars (2 000 000,00 DA) ou l'équivalent en devises.

L'approbation de cette dépense par le Conseil de Gestion devra intervenir dans les trois mois qui suivent l'engagement des dépenses.

g) Cumul des dépenses supplémentaires engagées :

Dans une année civile le cumul des dépenses supplémentaires engagées au titre de l'amendement du budget et des travaux non prévus ne devra en aucun cas dépasser les cinq pour cent (5%) du budget total de l'année civile concernée.

h) Prévisions de clôture des programmes de travaux :

Les prévisions de clôture de l'année en cours sont présentées en même temps que le budget définitif de l'année n+1, à savoir novembre. Il obéit aux mêmes échéances concernant la préparation et la présentation. Le service budget prépare et soumet au chef de département avant la fin d'un exercice considéré, les prévisions de clôture des programmes de travaux.

2-3-2- Budget révisé :

Le budget approuvé pour l'exercice en cours (n) peut faire l'objet d'une révision, appelée Révision 1, qui sera présentée au conseil de gestion en même temps que l'esquisse de l'année n+1, en juillet de l'année en cours (n).

Les différentes structures du GSE doivent indiquer les augmentations et les réductions des coûts par rapport au budget global déjà approuvé et expliquer les écarts.

Le service budget lance une campagne budgétaire le 1er mai de l'année en cours. Les structures doivent transmettre leurs prévisions de la révision de l'année n et l'esquisse de l'année n+1 avant le 1er juin. Les prévisions doivent être mensualisées et définies par centres et classes de coûts. Toute révision doit être justifiée et expliquée. Le service budget soumis sa synthèse au chef de département le 15 juin. Ce dernier la présentera au directeur pour approbation et envoi au CDG.

Le CDG approuve la révision et l'esquisse au plus tard le 1er juillet.

Échéances :

01 juin	Note d'orientation sur les options budgétaires
15 juin	Elaboration de l'esquisse du budget n+1/ Révision n
30 juin	Présentation au Conseil de Gestion - de l'esquisse du budget de l'année à venir - du budget révisé de l'exercice en cours
01 septembre	Lancement campagne budgétaire
20 septembre	Transmission des structures de leurs prévisions
10 octobre	Présentation du projet de budget management
01 novembre	Présentation au Conseil de Gestion - Prévisions de clôture de l'année en cours - Budget final de l'année n+1

Tableau 2 *représentation des dates échéances***3. Exécution de budget et suivi des réalisations et prévision :**

Les RDA (Requête D'approvisionnement) reçues des services demandeurs sont vérifiées quant à leur inscription au budget :

- Si l'opération est inscrite au budget : Le chef de service procède à la vérification de l'imputation analytique de la classe de coût.

Après paraphe, il transmet la RDA à l'Administrateur pour signature

La RDA doit être transmise ensuite au service utilisateur pour exécution.

- Si l'opération n'est pas inscrite au budget : le chef de service appose un cachet « hors budget » sur la RDA, vérifier l'existence d'une note d'opportunité.

- Il transmet ensuite la RDA à l'administrateur qui approuve ou rejette l'opération sur la base de la note d'opportunité établie par le demandeur.
- Si l'opération est acceptée, la RDA suit le cheminement normal. Sinon elle est annulée. Dans ce cas, elle est accompagnée par un courrier de l'Administrateur. Le service Budget reçoit les formulaires dûment renseignés du service comptabilité Analytique

Le service transmet ces formulaires aux différentes structures en vue de leur explication. Ces formulaires sont retournés après objet rempli, au service budget. Le service exploite les résultats sous forme de synthèse qu'il remet au chef de département.

3.1 Confirmation d'ouverture d'un centre du coût

Le département demandeur remplit le formulaire de demande d'ouverture d'un centre de coût et l'envoie au département finances dûment signé par le responsable en indiquant : (voire l'annexe 05)

- L'appellation synthétique de l'activité (la même qui sera requise pour l'ouverture du centre)
- La prévision des coûts
- Une note descriptive de l'activité

La requête est transmise au service budget pour vérification si l'activité est prévue dans le budget.

En cas d'activité non prévue, ou avec une couverture partielle budgétaire, l'autorisation de l'administrateur est requise.

Le service budget transmet la requête au service analytique pour :

- ❖ Attribuer un code
- ❖ Faire une diffusion générale
- ❖ Insérer dans le système comptable le nouveau centre de travail

3.2 FERMETURE D'UN CENTRE DE COUT :

A la réception du P.V de mise en service le service budget :

- ❖ Intègre le projet en question dans le calcul des amortissements pour les besoins du partage de production.

- ❖ Transmet le P.V de mise en service, au service analytique pour procéder à la fermeture du centre dans le système comptable qui doit intervenir dans un délai de 6 à 12 mois.

3.3 Etat d'avancement mensuel des projets :

Avant le 22 du mois n+1, chaque structure doit transmettre un état d'avancement des projets du mois n au service budget. Ce dernier est chargé de transmettre une récapitulation de ces projets au plus tard le 25 du mois n+1 à ENI.

Chaque année le service budget doit présenter un PMTE (05 ans) des activités du groupement.

4. Consolidation et Présentation pour l'approbation du budget :

- La direction Finances en particulier le département budget est chargée de consolider les travaux du budget et d'élaborer le budget conformément aux clauses contractuelles. La consolidation n'est effective qu'après confirmation par les responsables des structures, par tout moyen permettant la vérification.
- Les Canevas renvoyés sont consolidés. Le budget consolidé est ensuite établi pour une première présentation de brouillon (Draft) aux CO-DG's.
- Les responsables de chaque structure présentent aux CO-DG's les hypothèses et le fondement de leurs budgets individuels.
- À la demande du CO-DG's, les budgets individuels sont ensuite examinés et soumis à nouveau.
- Un projet de budget révisé est préparé et représenté aux Co-DG's.
- Le budget est approuvé en interne par les Co-DG's.

4.1 Approbation externe :

Le directeur Finance est chargé de présenter aux Directeurs Généraux de GSE le budget pour validation définitive et transmission aux membres du Conseil De Gestion (CDG). Les délais doivent être conformes à la note d'orientation.

Section 3 : L'efficacité de la gestion budgétaire au sein de groupement GSE :

En vas comparer les réalisations et les prévisions du budget Opex durent les année 2020 et 2021, et analyser l'efficacité des prévisions budgétaire.

1. L'analyse des budgets et l'interprétation des résultats :

Après avoir élaboré le budget le département de finance est devenu capable de trouver la différence entre les prévisions et la réalisation à travers les informations reçus de BLOCK 403

1.1 Réalisation vs le budget initial Opex :

A. Définition du capex :

Le capex désigne en anglais le « capital expenditure », c'est-à-dire l'acquisition, pour le groupement, d'immobilisations corporelles et incorporelles. On retrouve le capex dans les dépenses d'investissements capitalisées au bilan annuel. Ce flux de trésorerie lié au développement de L'entreprise se décline en deux types de capex. L'engagement financier consacré au capex peut donc varier d'une entreprise à l'autre en fonction du secteur d'activité, selon le coût qu'engendrent l'entretien et le maintien des installations nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, généralement on peut trouver des capex dèsles activités de forage, raccordement, études et projet.

B. Définition des Opex :

Les dépenses d'exploitation, abrégées en OPEX (operating expenditur), sont des charges supportées par le groupement GSE pour les besoins de son activité Les principales dépenses d'exploitation sont celles liées aux entretient puits producteur, entretient puits injecteur, coûts communs et traitement Gaz...etc. Elles concernent aussi les frais de personnels, les impôts, les taxes et les loyers.

Les charges d'exploitation soustraites aux produits d'exploitation permettent d'obtenir le résultat d'exploitation. Plus les produits d'exploitation sont élevés par rapport aux charges d'exploitation, plus l'entreprise est rentable.

1.2 Analyse et explication du budget consolidé pour 2020

OPEX : Réalisations vs Budget initial 2020 **BLOC 403**

Réalisations 2020

49 290 K\$

403	Bdg Initial 2020 (a)		Prév. Clôture 2020		Réalisation 2020 (b)		Ecart (b)-(a)	
	KUSD	\$/boe	KUSD	\$/boe	KUSD	\$/boe	KUSD	\$/boe
Production	4 325		7 961		5 814		1 489	
1- Entretien Puits Producteurs	6 469	1,50	4 275	0,54	3 524	0,61	-2 945	-0,89
2 - Entretien Puits Injecteurs	1 245	0,29	959	0,12	963	0,17	-282	-0,12
3 - Workover	0	0,00	2 056	0,26	2 342	0,40	2 342	0,40
4 - Entretien Installations	6 326	1,46	4 036	0,51	3 993	0,69	-2 333	-0,78
5 - Coûts communs	20 291	4,69	18 979	2,38	18 517	3,19	-1 773	-1,51
- dont coûts du personnel	16 530	3,82	15 340	1,93	15 308	2,63	-1 223	-1,19
6 - Arrêt triennal	378	0,09	0	0,00	0	0,00	-378	-0,09
9 - Traitement Gaz	0	0,00	23 733	2,98	19 952	3,43	19 952	3,43
Total	34 709	8,03	54 038	6,79	49 290	8,48	14 581	0,45

Tableau 3 Réalisations vs Budget initial 2020 BLOC 403

Le montant total de budget initial de l'année 2020 des Opex est de **34 709 KUSD** au début c'était un montant de prévisionnel, si on fait la comparaison entre le **BI** et celui de réalisation qu'à un montant de **49 290 KUSD** on observe une différence de **+14 581 KUSD**

Réalisation – budget initial comme un écart positif ça va toucher a une augmentation de **42%**, par rapport au budget initial, soit une augmentation de **(+14 581 KUSD)**.

Il y a un changement dans la prévision clôture 2020 une augmentation de **(19 329 KUSD)** a cause des charges indirect

1-2-1 Les principales causes de cette augmentation :

L'évolution de cette augmentation dépendra principalement des rubriques suivantes :

Entretien Puits Producteurs: optimisation intervention sur puits producteurs (cold tubing, lavage et pompage) et reclassement en Biens Patrimoniaux de la compensation pour cession Equipement de fond (BRN-22, BRW-8 & BRW-13).

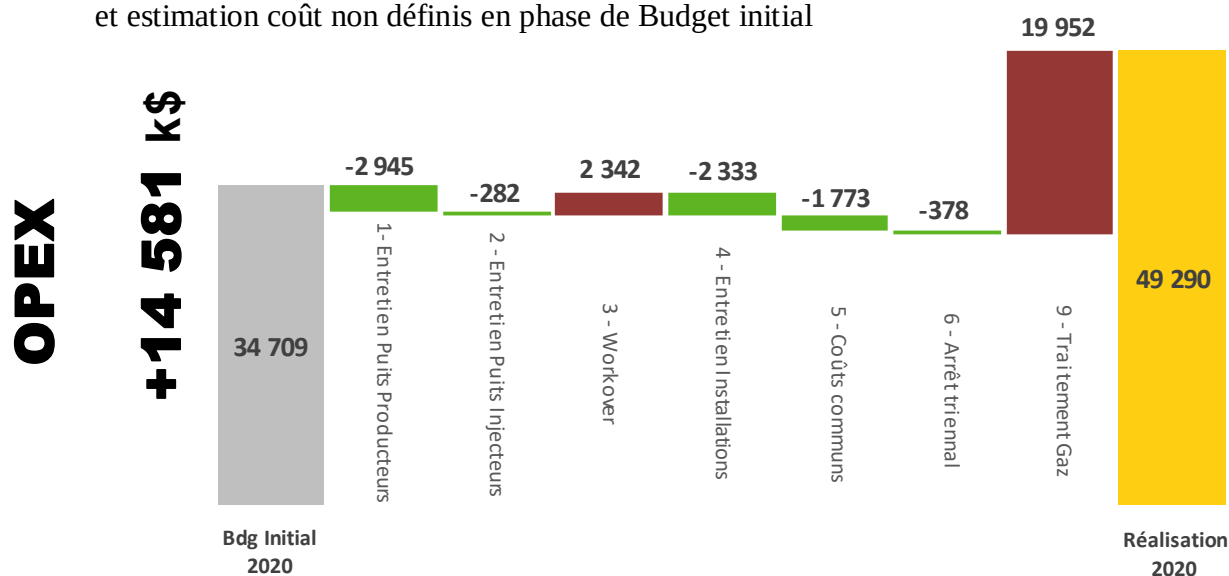
Entretien puits injecteurs : réduction eau injectée, fréquence coiled tubing et consommation PdR suite au report de la maintenance des têtes de puits.

Workover : réalisation WO BRSW-17 initialement non prévu.

Entretien Installations: réduction coûts assistance technique et consommation pièces de rechange suite au décalage de la révision générale et des activités de revamping des installations.

Coûts communs : réduction coûts du personnel, rephasing traitement sable contaminé, nouveau contrat transport aérien BRN.

Traitement gaz : termes de l'Accord de traitement du gaz à travers les installations de MLE et estimation coût non définis en phase de Budget initial



1.3 Analyse et explication du budget consolidé pour 2021 :

OPEX : Réalisations vs Budget initial 2021 **BLOC 403**

Tableau 4 Réalisations vs Budget initial 2021 BLOC 403

403	Bdg Initial 2021 (a)		Prév. Clôture 2021		Réalisation 2021 (b)		Ecart (b)-(a)	
	KUSD	\$/boe	KUSD	\$/boe	KUSD	\$/boe	KUSD	\$/boe
Production	9 190		8 172		7 774		-1 416	
1- Entretien Puits Producteurs	4 803	0,52	4 170	0,51	5 572	0,72	769	0,19
2 - Entretien Puits Injecteurs	1 522	0,17	844	0,10	791	0,10	-731	-0,06
3 - Workover	5 700	0,62	5 490	0,67	3 073	0,40	-2 627	-0,22
4 - Entretien Installations	4 085	0,44	6 268	0,77	5 142	0,66	1 056	0,22
5 - Coûts communs	22 759	2,48	23 779	2,91	22 712	2,92	-47	0,44
- dont coûts du personnel	17 194	1,87	18 341	2,24	17 824	2,29	630	0,42
6 - Arrêt triennal	617	0,07	1 387	0,17	789	0,10	172	0,03
9 - Traitement Gaz	23 733	2,58	16 779	2,05	17 098	2,20	-6 635	-0,38
Total	63 221	6,88	58 717	7,19	55 177	7,10	-8 043	0,22

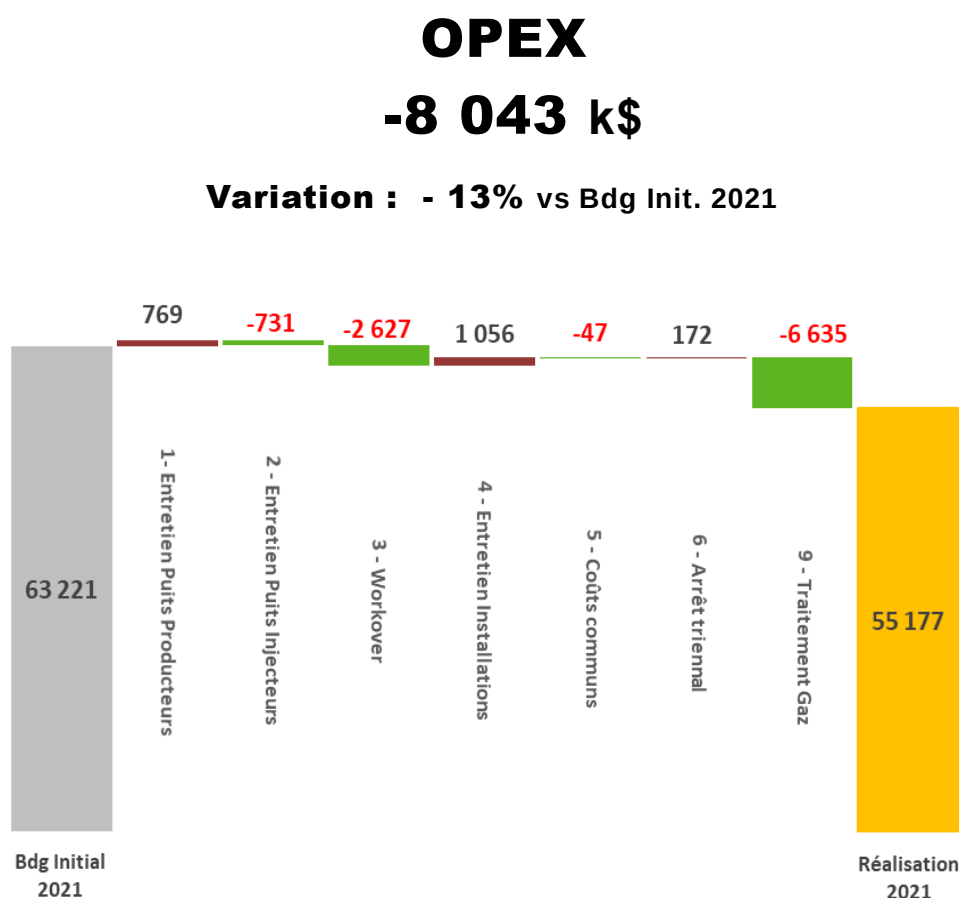
Le montant total de budget initial de l'année 2021 des Opex est de **63 221 KUSD** au début c'était un montant de prévisionnel, si on fait la comparaison entre le **BI** et celui de réalisation qu'a un montant de **55 177 KUSD** on observe une différence de **-8 043 KUSD**

Réalisation – budget initial comme un écart positif ça va toucher a une baisse de **-13%**, par rapport au budget initial, soit une augmentation de **(-8 043 KUSD)**.

Il y a un changement dans la prévision clôture 2020 une augmentation de **(4 704 KUSD)**

1-3-1 Les principales causes de cette baisse :

- **Entretien Puits** : Augmentation interventions sur puits producteurs (oil tubing, et entretien puits) sur BRN
- **Work over** : Report WO BRN 18 on 2022
- **Entretien Installations** : Quote-part BRW sur coût station injection d'eau à la hausse suite arrêt exploitation champ ROM Est.
- **Traitement gaz** : Sur- estimation de la provision 2021 par rapport au cout réel et effet reversal Provisions 2020



1.4 OPEX Trend 2017 – 2021 :

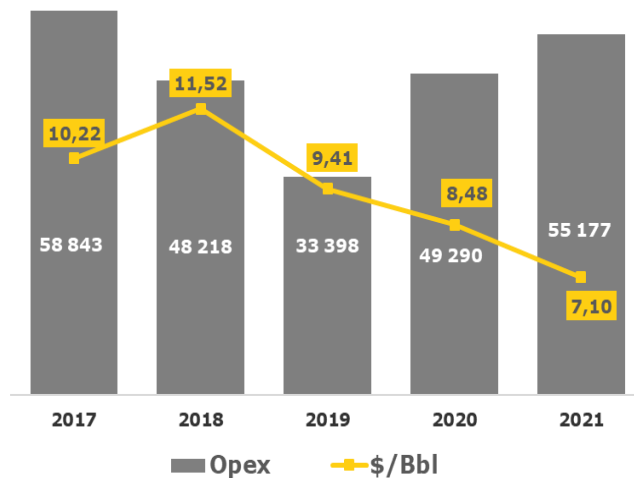
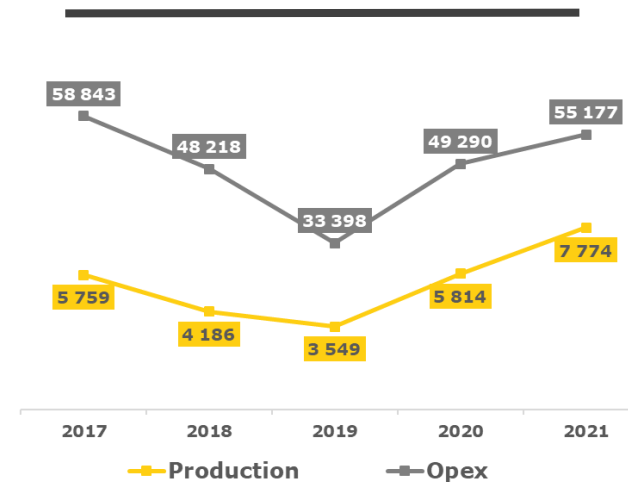
BLOC 403**Trend OPEX vs \$/Bbl****Trend Opex vs Production**

Tableau 5 OPEX Trend 2017 – 2021

403	2 017		2 018		2 019		2 020		2 021	
	KUSD	\$/bbl	KUSD	\$/bbl	KUSD	\$/bbl	KUSD	\$/bbl	KUSD	\$/boe
Production KBOE	5 759		4 186		3 549		5 814		7 774	
Entretien Puits Producteurs	9 509	1,65	4 816	1,15	6 536	1,84	3 524	0,61	5 572	0,72
Entretien Puits Injecteurs	2 290	0,40	782	0,19	949	0,27	963	0,17	791	0,10
Workover	9 384	1,63	9 147	2,19	18	0,01	2 342	0,40	3 073	0,40
Entretien des Installations	7 871	1,37	5 306	1,27	5 463	1,54	3 993	0,69	5 142	0,66
Coûts Communs	29 789	5,17	26 549	6,34	20 433	5,76	18 517	3,19	22 712	2,92
Arrêt triennal /decennal	-	0,00	1 618	0,39	-	0,00	-	0,00	789	0,10
Traitement Gaz	-	0,00	-	0,00	-	0,00	19 952	3,43	17 098	2,20
Total	58 843	10,22	48 218	11,52	33 398	9,41	49 290	8,48	55 177	7,10
of which Prod. Gas GSE KBOE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 892	6,90	5 141	3,33

1.5 Analyse et explication OPEX Trend 2017 – 2021 :

Année	Production (KUSD)	OPEX (KUSD)	\$/Bbl (OPEX/Production)
2017	5 759	58 843	10,22
2018	4 186	48 218	11,52
2019	3 549	33 398	9,41
2020	5 814	49 290	8,48
2021	7 774	55 177	7,10

Tableau 6 : calcul de cout \$/Bbl.

A chaque fois la production augmente le cout de baril baisse.

La classification des dépenses opérationnelles (OPEX) dans le groupement repose sur deux types de charges : les charges directes et les charges indirectes. L'estimation des charges directes est relativement facile, car les activités sont stables et les techniciens et financiers ont une longue expérience dans la maîtrise des coûts de chaque champ. En revanche, l'estimation des charges indirectes nécessite une attention particulière, car elle est basée sur un modèle de ventilation des charges indirectes qui est impacté par les clés de répartition. Ces clés de répartition sont déterminées par les quantités de produits d'huile, de gaz et d'eau issues des champs, ainsi que par le nombre d'heures travaillées pour d'autres catégories. Par conséquent, l'estimation des charges indirectes est plus complexe et requiert une analyse plus approfondie pour garantir une classification précise des OPEX.

En outre, les charges indirectes d'un champ sont également liées aux autres champs, car les clés de répartition sont déterminées en fonction des quantités de produits d'huile, de gaz et d'eau issues de chaque champ. Ainsi, la finalité des clés de répartition est de déterminer les pourcentages de charges indirectes qui sont attribués à chaque champ en fonction de sa contribution à la production totale. Ces pourcentages peuvent varier en fonction des quantités produites par chaque champ, ce qui peut impacter les coûts indirects de chaque champ. Par conséquent, il est important de bien comprendre les interactions entre les différents champs

pour pouvoir établir des clés de répartition précises et garantir une classification correcte des OPEX.

Conclusion de l'étude :

La gestion budgétaire comporte également des défis, les entreprises pétrolières opèrent dans un environnement incertain et volatil ce qui rend les prévisions difficiles et parfois imprécises. Pour surmonter ce défi il est essentiel de mettre en place des mécanismes de suivi réguliers ainsi que s'adopter des approches de budgétisation flexibles et adaptatives.

Après avoir analysé les données de l'entreprise GSE concernant l'efficacité de la gestion budgétaire comme moyen de prévision, voici les conclusions que nous pouvons tirer :

1. La gestion budgétaire est un outil essentiel pour anticiper les besoins financiers de l'entreprise et assurer une allocation optimale des ressources. Dans le cas de GSE, il semble que la mise en place d'un processus budgétaire rigoureux ait permis d'améliorer la planification financière et de mieux anticiper les fluctuations du marché.
2. L'analyse des écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations effectives montre que GSE a réussi à ajuster ses dépenses en fonction des variations de revenus. Cela démontre une bonne maîtrise des coûts et une capacité à réagir rapidement aux changements de l'environnement économique.
3. La gestion budgétaire a également permis à GSE d'identifier les domaines où des améliorations opérationnelles pourraient être réalisées. En se concentrant sur ces domaines, l'entreprise a pu augmenter son efficacité et sa rentabilité.
4. En termes de gestion des risques, la mise en place d'un processus budgétaire solide a aidé GSE à mieux anticiper les risques potentiels et à mettre en place des stratégies pour les atténuer. Cela a renforcé la résilience de l'entreprise face aux incertitudes du marché.
5. Enfin, l'engagement de GSE envers la transparence et la communication claire des informations budgétaires a contribué à renforcer la confiance des parties prenantes, notamment les investisseurs et les employés. Cela a également facilité la prise de décision éclairée au sein de l'entreprise.

Pour garder la gestion budgétaire efficace nous suggérons l'entreprise de :

- Investir dans la formation des employés : la formation des employés peut aider à améliorer leurs compétences et leurs connaissances en matière de gestion budgétaire.

- Établir des politiques de gestion des risques pour identifier, évaluer et gérer les risques associés à la gestion budgétaire.

En conclusion, l'analyse des données de l'entreprise GSE montre que la gestion budgétaire est un moyen efficace de prévision et de planification financière. Elle permet d'améliorer la performance opérationnelle, de gérer les risques et de renforcer la confiance des parties prenantes. Il est donc recommandé de continuer à investir dans des processus budgétaires rigoureux et de les adapter en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise.

Conclusion :

Grace aux analyses effectuées au sein de l'association Sonatrach-Eni (GSE) nous a donné une permission à des nouvelles informations, idées et des connaissances sur l'organisation de cette association y compris l'élaboration de budget par ses différentes étapes qui est un moyen de la gestion des budgets,

Nous avons fait comment le budget est-il élaborer au sein de groupement pétrolier Sonatrach-Eni et la comparaison de budget prévisionnelle et la réalisation Pour savoir est ce que la gestion budgétaire est efficace

Cette étude nous a permis de constater que :

- ✓ Avant de faire une élaboration de budget l'association doit avoir tous les informations concertante les frais, les coûts et les charges des différents départements c'est le programme financier.
- ✓ Après le traitement des programmes physique le département finance et le service budget en particulier doit lancer une compagnie budgétaire et de sortir par un résultat, c'est le budget soit initial, révisé ...etc.
- ✓ L'entreprise atteint régulièrement ses objectifs financiers, cela suggère que la gestion budgétaire est un outil efficace pour la prévision et la gestion financière. Cependant, il est important de noter que la gestion budgétaire ne peut pas garantir le succès de l'entreprise et que d'autres facteurs doivent également être pris en compte.

En fin nous pouvons dire que la gestion budgétaire en générale joue un rôle important au sein de département finance de GSE parce que l'élaboration des budgets c'est une opération qui se répète donc il s'agit des processus énorme et respectés de la gestion budgétaire.

Conclusion générale

Conclusion générale :

En conclusion, cette thèse a mis en évidence l'importance de la gestion budgétaire dans la planification et le contrôle des ressources financières au sein d'une organisation. Nous avons examiné les différents types de budgets, les étapes du processus budgétaire et les facteurs internes et externes qui influencent son efficacité. Même si la gestion budgétaire ne peut à elle seule garantir le succès d'une entreprise, elle n'en reste pas moins un outil précieux pour assurer la réussite financière de l'organisation. Cependant, il est important de noter que la gestion budgétaire ne peut à elle seule garantir le succès d'une entreprise. Nous avons également étudié la budgétisation au sein de l'association Sonatrach-Eni (GSE) et avons constaté que la gestion budgétaire est un outil efficace de prévision et de gestion financière, mais qu'elle ne peut garantir le succès. La gestion budgétaire est un processus crucial pour toute organisation, car elle permet de planifier et de contrôler les ressources financières. Nous avons également constaté que l'entreprise atteint systématiquement ses objectifs financiers, ce qui suggère que la gestion budgétaire est un outil efficace pour les prévisions et la gestion financières. Il est essentiel de maîtriser ces notions afin d'assurer une gestion budgétaire efficace et adaptée aux besoins de l'organisation. Les gestionnaires doivent donc maîtriser les concepts clés de la gestion budgétaire et les utiliser en conjonction avec d'autres outils de gestion pour assurer la réussite financière de leur organisation.

1. Réponse à la problématique générale:

Améliorer la gestion budgétaire dans les entreprises pour optimiser les décisions financières et stratégiques implique d'aligner les objectifs budgétaires sur les objectifs stratégiques, d'obtenir un engagement de la direction, de favoriser la collaboration, d'automatiser les processus, de garantir la qualité des données, de suivre et d'analyser régulièrement les écarts, de former les équipes, de rester flexible, d'utiliser des technologies de gestion budgétaire, de communiquer et de maintenir la transparence, et de procéder à une évaluation continue du processus budgétaire. Ces mesures permettent de prendre des décisions éclairées et alignées sur les objectifs à long terme de l'entreprise.

2. Réponse aux hypothèses :

Premier hypothèse : Une gestion budgétaire rigoureuse joue un rôle crucial dans l'agilité et la résilience des entreprises. En scrutant les données financières, elle permet d'anticiper les tendances du marché et de mieux planifier. Elle offre la flexibilité nécessaire pour réaffecter rapidement des ressources vers des domaines stratégiques en cas de besoin. De plus, elle met

l'accent sur la maîtrise des coûts et l'efficacité opérationnelle, ce qui maintient des marges bénéficiaires solides même en période de volatilité. Cette approche réduit également les risques financiers en prévoyant des scénarios budgétaires pour faire face à l'incertitude. En alignant les ressources financières avec la stratégie globale, elle renforce la résilience de l'entreprise et permet des ajustements rapides grâce à une évaluation constante des performances par rapport au budget. En somme, une gestion budgétaire rigoureuse améliore l'anticipation et la réactivité, renforçant ainsi la capacité d'adaptation des entreprises face aux changements du marché et favorisant leur succès à long terme.

Deuxième hypothèse : L'alignement des budgets avec les objectifs stratégiques de l'entreprise peut motiver les employés en créant une vision commune à poursuivre. Cela permet aux employés de voir comment leur travail contribue aux objectifs globaux, renforçant ainsi leur engagement, leur sentiment d'appartenance et leur compréhension des indicateurs de performance. Cette approche peut avoir un impact positif sur la motivation des employés et la performance globale de l'entreprise.

Troisième hypothèse : Le suivi régulier des écarts budgétaires permet d'identifier rapidement les divergences entre les prévisions et les performances réelles de l'entreprise. Cette pratique incite à examiner en profondeur les processus internes pour résoudre les causes sous-jacentes des écarts, favorisant ainsi l'amélioration continue. Elle renforce la responsabilisation des équipes et encourage une meilleure utilisation des ressources en permettant des ajustements budgétaires en fonction des performances réelles. De plus, le suivi des écarts encourage la transparence et la communication au sein de l'entreprise, stimulant la collaboration. En somme, cette approche contribue à une gestion financière plus efficace et à une amélioration de la performance globale de l'organisation.

3. Les principaux résultats obtenus:

La gestion budgétaire rigoureuse de GSE a apporté une réelle valeur à l'entreprise. Elle a amélioré la planification financière, renforcé la maîtrise des coûts, stimulé l'efficacité opérationnelle et contribué à la gestion proactive des risques. De plus, l'engagement envers la transparence et la communication a renforcé la confiance des parties prenantes. En somme, la gestion budgétaire efficace s'est avérée cruciale pour la réussite et la résilience de l'entreprise dans un environnement commercial en constante évolution.

4. Propositions et recommandations:

- Investissez dans la formation des employés : la formation des employés contribue à améliorer leurs compétences et leurs connaissances en matière de gestion budgétaire.
- Établir des politiques de gestion des risques pour identifier, évaluer et gérer les risques associés à la gestion budgétaire.

bibliography

1. ¹ Jack Forget, « gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, France, 2005, P 09.
2. ¹ Adel Mohamed El-Amine, « cours de la gestion budgétaire », office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005, P09.
3. ¹ Béatrice, Grandguillot F, « L'essentiel du contrôle de gestion », Ed Lextenso, Paris, 2009, P58
4. ¹ Josette B, Jean-Jack B, Jack Tuszynski, « gestion budgétaire et analyse de la performance », Ed Fontain Picard, Paris, 2014. P.47
5. 1 Lochard J, « La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998, P. 24
6. 1 Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2000, P.246
7. 1 KHERRI Abdenacer, cours : « Gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012, P02.
8. ¹ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, 2010, « Contrôle de gestion : manuel et applications », 2ème édition, édition Dunod, Paris, P 307-338.
9. ¹ CABANE Pierre, 2008, « Essentiel de la finance à l'usage des managers », édition d'organisation, P283.
10. ¹ 3LAUZEL Pierre, TELLER Robert, 1994, « Contrôle de gestion et budgets », 7ème édition, Paris : Sirey, P. 247
11. ¹ GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, 2016, « L'essentiel du contrôle de gestion », 9ème édition, Gualino, paris, P107.
12. ¹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème édition, Paris 2010, P341.
13. ¹ SELMER Caroline, 2ème édition P 110.
14. 1 Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème édition, Paris 2010, P227.
15. 1 "Budgeting Basics and Beyond" de Jae K. Shim et Joel G. Siegel (John Wiley & Sons, 2011) pages (463-486)
16. 1 Jean-Pierre GRANDE, Cours : « Processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE, Contrôle de gestion, 2014, P 13.
17. 1 LOCHARD Jean., p.146.
18. 1 Fernandez A, « l'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, groupe Eyrolles, Paris, 2013, P.08
19. 1 https://www.researchgate.net/publication/226088677_Activity-Based_Costing_for_Component-Based_Software_Development
20. 1 .SWOT : définition, explication et exemples... (journaldunet.fr)
21. 1 Alain Marion Dans Analyse financière (2015), pages 195 à 217
22. 1 Calcul de la Valeur Actuelle Nette (VAN) : Définition, utilité.. (l-expert-comptable.com)
23. 1 Le modèle cybernétique du contrôle de gestion (2020), pages 191 à 225
24. 1 Op Bruno Bachy Dans La boîte à outils de la comptabilité (2020), pages 150 à 153
25. ¹ Brigitte DORIATH, P03.
26. 1 Culture organisationnelle: sa définition et ses enjeux | AtmanCo
27. 1 Qualité des données : Dossier complet | Techniques de l'Ingénieur (techniques-ingenieur.fr)
28. 1 Dans Recherches en Sciences de Gestion 2014/4 (N° 103), pages 21 à 41
29. 1 Dans Recherches en Sciences de Gestion 2014/4 (N° 103), pages 21 à 41
30. 1 Dans Recherches en Sciences de Gestion 2014/4 (N° 103), pages 21 à 41
31. 1 Dans Recherches en Sciences de Gestion 2014/4 (N° 103), pages 21 à 41
32. 1 Dans Revue française d'administration publique 2016/4 (N° 160), pages 1065 à 1078

33. 1 Morad Mousli Management & Avenir 2014/4 (N° 70), pages 55 à 75
34. 1 Dans Techniques de gestion (2016), pages 245 à 294
35. 1 Logiciels de gestion de budget | Sage France
36. 1 Dans Le contrôle de gestion (2006), pages 68 à 93
37. 1 LONING Hélène & al, « le contrôle de gestion, Organisations, outils et pratiques », 3e édition DUNOD, Paris, 2008, p : 95.
38. 1 ROUACHE Michel et NAULLEAU Gérard, « le contrôle de gestion bancaire et financier » ; 5e Edition D'organisation, Paris, 1998, p: 265.
39. 1 <https://www.ummtto.dz/dspace/bitstream/handle/ummtto/20348/Mémoire%20AITMOUSSA-DEBIANE.pdf?sequence=1>
40. 1 Source : DAYAN & al, « Manuel de gestion », volume 1, 2é édition, Ellipses Edition, Paris, 2004, p : 831.
41. 1 Les étapes de collecte de données - Analytics.fr
42. 1 Méthode de prévision des ventes : les données historiques | Verteego
43. 1 Lendrevie J et Levy J : Meractor 10ème édition, Dunod, Paris, 2012, P43.
44. 1 <https://finmodelslab.com/fr/blogs/blog/using-financial-ratios-business-plan>
45. 1 Gervais M, « contrôle de gestion »,Economica, 1997, Paris,P46
46. 1 LORINO Philipe. «Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage ». Édition d'organisation 1998, P18.
47. 1 Idem, P18.
48. 1 A.KHEMAKHEM « la dynamique du contrôle de gestion ». 2éme édition DUNOD. 1976, P310.
49. 1 BOURGUINGNON.A, « Peut-on définir la performance? », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet Aout, 1995, pp61-65.
50. 1 Source : BOUQUIN.H, Le contrôle de gestion, Edition presses universitaire de France, 7éme Edition, Paris, 2006, P75.
51. 1 Comment être efficace en gestion budgétaire | Indeed.com
52. 1 La gestion budgétaire
53. 1 <https://blog-gestion-de-projet.com/planification-strategique-programme/#t-1684249006034>
54. 1 Bourne, L. (avril 2016). Stakeholder Relationship Management. (T. & Francis, Éd.)
55. 1 Le contrôle budgétaire : vue d'ensemble (xn--apprendreconomie-jqb.com)
56. 1Le budget, outil d'anticipation au service de la stratégie, Gestion-trésorerie (lesechos.fr)

Annexes

ANNEXE 01 : note d'orientation



SH-Eni /DIR/FIN/BUD/N° /20

Groupement régi par le décret 93-08 du 25 04 93



Hassi Messaoud, le 18/10/2020

Messieurs les Responsables des Structures du GSE

Objet : Prévisions de Clôture 2020 & Budget Initial 2021

Messieurs,

En vue de la préparation de la présentation des données budgétaires du GSE aux Organes de Gestion, nous vous prions de nous transmettre vos prévisions de dépenses d'investissements et d'exploitation pour les périodes suivantes :

- ✓ Prévisions de Clôture 2020 ;
- ✓ Budget Initial 2021.

Les données doivent être validées par le Responsable de chaque Structure, autorisées et signées par les Administrateurs et transmises au Département Finances (Service Budget) au plus tard le 28 octobre 2020.

Pour les Capex, les documents demandés sont :

1. Budget des études ;
2. Fiches de tous les projets détaillés par classes de coûts (mises à jour à Octobre) ;
3. AFE pour les différents puits ;
4. Plan de forage et WO prévus pour 2020 et 2021 ;
5. Budget activité raccordements puits et WO ;
6. Budget des équipements (B.P.).

Pour les Opex les données doivent être mensualisées et signées avec les notes explicatives nécessaires. Les coûts du personnel seront fournis par le Département Ressources Humaines.

Il est demandé de fournir une explication des écarts significatifs entre les Prévisions de clôture 2020 et le Budget révision 1 2020 d'une part et d'autre part entre le Budget Initial 2021 et l'Esquisse 2021.

Le Département Finances, en tant qu'animateur du processus budgétaire, reste disponible pour vous fournir toute l'assistance nécessaire à ce travail.

Salutations distinguées.

L'Administrateur Adjoint

N.B. : taux de change à utiliser, 1US\$ = 127DA et 1EUR = 150DA.

B.P.475 ZONE INDUSTRIELLE - ROUTE DE OUARGLA- HASSI MESSAOUD
30500 (WILAYA DE OUARGLA) - ALGERIE
BASE HMD - Tél. : (213) (0)29 99 22 22 / Fax : (213) (0)29 99 22 00
CHAMP BRH - Tél. : (213) (0)29 99 22 33 / Fax : (213) (0)29 99 22 44

ANNEXE 02 : Canevas CAPEX

403	Bdg Initial 2021 (a)	Réalisation 2021 (b)	Ecart (b)-(a)
1 - Forage	13 700	14 782	1 082
2 - Raccordement	4 385	677	-3 708
3 - Etudes	0	0	0
4 - Projets	25 668	11 702	-13 966
5 - Biens Patrimoniaux	1 005	3 831	2 826
6 - Reliquat	0	-172	-172
Total	44 758	30 820	-13 938

ANNEXE 03 :



Groupeement Sonatrach – Eni

Dernière mise à jour :

Fiche projet : **Libellé du projet**

Montant total du Budget initial : en K USD

Centre de coût :

Estimation des coût (K USD)	Total Projet	Années Précéd.	2022						2023						années suivantes	classe de couts
			I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Tot	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Tot				
Etudes																
Ingénierie																
Fourniture matériel																
Construction																
Coord. et Supervision M.O.																
Contengency																
TOT																

Planning	2022				2023				2024				2025				2026			
	J	F	M	A	J	F	M	A	J	F	M	A	J	F	M	A	J	F	M	A
Ingenierie de Detail																				
Procurement																				
Construction																				

But et Opportunité:

Description Technique:

Status projet :

Criticités :

						Esquisse 2021			Bdg Initial 2021		
Groupement Sonatrach Eni						Total Budget	770 000	1 518 400	2 288 400	0	0
Budget Initial 2021						%	34%	66%	100%	0%	0%
Département : HSE BRN						Esquisse 2021			Bdg Initial 2021		
centre	Sc	centre descr.	pers/Aut res	classe	classe descr.	DZD conv. USD	USD	TOTAL	DZD conv. USD	USD	TOTAL
330031	30	C.Comm Exploit Coûts Communs BRN	a	6023010000	EXPLOSIFS	48 000	18 400	66 400	0	0	0
330031	30	C.Comm Exploit Coûts Communs BRN	a	6175110000	ACTIVITE HSE	600 000	1 395 000	1 995 000	0	0	0
330031	30	C.Comm Exploit Coûts Communs BRN	a	6175110001	ACTIVITE HSE	20 000		20 000	0	0	0
330680	30	C.Comm Exploit Département HSES BRN	a	6175110000	ACTIVITE HSE	8 000		8 000	0	0	0
760501	60	Centre Traitement Huile ROD & G/satellites	a	6175110000	ACTIVITE HSE		30 000	30 000	0	0	0
740501	40	Centre Traitement Huile BRN	a	6175110000	ACTIVITE HSE		30 000	30 000	0	0	0
330680	30	C.Comm Exploit Département HSES BRN	a	6026110000	FOURNITURES DE BUREAU	4 000		4 000	0	0	0
330680	30	C.Comm Exploit Département HSES BRN	a	6026190000	FOURNITURES DIVERSES P/ FONCTIONNEMENT	10 000		10 000	0	0	0
330680	30	C.Comm Exploit Département HSES BRN	a	6077100000	GAZ INDUSTRIEL	2 000		2 000	0	0	0
330680	30	C.Comm Exploit Département HSES BRN	a	6026155000	MATERIEL ET FOURNITURES DE SECURITE	25 000	10 000	35 000	0	0	0
330680	30	C.Comm Exploit Département HSES BRN	a	6024160000	EQUIPEMENTS INDIVIDUELS	2 000	35 000	37 000	0	0	0
330031	30	C.Comm Exploit Coûts Communs BRN	a	6024150000	PRODUITS PHARMACEUTIQUES	25 000		25 000	0	0	0
330680	30	C.Comm Exploit Département HSES BRN	a	6024150000	PRODUITS PHARMACEUTIQUES	26 000		26 000	0	0	0
Chef département HSE-BRN						Directeur de Champ			Administrateur		

ANNEXE 07 : demande d'ouverture d'un centre de cout



Groupeement régi par le décret 93 - 08 du 25 04 93



Hassi Messaoud, le

De: Département XXX
À : FINA

Demande d'ouverture centre de coût

Conformément à la procédure en vigueur, veuillez prévoir l'ouverture du centre de coût suivant :

Désignation :	
prévision de coût (en K S) :	
note descriptive :	
Signature du Chef de Dépt.	
Signature DITE ou DIRC.	

Vérification Service Budget

Couverture budgétaire :	date	section	Signature
Activité prévue dans le budget			
Activité non prévue dans le budget			
Autorisation du Chef Dépt. Finance			
Autorisation de l'Administrateur Adjoint			
Autorisation de l'Administrateur			

Service comptabilité analytique: attribution code

section	code	Désignation

TABLE DES

MATIERE

1. LA GESTION BUDGETAIRE :	7
1.1 Définition :	7
1.2 Objectifs de la gestion budgétaire :	8
1.3 Importance de la gestion budgétaire :	8
2. LES DIFFERENTS TYPES DE BUDGETS :	9
2.1 Les budgets opérationnels :	9
2.1.1 Le budget de vente :	9
2.1.2 Le budget de production :	9
2.1.3 Les budgets des approvisionnements :	10
2.2 Les budgets financiers :	11
2.2.1 Budget d'investissement	11
2.2.2 Budget de trésorerie :	11
2.2.3 Le budget des frais généraux (synthèses) :	13
3. LES DIFFERENTS NIVEAUX DE BUDGETS :	13
4. LE ROLE DE LA GESTION BUDGETAIRE :	15
5. LES DIFFERENTS OUTILS ET TECHNIQUES UTILISES DANS LA GESTION BUDGETAIRE :	15
5.1 Le tableau de bord :	15
5.2 La méthode ABC (Activity Based Costing):	16
5.3 L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats):	17
5.4 L'analyse de rentabilité :	17
5.5 Le calcul de la valeur actuelle nette (VAN):	18
5.6 Le calcul du coût du capital :	18
5.7 La méthode des ratios financiers :	19
6. LES LIMITES DE LA GESTION BUDGETAIRE :	20
1. LES FACTEURS INTERNES INFLUENÇANT L'EFFICACITE DE LA GESTION BUDGETAIRE :	21
1.1 La culture organisationnelle :	21
1.2 La qualité des données:	22
1.3 Les compétences et l'expérience des gestionnaires :	22

1.4 La communication interne :	23
1.5 La structure organisationnelle :	24
1.6 La participation et l'engagement des parties prenantes :	24
2. LES FACTEURS EXTERNES INFLUENÇANT L'EFFICACITE DE LA GESTION BUDGETAIRE :	25
2.1 La concurrence :	25
2.2 La réglementation:	25
2.3 L'environnement économique :	26
2.4 Les fluctuations des taux de change :	27
3. LES OUTILS ET LES TECHNIQUES POUR AMELIORER L'EFFICACITE DE LA GESTION BUDGETAIRE :	27
1. LES ETAPES CLES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION BUDGETAIRE :	34
1.1 Définition du processus budgétaire :	34
2. L'IMPORTANCE DE LA COLLECTE DE DONNEES PRECISES ET FIABLES POUR LA PREVISION :	35
3. L'UTILISATION DE L'HISTORIQUE DES DONNEES FINANCIERES POUR PREVOIR L'AVENIR :	36
4. L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA GESTION BUDGETAIRE DANS LA PRISE DE DECISION FINANCIERE :	38
5. LES STRATEGIES POUR AMELIORER L'EFFICACITE DE LA GESTION BUDGETAIRE DANS LA PRISE DE DECISION FINANCIERE :	41
5.1 Planification budgétaire rigoureuse :	41
5.2 Suivi et analyse régulière :	42
5.3 Utilisation de technologies de pointe :	43
5.4 Communication claire et transparente :	44
5.5 Formation continue :	45
1. L'IMPORTANCE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LA GESTION BUDGETAIRE :	46

2. L'ELABORATION D'UN BUDGET REALISTE ET REALISABLE EN ACCORD AVEC LES OBJECTIFS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE :.....	47
3. L'ANALYSE DES ECARTS ENTRE LES RESULTATS REELS ET LES PREVISIONS BUDGETAIRES, ET LA PRISE DE MESURES CORRECTIVES SI NECESSAIRE :.....	51
4. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE EN TERMES DE RESULTATS FINANCIERS ET DE REALISATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES :.....	52
5. L'IMPACT DE LA GESTION BUDGETAIRE SUR LA PRISE DE DECISION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE :.....	52
1. PRESENTATION DES PARTENAIRES :	56
1.1 SONATRACH (SH) :.....	56
1.2 ENTI NAZIONALE IDROCARBURI (ENI) :.....	57
2. PRÉSENTATION, HISTORIQUE ET ORGANISATION DU GROUPEMENT :	57
Préambule :.....	57
3. Organisation et fonctionnement du Groupement :.....	59
4. La direction de groupement est exercée par le conseil de gestion selon les dispositions contractuelles :.....	59
LA DIRECTION TECHNIQUE :	62
LE DEPARTEMENT APPROVISIONNEMENT ET CONTRATS « APCO ».....	63
A. Mission principale :.....	64
B. Rôle du département APCO	65
DEPARTEMENT FINANCE :	65
1. LA REGLEMENTATION REGISSANT L'ELABORATION DU BUDGET AU SEIN DU GSE :..	72
1.1 Dispositions contractuelles du programme de travaux et budget :.....	72
1.2 Classification des CAPEX et des OPEX selon l'arrêté interministériel du 9 mai 2021 :.....	73
1.3 L'approche de classification et d'allocation des couts au sein du GSE :.....	76
2. PRINCIPALES ETAPES DU PROCESSUS D'ELABORATION DU BUDGET :.....	79
2.1 Schéma simplifié du processus d'élaboration du budget	80
2.2 Note d'orientation et du lancement de la campagne budgétaire :.....	81

2.3	Élaboration du budget annuel de développement et d'exploitation :	81
	Échéances :	84
3.	EXECUTION DE BUDGET ET SUIVI DES REALISATIONS ET PREVISION :	84
4.	CONSOLIDATION ET PRESENTATION POUR L'APPROBATION DU BUDGET :	86
1.	L'ANALYSE DES BUDGETS ET L'INTERPRETATION DES RESULTATS :	87
1.1	Réalisation vs le budget initial Opex :	87
1.2	Analyse et explication du budget consolidé pour 2020	88
1.3	Analyse et explication du budget consolidé pour 2021 :	89
1.4	OPEX Trend 2017 – 2021 :	91
1.5	Analyse et explication OPEX Trend 2017 – 2021 :	92

Résumé :

Notre étude vise à connaître l'efficacité de la gestion budgétaire comme moyen de prévision. Pour ce faire, nous avons effectué un essai pratique à société algérienne pétrolière au sein de GSE (groupe Sonatrach ENI) à Hassi Messoud, ce qui nous a permis d'utiliser des informations et des données qui ont toutes été utilisées pour évaluer l'efficacité de la gestion budgétaire. Nous avons exposé les données sur le contrôle budgétaire, concernant l'exécution budgétaire nous avons présenté les données des années 2017 jusqu'à 2021.

Nous avons procédé au rapprochement entre prévision et réalisation, Dans ces rapprochements évoqués si haut nous avons vu que la gestion budgétaire de l'entreprise est un outil efficace pour que cette dernière atteigne ses objectifs, même si il y a des écarts entre la prévision et la réalisation mais l'explication de ces écarts sont des explications logiques et correctes peut se produire par des causes ne sont en relation directe avec la gestion budgétaire.

Les mots clés : la gestion budgétaire, analyses de budget, les écarts, la prévision et réalisation

ABSTRACT :

Our study aims to assess the effectiveness of budgetary management as a forecasting tool. To do so, we conducted a practical trial within the Algerian oil company, GSE (Sonatrach ENI Group), located in Hassi Messoud. This allowed us to utilize information and data, all of which were used to evaluate the efficiency of budgetary management. We presented data related to budgetary control, and concerning budget execution, we provided data from 2017 to 2021.

We proceeded with a reconciliation between forecasts and actual results. In these reconciliations mentioned above, we found that the company's budgetary management is an effective tool for achieving its objectives, even if there are discrepancies between the forecast and actual results. These discrepancies can be logically and accurately explained and may result from causes that are not directly related to budgetary management.

Keywords: budgetary management, budget analysis, variances, forecasting, and actual results.