

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**



DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales**

Option : Finance

Thème

**La gestion budgétaire au sein des
établissements publics à caractère industriel et
commercial**

Cas : Algérienne Des Eaux de Tizi-Ouzou

Réalisé par :

**KENAOUI Asmaa
SMAH Lynda**

Dirigé par :

Mr. ANICHE Arezki

Devant le jury composé de :

Président : Mr. MOUSSAOUI Abdelhakim, MCB à UMMTO

Rapporteur : Mr. ANICHE Arezki, MAA à UMMTO

Examineur : Mr. HAMDAD Toufik, MAA à UMMTO

3^{ème} promotion : 2016-2017

Remerciements

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

Nous présentons nos remerciements à notre promoteur M^r ANICHE Arezki qui nous a encadré et dirigé tout au long de ce travail.

Nos remerciements vont, ensuite, à notre promoteur de stage M^r MESSERLI Mourad et à l'ensemble du personnel de l'ADE de Tizi-Ouzou.

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 la mémoire de ma chère « mère » que j'ai souhaité compté parmi nous.*
- ❖ *A mon cher « père » qui a tout fait pour ma réussite.*
- ❖ *A ma sœur « Lysa » et ma tante « Aldjia » qui ont su m'aider et m'encourager.*
- ❖ *A tous ceux et celles qui sont chers, en particulier : mon fiancé « Rachid ».*
- ❖ *A ma camarade « Asmaa ».*
- ❖ *A ma famille.*
- ❖ *A tous mes amis(es).*

Lynda

Dédicaces

Je dédie ce travail :

- ❖ *A mes chers parents qui ont tout fait pour ma réussite.*
- ❖ *A mes frères « Hicham » et « Yasser » qui ont su m'aider et m'encourager.*
- ❖ *A tous ceux et celles qui sont chers.*
- ❖ *A ma camarade « Lynda ».*
- ❖ *A ma famille.*
- ❖ *A tous mes amis(es).*

Asmaa

Liste des abréviations

ADE: Algérienne des eaux

A.G.E.P: Agence Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement

A.N.B : Agence Nationale des Barrages

ANRH: Agence Nationale des Ressources Hydrauliques

EPIC: Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

S.E.G.G.T.H: Service des Etudes Générales et des Grands Travaux Hydrauliques

S.E.S: Service des Etudes Scientifiques

SONADE: Société Nationale de Distribution de l'Eau

TCR : Tableau de Compte de Résultat

TAP : Taxe sur Activité Professionnelle.

MDA : Millions de Dinars

Résumé

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. Ce processus intervient par le biais de divers outils qui sont indispensables tel que : la comptabilité analytique, le tableau de bord ainsi que la gestion budgétaire qui est un outil privilégié du contrôle de gestion.

La gestion budgétaire est considérée comme étant une fonction partielle du contrôle de gestion, elle conduit, avec sa démarche, à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise, ainsi, la gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (budgets). Périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence des écarts, qui doivent impérativement entraîner des mesures correctives.

Mots clés : contrôle de gestion, planification, budget, gestion budgétaire, contrôle budgétaire.

Summary

The management control is a process by which managers ensure that the resources are obtained and used effectively and in relevance that in accordance with the organization objectives and the actions go on the sens of the defined strategy, this latter by deferent instruments (tools) intervene. That is proving to be an indispensable like (such as) cost accounting, the dashboard and budget management, which is the privileged mean of this process.

Budget management considered, as a potential function of the management control, that conducts within is procedure to the establishment of the budget's network covering the whole of the society's activities, the budget management is a mood of managing in a short time.

Including all the aspects of the firm activity in coherent predictions (anticipation) periodically, the realizations are confronted to the previsions, which permit the detections of intervals that need imperatively corrections.

Keywords: The management control, planning, the budget, budget management, budget control.

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale..... | 5 |
| Chapitre I : Budget et processus budgétaire | 9 |
| Introduction | 9 |
| Section 1 : Notion de budget..... | 9 |
| Section 2 : Processus budgétaire..... | 19 |
| Conclusion..... | 24 |
| Chapitre II : De la gestion budgétaire au contrôle budgétaire | 26 |
| Introduction | 26 |
| Section 1 : La gestion budgétaire..... | 26 |
| Section 2 : Le contrôle budgétaire | 33 |
| Conclusion..... | 43 |
| Chapitre III : Elaboration des budgets au sein de l’ADE | 45 |
| Introduction | 45 |
| Section 1 : Présentation d’organisme d’accueil « ADE »..... | 45 |
| Section 2 : Elaboration des budgets à l’ADE..... | 54 |
| Conclusion..... | 58 |
| Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l’ADE | 60 |
| Introduction | 60 |
| Section 1: Exécution budgétaire | 61 |
| Section 2: Evaluation des budgets | 65 |
| Conclusion..... | 81 |
| Conclusion générale | 83 |

L'indépendance de la plupart des pays du Maghreb à partir des années 60 marque le début de l'essor des entreprises publiques.

L'option faite par les Etats était de substituer l'ancienne métropole et développer les services publics. C'est dans cette perspective que de nombreuses sociétés d'Etats ont été créées dans le secteur des services pour améliorer les conditions de vie de la population comme l'eau, l'électricité, les transports publics, etc.

L'Algérie n'est pas restée en marge de cette vision des politiques de nationalisation, dès lors s'est développée une culture économique caractérisée par une forte intervention de l'Etat qui apparait comme le seul agent économique capable de garantir l'intérêt général.

Ce mode de gestion a connu des bouleversements à partir des années 80 au moment où les Etats devraient gérer les crises financières, il y a lieu donc de revoir l'intervention de l'Etat à travers la mise en place d'une politique favorisant le secteur privé. Dans ce contexte, la politique de privatisation de certaines sociétés est mise en œuvre, mais certains secteurs tels que la production et la fourniture de l'eau sont restés sous la tutelle de l'Etat, en raison de leur caractère social.

Ces sociétés sont soumises à des contraintes aux nombres desquelles figure l'obligation d'établir des budgets sincères et équilibrés.

Gérer une entreprise privée ou publique c'est prévoir, organiser, commander et contrôler, prévoir c'est à la fois évaluer l'avenir et le préparer, prévoir c'est déjà agir.

En économie d'entreprise, une prévision est appelé « Budget ». La gestion repose sur la prévision ; faire de la gestion budgétaire, c'est faire de la gestion prévisionnelle. La gestion budgétaire et la gestion prévisionnelle sont deux expressions synonymes.

Parmi les outils dont disposent les dirigeants figurent la gestion budgétaire qui est un instrument de planification, de coordination et de contrôle de gestion, l'un des problèmes qui se pose dans beaucoup d'entreprises est la non application des procédures générales d'élaboration et d'exécution du budget.

Afin d'assurer une bonne coordination entre les activités, il est important de mettre en œuvre un système de contrôle capable de couvrir la gestion budgétaire. Ce système regroupe un certain nombre d'aspects dont quelques-uns sont liés à la planification, à l'élaboration budgétaire, à l'exécution et au suivi du budget.

Pour qu'une entreprise tant publique que privée puisse être rentable, elle a besoin d'utiliser les techniques modernes de gestion qui lui permettent de s'adapter à l'instabilité de son environnement. Parmi ces techniques, la gestion budgétaire s'est relevée très importante pour le contrôle de gestion de toutes les entreprises, bien entendu, cet outil doit être adapté à chaque entreprise pour atteindre son objectif.

L'absence de la gestion budgétaire dans le management des Etablissements Publics à caractère Industriel et commercial (EPIC) est à l'origine des déficits financiers, car il n'y a pas de confrontation entre prévision et réalisation.

Notre préoccupation est de nous interroger sur la matérialité et la pratique de la gestion budgétaire dans un EPIC comme l'Algérienne Des Eaux (ADE). A cet effet, notre travail a pour objectif de répondre à la problématique suivante :

« La gestion budgétaire constitue-t-elle un outil efficace pour la réalisation des objectifs de l'ADE ? ». Autrement dit, la gestion budgétaire pratiquée au sein de l'ADE permet-elle de rapprocher les résultats aux objectifs fixés ?

Pour traiter cette problématique, il nous paraît opportun de répondre aux questionnements suivants :

- Qu'est-ce que la gestion budgétaire et quels sont ses objectifs ?
- Quels sont les processus de la gestion budgétaire ?
- Comment la gestion budgétaire est pratiquée au sein de l'ADE ?

Ces questions nous ont conduits à émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : A l'ADE, l'élaboration du budget suit les principes universellement admis.

Hypothèse 2 : la gestion budgétaire est un outil efficace pour l'atteinte des objectifs de l'ADE.

Pour répondre à ces préoccupations, nous avons retenu le thème de recherche suivant : « La gestion budgétaire au sein des établissements publics à caractère industriel et commercial : cas de l'ADE ».

Cette recherche sera pour nous l'occasion de mieux approfondir les connaissances acquises sur le plan théorique et de les confronter à la pratique.

En outre, elle nous permettra de mettre en œuvre la pratique de la gestion budgétaire et l'analyse de la gestion budgétaire courante dans les sociétés d'Etat, particulièrement les EPIC tels que l'ADE.

L'objectif principal visé à travers cette étude est de faire l'état du processus de la gestion budgétaire de l'ADE.

Nos objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Faire un diagnostic du processus d'élaboration du budget à l'ADE.
- Appréhender l'efficacité de la gestion budgétaire dans un EPIC tels que l'ADE.

Afin de mener notre étude sur la gestion budgétaire, la collecte des données s'est faite grâce à certaines techniques.

- **Etude documentaire**

La technique documentaire nous a guidé à faire le parcours des ouvrages et autres écrits relatifs à la gestion budgétaire pour cerner le cadre théorique de notre sujet.

- **Méthode analytique**

Cette méthode nous a été d'une grande importance pour l'analyse des données de l'ADE sur la gestion budgétaire.

- **Méthode statistique**

La méthode statistique nous a aidé à quantifier, à chiffrer et à présenter les résultats de notre recherche sous forme de tableaux et de graphiques.

Notre travail de recherche est structuré en quatre chapitres présentés comme suit :

- Le premier chapitre porte sur les fondements théoriques du budget et du processus budgétaire, tout en abordant les concepts, les principes et le processus d'élaboration du budget.
- Le deuxième chapitre est consacré aux connaissances théoriques en matière de gestion budgétaire et de contrôle budgétaire.
- Le troisième chapitre porte sur la présentation de l'organisme d'accueil « ADE » et l'élaboration de ses budgets.
- Le quatrième chapitre sera consacré à l'étude de la conception et la pratique de la gestion budgétaire à l'ADE, tout en mettant l'accent sur l'évaluation budgétaire.

Introduction

Le budget est un outil privilégié du contrôle de gestion qui assure de nombreuses fonctions focalisées sur la recherche d'efficacité : autorisation de dépenses, prévision d'événements, planification, communication interne et coordination des actions, motivations des managers et évaluation de la performance. Le budget est alors perçu comme un dispositif simplificateur de la prise de décisions et un écran contre l'incertitude.

Dans ce chapitre, nous commencerons, d'abord, par définir le budget, son rôle, les conditions et les principes d'élaborations du budget, ainsi que les différents types de budgets. Ce chapitre sera consacré aussi aux différentes étapes renfermant le processus budgétaire, à savoir la planification, l'élaboration et l'exécution du budget.

Section 1 : Notion de budget

Le budget apparaît comme l'une des pièces essentielles du système budgétaire. Les budgets sont à la fois des instruments de prévision et de coordination entre les unités décentralisées et des aides à la délégation des décisions et à la motivation des décideurs.

1.1. Définitions et rôle du budget**1.1.1. Définitions du budget**

Le budget est présenté par Paul Leroy-Beaulieu comme « un état de prévoyance des recettes et des dépenses pendant une période déterminée »¹.

Caroline SELMER définit le budget comme « un ensemble cohérents d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité »².

Pour Georges LANGLOIS un budget est « l'expression quantitative du programme d'actions proposés par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme, il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu feuilles de route pour l'entreprise »³.

Toutes ces propositions de définitions du budget aboutissent à la conception suivante : le budget est l'expression économique des plans d'actions pour l'année avenir afin d'allouer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixé.

¹ Jean-Luc ALBERT, « Finance publique », édition Dalloz, 9eme édition, Paris, 2015, P42.

² Caroline SELMER, « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2009, P02.

³ Georges LANGLOIS, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition Pearson Education, 3^{ème} édition, France, 2005, P172.

1.1.2. Rôle du budget

Dans le cadre de la gestion budgétaire, les budgets :

- Permettent la mise en œuvre des plans et de la stratégie ;
- Assurent la cohérence sur le court terme de l'ensemble des actions à entreprendre ;
- Représentent un support de communication et de coordination auprès des acteurs de l'entité ;
- Incarnent un instrument de délégations des pouvoirs ;
- Traduisent l'engagement de chaque responsable ;
- Responsabilisent les différents centres de l'organisation ;
- Constituent un moyen de motivation ;
- Fournissent les données de référence de contrôle⁴.

1.2. Les conditions d'établissement du budget

L'établissement du budget appelle le respect des conditions résumées comme suit⁵ :

- La participation de tous les services, chacun en ce qui le concerne, à l'élaboration du budget d'ensemble ;
- La définition à chaque niveau de responsabilité les objectifs à atteindre et l'approbation des normes proposées ;
- Le commentaire succinct de chaque hypothèse retenue et les raisons qui en ont motivé le choix ;
- La fixation des normes qui ne soient ni optimistes ni pessimistes, mais qui tiennent compte de l'évolution que l'on devrait normalement observer au cours de l'exercice ;
- La mise au point et le respect d'un calendrier qui fixe les étapes de la construction du budget et la nature des renseignements à fournir pour chaque responsable ;
- L'existence d'une équipe de coordination chargé de rassembler les données, de les valoriser et de les présenter ;
- Le calcul de la répercussion des modifications éventuelles de normes par rapport au budget précédent et la comparaison avec les écarts enregistrés en cours d'années ;
- L'analyse des budgets sera concertée et préparé en commun, ceci suppose que la partie des budgets à étudier à l'échelle « n » sera faite en liaison avec l'échelle « n-1 » ;

⁴ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Lexis Nexis SA, France, 2005, P310.

⁵ Pierre LAUZEL, Robert TELLER, « Contrôle de gestion et budget », édition Dalloz, 7^{ème} édition, Paris, 1994, P240-241.

- Le budget élaboré en fonction d'objectifs visant la meilleure rentabilité, exclura tous les éléments non significatifs, susceptibles de fausser l'étalon et de donner des écarts sans valeur ;
- A l'expiration des périodes fixés par le calendrier, les écarts entre prévision et réalisation devront faire l'objet d'analyse et d'explication.

1.3. Principes d'élaborations du budget

GERVAIS préconise globalement six principes de base qui peuvent permettre au système budgétaire d'orienter et de mieux contrôler l'action collective⁶ :

- Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise ;
- Principe de la totalité du système budgétaire ;
- Principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité ;
- Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements ;
- Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel ;
- Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations.

1.3.1. Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise

Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. Après avoir élaboré un plan stratégique, et des plans à long et moyen terme, le système budgétaire intervient comme un moyen de mise en œuvre à court terme et un moyen de contrôle de ces plans.

1.3.2. Principe de la totalité du système budgétaire

Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise. En effet, pour que les actions d'une entreprise soient en équilibre les unes par rapport aux autres on ne se contrecarre pas, la définition des missions des différents services est d'une grande importance.

1.3.3. Principes de superposition du système budgétaire et du système d'autorité

Le découpage et la présentation des budgets doivent se calquer sur le système d'autorité, c'est-à-dire en fonction de la répartition de l'autorité entre les cadres, car les plans d'actions sont le fait des responsables de l'organisation. Cependant, l'entreprise peut être organisée par services fonctionnels, par produits, par zones géographiques ou par projets. Quel que soit le type de partage de l'autorité, le système budgétaire se calque dessus.

⁶ Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7^{ème} édition, Paris, 2000, P275.

1.3.4. Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements

Ceci revient à dire que l'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires.

Ainsi, chaque chef de service doit chercher à atteindre ses objectifs en se souciant en même temps de l'effet de son action sur les autres départements.

1.3.5. Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel

Les bonnes prévisions, les mécanismes impeccables de contrôle budgétaire et la détermination correcte des objectifs ne suffisent pas pour qu'un système budgétaire soit efficace. Cette dernière trouve sa force dans la bonne politique du personnel qui doit s'impliquer avec motivation dans les réalisations des actions selon la logique budgétaire.

1.3.6. Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations

Chaque fois que des nouvelles informations significatives apparaissent, une révision budgétaire est nécessaire. Ici donc, la moindre modification de l'environnement n'est pas concernée.

1.4. Typologie des budgets

Le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par activité. De ce fait, la mise sous tension des activités de l'entreprise doit être traduite aux termes financiers afin de s'assurer de leur cohérence d'ensembles.

Une fois les différentes prévisions validées par la ligne hiérarchique, chaque fonction de l'entreprise (vente, production, achats,...) procède au chiffrage de ses activités pour l'année avenir.

On distingue trois catégories de budgets⁷ :

- Les budgets opérationnels ;
- Les budgets financiers ;
- Les budgets des frais généraux.

1.4.1. Les budgets opérationnels**1.4.1.1. Le budget de vente**

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

⁷ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P307-341.

Ce programme d'action influe évidemment sur les frais commerciaux et de distribution. Ces données sont regroupés dans un budget appelé « budget des services commerciaux ».

Le travail de prévision des ventes est souvent effectué par un service des études commerciales en collaboration avec le contrôle de gestion.

Ce travail permet la connaissance des possibilités commerciales de l'entreprise et doit permettre à la direction générale de fixer aux services commerciaux les objectifs de l'année avenir.

1.4.1.2. Budget de production

Les outils de gestion de la production permettent une gestion et une optimisation de l'organisation du travail et de la production, l'aboutissement de cette mise en œuvre doit conduire à l'élaboration du budget de production : programme chiffré de l'activité productive annuelle.

Ce travail de budgétisation est réalisé en collaboration entre les services techniques productifs et le contrôle de gestion. Pour présenter un plan de production valorisé, l'entreprise utilise les coûts standards des produits, ce chiffrage représente l'objectif des services productifs.

Dans ce chiffrage les charges directes et indirectes de production sont éclatées dans le temps (le mois très souvent) et dans l'espace en fonction de la répartition géographique de la production et des responsabilités.

Ces services doivent proposer un plan d'action permettant de respecter, dans les conditions du budget, leurs obligations en matière de production.

Ce plan envisage les variables suivantes :

- Le taux de perte de matières premières
- Le taux de productivité de la main d'œuvre
- Les effectifs
- La sous-traitance en volume (éventuellement)
- L'entretien préventif en taux d'heures perdues, ...etc.

1.4.1.3. Le budget des approvisionnements

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

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

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

Ce travail doit être effectué sous deux formes :

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

1.4.2. Les budgets financiers

Ces budgets concernent essentiellement deux approches qui peuvent sembler opposées, l'investissement et la trésorerie.

En effet, l'investissement s'inscrit dans une perspective à moyen ou long terme, la trésorerie traduit les conséquences à court terme d'encaissements des décisions dans le cadre des budgets opérationnels.

1.4.2.1. Le budget des investissements

L'investissement se définit comme l'affectation de ressources à un projet dans l'espoir d'en retirer des profits futurs, c'est un détour de production.

Les choix des investissements d'aujourd'hui seront donc ressentis dans le futur et conditionnent l'évolution à long terme de l'entreprise, ainsi l'investissement est un pari sur l'avenir.

Au sein du système de contrôle de gestion, des procédures existent qui permettent de sélectionner, d'autoriser et de contrôler ces investissements.

L'objectif de ces procédures peut être de :

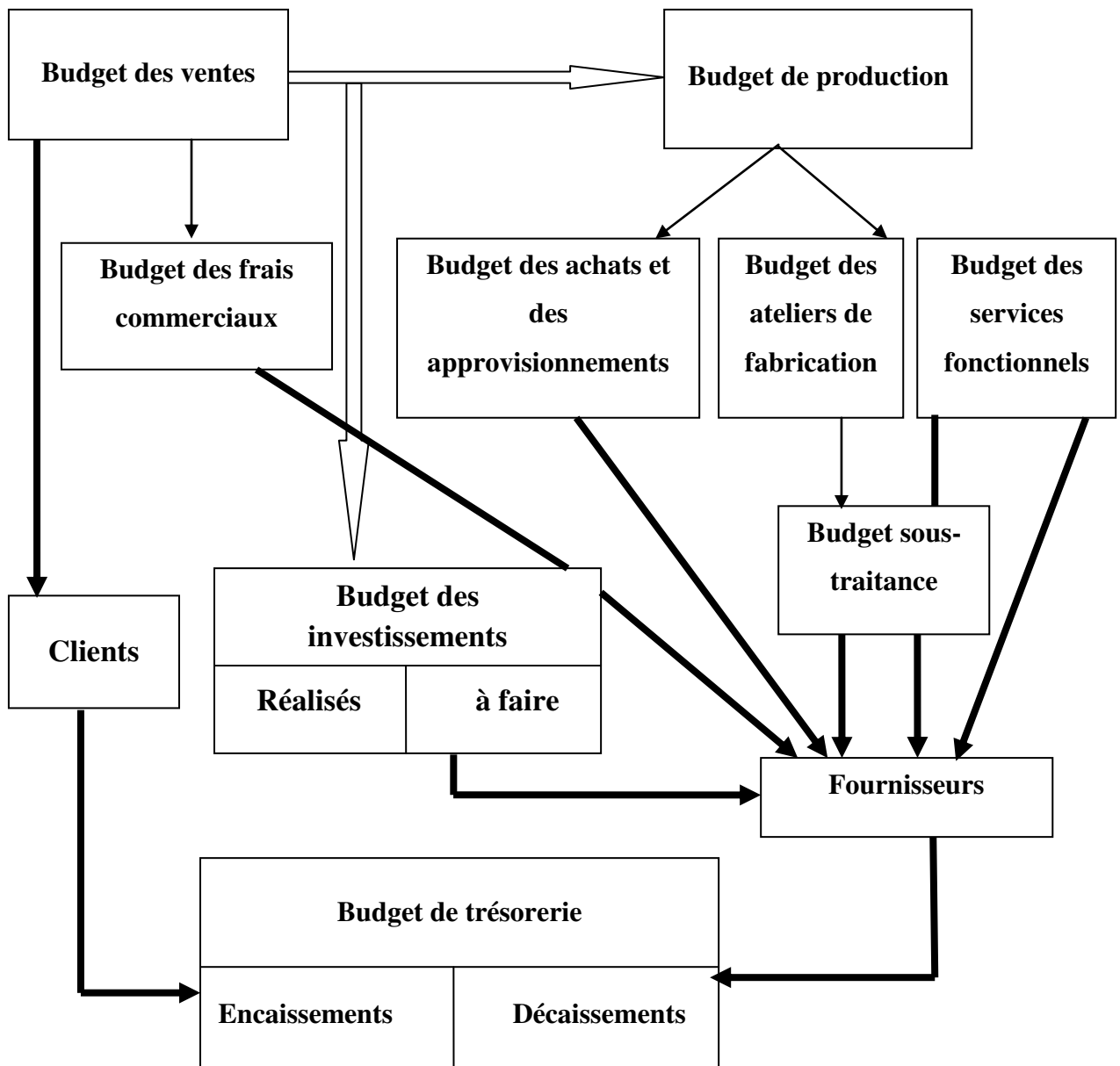
- Choisir entre des projets alternatifs dans un domaine où les décisions ne peuvent pas ou peu s'appuyer sur des phénomènes d'apprentissage et où les univers dans les quels positionne la décision sont incertains : les outils à la décision peuvent aider le gestionnaire dans ses choix.
- S'assurer que les projets d'investissement proposés par les responsables opérationnels sont cohérents avec le développement à long terme et la stratégie de l'entreprise c'est l'objet du plan de financement.
- Vérifier la validité des projets sur les plans commerciaux, techniques, financiers, et légaux pour en cerner les avantages et les risques et en déterminer la rentabilité : c'est le but des méthodes d'évaluation des investissements.
- Suivre la mise en œuvre des investissements pour faire respecter les prévisions de dépenses telles qu'elles sont budgétées dans le budget des investissements.

1.4.2.2. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissement et en décaissement, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires.

Il ne peut donc être établie qu'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice élaboré et les différents budgets approuvé.

Figure N°1 : Budget de trésorerie



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

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

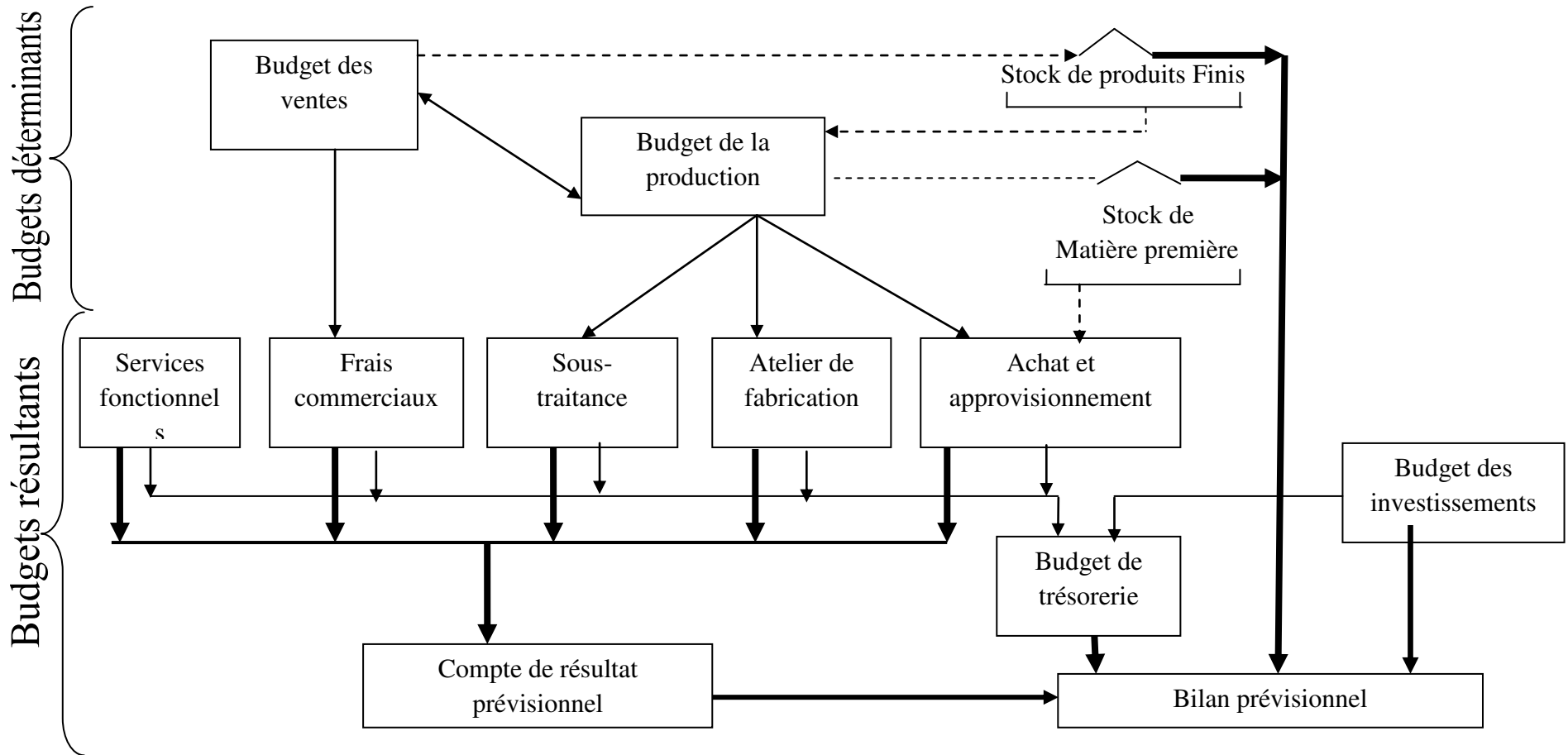
- S'assurer d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements en vue de mettre en place, préventivement, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidité pour un ou deux mois ;
- Connaître le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et le disponible tels qu'ils figurent dans le bilan prévisionnel.

1.4.3. Le budget des frais généraux

Le budget des frais généraux ou de synthèses comprend essentiellement les charges fixes. Les frais généraux recouvrent des postes de dépenses très variable d'une entreprise à l'autre : des frais discrétionnaires (produits ou prestations achetés à l'extérieur : fourniture, frais de déplacement, téléphonie...) et des dépenses globales des fonctions le plus souvent à caractère administratif (comptabilité, service généraux, ressources humaines...) ⁸.

⁸Caroline SELMER, Op.cit, P110

Figure N° 2 : Articulation des différents budgets



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

Section 2 : Processus budgétaire

Le processus budgétaire a été analysé en contrôle de gestion sous un angle à la fois instrumentale et interactif.

En s'appuyant sur le modèle interactif, cette communication a pour objet de caractériser les jeux d'interactions organisationnelles exercées par les acteurs lors du processus budgétaire.

2.1. Définition et objectifs du processus budgétaire**2.1.1. Définition**

Le processus budgétaire est une série d'activité ordonnée, qui permettent d'apprécier la réalisation d'un budget.

« Classiquement, le processus de budgétisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondants au découpage de l'entreprise en centres de responsabilités »⁹.

Le processus budgétaire représente ce que fait l'entreprise. A ce titre, un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe. Il peut ainsi comprendre des activités réalisées par différents services ou différentes entités, on dit que le processus est transversal.

2.1.2. Objectifs

L'objectif que vise le processus budgétaire, est la mise en place d'un réseau de budgets qui couvre toutes les activités de l'entreprise, et respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la constituent. Dans le cadre du processus budgétaire, les objectifs sont définis annuellement par la direction générale. D'après Boisvert (2007,12) le processus budgétaire avait aussi pour objectif de gérer et de responsabiliser les employés. Il pouvait également être perçu comme un facteur de satisfaction¹⁰.

2.2. La planification budgétaire

La planification peut être considérée comme un système de données sur le futur d'une entreprise, tel qu'il est désiré par les responsables de la direction générale. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans le plan à horizon de plus en plus restreint¹¹.

⁹ Hélène LÖNING et al, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2008, P95.

¹⁰ Ouedraogo Yves-Léon W, « Diagnostic de la gestion budgétaire : Cas de la SONATEL », Mémoire de master professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'études supérieures en gestion, 2010-2012, P17.

¹¹C. ALAZARD, S. SEPARI, Op.cit, P232-233.

2.2.1. Le plan stratégique

Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie à savoir :

- Les marchés/les produits/technologies de l'entreprise.
- Les grands objectifs de cette dernière et les principaux choix.
- Les moyens pour les atteindre : croissance interne, externe, zone géographique à privilégier...etc.

Le plan stratégique est élaboré à la suite d'une étude prises des forces et des faiblesses de l'entreprise et de son environnement. Il retrace les différentes étapes souhaités de devenir de l'entreprise, le plan est établi sur un horizon à moyen terme (3 à 5 ans).

Le plan est élaboré par la direction générale avec la confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise, comme tout programme d'action, il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisés, puisqu'il doit servir de cadre à leur action et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrés dans le plan opérationnel, il s'agit le plus souvent d'un texte qui exprime les orientations générales.

2.2.2. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel est élaboré en accord ou sur proposition des centres de responsabilités, il représente de 2 à 3 ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie.

Cette programmation s'articule pour chaque fonction en :

- Une planification des actions ;
- Une définition des responsabilités ;
- Une allocation des moyens financiers, humains et/ou techniques.

Il conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité, de sa rentabilité et de son financement, c'est pourquoi il se subdivise, parfois en plusieurs plans partiels :

- Plan d'investissement ;
- Plan de financement ;
- « Document de synthèse » prévisionnels
- Plan de ressources humaines.

Il constitue un passage obligatoire entre le plan stratégique et les budgets qui organisent l'activité.

2.3. Procédures d'élaboration du budget

Dans des situations où le cycle budgétaire coïncide avec l'année civile, les opérations concourant à l'établissement des budgets commenceront dès août-septembre. Ceci permettra la disponibilité de l'ensemble des documents pour le début de l'exercice. Notons que la structure de l'entreprise doit être décentralisée car la préparation des budgets engage un dialogue entre les principaux responsables.

Ainsi, le cycle budgétaire peut se décomposer en six phases¹² :

- Rappel ou détermination des objectifs de la firme pour l'année avenir ;
- Réalisation d'études préparatoires ;
- Simulation des différents projets de budgets ;
- Choix de l'un d'entre eux : le pré-budget ;
- Construction et discussions des budgets détaillés ;
- Elaboration des prévisions définitives.

2.3.1. Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile

Tant que les objectifs à atteindre ne sont pas connus, la procédure de détermination des budgets ne peut donc démarrer.

Si l'entreprise dispose d'un plan à moyen terme, les arbitrages ont déjà été effectués et les décisions prises : il suffit de reprendre les buts qui ont été approuvés pour la première année du plan. Si ce n'est pas le cas, la direction générale doit d'abord réfléchir aux orientations qui seront les siennes pour la période. Mais avant de prononcer, elle peut aussi attendre de voir ce que donnent les premières esquisses budgétaires.

2.3.2. Réaliser des études préparatoires

La phase des études préparatoires part d'une étude économique générale, analysant l'évolution de la conjoncture globale pour l'année avenir et son incidence sur l'entreprise. Cette étude de conjoncture est suivie d'un certain nombre d'autres analyses :

- Etudes de marchés approfondies (estimation des ventes, prévision des ventes des autres produits en fonction de la politique commerciale) ;
- Prévisions des normes commerciales qui en découlent ;
- Examen des investissements ;
- Prévision des conditions sociales.

Il faut toujours associer les services opérationnels à cette phase préparatoire pour accroître leur information et les motiver de plus.

¹² Michel GERVAIS, Op.cit, P281.

2.3.3. Elaborer des projets de budgets

A partir des données des études préparatoires et l'hypothèse de prix (prix de vente, prix d'achat, salaires horaires...) le service concerné va estimer, par des grandes masses, les résultats possibles pour l'année à budgéter. Il s'agit en effet de savoir si les objectifs envisagés sont susceptibles d'être atteints.

Cette mission oblige à tester différents scénarios, à construire plusieurs projets de budgets et si on utilise un modèle de simulation informatisé, on évite des calculs fastidieux. Au terme de ces analyses, si les objectifs semblent irréalistes, la direction générale devra les réviser à la baisse.

2.3.4. Choisir le pré-budget

Lorsque la simulation est achevée, plusieurs projets sont généralement admissibles. Il revient alors à la direction générale réunie pour la circonstance en comité budgétaire, de choisir celui qui lui apparaît le meilleur. Ce projet prend le nom de pré budget.

2.3.5. Construire et négocier des budgets détaillés

La procédure la plus fréquemment utilisée pour y parvenir est la suivante :

- Les dirigeants du haut de la hiérarchie cernent les conséquences du pré-budget sur le fonctionnement de leur département, de façon à déterminer un objectif quantifié pour les responsables du niveau hiérarchique immédiatement inférieur.
- Le processus est ensuite répété jusqu'aux niveaux les plus bas de la hiérarchie et, à l'issue de ce mouvement descendant, tous les responsables dotés d'un objectif spécifique et quantifié et d'hypothèses à retenir pour construire leur budget.
- Sur cette base, chaque dirigeant définit un plan d'action permettant d'atteindre l'objectif fixé et traduit les conséquences financières de ce plan dans un budget.
- La redentée progressive des documents et des informations qui en résultent peut alors être envisagée. A chaque niveau, le supérieur hiérarchique évalue les propositions des budgets de chacun de ses subordonnés.
- Une discussion s'instaure entre eux et au terme de celle-ci : soit le supérieur convie le responsable à travailler certaines hypothèses du plan d'action, soit il approuve le budget proposé, sous réserve de son acceptation par la direction générale.

Cette négociation prend 2 à 3 mois, animée par le service de contrôle de gestion qui joue un rôle d'animer, de conseiller, de proposer éventuellement sa médiation, mais jamais d'imposer un budget.

2.3.6. Elaborer les prévisions définitives

Les discussions de la phase précédente terminées, il faut maintenant reprendre le projet budgétaire initial et y intégrer les réajustements intervenus.

Ce travail revient à consolider les budgets détaillés. Bien évidemment le budget d'ensemble qui en résulte devra être approuvé par la direction générale.

2.4. Exécution du budget

L'exécution budgétaire est la mise en œuvre des activités telles que programmées par le budget de l'entreprise et saisie en terme monétaire, dans les différentes comptabilités, des ressources consommées et des produits réalisés par les centres de responsabilité.

Pour cela, tout le réseau budgétaire de l'organisation doit observer certaines règles de gestion financière.

Dès l'adoption du budget, il y a lieu de procéder à :

- La ventilation des dotations budgétaires par centre de responsabilité (ou par projet) ;
- La mensualisation des budgets ;
- La définition des délégations à accorder au différents responsables de centre (ou de projet) pour l'exécution de leur budgets (crédits délégués)¹³.

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

- Des décisions en matière de dépenses et de recettes ;
- Des décaissements et des encaissements.

Le suivi budgétaire est périodique, lorsque chaque responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie des valeurs réalisées de son département par le système de reporting (rapport ou compte rendu mentionnant les écarts significatifs observés et les propositions des mesures de corrections).

Les données budgétaires des différents rapports sont alors centralisées, mensuellement et/ou trimestriellement des réunions de suivi budgétaire se tiennent regroupant autour du contrôleur de gestion des responsables de la hiérarchie.

Ainsi l'application des procédures réglementaires par les réseaux budgétaires et la production d'informations rapides et fiables doivent permettre l'exercice du contrôle budgétaire.

¹³ Ayite Ayi-Kutu, Alvine Ayélé Kynach, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE), Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012, P23-24.

Conclusion

Les budgets sont parmi les outils les plus utilisés pour planifier et maîtriser la gestion des organisations.

La méthode budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités, elle leur permet d'anticiper les problèmes. L'élaboration d'un budget permet de refléter la sante financière d'une entreprise.

Introduction

La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans ensemble cohérent de prévisions chiffrées à savoir les budgets.

La gestion budgétaire s'appuie sur un mode de pilotage de type boucle fermée à savoir : établir des prévisions, confronter périodiquement ces prévisions aux réalisations, mettre en évidence les écarts éventuels et mener des actions correctives. En effet, cette gestion permet de réaliser des contrôles et des prévisions aidant les dirigeants à prendre leurs décisions.

Elle tient une place primordiale dans la gestion des entreprises et la maîtrise de l'organisation.

Ce chapitre est devisé en deux sections :

- Section 1 : la gestion budgétaire.
- Section 2 : le contrôle budgétaire.

Section 1 : la gestion budgétaire

La gestion budgétaire consiste à établir des programmes d'actions chiffrées, elle traduit l'engagement des responsables. Ce mode de peut être perçu comme un outil de motivation (atteindre un objectif) et comme un outil de sanction (respecter la norme).

1.1. Définition et importance de la gestion budgétaire**1.1.1. Définition de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés¹.

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »².

¹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P225.

² Jack FORGET, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2005, P09.

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par ³ :

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

Enfin, la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminé.

1.1.2. Importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :

- Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement.
- Une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures, en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre.
- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ses objectifs.
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage⁴.

1.2. Conditions préalables à l'installation d'une gestion budgétaire efficace

Mettre en place un système de gestion budgétaire dans une entreprise, entraîne des changements majeurs au sein de cette dernière. Par ailleurs, nous savons que tout changement majeur ou toute introduction de méthodes nouvelles au sein d'une organisation, nécessite des moyens nouveaux, une organisation (structuration) nouvelle et notamment une préparation psychologique du personnel pour éviter toute réticence de la part de ce dernier.

³Brigette DORIATH, « Le contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, Paris, 2008, P01.

⁴Abdenacer KHERRI, cours : « Gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012, P02.

L'ensemble de ces conditions préalables peuvent être regroupées sous trois rubriques⁵ :

- Conditions relatives à l'organisation générale de l'entreprise ;
- Conditions matérielles ;
- Existence ou création d'un environnement psychologique favorable.

1.2.1. Conditions relatives à l'organisation générale d l'entreprise

Le bon fonctionnement d'un système budgétaire exige en général la résolution préalable de multiples problèmes d'organisation interne. Ces problèmes tiennent pour la plupart à l'inadéquation des structures en place.

L'introduction de la méthode budgétaire va donc se traduire le plus souvent par un aménagement ou une refonte des structures existantes au sein de l'entreprise.

1.2.1.1. Nécessité de diviser l'entreprise en fonction homogène

Étant donné que la gestion prévisionnelle est basée sur l'analyse des écarts, l'entreprise doit être organisée de telle sorte qu'elle permette de mettre un objectif déterminé à la charge, exclusivement, d'une personne ou d'un groupe de personnes.

Cet impératif n'est satisfait que si tout chevauchement de responsabilité est exclu. Pour ce, il y a lieu de définir de façon très précise les fonctions de l'entreprise.

1.2.1.2. Nécessité de décentraliser les structures de l'entreprise

L'objectif de cette décentralisation est de permettre une précision dans les prévisions. En effet, la prévision doit être détaillée, ceci implique que tous les services et sous-services soient concernés pour une part par les budgets. Cette précision dans le détail n'est concevable que si la direction de l'entreprise délègue ses prérogatives, que s'il y a à la tête de chaque service de l'entreprise, une personne responsable de l'établissement de sa part du budget et de sa réalisation.

Déléguer une responsabilité c'est, pour le supérieur hiérarchique, confier à un subordonné la mission d'atteindre des objectifs en lui laissant une certaine liberté dans la conduite des opérations en vue de la réalisation de ces objectifs.

⁵<https://d1n7iqs260b2a.claudfrond.net>. Consulté le 02-07-2017.

1.2.2. Conditions matérielles

Ces conditions se résument en trois (03) catégories :

- Nécessité de se baser sur une comptabilité suffisamment détaillée ;
- Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans le temps ;
- Nécessité de disposer d'informations de qualité.

1.2.2.1. Nécessité de se baser sur une comptabilité suffisamment détaillée

Partant du fait que les budgets sont tributaires des informations fournies par la comptabilité, notamment la comptabilité analytique, l'organisation comptable de l'entreprise doit correspondre à l'organisation budgétaire.

Exemple, dans une entreprise, les sections homogènes dans lesquelles sont regroupés les frais indirects peuvent ne pas correspondre à la notion de section budgétaire (centre de responsabilité).

Dans ce cas, pour satisfaire les besoins budgétaires, on sera amené soit à remanier la structure comptable existante, soit à lui superposer une nouvelle structure comptable par responsabilités coïncidant avec le découpage budgétaire.

1.2.2.2. Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans le temps

Dans les entreprises industrielles, le budget est généralement annuel, alors que dans les entreprises commerciales, il est souvent trimestriel, Pour délimiter cette période, il faut tenir compte de plusieurs facteurs

- le délai de rotation des stocks,
- les variations saisonnières,
- la durée de la période fiscale,
- la durée du cycle (processus) de production.

Dans la plupart des cas, la période retenue est l'exercice comptable, étant entendu que cette période doit être subdivisée en sous-périodes d'égales durées (mois).

1.2.2.3. Nécessité de disposer d'informations de qualité

Du fait que toutes les prévisions de l'entreprise seront basées sur les informations qu'elle aura recueillies, ces dernières doivent remplir certaines conditions. Elles doivent être objectives, précises, vérifiables, fiables et récentes.

1.2.3. Existence ou création d'un environnement psychologique favorable

Une gestion budgétaire efficace exige la participation active de tous les acteurs de l'entreprise. L'expérience montre qu'une participation n'est véritablement effective que dans

la mesure où elle n'est pas imposée autoritairement ; elle doit se baser sur une adhésion volontaire, une conviction personnelle, et non sur un système de contrainte et de sanctions négatives.

La gestion budgétaire ne saurait se développer que dans un environnement particulièrement réceptif et ouvert.

Autrement dit, elle nécessite une véritable préparation psychologique sans laquelle, les conditions précédentes seraient Insuffisantes.

Cette préparation psychologique a un double objectif :

➤ **Rassurer le personnel**

Ceci est possible en mettant l'accent :

- Sur le fait que le système budgétaire n'est pas instrument basé sur la suspicion mais sur la confiance ;
- Sur le fait que le système n'est, pas imposé. par la direction mais qu'il est, au contraire, le résultat de participation à tous les niveaux ;
- Sur le fait que tous les secteurs de l'entreprise soient concernés.

➤ **Eveiller l'intérêt du personnel**

Ceci est possible en insistant sur les possibilités nouvelles qui peuvent apparaître, au plan des améliorations des conditions de travail, au plan de la rémunération, de la promotion sociale...etc.

1.3. Les étapes de la gestion budgétaire

La définition de la gestion budgétaire fait apparaître trois phases dans le processus budgétaire ⁶: la prévision, la budgétisation et le contrôle.

1.3.1. La prévision

C'est prévoir en quelque sorte ou connaître d'avance. On définit la prévision comme une attitude volontariste (politique de choix ou d'un engagement pour l'avenir), scientifique (statistique) et collective face à l'action future.

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

⁶ Jean MEYER, « Gestion budgétaire », édition Dunod, 8^{ème} édition, Paris, 1979, P22-28.

Les tâches des prévisions concernent :

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

1.3.2. La budgétisation

La budgétisation est l'inscription dans les budgets, des données résultantes des prévisions.

C'est aussi l'ensemble des recettes et des dépenses d'un budget et la traduction de ces objectifs en terme financier.

La budgétisation est liée à l'horizon de planification, à l'objectif visé et aux moyens mis en œuvre.

1.3.3. Le contrôle budgétaire

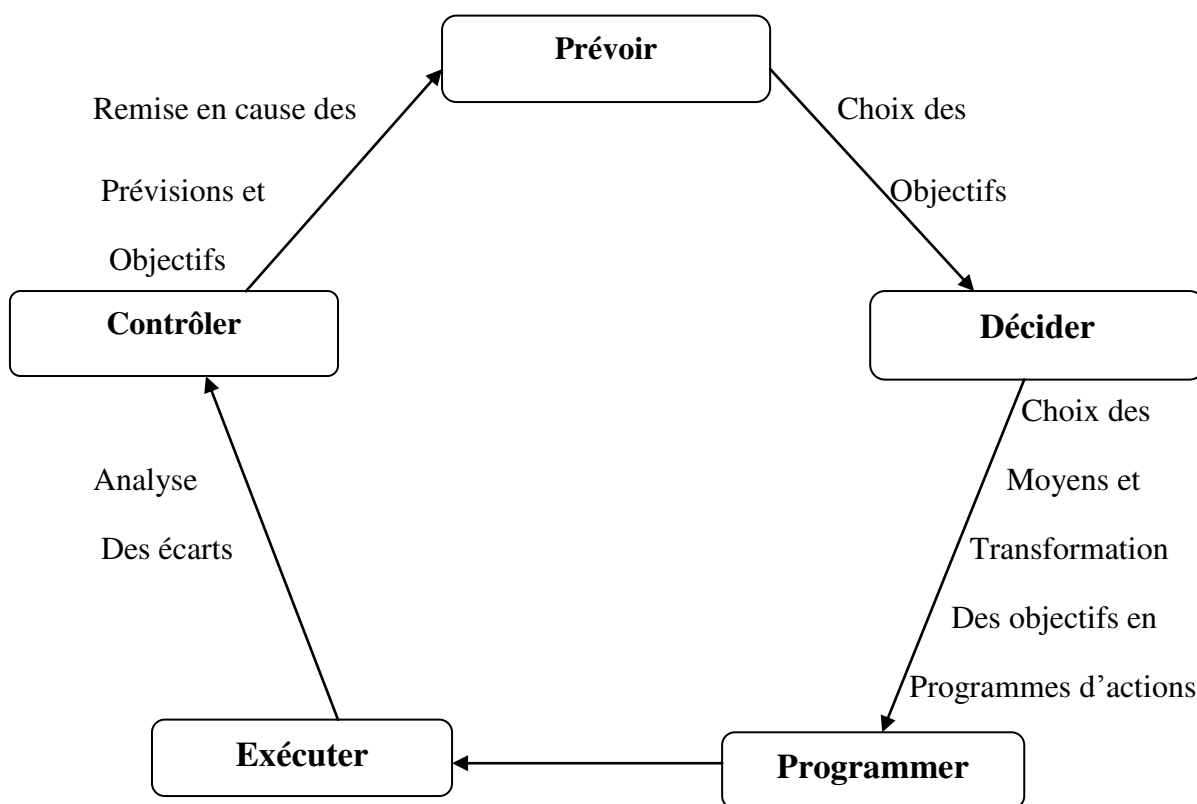
Il constitue la dernière étape de la gestion budgétaire (il est utilisé pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs en terme financier). Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et dépenses budgétés. Pour cela il faut être capable de préparer un rapport d'analyse des écarts qui montrera mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées, à quels domaines ou à quels projets n'a pas été consacré suffisamment d'argent.

Afin de pouvoir réaliser un rapport d'analyses des écarts et les projections des marges brutes d'autofinancement, il faudra détailler le budget général en budget mensualisé.

Il consiste aussi à un suivi des budgets et une comparaison permanente entre les résultats réels et les prévisions chiffrées, afin de rechercher les causes des écarts et d'informer les différents niveaux hiérarchiques pour prendre les mesures correctives nécessaires et apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Figure N°3 : La gestion budgétaire

La gestion budgétaire peut être schématisée comme :



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

1.4. Intérêt et limites de la gestion budgétaire

1.4.1. Intérêt de la gestion budgétaire

La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise. Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels. Et elle force à la coordination des actions⁷.

1.4.2. Limites de la gestion budgétaire

La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels.

⁷Brigitte DORIATH, Op.cit, P03.

La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation, faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel.

Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de créativité.

À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.

Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions⁸.

Section 2 : Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est la dernière étape du processus budgétaire. Les prévisions ayant été établies, fixant ainsi les objectifs à atteindre avec les moyens disponibles, leur exécution doit être suivie d'un contrôle pour s'assurer si les objectifs ont été atteints conformément aux prévisions, si non, dans le cas contraire, dégager les écarts qui en découlent.

2.1. Définition et objectif du contrôle budgétaire

2.1.1. Définition du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions⁹.

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

- De rechercher la (ou les) cause (s) des écarts ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires »¹⁰.

2.1.2. Objectif du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions, déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctives regroupant les aspects principaux du contrôle de gestion.

⁸Brigitte DORIATH, Op.cit, P03.

⁹ Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2^{ème} édition, France, 2002, P678.

¹⁰ Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », édition Economica, 9^{ème} édition, Paris, 2009, P354.

Le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification, il permet de vérifier la performance de différents centres de responsabilités¹¹.

2.2. Fonctions et étapes du contrôle budgétaire

2.2.1. Les fonctions du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire assume une double fonction¹² : une fonction de contrôle et une fonction de régulation.

2.2.1.1. Fonction de contrôle

Il faut contrôler tout au long de l'exercice budgétaire la maîtrise des objectifs :

- Les résultats chiffrés globaux ;
- Les résultats de chaque fonction et de chaque centre de responsabilité ;
- Le degré de réalisation des actions de progrès prévues dans le budget.

Pour ce qui est du contrôle des résultats globaux et des résultats par fonction et par centre de responsabilité : les résultats sont rapprochés des prévisions, des écarts sont calculés.

Pour ce qui est du contrôle du degré de réalisations des actions de progrès, les mesures consiste à faire le point quantitatif et qualitatif de l'avancement de ces actions.

2.1.2.1. Fonction de régulation

Les écarts significatifs étant détectés, il faut alors alerter les responsables et mettre en œuvre des actions correctives qui se traduiront soit par un rattrapage des écarts, permettant de repositionner le centre de responsabilité sur sa trajectoire d'objectifs, soit par une révision des objectifs.

2.2.2. Les étapes du contrôle budgétaire

Le système budgétaire prévoit différentes phases de contrôle¹³ :

- Avant l'action
- Pendant l'action
- Après l'action.

2.2.2.1. Le contrôle avant l'action

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

¹¹ www.dphu.org. Consulté le 24-05-2017

¹² Hervé HUTIN, Op.cit, P678.

¹³ Ibid. P679.

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

2.2.2.2. Le contrôle pendant l'action

C'est-à-dire pendant l'exercice budgétaire. Il a pour objectif de repérer rapidement les décalages entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

Pour réaliser ce contrôle, il faut pouvoir fournir, de façon permanente et rapide, aux opérationnels, les informations sur les réalisations.

Avant de mettre en œuvre des actions correctives, on effectue des analyses complémentaires pour expliquer les causes de décalage. La technique de l'analyse des écarts est utilisée pour comprendre l'origine des problèmes.

2.2.2.3. Le contrôle après l'action

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

Ce bilan final permet :

- D'expliquer les écarts ;
- De mettre à jour les normes techniques et de réfléchir sur la fiabilité des prévisions.

Il peut permettre aussi de mesurer la performance des responsables qui s'inscrit dans le processus d'évaluation de l'entreprise.

2.3. Le tableau de bord

2.3.1. Définition du tableau de bord

Un tableau de bord est un document rassemble, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe¹⁴.

Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers¹⁵.

¹⁴ C.ALAZARD, S.SEPARI, Op.cit, P634.

¹⁵MAHMOUDIA Mehenna, « L'application d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL filiale du G.I.FONDAL », mémoire de magister en science économiques, 2012, UMMTO, P67.

2.3.2. Objectif du tableau de bord

Le tableau de bord a pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote.

Il aide à la prise de décision en lui apportant une information :

- Sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité ;
- Sur leurs conditions de réalisations : moyens mise en œuvre, évolution de l'environnement de l'unité.

C'est un outil tourné vers l'action qui apporte une information aussi précoce que possible, voir anticipé, afin de favoriser la réactivité de l'unité¹⁶.

2.3.3. Rôles d'un tableau de bord

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser les limites d'autres outils et puis, fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles¹⁷ :

2.3.3.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérivé éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

2.3.3.2. Le tableau de bord aide à la décision

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

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré

¹⁶ Christian GOUJET, Brigitte DORIATH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2007, P284.

¹⁷ C.ALAZARD, S.SEPARI, Op.cit, P552-553.

comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

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

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

Le tableau de bord dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts, il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

La supérieure hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

2.4. Analyse des écarts et actions correctives

2.4.1. Analyse des écarts

Le contrôle budgétaire doit permettre à la direction de vérifier si les prévisions ont été respectées, des écarts favorables ou défavorable, seront calculés et analysés entre les éléments constatés et les éléments prévisionnels.

2.4.1.1. Définition d'un écart

L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée.

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

$$\text{ecart en \%} = \left(\frac{\text{realisation} - \text{prévision}}{\text{prévision}} \right) \times 100. \text{ }^{18}$$

¹⁸ Hervé HUTIN, Op.cit, P680.

2.4.1.2. Interprétation des écarts

L'interprétation du signe varie suivant le coté de résultat concerné ¹⁹:

Ecart favorable pour le chiffre d'affaires

Ecart > 0

Ecart défavorable pour les charges.

Ecart défavorable pour le chiffre d'affaires

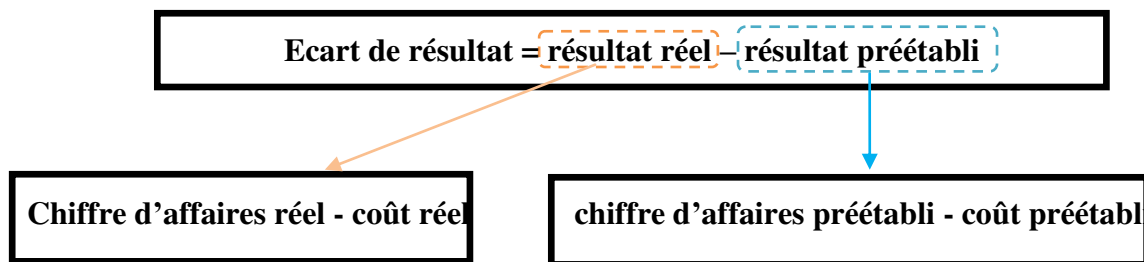
Ecart < 0

Ecart favorable pour les charges.

2.4.1.3. Mise en œuvre de calcul des écarts

2.4.1.3.1. Ecart de résultat

L'écart de résultat est la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. Il mesure la déviation de la performance globale à court terme²⁰.



2.4.1.3.2. Ecart sur marge

L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réelle et la marge sur coût préétabli prévue²¹.

Ecart sur marge = marge sur coût préétabli réelle – marge sur coût préétabli prévue.

2.4.1.3.3. Ecart sur chiffre d'affaires

L'écart du chiffre d'affaires passe par le calcul de l'écart observé entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires budgété²².

Ecart sur chiffre d'affaires = chiffre d'affaires réel – chiffre d'affaires prévu

= P_R × Q_R – Q_P × P_P

¹⁹ Idem.

²⁰ C.GOUJET, B.DORIATH, Op.cit, P197.

²¹ Ibid. P210.

²² Ibid. P211.

2.4.1.3.4. Ecart sur coût

En contrôle budgétaire, un écart est la différence entre le réel et le prévu. En appliquant ce principe aux coûts, on obtient²³ :

$$\text{Ecart sur coût} = \text{coût réel} - \text{coût prévu.}$$

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

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

2.4.1.4. Choix des écarts significatifs

Une fois les réalisations mesurées et communiquées, une action corrective ne démarre que si un écart considéré comme essentiel est repéré.

Un contrôle systématique de tous les postes budgétaires conduirait rapidement à une multitude d'écarts de sens et de taille variés.

Pour ne retenir que les écarts judicieux, le contrôle budgétaire²⁴ :

- Se rattache au principe d'un contrôle par exception et d'un contrôle flexible.

2.4.1.4.1. Le contrôle par exception

Le contrôle par exception aboutit à ne présenter ou à n'expliquer que les écarts qui sortent d'un seuil de tolérance préalablement défini.

Chaque responsable budgétaire doit apprécier, rubrique par rubrique, le niveau de ces seuils, en fonction :

- Du coût qu'entraîne l'analyse de l'écart par rapport au bénéfice attendu ;
- Du degré d'incertitude qui existe sur la norme préétablie
- Des conséquences qu'a sur le résultat global de l'entreprise la constatation de tel niveau d'écart.
- Des moyens d'action dont dispose le responsable pour corriger ou non ces écarts sans recours au supérieur hiérarchique.

²³ C.GOUJET, B.DORIATH, Op.cit, P225.

²⁴ M. GERVAIS, Op.cit., P627-628.

Le fait de pratiquer un contrôle par exception n'exclut pas d'analyser ponctuellement des écarts favorables, car ceux-ci peuvent être la conséquence d'une définition trop lâche des budgets.

2.4.1.4.2. Le contrôle flexible

Le contrôle flexible suppose d'avoir défini la part respective des charges fixes et des charges variables existant dans chaque rubrique budgétaire, afin de pouvoir estimer des budgets flexibles correspondant à différents niveaux d'activité et déterminer ainsi les causes de la variation constatée (problèmes de capacité, de remplacement, ... etc.).

Exemple : soit un chef d'atelier qui observe un écart défavorable de 10% sur ses coûts de production. Un contrôle flexible montre que l'écart est dû à une insuffisance des ventes (variable sur laquelle le responsable de production n'a pas prise) et non à une insuffisance de rendement. Au niveau de l'atelier, cet écart n'entraînera aucune action corrective, puisqu'il s'explique par une cause non significative pour le dirigeant.

2.4.1.5. La recherche des causes des écarts

Une fois les écarts significatifs repérés en appliquant le contrôle par exception et le contrôle flexible, il faut réfléchir à leurs origines, c'est-à-dire poursuivre la recherche des causes.

Les causes d'écarts entre réalisation et prévision sont multiples :

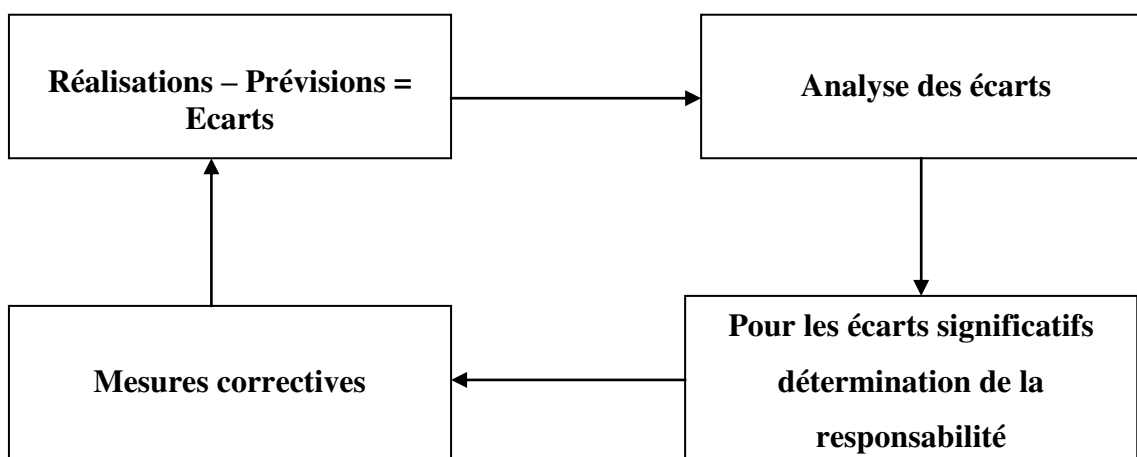
- Prévisions irréalistes ;
- Modification subite de la conjoncture ;
- Rendements insuffisants ;
- Problèmes techniques liés à la vétusté des matériels ;
- Absence de formation suffisante du personnel ;
- Conditions de travail inadaptées et fatigantes ;
- Mauvaise qualité des matières premières ;
- Hausses imprévisibles de certaines charges, etc.²⁵

²⁵ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition, Lexis Nexis, 2^{ème} édition, France, 2005, P338.

2.4.2. Les actions correctives

Les actions correctives sont prises à partir de l'analyse des causes d'écarts, la procédure peut être présentée comme suit :

Figure N°4 : mise en œuvre des actions correctives



Source : Hervé Hutin, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2^{ème} édition, France, 2002, P687.

2.4.2.1. Nature de l'action corrective

Elle peut consister à réviser le niveau du standard (la prévision devenue irréaliste), elle peut consister à la mise en œuvre d'actions d'amélioration visant :

- A infléchir le résultat attendu (contrôle dit anticipé : les résultats sont prédits et l'action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit entièrement terminée) ;
- A influencer les réalisations ultérieures (contrôle dit à posteriori : les résultats étant comparés aux standards une fois la tâche accomplie, l'action corrective ne concerne que le déroulement d'une tâche nouvelle).

Il peut s'agir, enfin de ne rien faire. L'écart est dû à un phénomène accidentel ou ponctuel qui n'a rien à voir avec le processus sous contrôle²⁶.

²⁶ M. Gervais, Op.cit, P630.

2.4.2.2. Caractéristiques d'une bonne action corrective

Une action corrective efficace doit être rapide et adaptée²⁷.

- **Rapide**

La vitesse de mise en œuvre de l'action (une fois l'écart est apparu) est un élément fondamental de l'efficacité du contrôle, car une action corrective trop tardive risque d'avoir un effet contraire sur le système sous contrôle. Cependant, la détection et l'interprétation de l'information rapide, des délais apparaissent.

Il est donc essentiel de connaître et de rechercher à traduire la période de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction.

- **Adaptée**

L'action corrective doit porter sur le déterminant qui exerce l'influence la plus grande sur les résultats.

Il est nécessaire aussi d'utiliser une force adéquate de correction, sous peine d'aboutir à des résultats opposés et/ou indésirables, la correction ne doit être ni trop forte, ni trop faible.

²⁷M. Gervais, Op.cit, P631.

Conclusion

La gestion budgétaire est une méthode de gestion prévisionnelle, à court terme qui a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir, elle est fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés.

La gestion budgétaire représente une véritable modélisation de l'activité de l'entreprise et inclut un processus de contrôle budgétaire qui constitue un outil d'évaluation de coordination, mais surtout de suivi de l'activité dont l'objectif est l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Introduction

L'entreprise Algérienne des eaux est un établissement public à caractère industriel et commercial, cette entité est choisie pour réaliser notre étude.

Dans ce présent chapitre, nous allons, en premier temps faire, une présentation de l'ADE à travers son cadre historique, ses missions, ses activités et sa structure organisationnelle, ainsi que la présentation des aspects essentiels de l'unité de Tizi-Ouzou. En second temps, nous allons passer à l'élaboration des budgets prévisionnels (2013-2014-2015) au sein de cette entreprise.

Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil « ADE »

Dans cette section, nous allons exposer une brève présentation de l'un des établissements publics à caractère industriel et commercial « ADE », qui est notre organisme d'accueil.

1.1. Etablissement public à caractère industriel et commercial**1.1.1. Définition de l'EPIC**

Un établissement public à caractère industriel et commercial est une personne morale de droit public ayant pour but la gestion d'une activité de service public de nature industrielle et commerciale¹.

Les EPIC ont été créés pour faire face à un besoin qui pourrait être assuré par une entreprise industrielle et commerciale, mais qui, compte tenu des circonstances (souci d'efficacité et de contrôle des secteurs sensibles dont le bon fonctionnement est essentiel tel que le domaine de l'eau), ne peut pas être correctement effectué par une entreprise privée soumise à la concurrence.

1.1.2. Régime juridique des EPIC

La création d'une nouvelle catégorie d'EPIC relève de la loi ou de l'ordonnance. La création d'un établissement public au sein d'une catégorie existante peut être effectuée par décret. Les EPIC sont rattachés à l'Etat ou à une collectivité territoriale qui en a la tutelle.

Les EPIC sont soumis au principe de la spécialité qui limite leurs activités aux seuls services publics qu'ils ont pour mission de gérer.

¹ www.toupie.org. Consulté le 07-02-2017.

Ils disposent d'un budget autonome, séparé du budget général de l'Etat ou de la collectivité territoriale dont ils dépendent. Ils sont contrôlés par des commissaires du gouvernement et des contrôleurs d'Etat présents dans les conseils d'administration².

1.2. Eléments d'identification de l'ADE

1.2.1. Historique de l'ADE

Au lendemain de l'indépendance, les missions de l'hydraulique étaient réparties entre les travaux publics et l'agriculture. Le secteur des travaux publics et de la construction assuraient l'essentiel des missions à travers les directions centrales au ministère et de services extérieurs : le S.E.S (service des études scientifiques, actuelle ANRH) et le S.E.G.G.T.H (service des études générales et des grands travaux hydrauliques, actuelle A.N.B et en partie l'A.G.E.P).

Le ministère de l'agriculture, de son côté, assurait toutes les prérogatives relatives à l'irrigation et à l'hydraulique rurale. Relevant du service public, le monopole de gestion de l'eau potable sur le territoire national a été confié à la société SONADE, créé en 1970. Par la suite, trois ordonnances sont promulguées, la première en 1974, pour limiter les attributions de la SONADE à la gestion des infrastructures de production, la seconde en 1975 pour placer la direction régionale d'Alger sous la tutelle du wali d'Alger, et étendre ses attributions à la gestion de la distribution, et la troisième en 1977, pour dissoudre la direction régionale d'Alger.

En 1977, il a été créé la société de la wilaya d'Alger chargée de la gestion des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement dans la wilaya d'Alger. En 1983, 17 entreprises nationales sont créées pour prendre en charge la gestion et l'exploitation des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement sur l'ensemble du territoire national (2 à 4 wilayas par entreprise). Comme il été créé en 1987, 9 entreprises régionales couvrant 22 wilayas par décret, et 26 entreprises de wilayas par délibération des assemblées populaires de wilayas.

En 1992, les entreprises régionales de l'eau ont été transformées en EPIC, il faut signaler qu'en 1977, le gouvernement avait décidé de revoir cette organisation à la lumière des nouvelles dispositions du code des eaux.

² www.cours-de-droit.net. Consulté le 07-02-2017.

C'est ainsi que les systèmes de production et de distribution d'eau potable à partir des ressources en eau mobilisable localement ont été placés sous la compétence des communes conformément aux dispositions de la loi relative à la commune. Les systèmes régionaux de production d'eau (barrage et transfert notamment) devraient être assurés par les établissements de l'eau.

Depuis avril 2001, la gestion de l'eau a été confiée à un établissement public à caractère industriel et commercial dénommé l'Algérienne Des Eaux (ADE). Créé par le décret exécutif N° 01-102.

1.2.2. Missions de l'ADE

L'établissement est chargé dans le cadre de la politique nationale de développement :

- d'assurer sur tout le territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable à travers la prise en charge des activités de gestion des opérations de production, de transport, de traitement, de stockage, d'adduction, de distribution et d'approvisionnement en eau potable et industrielles ainsi que le renouvellement et le développement des infrastructures s'y rapportant.

A ce titre, il est chargé, par délégation :

- De la normalisation et de la surveillance de la qualité de l'eau distribuée ;
- D'initier toute action visant l'économie de l'eau, notamment par :
 - l'amélioration de l'efficacité des réseaux de transfert et de distribution ;
 - l'introduction de toute technique de préservation de l'eau ;
 - la lutte contre le gaspillage en développant des actions d'information, de formation, d'éducation et de sensibilisation en direction des usagers ;
 - La conception, avec les services publics éducatifs, de programmes scolaires diffusant la culture de l'économie de l'eau.
 - de planifier et mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels d'investissements.

1.2.3. Les objectifs de l'ADE

Pour mener à bien ses missions, l'ADE s'est fixé les objectifs ci-après :

- la modernisation des techniques de management ;
- l'amélioration de la dotation d'eau au citoyen par une meilleure maîtrise de la gestion des réseaux et une lutte organisée contre le gaspillage de la ressource ;

- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau par une révision progressive et adaptée des tarifs ;
- La mise en place d'une politique d'investissement et de formation permettant une mise à niveau technique humaine ;
- L'organisation de la normalisation des ouvrages et techniques de traitement.

1.2.4. Organigramme général de l'ADE à l'échelle nationale

La direction générale de l'ADE est subdivisée en 5 agences régionales, couvrant l'ensemble du territoire national selon la configuration des bassins hydrographiques.

- L'agence régionale d'Alger ;
- L'agence régionale d'Oran ;
- L'agence régionale de Chlef ;
- L'agence régionale d'Ouargla
- L'agence régionale de Constantine.

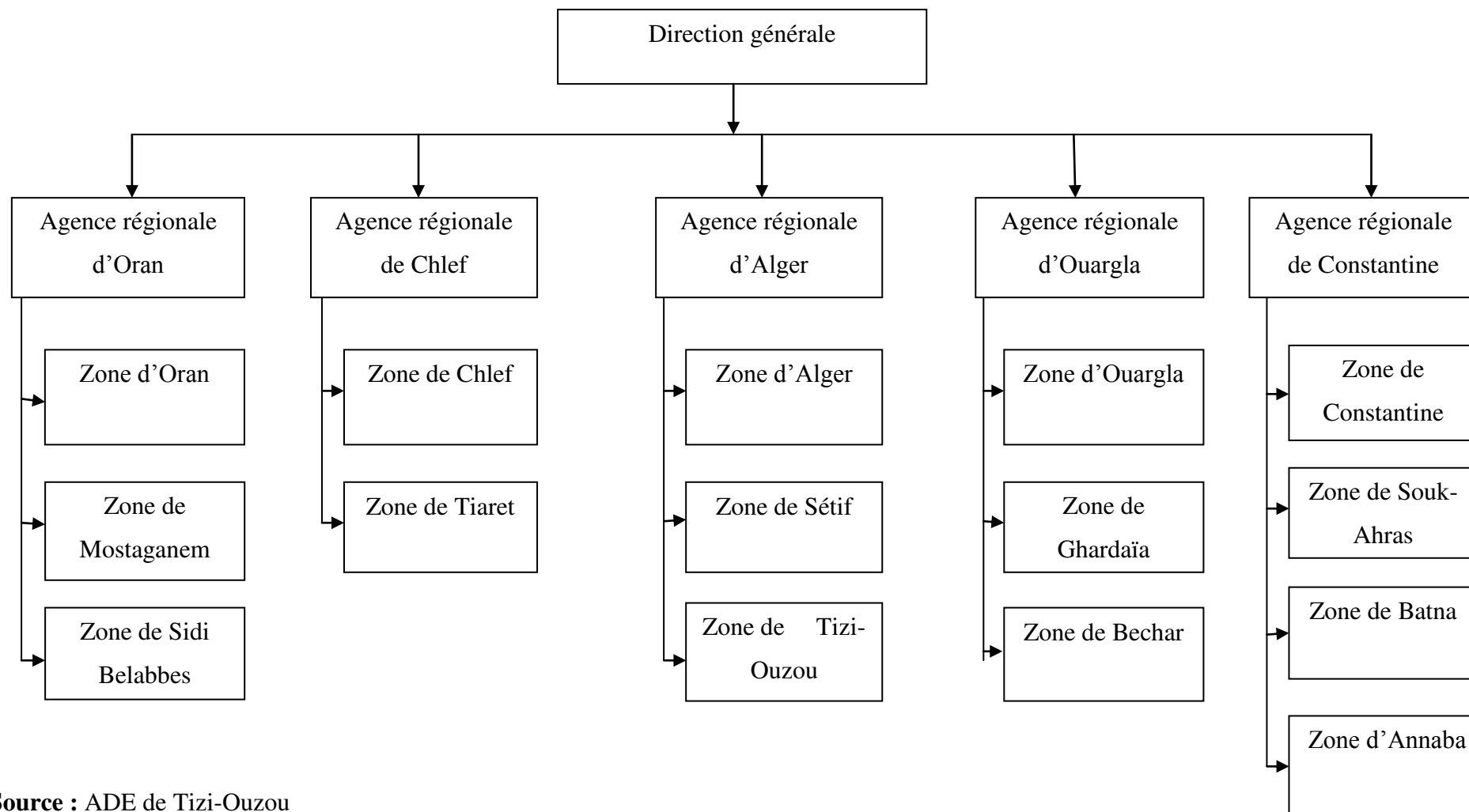
Les agences régionales sont subdivisées en 16 zones, chaque zone est subdivisée en 49 unités.

Exemple : la zone de Tizi-Ouzou est chargée de la direction de trois unités :

- Unité de Tizi-Ouzou
- Unité de Boumerdes
- Unité de Bouira.

Chaque unité gère plusieurs centres, et un centre peut gérer un ou plusieurs secteurs.

Figure N° 5 : L'organigramme général de l'ADE



Source : ADE de Tizi-Ouzou

1.3. Eléments de présentation de l'unité de Tizi-Ouzou**1.3.1. Présentation des différents départements de l'unité de Tizi-Ouzou**

Le cadre fonctionnel de l'ensemble des activités de l'ADE est organisé de la manière suivante :

1.3.1.1. Directeur d'unité

Il est au sommet de l'entreprise et veille à son bon fonctionnement en supervisant le tout, aidé d'une secrétaire qui assure la communication interne et externe.

1.3.1.2. Assistant juridique

Il est chargé des affaires juridiques de l'entreprise.

1.3.1.3. Assistant chargé de la sécurité du patrimoine

Il est chargé de la sécurité de l'entreprise.

1.3.1.4. Cellule informatique

Il est chargé de la programmation et de la maintenance.

L'unité se décompose de plusieurs départements cités comme suit :

1.3.1.5. Département administration et moyens

Il est subdivisé en trois services qui sont :

- **Service approvisionnement** : il est responsable des achats ;
- **Service gestion des stocks** : il gère les biens de l'entreprise (les stocks) ;
- **Service moyens généraux et parc roulant** : il est chargé du suivi de l'entretien de l'entreprise et de ses véhicules.

1.3.1.6. Département commercial

Il est subdivisé en deux services dont :

- **Service relation clientèle** : relation directe avec la clientèle (réclamation, demande d'installation de nouvelles conduits compteur) ;
- **Service facturation** : paiement de factures d'eau.

1.3.1.7. Département exploitation et maintenance

Il est responsable de trois services dont :

- **Service production et distribution** : son rôle principal est de maintenir les infrastructures de production ;
- **Service développement des actions d'exploitation** : le suivi des réseaux de distribution et de développement des infrastructures de distribution. Exemple : châteaux d'eau (réservoir).

- **Service maintenance** : entretien des infrastructures de production et amélioration du rendement des stations et suivi des opérations de maintenance à travers tous les centres.

1.3.1.8. Département ressources humaines

Il est responsable de trois services dont :

- **Service gestion du personnel** : recrutement, orientation et le suivi des cas sociaux ;
- **Service paie et social** : établissement des fiches de paie et le suivi des cas sociaux ;
- **Service formation** : formation théorique et pratique des employés.

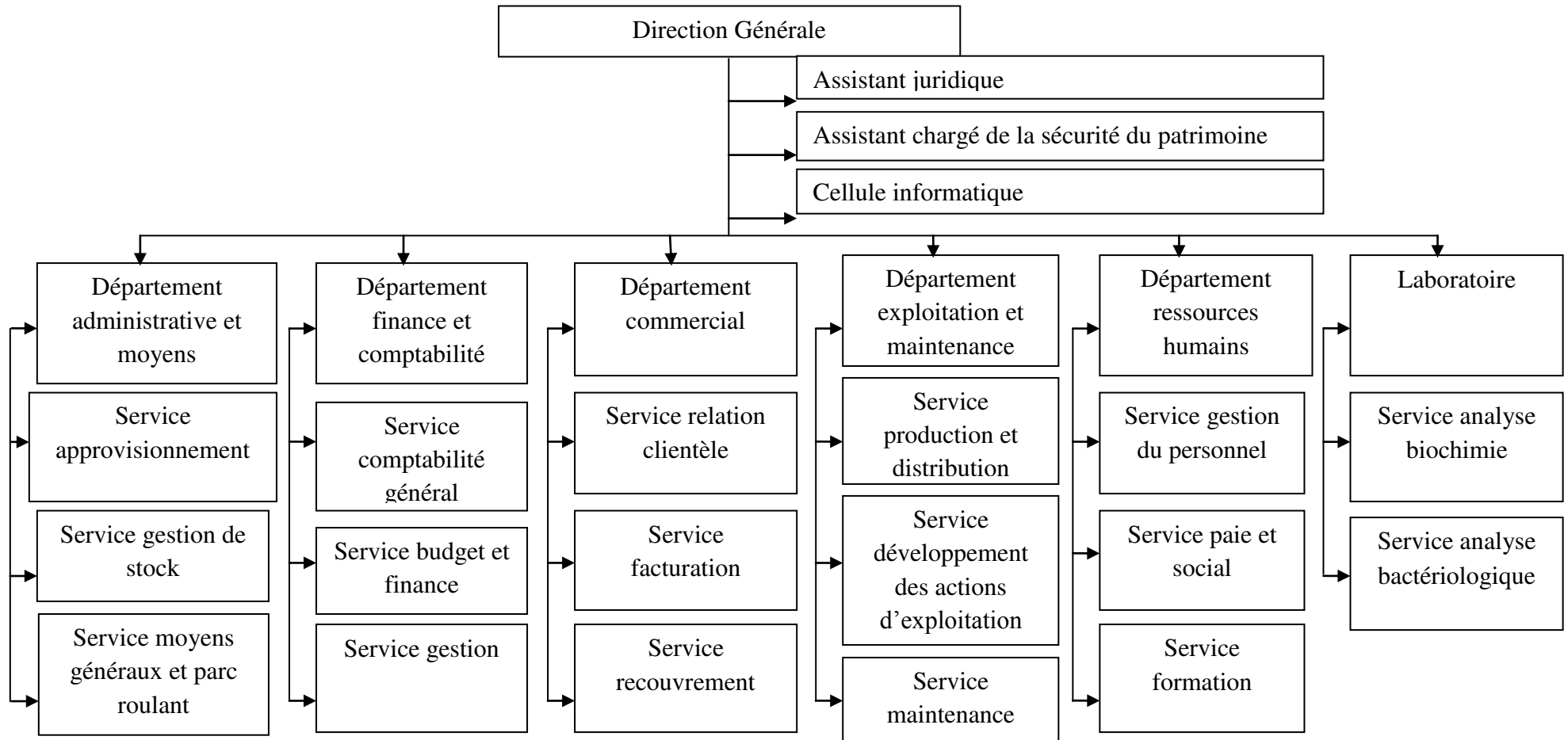
1.3.1.9. Laboratoire

Il est responsable de deux services :

- **Service analyse biochimie** : a pour but de contrôler les différentes qualités d'eau du point de vue chimique et les caractéristiques physiques ;
- **Service analyse bactériologique** : Il a un rôle important dans la composition et la recherche microbienne.

L'organisation de l'unité de Tizi-Ouzou se présente dans le schéma suivant :

Figure n° 6 : Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou



Source : ADE de Tizi-Ouzou.

1.3.2. Présentation du département finance et comptabilité**1.3. 2.1. Service comptabilité générale**

Il est chargé de :

- L'établissement du bilan consolidé ;
- Établissement des chèques et des documents comptables (journal, bilan).

1.3. 2.2. Service budgets et finances

Il est chargé de :

- Suivre toute les opérations de trésorerie ainsi que l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget et le financement des activités.

1.3.2.3. Service gestion

Il est chargé de :

- Suivre les relations avec les autres structures de l'entreprise et les autres agents économiques en relation avec l'entreprise ;
- Contrôler les mouvements enregistrés sur l'outil informatique.

Section 2 : Elaboration des budgets à l'ADE

L'élaboration du budget doit procéder d'une réflexion et d'une contribution collective associant et impliquant l'ensemble des responsables des différents départements de l'entreprise. Qui, par leur vécu sont mieux placés pour appréhender et apprécier les références à partir desquelles seront définis et chiffrés les objectifs budgétaires.

2.1. Procédure et méthode d'élaboration des budgets**2.1.1. Procédure d'élaboration des budgets**

A l'ADE, le processus de préparation du budget pour l'exercice suivant commence au mois de novembre de l'exercice en cours.

Pour avoir les prévisions budgétaires, le directeur des finances prépare une note de préparation du budget, il l'adresse à tous les départements, en leur demandant d'élaborer leurs propositions de budget (recensent leurs besoins).

Chaque responsable élabore son pré-budget, et le remet à la direction des finances, qui de son tour construit les budgets détaillés pour les remettre à la direction générale.

Par la suite, la direction générale donne des orientations et des recommandations et on en déduit un document unique appelé « budget prévisionnel ».

2.1.2. Méthode d'élaboration des budgets

Dans l'élaboration de son budget, l'ADE a opté pour la méthode d'extrapolation des données de l'exercice passé sur l'exercice à venir, cette méthode consiste à estimer le budget futur en utilisant les réalisations chiffrées de l'année passée.

Dans notre cas, le budget de 2015 est élaboré en utilisant la prévision de clôture de 2014, et le budget de 2014 est élaboré en utilisant la prévision de clôture de 2013. La prévision de clôture se calcul de la manière suivante :

Les réalisations des trois trimestres + les prévisions du 4^{ème} trimestre.

2.2. Elaboration du budget d'exploitation

Le budget d'exploitation est lié au cycle d'exploitation de l'entreprise, il comprend le budget commercial (budget de vente), le budget de production, et le budget des approvisionnements.

L'objectif principal de l'activité exploitation est la maîtrise de l'équilibre des diverses ressources, en tenant compte d'une sécurisation et de la pérennisation de l'alimentation en eau potable.

2.2.1. Budget des charges d'exploitations

Les charges de l'ADE sont constituées par : les matières et fournitures (fourniture consommable/exploitation ; produits chimiques, vannes, compteurs, énergie électrique... et fournitures/fonctionnements :fournitures de bureau, fournitures informatique, carburant lubrifiant...), toutes les charges liés aux personnel (salaires, frais de formation, charges sociales : frais de transport, contribution des œuvres sociales, cotisations sociales ...), les charges liées à l'impôt (TAP et taxe hydrique), frais financiers, dotations aux amortissements, les charges liées à l'assurance (assurance véhicules, assurance engins, assurance d'exploitation, assurance de patrimoine...).

Tableau N° 1 : Prévisions des charges de 2013 à 2015

En 10³DA

| Désignation | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Matières et fournitures | 832 275 | 881 706 | 883 779 |
| Charges du personnel | 1 059 362 | 1 013 301 | 1 148 820 |
| Impôts et taxes | 58 023 | 53 599 | 38 872 |
| Frais financiers | 2 400 | 2 600 | 3 000 |
| Frais divers | 10 240 | 8 440 | 19 080 |
| Dotations aux amortissements | 25000 | 44 370 | 42 763 |
| Services | 58 580 | 62 280 | 66 080 |
| Total | 2 045 880 | 2 066 296 | 2 202 394 |

Source : Elaboré par nous –même à partir du budget prévisionnel de l'ADE.

En 2013, les charges prévues étaient de 2 045 880 MDA et en 2013 elles totalisaient 2 066 296 MDA, soit une hausse de 20 416 MDA (0,99%). Et en 2015, les prévisions de charges ont été augmentées de 2 066 296 MDA à 2 202 394 MDA, soit de 136 098 MDA (6,59%).

2.2.2. Budget des produits d'exploitation (Budget de vente)

Comme l'activité principale de l'ADE est la production (traitement) et la distribution de l'eau, ses produits proviennent de la vente de l'eau et des prestations et travaux (nouvelle prise d'embranchement, placement de compteurs, location de camion-citerne).

Tableau n° 2 : Prévision des produits de 2013 à 2015

En 10³ DA

| Désignation | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Vente eau | 745 996 | 768 938 | 829 987 |
| Prestations et travaux | 331 582 | 343 951 | 366 810 |
| Total chiffre d'affaires | 1 077 578 | 1 112 889 | 1 196 797 |

Source : Elaboré par nous –même à partir du budget prévisionnel de l'ADE.

Pour les années 2013, 2014 et 2015 les produits sont allés en grandissant respectivement de 1 077 578 MDA à 1 112 888 MDA, soit de 35310 MDA (3.28%) et de

1 112 888 MDA à 1 196 797 MDA, soit de 83909 MDA (7,53%). Cette augmentation est due de l'accroissement de la vente d'eau, des prestations et des travaux prévus.

2.3. Elaboration du budget d'investissement

Pour prévoir le budget d'investissement, tous les départements recensent leurs besoins en acquisition d'immobilisations (Bâtiments, terrains, matériel de transport, équipements informatiques, équipements de production, matériel de bureau...).

Tableau N° 3 : Prévisions du budget d'investissement de 2013 à 2015

En 10³ DA

| Rubrique | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Bâtiments | 61 960 | 5 560 | 5500 |
| Terrains | 0 | 0 | 0 |
| Equipement de production | 0 | 0 | 0 |
| Matériel de production | 20 280 | 12 000 | 7380 |
| Matériel de transport | 34 000 | 28 000 | 14000 |
| Equipements sociaux | 200 | 200 | 200 |
| Outillage | 3 080 | 1800 | 761 |
| Equipement informatique | 2 500 | 1400 | 1700 |
| Equipement laboratoire | 0 | 9 980 | 17285 |
| Matériel de bureaux | 800 | 400 | 800 |
| Mobilier de bureaux | 2 400 | 1 200 | 2400 |
| Matériel de reprographie | 400 | 0 | 400 |
| Agencements/installations | 10 000 | 10 000 | 17000 |
| Téléphone/Fax | 200 | 200 | 150 |
| Autres | 800 | 800 | 800 |
| Total | 136 620 | 71 540 | 68 376 |

Source : Elaboré par nous –même à partir du budget prévisionnel de l'ADE.

Les dépenses d'investissement prévues diminuent progressivement depuis 2013 jusqu'à 2015. En 2013, elles étaient de 136 620 MDA tandis qu'en 2014 étaient de 71 540 MDA, soit une diminution de 65 080 MDA (47,64%), et en 2015 elles étaient de 68 376 MDA, soit une diminution de 3 164 MDA (4,42%).

2.4. Elaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est l'aboutissement de tous les autres budgets de l'entreprise. Pour faire ce budget, tous les départements programment leurs différentes activités, prévoient les produits et les charges compte tenu des liquidités disponibles.

Après cette opération, ils font parvenir au service chargé de la trésorerie (Finance et comptabilité) les prévisions des produits et celles des charges qu'elles comptent réaliser au cours de l'exercice concerné.

Ensuite, le responsable des finances les fusionne dans un seul budget appelé « budget de trésorerie ». Les grandes lignes de ce budget sont les encaissements et les décaissements.

Tableau N° 4 : Prévisions du budget de trésorerie de 2013 à 2015

En 10³ DA

| Désignation | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Solde début de période | 162 964 | 20 257 | 73 552 |
| Encaissements : | | | |
| Eau | 1 591 209 | 1 567 051 | 1 753 170 |
| Travaux | 31 735 | 0 | 71 189 |
| prestations | 87 798 | 133 463 | 82 693 |
| Travaux pour tiers | 0 | 0 | 0 |
| Autres | 0 | 0 | 0 |
| Sujétion de service public | 0 | 0 | 0 |
| Total encaissements | 1 713 742 | 1 700 514 | 1 907 052 |
| Décaissements : | | | |
| Dettes | 60 000 | 38 000 | 48 000 |
| Investissements | 10 000 | 10 250 | 75 000 |
| Charges d'exploitations | 0 | 0 | 0 |
| Achats consommées | 600 509 | 526 486 | 529 271 |
| Services | 58 580 | 54 280 | 66 080 |
| Frais de personnels | 899 759 | 880 459 | 918 984 |
| Impôts et taxes + Détentions | 67 376 | 65 568 | 194 247 |
| Frais financiers | 2 400 | 2 600 | 3 000 |
| Frais divers | 10240 | 6 330 | 12 310 |
| Autres | 129 870 | 110 000 | 122 191 |
| Total décaissements | 1 868 734 | 1 693 973 | 1 969 083 |
| Solde de trésorerie | -154 992 | 6 541 | -62 031 |
| Solde fin de période | 7 972 | 26 798 | 11 521 |

Source : Elaboré par nous –même à partir du budget prévisionnel de l'ADE.

La trésorerie est allé en grandissant de 2013 à 2014, en 2013 le solde de fin de période était de 7 972 MDA et en 2014 était de 26 798 MDA, soit une augmentation de 18 826 MDA (236,15%), mais en 2015 le solde était de 11 521 MDA, soit une baisse de 15 277 (57%).

Conclusion

En conclusion, l'élaboration du budget à l'ADE se fait en tenant en considération de la politique générale de l'entreprise.

Chaque responsable du département participe dans l'élaboration du budget pour que ce dernier couvre la totalité des activités, et cela en fonction de la répartition de l'autorité accordée à chacun d'eux.

Introduction

Après avoir parcouru quelques points jugés importants concernant la théorie budgétaire et la brève présentation de l'ADE, il convient de passer au cas pratique qui constitue l'objet de notre travail. Sur ce, nous vous rappelons que sur la base des données relatives à l'élaboration, l'exécution et au contrôle du budget de l'entreprise, notre travail consiste à faire une analyse de sa gestion budgétaire en s'appuyant bien entendu sur la théorie déjà évoquée.

Section 1 : Exécution budgétaire au sein de l'ADE

L'exécution budgétaire signifie l'action d'accomplir ou de réaliser un budget. C'est aussi une action de passer à l'accomplissement de ce qui a été prévu (réalisation des objectifs prévus).

1.1. Exécution du budget d'exploitation

L'exécution du budget d'exploitation est établie sur la base des dépenses et des chiffres d'affaires réalisés.

1.1.1. Exécution des charges

Le tableau suivant présente l'exécution des charges pendant la période 2013-2015

Tableau N° 5 : Exécution des charges pendant la période 2013-2015

En 10³ DA

| Désignation | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Matières et fournitures | 551 212 | 595 869 | 577 961 |
| Charges du personnel | 956 080 | 900 574 | 1 067 983 |
| Impôts et taxes | 29 902 | 22 527 | 31 862 |
| Frais financiers | 1 878 | 1 588 | 1 982 |
| Frais divers | 0 | 5 226 | 0 |
| Dotations aux amortissements | 25 000 | 44 370 | 42 763 |
| Services | 45 200 | 61 736 | 43 120 |
| Total | 1 638 651 | 1 631 890 | 1 765 671 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation des exercices 2013,2014 et 2015 de l'ADE.

Le tableau nous montre la variation des charges de 2013 à 2015.

En 2013, les charges totales étaient de 1 638 651 MDA et en 2014 elles totalisaient 1 631 890 MDA, soit une diminution de 6 761MDA (0.41%). Cette baisse est à l'origine de, la diminution de charges liées au personnel qui ont été en 2013 de 956 080MDA et en 2014 de 900 574MDA, soit une baisse de 55 506 MDA (5.81%), car en 2014 l'entreprise n'a pas effectuée des recrutements.

Elle est aussi liée à la diminution des charges liées aux impôts et taxes de 29 902MDA à 22 527MDA, soit une baisse de 7 375MDA (24%).

Cette baisse des charges est en rapport aussi avec les charges financières qui ont été en 2013 de 1878 MDA tandis qu'en 2014 elles ont été de 1588 MDA, donc une diminution de 290 MDA (15.44%).

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

En 2015, les charges réalisées ont été augmentées de 1 631 890 MDA à 1 765 671 MDA, soit une augmentation de 133 781 MDA (8.20%), elle est causé par :

L'augmentation des charges de personnel de 500 974 MDA à 1 067 983 MDA, soit une augmentation de 567 009 MDA (113%), car l'entreprise a réalisé des recrutements.

Les impôts et taxes ont été accrus de 22 527 MDA à 31 862 MDA, soit une augmentation de 9 335 MDA (41.44%).

Les frais financiers ont augmenté de 1 588 MDA à 1982 MDAV, donc une hausse de 394 MDA (24.81%).

1.1.2. Exécution des produits

Les chiffres d'affaires réalisés pendant la période 2013-2015 sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau N° 6 : Exécution des produits pendant la période 2013-2015

| Désignation | En 10 ³ DA | | |
|---------------------------------|-----------------------|------------------|----------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Vente eau | 690 377 | 733 374 | 736 324 |
| Prestations et travaux | 317 651 | 347 484 | 77 760 |
| Total chiffre d'affaires | 1 008 028 | 1 080 858 | 814 084 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation des exercices 2013,2014 et 2015 de l'ADE.

L'observation des données du tableau ci-haut nous relève ce qui suit :

Les produits étaient de 1 008 028MDA en 2013 et en 2014 ils étaient de 1 080 858 MDA, soit une augmentation de 72 830MDA (7.22%), cette augmentation provient de :

L'augmentation de la vente d'eau de 690 377MDA à 733 374 MDA soit une hausse de 42 997 MDA (6.23%) et de l'augmentation des prestations et travaux réalisés (placement de compteurs, location de camions citernes, nouvelles prises d'embranchement) de 317 651MDA à 347 484 MDA, soit une hausse de 29 833MDA (9.39%).

Tandis qu'en 2015, les produits étaient de 814 084 MDA, soit une diminution de 266 774 MDA qui est causée par la baisse des prestations et travaux réalisés durant cette année.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

1.2. Exécution du budget d'investissement

L'exécution du budget d'investissement est établie en se basant sur les dépenses d'investissements réalisées pendant la période 2013-2015.

Tableau N° 7 : Exécution du budget d'investissement pendant la période 2013-2015

En 10³ DA

| Désignation | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Bâtiments | 0 | 0 | 0 |
| Terrains | 0 | 0 | 0 |
| Equipement de production | 0 | 0 | 0 |
| Matériel de production | 0 | 0 | 0 |
| Matériel de transport | 6 097 | 11 279 | 22 251 |
| Equipements sociaux | 96 | 124 | 18 |
| Outils | 72 | 3 225 | 1 758 |
| Equipement informatique | 536 | 1 078 | 4 135 |
| Equipement laboratoire | 0 | 1 106 | 0 |
| Matériel de bureaux | 0 | 586 | 108 |
| Mobilier de bureaux | 10 | 280 | 1 794 |
| Matériel de reprographie | 0 | 0 | 42 |
| Agencements/installations | 3 314 | 2 006 | 10 458 |
| Téléphone/Fax | 28 | 111 | 63 |
| Autres | 0 | 0 | 2 356 |
| Total | 10 153 | 19 795 | 42 983 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation des exercices 2013,2014 et 2015 de l'ADE.

Les dépenses d'investissements réalisées augmentent progressivement depuis 2013 jusqu'à 2015.

En 2014, les dépenses d'investissements réalisées ont augmenté de 9642 MDA (94.97%) par rapport à celles réalisés en 2013. Cette augmentation a été remarquée aux postes suivants : les dépenses sur le matériel de transport ont été augmentées de 85%, les équipements sociaux de 29.17%, l'outillage de 7379.17%, l'équipement informatique de 101.12%, le mobilier de bureau de 270% et de téléphone/fax de 296.43%.

En 2015, les dépenses d'investissements réalisées ont augmentés de 23 188 MDA (117.14%) par rapport à l'année 2014. Cette augmentation a été remarquée aux postes suivants :

Les dépenses sur matériel de transport ont été augmentées de 97.28%, équipement informatique de 283.58%, le mobilier de bureau de 540.71% et les agencements/ installations de 421.33%.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

1.3. Exécution du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie égale au total des encaissements moins le total des décaissements de la période.

Tableau N° 8 : Exécution du budget de trésorerie pendant la période 2013-2015

En 10³ DA

| Désignation | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Solde début de période | 241 921 | 166 463 | 70 419 |
| Encaissements : | | | |
| Eau | 1 141 975 | 1 216 430 | 1 363 007 |
| Travaux prestations | 86 382 | 97 827 | 29 688 |
| Travaux pour tiers | 247 409 | 254 419 | 198 955 |
| Autres | 0 | 0 | 0 |
| Sujétion de service public | 0 | 1 051 | 65 502 |
| | 492 077 | 484 414 | 550 533 |
| Total encaissements | 1 967 843 | 2 054 141 | 2 207 685 |
| Décaissements : | | | |
| Dettes | 26 580 | 75 714 | 105 042 |
| Investissements | 34 427 | 32 811 | 46 722 |
| Charges d'exploitations | | | |
| Achats consommés | 552 462 | 577 888 | 514 468 |
| Services | 74 579 | 126 136 | 78 834 |
| Frais de personnels | 986 562 | 914 725 | 905 737 |
| Impôts et taxes + Détentions | 256 826 | 158 627 | 185 763 |
| Frais financiers | 1 878 | 1 935 | 1 976 |
| Frais divers | 0 | 3 003 | 11 796 |
| Autres | 109 987 | 259 345 | 143 130 |
| Total décaissements | 2 043 301 | 2 150 184 | 1 993 468 |
| Solde de trésorerie | -75 458 | -96 043 | 214 217 |
| Solde fin de période | 166 463 | 70 419 | 284 636 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation des exercices 2013,2014 et 2015 de l'ADE.

A partir du tableau présenté ci-dessus, On remarque que :

Les encaissements réalisés varient entre 1 967 843 MDA et 2 207 685 MDA, cette variation est croissante durant les trois années.

Les décaissements réalisés en 2014 ont augmentés de 5.23% par rapport à l'année 2013, tandis qu'en 2015 ils ont baissés de 7.29%.

Le solde de la trésorerie est allé en diminuant de 2013 à 2014, cette diminution est causée par l'augmentation des décaissements réalisés durant cette période, par contre le solde de trésorerie est allé en grandissant de 2014 à 2015 car les encaissements réalisés durant cette période ont augmentés tandis que les décaissements ont diminués.

Section 2 : Evaluation des budgets

Dans cette section, nous allons confronter les réalisations du budget aux prévisions. La comparaison entre prévisions et réalisations se fait par la formule suivante :

$$\text{Réalisés} - \text{Prévus} = \text{Ecart.}$$

De même, les pourcentages des écarts sont calculés de la manière suivante :

$$\text{ecart en \%} = \frac{\text{réalisations} - \text{prévisions}}{\text{prévisions}} \times 100$$

2.1. Evaluation du budget d'exploitation

2.1.1. Evaluation des charges

Les tableaux ci-dessous présentent l'évaluation des charges pendant la période 2013-2015

Tableau N° 9 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2013 »

En 10³ DA

| Désignation | 2013 | | | |
|------------------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Matières et fournitures | 832 275 | 551 212 | -281 063 | 33.77 |
| Charges du personnel | 1 059 362 | 956 080 | -103 282 | 9.75 |
| Impôts et taxes | 58 023 | 29 902 | -28 121 | 48.47 |
| Frais financiers | 2 400 | 1 878 | -522 | 21.75 |
| Frais divers | 10 240 | 0 | -10 240 | 1 |
| Dotations aux amortissements | 25000 | 25 000 | 0 | 0 |
| Services | 58 580 | 45 200 | -13 380 | 22.84 |
| Total | 2 045 880 | 1 609 272 | -436 608 | 21.34 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2013 de l'ADE.

Les charges en 2013 ont connu un écart favorable de 21.34%, car les charges prévues sont supérieures à celles réalisées (2 045 880 MDA > 1 609 272 MDA), l'entreprise a dépensé ce qu'il fallait dépenser normalement.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Tableau N° 10 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2014 »

En 10³ DA

| Désignation | 2014 | | | |
|------------------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Matières et fournitures | 881 706 | 595 869 | -285 837 | 32.42 |
| Charges du personnel | 1 013 301 | 900 574 | -112 727 | 11.12 |
| Impôts et taxes | 53 599 | 22 527 | -31 072 | 57.98 |
| Frais financiers | 2 600 | 1 588 | -1 012 | 38.92 |
| Frais divers | 8 440 | 5 226 | -3 214 | 38.10 |
| Dotations aux amortissements | 44 370 | 44 370 | 0 | 0 |
| Services | 62 280 | 61 736 | -544 | 0.90 |
| Total | 2 066 296 | 1 631 890 | -434 406 | 21.02 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2014 de l'ADE.

Les charges en 2014 ont connu un écart favorable 21.02%, car les charges prévues sont supérieures à celles réalisées (2066 296 MDA > 1 631 890 MDA).

Tableau N° 11 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2015 »

En 10³ DA

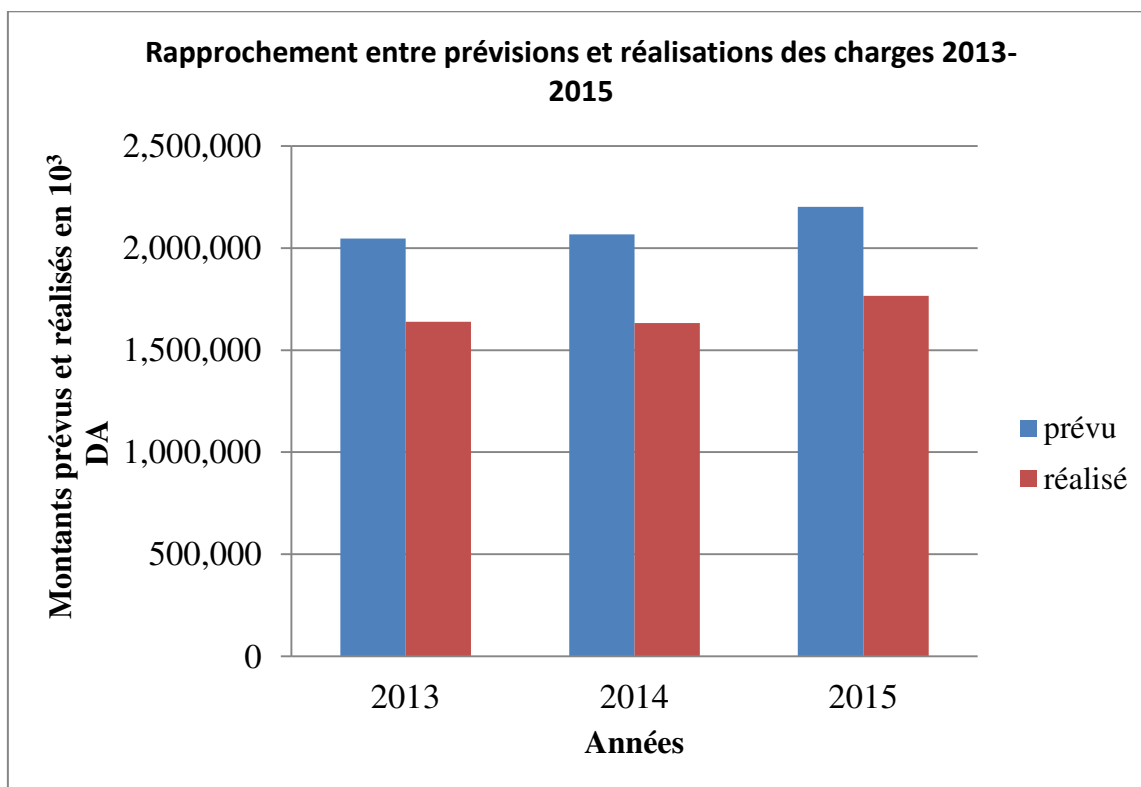
| Désignation | 2015 | | | |
|------------------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Matières et fournitures | 883 779 | 577 961 | -305 818 | 34.60 |
| Charges du personnel | 1 148 820 | 1 067 983 | -80 837 | 7.04 |
| Impôts et taxes | 38 872 | 30 862 | -8 010 | 20.61 |
| Frais financiers | 3 000 | 1 982 | -1 018 | 33.94 |
| Frais divers | 19 080 | 0 | -19 080 | 100 |
| Dotations aux amortissements | 42 763 | 42 763 | 0 | 0 |
| Services | 66 080 | 43 120 | -22 960 | 34.75 |
| Total | 2 202 394 | 1 764 671 | -436 723 | 19.82 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2015 de l'ADE.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Les charges en 2015 ont connu un écart favorable de 19.82% parce que les charges prévues sont supérieures à celles réalisées (2 202 394 MDA > 1 764 671 MDA)

Figure n° 7 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de 2013 à 2015



Source : Elaboré par nous-même sur base des données des tableaux

D'après ce graphique, nous constatons que pour les trois années (2013-2014-2015) les prévisions de charges ont dépassé les réalisations, soient respectivement de 2 045 880 MDA, 2066 296 MDA et 2 202 394 MDA de prévisions contre 1 609 272 MDA, 1 631 890 MDA et 1 764 671 MDA de réalisations.

Durant cette période, l'entreprise a enregistré des écarts sur charges positifs, cela peut présenter des insuffisances causées par une mauvaise fixation des objectifs lors de l'élaboration du budget et le faible niveau des activités.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

2.1.2. Evaluation des produits

Les tableaux suivants présentent l'évaluation des produits durant les années 2013, 2014 et 2015

Tableau N° 12 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits de « 2013 »

En 10³ DA

| Désignation | 2013 | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|----------------|-------------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Vente eau | 745 996 | 690 377 | -55 619 | 7.46 |
| Prestations et travaux | 331 582 | 317 651 | -13 931 | 4.20 |
| Total chiffre d'affaires | 1 077 578 | 1 008 028 | -69 550 | 6.45 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2013 de l'ADE.

Les produits en 2013 ont connu un écart défavorable de 6.45%, car l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaire inférieur à ce qui est prévu (1 077 578 MDA > 1 008 028 MDA).

Tableau N° 13 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits de « 2014 »

En 10³ DA

| Désignation | 2014 | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|----------------|-------------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Vente eau | 768 937 | 733 374 | -35 563 | 4.62 |
| Prestations et travaux | 343 951 | 347 484 | 3 533 | 1.03 |
| Total chiffre d'affaires | 1 112 888 | 1 080 858 | -32 030 | 2.88 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2014 de l'ADE.

Les produits en 2014 ont connu un écart défavorable de 2.88%, car les produits prévus ont été supérieurs à ceux réalisés (1 112 888 MDA > 1 080 858 MDA).

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Tableau N° 14 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits de « 2015 »

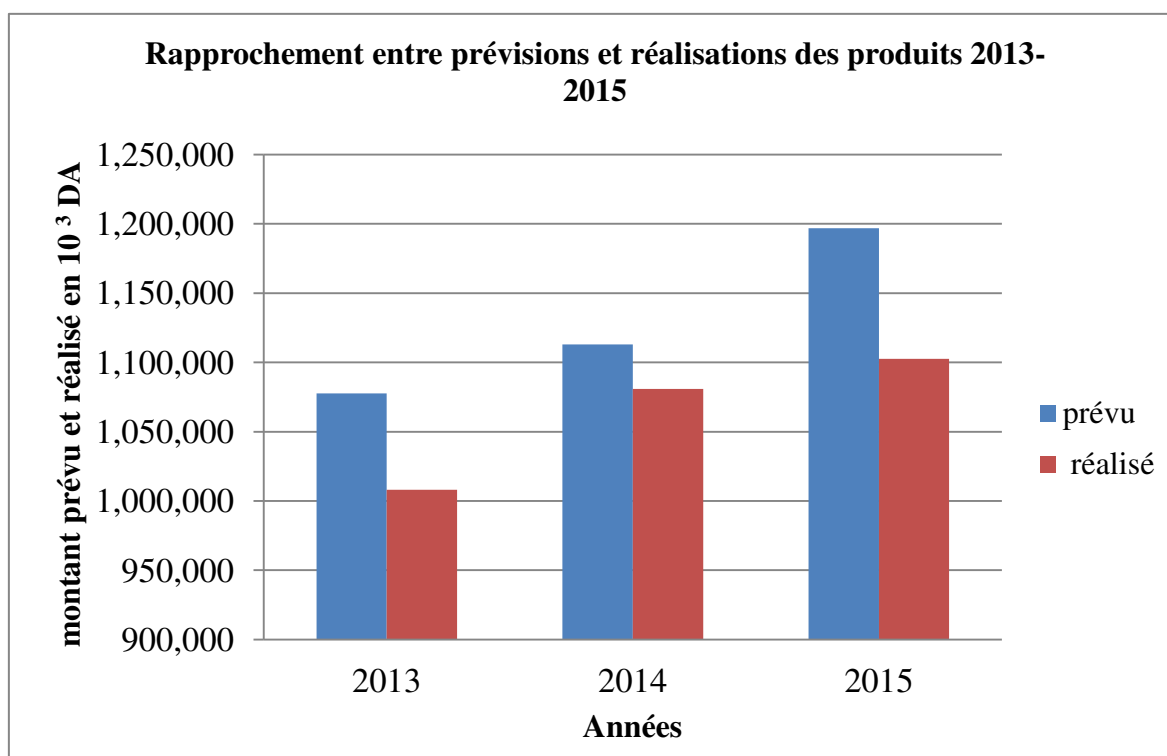
En 10³ DA

| Désignation | 2015 | | | |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Vente eau | 829 987 | 736 324 | -93 663 | 11.28 |
| Prestations et travaux | 366 810 | 366 282 | -289 050 | 78.80 |
| Total chiffre d'affaires | 1 196 797 | 1 102 606 | -382 713 | 31.98 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2015 de l'ADE.

Les produits en 2015 ont connu un écart défavorable de 31.98%, car le chiffre d'affaires prévu a été supérieur à celui réalisé (1 196 797 > 1 102 606).

Figure N° 8 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits de 2013 à 2015



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données des tableaux

L'analyse de ce graphique nous fait remarquer que durant les trois années les prévisions sont supérieures aux réalisations, soit respectivement de 1 077 578 MDA, 1 112 888 MDA et 1 196 797 MDA de prévisions contre 1 008 028 MDA, 1 080 858 MDA et 1 102 606 MDA de réalisations.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Tous les écarts sur chiffres d'affaires sont négatifs pour les trois années (2013, 2014, 2015), cela signifie que l'entreprise n'a pas réalisé ses objectifs fixés au début et la cause de l'échec peut être traduite par la surestimation des prévisions.

2.2. Evaluation du budget d'investissement

Les tableaux qui suivent représentent l'évaluation des investissements pendant la période 2013-2015

Tableau n° 15 : Rapprochement entre prévisions et réalisations d'investissement de « 2013 »

En 10³ DA

| Désignation | 2013 | | | |
|---------------------------|----------------|---------------|-----------------|--------------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Bâtiments | 61 960 | 0 | -61 960 | 100 |
| Terrains | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipement de production | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Matériel de production | 20 280 | 0 | -20 280 | 100 |
| Matériel de transport | 34 000 | 6 097 | -27 903 | 82.07 |
| Equipements sociaux | 200 | 96 | -104 | 52 |
| Outils | 3 080 | 72 | -3 008 | 97.66 |
| Equipement informatique | 2 500 | 536 | -1 964 | 78.56 |
| Equipement laboratoire | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Matériel de bureaux | 800 | 0 | -800 | 100 |
| Mobilier de bureaux | 2 400 | 10 | -2 390 | 99.58 |
| Matériel de reprographie | 400 | 0 | -400 | 100 |
| Agencements/installations | 10 000 | 3 314 | -6 686 | 66.86 |
| Téléphone/Fax | 200 | 28 | -172 | 86 |
| Autres | 800 | 0 | -800 | 100 |
| Total | 136 620 | 10 153 | -126 467 | 92.57 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2013 de l'ADE.

En 2013, l'entreprise n'a presque pas investi par rapport aux objectifs prédéterminés lors de l'élaboration des prévisions, soit un écart défavorable de 92.57%.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Cet écart négatif provient de certains postes sur lesquels l'entreprise n'a rien investi, à savoir : bâtiments, matériel de production, matériel de bureau et matériel de reprographie.

Tableau N° 16 : Rapprochement entre prévisions et réalisations d'investissement de « 2014 »

En 10³ DA

| Désignation | 2014 | | | |
|---------------------------|---------------|---------------|----------------|--------------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Bâtiments | 5 560 | 0 | -5 560 | 100 |
| Terrains | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipement de production | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Matériel de production | 12 000 | 0 | -12 000 | 100 |
| Matériel de transport | 28 000 | 11 279 | -16 721 | 59.72 |
| Equipements sociaux | 200 | 124 | -76 | 38 |
| Outillage | 1800 | 3 225 | 1425 | 79.76 |
| Equipement informatique | 1400 | 1078 | -322 | 23 |
| Equipement laboratoire | 9 980 | 1 106 | -8874 | 88.91 |
| Matériel de bureaux | 400 | 586 | 186 | 46.50 |
| Mobilier de bureaux | 1 200 | 280 | -920 | 76.67 |
| Matériel de reprographie | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Agencements/installations | 10 000 | 2 006 | -7994 | 79.94 |
| Téléphone/Fax | 200 | 111 | -89 | 44.50 |
| Autres | 800 | 0 | -800 | 100 |
| Total | 71 540 | 19 795 | -51 745 | 72.33 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2014 de l'ADE.

L'entreprise a connu un écart défavorable de 72.33%, car les prévisions d'investissements sont supérieures à celles réalisés. Cet écart provient de certains postes qui n'ont pas pu être bougé comme bâtiment et matériel de production.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Tableau N° 17 : Rapprochement entre prévisions et réalisations d'investissement de « 2015 »

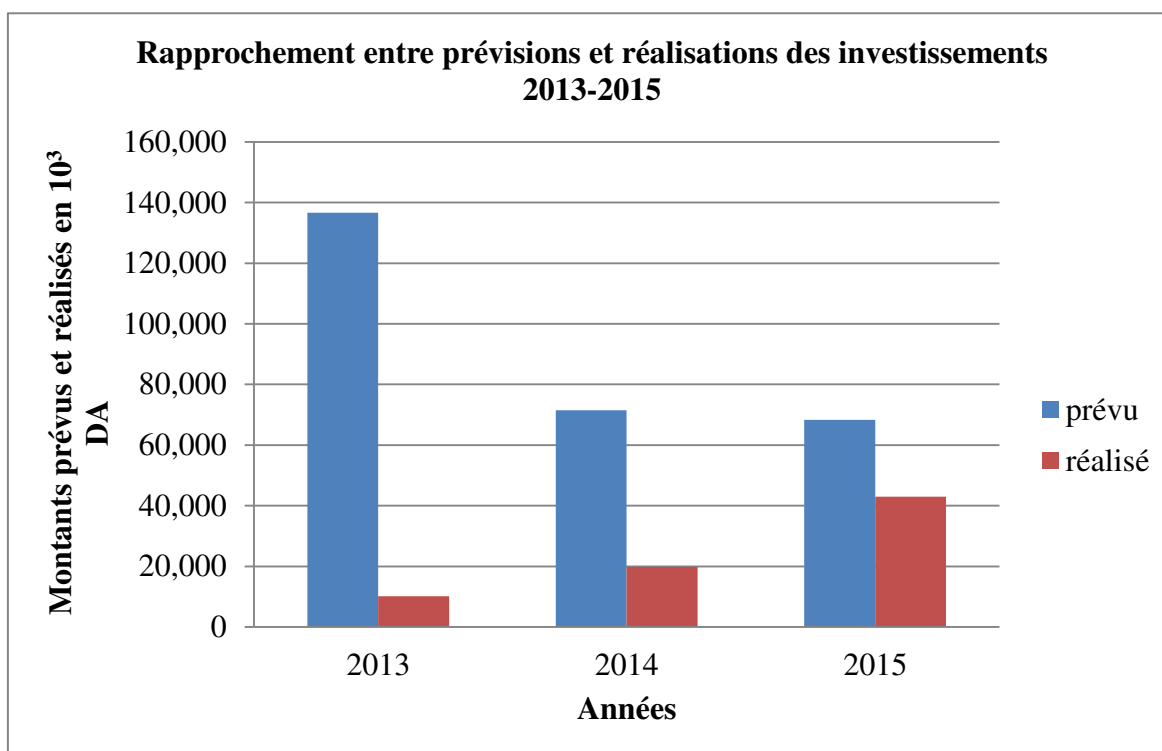
En 10³ DA

| Désignation | 2015 | | | |
|---------------------------|---------------|---------------|----------------|--------------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Bâtiments | 5500 | 0 | -5 500 | 100 |
| Terrains | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipement de production | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Matériel de production | 7380 | 0 | -7380 | 100 |
| Matériel de transport | 14 000 | 22 251 | 8 251 | 58.93 |
| Equipements sociaux | 200 | 18 | -182 | 91 |
| Outillage | 761 | 1 758 | 997 | 131.01 |
| Equipement informatique | 1700 | 4 135 | 2435 | 143.24 |
| Equipement laboratoire | 17 285 | 0 | -17 285 | 100 |
| Matériel de bureaux | 800 | 108 | -692 | 86.50 |
| Mobilier de bureaux | 2400 | 1 794 | -606 | 25.25 |
| Matériel de reprographie | 400 | 42 | -358 | 89.50 |
| Agencements/installations | 17000 | 10 458 | -6 542 | 38.48 |
| Téléphone/Fax | 150 | 63 | -87 | 58 |
| Autres | 800 | 2 356 | 1 556 | 194.5 |
| Total | 68 376 | 42 983 | -25 393 | 37.14 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2015 de l'ADE.

En 2015, l'écart est défavorable de 37.14%, car sur certains postes l'entreprise n'a rien exécuté : bâtiment, matériel de production et équipement du laboratoire.

Figure N° 9 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des investissements de 2013 à 2015



Source : Elaboré par nous-mêmes sur base des données des tableaux

En observant le graphique, on remarque que les prévisions de l'investissement pendant les trois années sont toutes supérieures aux réalisations avec les montants respectifs de 136 620 MDA, 71 540 MDA et 68 375 MDA de prévisions contre 10 153 MDA, 19 795 MDA et 42 983 MDA de réalisations.

Durant les trois années les investissements présentent des écarts négatifs car :

- Les investissements au sein de l'ADE sont soumis aux dérogations d'achat par la direction générale.
- Les investissements sont financés par l'unité elle-même, et par cause de faiblesse de trésorerie, l'unité n'a pas réalisé les investissements prévus.

2.3. Evaluation du budget de trésorerie

Les tableaux suivants vont nous permettre d'illustrer l'évaluation et les situations de trésorerie pendant la période 2013-2015

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Tableau N° 18 : Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de « 2013 »

En 10³ DA

| Désignation | 2013 | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------|----------------|---------------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Solde début de période | 162 964 | 241 921 | 78 657 | 48.27 |
| Encaissements : | | | | |
| Eau | 1 591 209 | 1 141 975 | -449 234 | 28.23 |
| Travaux | 31 735 | 86 382 | 54 647 | 172.20 |
| prestations | 87 798 | 247 409 | 159 611 | 181.79 |
| Travaux pour tiers | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Autres | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sujétion de service public | 0 | 492 077 | 492 077 | / |
| Total encaissements | 1 710 742 | 1 967 843 | 257 101 | 15.03 |
| Décaissements : | | | | |
| Dettes | 60 000 | 26 580 | -33 420 | 55.70 |
| Investissements | 10 000 | 34 427 | 24 427 | 244.27 |
| Charges d'exploitations | | | | |
| Achats consommés | 600 509 | 552 462 | -48 047 | 8 |
| Services | 58 580 | 74 579 | 15 999 | 27.31 |
| Frais de personnels | 899 759 | 986 562 | 86 803 | 9.65 |
| Impôts et taxes + Détentions | 67 376 | 256 826 | 189 450 | 281.18 |
| Frais financiers | 2 400 | 1 878 | -522 | 21.75 |
| Frais divers | 10240 | 0 | -10 240 | 100 |
| Autres | 129 870 | 109 987 | -19 883 | 15.31 |
| Total décaissements | 1 838 734 | 2 043 301 | 204 567 | 11.13 |
| Solde de trésorerie | -127 992 | -75 458 | 52 534 | 41.04 |
| Solde fin de période | 34 972 | 166 463 | 131 491 | 375.98 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2013 de l'ADE.

En 2013, les encaissements prévus sont inférieurs à ceux réalisés et les décaissements prévus sont inférieurs aux décaissements réalisés, ce qui fait que les encaissements ont connu un écart favorable de 15.03% contre un écart défavorable de 11.13% des décaissements.

Concernant le solde de fin de période, l'entreprise a connu un écart positif de 131 491, soit un écart favorable de 375.98% .

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Tableau N° 19 : Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de « 2014 »

En 10³ DA

| Désignation | 2014 | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------|----------------|---------------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Solde début de période | 20 257 | 166 463 | 146 206 | 721.76 |
| Encaissements : | | | | |
| Eau | 1 567 051 | 1 216 430 | -350 621 | 22.37 |
| Travaux prestations | 0 | 97 827 | 97 827 | / |
| Travaux pour tiers | 133 463 | 254 419 | 120 956 | 90.63 |
| Autres | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sujétion de service public | 0 | 1 051 | 1 051 | / |
| | 0 | 484 414 | 484 414 | / |
| Total encaissements | 1 700 514 | 2 054 141 | 353 627 | 20.80 |
| Décaissements : | | | | |
| Dettes | 38 000 | 75 714 | 37 714 | 99.25 |
| Investissements | 10 250 | 32 811 | 22 561 | 220.11 |
| Charges d'exploitations | | | | |
| Achats consommés | 526 486 | 577 888 | 51 402 | 9.76 |
| Services | 54 280 | 126 136 | 71 856 | 132.38 |
| Frais de personnels | 880 459 | 914 725 | 34 266 | 3.89 |
| Impôts et taxes + Détentions | 65 568 | 158 627 | 93 059 | 141.93 |
| Frais financiers | 2 600 | 1 935 | -665 | 25.58 |
| Frais divers | 6 330 | 3 003 | -3 327 | 52.56 |
| Autres | 110 000 | 259 345 | 149 345 | 135.77 |
| Total décaissements | 1 693 973 | 2 150 184 | 456 211 | 26.93 |
| Solde de trésorerie | 6 541 | -96 043 | -102 584 | 1568.32 |
| Solde fin de période | 26 798 | 70 419 | 43 621 | 162.78 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2014 de l'ADE.

En 2014, les encaissements prévus sont inférieurs à ceux réalisés et les décaissements prévus sont inférieurs aux décaissements réalisés, ce qui fait que les encaissements ont connu un écart favorable de 20.80 % contre un écart défavorable de 26.93% des décaissements.

L'entreprise a connu un écart de 43 621 MDA concernant le solde de fin de période, soit un écart favorable de 162.78%.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Tableau n° 20 : Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de « 2015 »

En 10³ DA

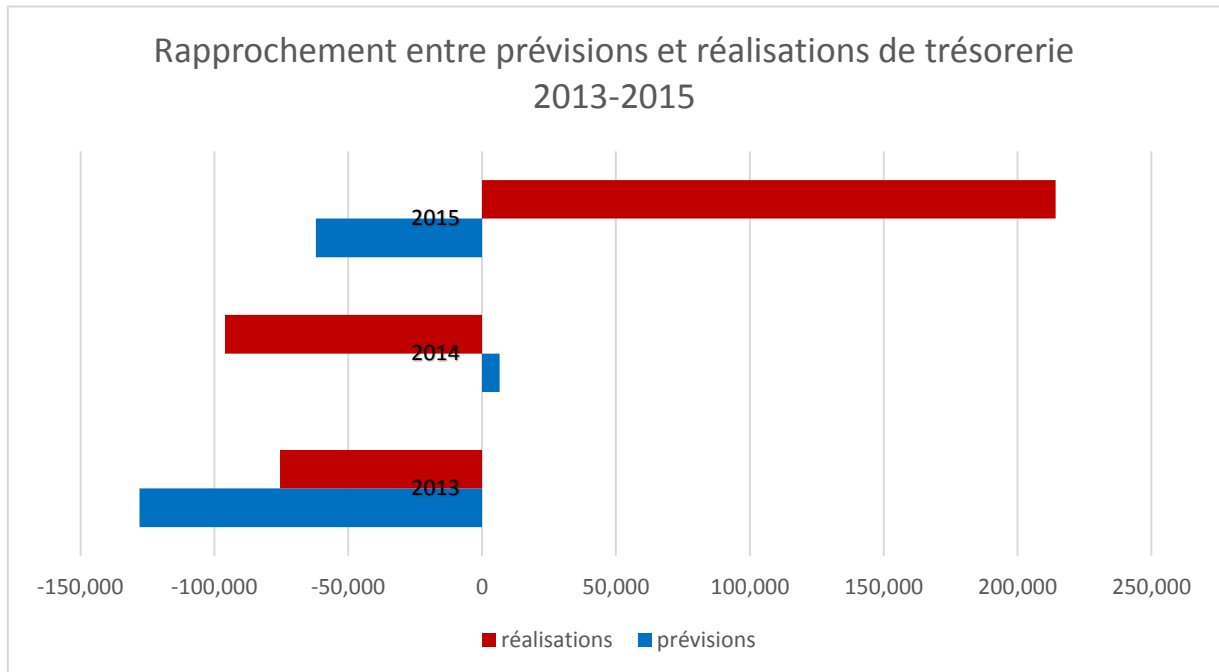
| Désignation | 2015 | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|
| | Montants | | Ecart | |
| | Prévus | Réalisés | En valeur | En % |
| Solde début de période | 73 552 | 70 419 | -3 133 | 4.30 |
| Encaissements : | | | | |
| Eau | 1 753 170 | 1 363 007 | -390 163 | 22.25 |
| Travaux prestations | 71 189 | 29 688 | -41 501 | 58.30 |
| Travaux pour tiers | 82 693 | 198 955 | 116 262 | 140.59 |
| Autres | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sujétion de service public | 0 | 65 502 | 65 502 | / |
| | 0 | 550 533 | 550 533 | / |
| Total encaissements | 1 907 052 | 2 207 685 | 300 633 | 15.76 |
| Décaissements : | | | | |
| Dettes | 48 000 | 105 042 | 57 042 | 118.84 |
| Investissements | 75 000 | 46 722 | -28 278 | 37.70 |
| Charges d'exploitations | | | | |
| Achats consommés | 529 271 | 514 468 | -14 803 | 2.80 |
| Services | 66 080 | 78 834 | 12 754 | 19.30 |
| Frais de personnels | 918 984 | 905 737 | -13 247 | 1.44 |
| Impôts et taxes + Détentions | 194 247 | 185 763 | -8 484 | 4.37 |
| Frais financiers | 3 000 | 1 976 | -1 024 | 34.13 |
| Frais divers | 12 310 | 11 796 | -514 | 4.18 |
| Autres | 122 191 | 143 130 | 20 939 | 17.14 |
| Total décaissements | 1 969 083 | 1 993 468 | 24 385 | 1.24 |
| Solde de trésorerie | -62 031 | 214 217 | 276 248 | 445.34 |
| Solde fin de période | 11 521 | 284 636 | 273 115 | 2370.58 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2015 de l'ADE.

En 2015, les encaissements prévus sont inférieurs à ceux réalisés et les décaissements prévus sont inférieurs aux décaissements réalisés, ce qui fait que les encaissements ont connu un écart favorable de 15.76%, contre un écart défavorable de 1.24% des décaissements.

L'entreprise a enregistré dans le solde de fin de période un écart en valeur de 273 115 MDA soit un écart favorable important de 2370.58%.

Figure N°10 : Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de 2013 à 2015



Source : Elaboré par nous-mêmes sur base de données des tableaux

L'examen de l'évolution de la situation de la trésorerie des années 2013 et 2014, met en évidence les déficits de trésorerie causés par les créances élevées, tandis qu'en 2015, l'entreprise a réalisé un bénéfice qui s'explique par le recouvrement de certaines créances.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

2.3. Le tableau des comptes de résultats

Le compte de résultat est un document comptable présentant l'ensemble des produits et des charges d'une société durant un exercice comptable.

Tableau n° 21 : TCR de l'année 2013

| | | En 10 ³ DA | |
|-----------|---|-----------------------|-----------------|
| | | Objectifs | Réalisations |
| | | Exercice 2013 | Exercice 2013 |
| 71 | Production vendue | | |
| | - Eau | 745 996 | 690 377 |
| | - Travaux | 0 | 79 512 |
| 72 | Production stockée | / | / |
| 73 | Production de l'entreprise pour elle-même | / | / |
| 74 | Prestations fournies dont : | 331 582 | 238 139 |
| | - Redevances fixes | | |
| 75 | Transferts de charges de production | / | / |
| 61 | Matières et fournitures consommées dont : | 832 275 | 551 212 |
| | - Energies | 462 000 | 430 248 |
| | - Produits chimiques | 23 000 | 16 640 |
| 62 | Services | 58 580 | 45 200 |
| 81 | Valeur ajoutée | 186 723 | 411 616 |
| 77 | Produits divers | / | / |
| 78 | Transfert de charges d'exploitation | / | / |
| 63 | Frais de personnel | 1 059 362 | 956 080 |
| 64 | Impôts et taxes | 58 023 | 29 902 |
| 65 | Frais financiers | 2400 | 1878 |
| 66 | Frais divers | 10 240 | 0 |
| 68 | Dotations aux amortissements | 25 000 | 25 000 |
| 83 | Résultat d'exploitation | -968 302 | -601 244 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2013 de l'ADE.

D'après le tableau précédent, le résultat d'exploitation réalisé par l'ADE a augmenté par rapport au résultat prévu soit une différence de 367 058 MDA, mais ça reste toujours un solde négatif, le résultat représente donc une perte car les charges d'exploitation sont supérieures au chiffre d'affaires.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Tableau N° 22 : TCR de l'année 2014

| | | En 10 ³ DA | |
|-----------|---|-----------------------|-----------------|
| | | Objectifs | Réalisations |
| | | Exercice 2014 | Exercice 2014 |
| 71 | Production vendue | | |
| | - Eau | 768 938 | 733 374 |
| | - Travaux | | 54 617 |
| 72 | Production stockée | / | / |
| 73 | Production de l'entreprise pour elle-même | / | / |
| 74 | Prestations fournies dont : | 343 951 | 292 867 |
| | - Redevances fixes | | |
| 75 | Transferts de charges de production | / | / |
| 61 | Matières et fournitures consommées dont : | 881 706 | 595 869 |
| | - Energies | 476 300 | 483 842 |
| | - Produits chimiques | 23 000 | 19 028 |
| 62 | Services | 62 280 | 61 736 |
| 81 | Valeur ajoutée | 168 903 | 423 253 |
| 77 | Produits divers | / | / |
| 78 | Transfert de charges d'exploitation | / | / |
| 63 | Frais de personnel | 1 013 301 | 900 574 |
| 64 | Impôts et taxes | 53 599 | 22 527 |
| 65 | Frais financiers | 2600 | 1 588 |
| 66 | Frais divers | 8 440 | 5 226 |
| 68 | Dotations aux amortissements | 44 370 | 44 370 |
| 83 | Résultat d'exploitation | -953 407 | -551 032 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2014 de l'ADE.

D'après le tableau présenté ci-dessus, le résultat d'exploitation réalisé par l'ADE a enregistré une hausse importante de 402 375 MDA par rapport au résultat prévu, mais puisque le résultat reste inférieur à 0 donc il représente une perte car le chiffre d'affaires est inférieur au aux charges.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Tableau N° 23 : TCR de l'année 2015

| | | En 10 ³ DA | |
|-----------|---|-----------------------|-----------------|
| | | Objectifs | Réalisations |
| | | Exercice 2015 | Exercice 2015 |
| 71 | Production vendue | | |
| | - Eau | 829 987 | 736 324 |
| | - Travaux | 26 928 | 77 760 |
| 72 | Production stockée | / | / |
| 73 | Production de l'entreprise pour elle-même | / | / |
| 74 | Prestations fournies dont : | 339 882 | 288 522 |
| | - Redevances fixes | | |
| 75 | Transferts de charges de production | | |
| 61 | Matières et fournitures consommées dont : | 883 779 | 577 961 |
| | - Energies | 509 140 | 461 502 |
| | - Produits chimiques | 21 000 | 20 812 |
| 62 | Services | 66 080 | 43 120 |
| 81 | Valeur ajoutée | 246 938 | 481 525 |
| 77 | Produits divers | / | / |
| 78 | Transfert de charges d'exploitation | / | / |
| 63 | Frais de personnel | 1 148 820 | 1 067 983 |
| 64 | Impôts et taxes | 38 872 | 31 862 |
| 65 | Frais financiers | 3 000 | 1 982 |
| 66 | Frais divers | 19 080 | 0 |
| 68 | Dotations aux amortissements | 42 763 | 42 763 |
| 83 | Résultat d'exploitation | -1 005 597 | -663 065 |

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2015 de l'ADE.

D'après le tableau, on remarque que le résultat d'exploitation réalisé a enregistré une hausse de 342 532 MDA par rapport au résultat prévu. Le résultat présente toujours une perte car les charges d'exploitation sont supérieures au chiffre d'affaires.

Les pertes réalisées au cours des trois années s'expliquent par la fixation du prix de vente d'eau par l'Etat.

Chapitre IV : Exécution et évaluation des budgets au sein de l'ADE

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pris connaissance sur les pratiques budgétaires opérées au sein de l'ADE de Tizi-Ouzou à savoir l'exécution, et le suivi budgétaire.

Concernant l'exécution nous avons présenté les réalisations de l'entreprise pendant la période de notre étude qui débute de 2013 à 2015, ensuite nous avons effectué une analyse de l'ensemble des écarts dégagés par l'unité de Tizi-Ouzou.

Au sein de l'ADE de Tizi-Ouzou, nous constatons que les prévisions sont mal élaborées et sont assimilés à des réalisations des années antérieures.

Nous voici arrivé au terme de notre travail intitulé « La gestion budgétaire au sein d'un établissement public à caractère industriel et commercial : Cas ADE de Tizi-Ouzou. Toute entreprise soucieuse de son devenir est sensée s'interroger : où je-vais aller, avec quels moyens, comment et quand arriver ? La gestion budgétaire est l'outil idéal pour répondre à toutes ces questions.

Ce thème de mémoire qui fait l'objet de notre étude nous a permis, d'une part, de prendre connaissance des différents concepts inhérents à la gestion budgétaire, et d'autre part, de comprendre comment fonctionne le système de gestion budgétaire au sein d'un EPIC, cas de l'ADE de Tizi-Ouzou.

Après avoir confronté les principes généraux d'élaboration du budget énoncé dans le premier chapitre et les principes d'élaboration du budget de l'ADE énoncé dans le troisième chapitre, nous avons pu vérifier et confirmer notre première hypothèse selon laquelle l'élaboration du budget de l'ADE suit les principes universellement admis à partir des constats qui suivent :

- Le budget de l'ADE est élaboré en tenant en considération la politique générale de cet EPIC ;
- Son système budgétaire couvre la totalité de ses activités ;
- Chaque responsable du département participe dans l'élaboration du budget, et ce, en fonction de l'autorité lui été accordée ;
- Les départements de l'entreprise sont solidaires et travaillent en équipe malgré l'identification claire de leurs responsabilités.

Le troisième chapitre a porté sur la gestion budgétaire à l'ADE (exercices 2013-2014-2015). Nous avons exposé les données sur l'exécution et le contrôle budgétaire. Concernant l'exécution budgétaire, nous avons présenté les données réalisées pendant la période de notre étude.

Quant au contrôle budgétaire, nous avons procédé au rapprochement entre prévisions et réalisations qui nous ont permis d'établir les écarts et de les expliquer.

Dans ces rapprochements évoqués ci haut, nous avons vu que la gestion budgétaire de l'ADE n'est pas un outil efficace pour que cette entreprise atteindre ses objectifs, car il est nécessaire que le rapprochement entre les prévisions et les réalisations se fasse dans les

meilleurs délais, afin que l'entreprise puisse se rattraper vite au cas où les écarts sont significatifs, ce qui ne se fait pratiquement pas.

Ceci est démontré par le fait qu'on ne trouve pas un budget révisé à l'ADE et plusieurs cas ont été listés :

- Durant les trois années (2013-2014-2015), les produits ont connus des écarts défavorables, soit respectivement de 93.55%, 97.12%, 68.02%.
- Les investissements ont connu des écarts défavorables de 7.43% en 2013, 27.67% en 2014 et 62.86% en 2015.
- Les résultats d'exploitations aussi ont connu des pertes, causés par la fixation du prix de vente de l'eau par l'Etat.

Le manque de suivi et de contrôle infirment donc notre deuxième hypothèse selon laquelle la gestion budgétaire est un outil efficace pour l'atteinte des objectifs de l'ADE.

La distribution rationnelle et optimale de l'eau, l'amélioration de la qualité de service public, sont des objectifs majeurs dont l'ADE s'est engagée à respecter.

Bibliographie

Ouvrage

1. Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème édition, Paris 2010.
2. Jean-Luc ALBERT, « Finance publique », édition DALLOZ, 9eme édition, Paris, 2015.
3. Brigitte DORIATH : « le contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, Paris, 2008.
4. Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition LEXIS NEXIS SA, France, 2005.
5. Jack FORGET : « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2000.
6. Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7ème édition, Paris 2000.
7. Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », édition Economica, 9eme édition, Paris, 2009.
8. Christian GOUJET, Brigitte DORIATH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2007.
9. Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002.
10. Georges LANGLOIS, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », «édition PEARSON EDUCATION, 3eme édition, France, 2005.
11. Pierre LAUZEL, Robert TELLER, « Contrôle de gestion et budget », édition DALLOZ, 7ème édition, Paris, 1994.
12. Hélène LÖNING § al, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008.
13. Jean MEYER, « gestion budgétaire », édition Dunod, 8eme édition, Paris, 1979.
14. Caroline SELMER, « Construire et défendre son budget » édition DUNOD, 2^{eme} édition, Paris, 2009.

Mémoires et thèses

1. Ayite Ayi-Kutu, Alvine Ayélé Kynach, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE), Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012.
2. Mahmoudia Mehenna, « L'application d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL filiale du G.I.FONDAL », Mémoire de magister en Science Economiques, 2012, UMMTO.
3. Ouedraogo Yves-Léon W, « Diagnostic de la gestion budgétaire : Cas de la SONATEL », Mémoire de master professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'études supérieures en gestion, 2010-2012.

Cours

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

Sites internet

1. www.dphu.or /consulté le 24/05/2017.
2. www.toupie.org /consulté le 07/02/2017.
3. www.cours-de-droit.net / consulté le 07/02/2017.
4. <https://d1n7iqs260b2a.claudfrond.net/> / consulté le 02/07/2017.

I- Liste des tableaux

| | |
|---|-----------|
| Tableau n° 1: Prévisions des charges de 2013 à 2015 | 55 |
| Tableau n° 2: prévision des produits de 2013 à 2015 | 55 |
| Tableau n° 3: prévisions du budget d'investissement de 2013 à 2015 | 56 |
| Tableau n° 4: Prévisions du budget de trésorerie de 2013 à 2015..... | 57 |
| Tableau n° 5: Exécution des charges pendant la période 2013-2015 | 61 |
| Tableau n° 6: Exécution des produits pendant la période 2013-2015 | 62 |
| Tableau n° 7: Exécution du budget d'investissement pendant la période 2013-2015..... | 63 |
| Tableau n° 8: Exécution du budget de trésorerie pendant la période 2013-2015 | 64 |
| Tableau n° 9: Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de 2013..... | 65 |
| Tableau n° 10: Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de 2014..... | 66 |
| Tableau n° 11: Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de 2015..... | 66 |
| Tableau n° 12: Rapprochement entre prévisions et réalisation des produits de 2013 | 68 |
| Tableau n° 13: Rapprochement entre prévisions et réalisation des produits de 2014 | 68 |
| Tableau n° 14: Rapprochement entre prévisions et réalisation des produits de 2015 | 69 |
| Tableau n° 15: Rapprochement entre prévision et réalisation d'investissement de 2013 | 70 |
| Tableau n° 16: Rapprochement entre prévision et réalisation d'investissement de 2014 | 71 |
| Tableau n° 17: Rapprochement entre prévision et réalisation d'investissement de 2015 | 72 |
| Tableau n° 18: Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de 2013 | 74 |
| Tableau n° 19: Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de 2014 | 75 |
| Tableau n° 20: Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de 2015 | 76 |
| Tableau n° 21: TCR de l'année 2013 | 78 |
| Tableau n° 22: TCR de l'année 2014 | 79 |
| Tableau n° 23: TCR de l'année 2015 | 80 |

II- Liste des figures

| | |
|--|-----------|
| Figure n° 1 : Budget de trésorerie | 16 |
| Figure n° 2 : Articulation des différents budgets | 18 |
| Figure n° 3 : La gestion budgétaire..... | 32 |
| Figure n° 4 : mise en œuvre des actions correctives..... | 41 |
| Figure n° 5 : L'organigramme général de l'ADE | 49 |
| Figure n° 6 : Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou | 52 |
| Figure n° 7 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de 2013 à 2015 ... | 67 |
| Figure n° 8 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits de 2013 à 2015... | 69 |
| Figure n° 9 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des investissements de 2013 à 2015 | 73 |
| Figure n° 10 : Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de 2013 à 2015 | 77 |

Annexe 01

Activité prévisionnelle - exercice 2013 -

UNITE DE TIZI-OUZOU

| Désignation | clôture 2012 | Programmes Trimestriels | | | | Exercice 2013 | en % (3/2) |
|---|-----------------|-------------------------|---------|---------|---------|------------------|---------------|
| | | T1 | T2 | T3 | T4 | | |
| Eau souterraine(10 ³ m ³) | 31 204 | 7 805 | 8 570 | 8 920 | 8 262 | 33 557 | |
| Eau superficielle(10 ³ m ³): | 62 344 | 14 425 | 15 594 | 18 573 | 16 148 | 64 740 | |
| Eau déssalement(10 ³ m ³) | 396 | 132 | 132 | 152 | 132 | 548 | |
| Total Production(VMD) | 92 353 | 22 362 | 24 296 | 27 645 | 24 542 | 98 845 | |
| Volume distribué(10 ³ m ³) | 85 515 | 20 349 | 22 109 | 25 157 | 22 333 | 89 948 | |
| Ratio V.D/VP en %(VMD) | 93% | 91% | 91% | 91% | 91% | 91% | |
| Volume facturé(10 ³ m ³) | 35 509 | 8 485 | 9 463 | 11 045 | 9 557 | 38 550 | 8,56 |
| Ratio VF/VD en % | 42% | 42% | 43% | 44% | 43% | 43% | |
| Ratio VF/VP en % | 38% | 38% | 39% | 40% | 39% | 39% | |
| Total abonnés | 218 500 | 219 585 | 222 825 | 226 425 | 231 065 | 231 065 | |
| -au compteur | 203 022 | 206 200 | 211 176 | 216 839 | 222 853 | 222 853 | |
| -au forfait | 15 478 | 13 385 | 11 649 | 9 586 | 8 212 | 8 212 | |
| taux de forfait en % | 7% | 6% | 5% | 4% | 4% | 4% | |
| Branchement à réaliser | 6 116 | 1 800 | 1 850 | 1 900 | 1 950 | 7 500 | |
| Pose de compteurs* | 11 523 | 3 850 | 3 900 | 3 850 | 3 900 | 15 500 | |
| Plombage compteurs | 20 204 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 60 000 | |
| Energie (KDA) | | | | | | | |

Annexe 02

Activité prévisionnelle - exercice 2014 -

Unité de Tizi Ouzou

| <i>Désignation</i> | clôture 2013 | <i>Programmes Trimestriels</i> | | | | Exercice 2014 | en % (3/2) |
|---|-----------------|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------------|
| | | T1 | T2 | T3 | T4 | | |
| Eau souterraine(10 ³ m ³) | 30 839 | 8 016 | 8 816 | 9 216 | 8 516 | 34 564 | |
| Eau superficielle(10 ³ m ³): | 65 664 | 15 123 | 16 503 | 18 753 | 16 303 | 66 682 | |
| Eau déssalement(10 ³ m ³) | 203 | 136 | 136 | 156 | 136 | 564 | |
| Total Production(VMD) | 96 706 | 23 275 | 25 455 | 28 125 | 24 955 | 101 810 | |
| Volume distribué(10 ³ m ³) | 88 002 | 21 413 | 23 419 | 25 875 | 22 959 | 93 665 | |
| Ratio V.D/VP en %(VMD) | 91% | 92% | 92% | 92% | 92% | 92% | |
| Volume facturé(10 ³ m ³) | 38 682 | 9 298 | 10 425 | 11 801 | 10 220 | 41 744 | |
| Ratio VF/VD en % | 44% | 43% | 45% | 46% | 45% | 45% | |
| Ratio VF/VP en % | 40% | 43% | 44% | 42% | 41% | 41% | |
| Total abonnés | 229 470 | 231 500 | 234 500 | 237 750 | 241 251 | 241 251 | |
| -au compteur | 213 407 | 216 453 | 220 430 | 224 674 | 229 188 | 229 188 | |
| -au forfait | 16 063 | 15 048 | 14 070 | 13 076 | 12 063 | 12 063 | |
| taux de forfait en % | 7% | 6,50% | 6% | 5,50% | 5,00% | 5% | |
| Branchement à réaliser | 7 622 | 1 925 | 1 975 | 2 025 | 2 075 | 8 000 | |
| Pose de compteurs* | 14 219 | 3 975 | 4 025 | 3 975 | 4 025 | 16 000 | |
| Plombage compteurs | 30 500 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 60 000 | |
| Energie (KDA) | 450 700 | 107 100 | 119 700 | 132 200 | 117 300 | 476 300 | |

Annexe 03

UNITE DE TIZI-OUZOU

Activité prévisionnelle - exercice 2015 (consolidé)

| Désignation | clôture 2014 | Programmes Trimestriels | | | | Exercice 2015 | Evolution en % |
|---|-----------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|-------------------|
| | | T1 | T2 | T3 | T4 | | |
| Eau souterraine(10 ³ m ³) | 27 625 | 6 893 | 7 566 | 7 765 | 7 475 | 29 699 | |
| Eau superficielle(10 ³ m ³): | 74 105 | 17 675 | 19 301 | 21 216 | 19 554 | 77 746 | |
| Eau déssalement(10 ³ m ³) | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 | |
| Total Production | 101 780 | 24 618 | 26 917 | 29 031 | 27 079 | 107 645 | |
| VMD | 101 784 | 24 618 | 26 917 | 29 031 | 27 079 | 107 645 | |
| Volume distribué(10 ³ m ³) | 92 620 | 22 402 | 24 494 | 26 418 | 24 642 | 97 956 | |
| Ratio V.D/VP en %(VMD) | 91% | 91% | 91% | 91% | 91% | 91% | |
| Volume facturé(10 ³ m ³) | 40 746 | 10 368 | 11 779 | 12 929 | 11 816 | 46 891 | |
| Ratio VF/VD en % | 44% | 46% | 48% | 49% | 48% | 48% | |
| Ratio VF/VP en % | 40% | 42% | 44% | 45% | 44% | 44% | |
| Total abonnés | 239 450 | 244 740 | 245 982 | 251 101 | 256 543 | 256 543 | |
| -au compteur | 222 335 | 228 832 | 231 223 | 237 290 | 243 716 | 243 716 | |
| -au forfait | 17 115 | 15 908 | 14 759 | 13 811 | 12 827 | 12 827 | |
| taux de forfait en % | 7% | 6,50% | 6% | 5,50% | 5% | 5% | |
| Branchement à réaliser | 8 564 | 2 175 | 2 225 | 2 275 | 2 325 | 9 000 | |
| Pose de compteurs* | 15 362 | 4 000 | 4 000 | 4 000 | 4 000 | 16 000 | |
| Plombage compteurs | 45 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 60 000 | |
| Energie (KDA) | 482 590 | 116 740 | 127 600 | 137 000 | 127 800 | 509 140 | |

Annexe 05

plan de financement

10³DA

| LIBELLE | Budget exercice 2014 | Realisation exercice 2014 | Taux d'évolution (%) |
|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Solde début période | 20 257 | 166 462 | 7,22 |
| <u>Encaissements :</u> | | | |
| Eau * Créances antérieures | 400 382 | 785 743 | -0,29 |
| * Facturation de l'exercice | 1 166 669 | 930 687 | -0,20 |
| Travaux * Créances antérieures | 0 | 21 980 | #DIV/0! |
| * Facturation de l'exercice | 0 | 76 898 | #DIV/0! |
| Prestations * Créances antérieures | 64 062 | 63 640 | -0,01 |
| * Facturation de l'exercice | 69 401 | 190 779 | 1,75 |
| Travaux pour tiers | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Autres(Sujétion Sce public) | 0 | 484 414 | #DIV/0! |
| Total encaissements | 1 700 514 | 2 054 141 | 0,21 |
| <u>Décaissements :</u> | | | |
| Sur dettes | 30 000 | 0 | -1,00 |
| Sur investissements | 17 000 | 104 199 | 5,13 |
| Sur charges d'exploitation | 1 250 | 4 326 | 2,46 |
| Achats consommés | 525 063 | 577 892 | 0,10 |
| Services | 57 280 | 126 136 | 1,20 |
| Frais de personnel | 880 459 | 914 725 | 0,04 |
| Impôts et taxes(limbre+IRG) | 65 568 | 142 498 | 1,17 |
| Frais financiers | 2 600 | 1 935 | -0,26 |
| Frais divers | 6 330 | 3 003 | -0,53 |
| Remboursement de détention | 0 | 65 891 | #DIV/0! |
| Frais de siege Zone | 18 000 | 38 372 | 1,13 |
| Frais de siege DG | 44 886 | 49 356 | 0,10 |
| Autres(Koudiat+OS) | 45 537 | 121 851 | 1,68 |
| Total Décaissements | 1 693 973 | 2 150 184 | 0,27 |
| Solde de trésorerie | 6 541 | -96 043 | -15,68 |
| Solde de fin de période | 26 798 | 70 419 | 1,63 |

Annexe 06

plan de financement

10³DA

| LIBELLE | Budget exercice 2015 | Realisation exercice 2015 | Taux d'évolution (%) |
|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Solde début période | 73 552 | 70 419 | -0,04 |
| Encaissements : | | | |
| Eau * Créances antérieures | 557 660 | 877 008 | 0,57 |
| * Facturation de l'exercice | 1 195 510 | 485 999 | -0,59 |
| Travaux * Créances antérieures | 8 012 | 636 | -0,92 |
| * Facturation de l'exercice | 24 505 | 23 052 | 0,19 |
| Prestations * Créances antérieures | 43 659 | 34 723 | -0,20 |
| * Facturation de l'exercice | 77 706 | 164 232 | 1,11 |
| Travaux pour tiers | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Autres(Sujction Sec public) | 0 | 616 033 | #DIV/0! |
| Total encaissements | 1 907 052 | 2 207 685 | 0,16 |
| Décaissements : | | | |
| Sur dettes | 48 000 | 105 042 | 1,19 |
| Sur investissements | 75 000 | 46 722 | -0,38 |
| Sur charges d'exploitation | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Achats consommés | 529 271 | 513 913 | -0,03 |
| Services | 66 080 | 79 389 | 0,20 |
| Frais de personnel | 918 984 | 905 737 | -0,01 |
| Impôts et taxes(timbre: IRG) | 81 353 | 135 693 | 0,67 |
| Frais financiers | 3 000 | 1 976 | -0,34 |
| Frais divers | 12 310 | 11 796 | -0,04 |
| Remboursement de detention | 112 894 | 50 370 | -0,55 |
| Frais de siege Zone | 18 000 | 18 000 | 0,00 |
| Frais de siege DG | 63 391 | 71 505 | 0,13 |
| Autres(Koudiart-OS) | 40 800 | 53 325 | 0,31 |
| Total Décaissements | 1 969 083 | 1 993 468 | 0,01 |
| Solde de trésorerie | -62 031 | -214 217 | -4,43 |
| Solde de fin de période | 11 521 | 284 636 | 23,71 |

Annexe 08

Comptes de résultat (par nature):

10³DA

| LIBELLE | Budget exercice 2014 | Realisation exercice 2014 | Taux d'évolution (%) |
|---|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Chiffre d'affaires | | | |
| Eau | 768 938 | 733 374 | 0 |
| RFA | 83 783 | 138 008 | 1 |
| Travaux | 171 186 | 130 102 | 0 |
| Prestations | 88 982 | 29 374 | |
| Variation stocks produits finis et en cours | 0 | 0 | |
| Subventions d'exploitation | 0 | 0 | |
| I.PRODUCTION DE L'EXERCICE | 1 112 889 | 1 080 858 | 0 |
| Achats consommés | 382 406 | 92 999 | -1 |
| Energie | 475 500 | 483 842 | 0 |
| Produits Chimiques | 23 000 | 19 028 | |
| Services extérieurs et autres consommations-ASS | 70 720 | 66 962 | 0 |
| II.CONSOmmATIONS DE L'EXERCICE | 952 426 | 662 831 | 0 |
| III.VALEUR AJOUTEE(I-II) | 160 463 | 418 027 | 2 |
| Charges de personnel | 1 013 301 | 900 574 | 0 |
| Impôts et taxes et versements assimilés | 53 599 | 22 527 | -1 |
| IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | -906 437 | -505 074 | 0 |
| Autres produits opérationnels | 0 | 0 | |
| Autres charges opérationnelles | 0 | 0 | |
| Dotations aux amortissements et aux provisions | 44 370 | 44 370 | 0 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | 0 | 0 | |
| V.RESULTAT OPERATIONNEL | -950 807 | -549 444 | 0 |
| Produits financiers | 0 | 0 | |
| Charges financières | 2 600 | 1 588 | |
| VI.RESULTAT FINANCIER | -2 600 | -1 588 | |
| VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS(V+VI) | -953 407 | -551 032 | 0 |
| Total des produits des activités ordinaires | 1 112 889 | 1 080 858 | |
| Total des charges des activités ordinaires | 2 066 296 | 1 631 890 | |
| VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIREs | -953 407 | -551 032 | |

Annexe 09

Comptes de résultat (par nature):

10³DA

| LIBELLE | Budget exercice 2015 | Realisation exercice 2015 | Taux d'évolution (%) |
|--|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Chiffre d'affaires | | | |
| Eau | 833 190 | 736 324 | 0 |
| RFA | 256 757 | 263 999 | 0 |
| Travaux | 43 814 | 30 805 | 0 |
| Prestations | 63 036 | 71 478 | |
| Variation stocks produits finis et en cours | 0 | 0 | |
| Subventions d'exploitation | 0 | 0 | |
| I.PRODUCTION DE L'EXERCICE | 1 196 797 | 1 102 606 | 0 |
| Achats consommés | 353 639 | 95 647 | -1 |
| Energie | 509 140 | 461 502 | 0 |
| Produits Chimiques | 21 000 | 20 812 | |
| Services extérieurs et autres consommations+ASS | 85 160 | 43 120 | 0 |
| II.CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE | 968 939 | 621 081 | 0 |
| III.VALEUR AJOUTEE(I-II) | 227 858 | 481 525 | 1 |
| Charges de personnel | 1 148 820 | 1 067 983 | 0 |
| Impôts et taxes et versements assimilés | 38 872 | 31 862 | 0 |
| IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | -959 834 | -618 320 | 0 |
| Autres produits opérationnels | 0 | 0 | |
| Autres charges opérationnelles | 600 | 343 | |
| Dotations aux amortissements et aux provisions | 42 763 | 42 763 | 0 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | 0 | 0 | |
| V.RESULTAT OPERATIONNEL | -1 003 197 | -661 626 | 0 |
| Produits financiers | 0 | 0 | |
| Charges financières | 2 400 | 1 439 | |
| VI.RESULTAT FINANCIER | -2 400 | -1 439 | |
| VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS(V+VI) | -1 005 597 | -663 065 | 0 |
| Total des produits des activités ordinaires | 1 196 797 | 1 102 606 | |
| Total des charges des activités ordinaires | 2 202 394 | 1 765 671 | |
| VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | -1 005 597 | -663 065 | |

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale | 5 |
| Chapitre I : Budget et processus budgétaire | 9 |
| Introduction | 9 |
| Section 1 : Notion de budget | 9 |
| 1.1. Définition et rôle du budget | 9 |
| 1.1.1. Définition du budget | 9 |
| 1.1.2. Rôle du budget | 10 |
| 1.2. Les conditions d'établissement du budget | 10 |
| 1.3. Principes d'élaborations du budget | 11 |
| 1.3.1. Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise | 11 |
| 1.3.2. Principe de la totalité du système budgétaire | 11 |
| 1.3.3. Principes de superposition du système budgétaire et du système d'autorité | 12 |
| 1.3.4. Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements | 12 |
| 1.3.5. Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel | 12 |
| 1.3.6. Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations | 12 |
| 1.4. Typologie des budgets | 12 |
| 1.4.1. Les budgets opérationnels | 12 |
| 1.4.1.1. Le budget de vente | 12 |
| 1.4.1.2. Le budget de production | 13 |
| 1.4.1.3. Le budget des approvisionnements | 14 |
| 1.4.2. Les budgets financiers | 14 |
| 1.4.2.1. Le budget des investissements | 14 |
| 1.4.2.2. Le budget de trésorerie | 15 |
| 1.4.3. Les budgets des frais généraux | 17 |
| Section 2 : Processus budgétaire | 19 |
| 2.1. Définition et objectifs du processus budgétaire | 19 |
| 2.1.1. Définition | 19 |
| 2.1.2. Objectifs | 19 |
| 2.2. La planification budgétaire | 19 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.2.1. | Le plan stratégique | 20 |
| 2.2.2. | Le plan opérationnel..... | 20 |
| 2.3. | Procédures d'élaboration du budget..... | 21 |
| 2.3.1. | Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile | 21 |
| 2.3.2. | Réaliser des études préparatoires | 21 |
| 2.3.3. | Elaborer des projets de budgets..... | 22 |
| 2.3.4. | Choisir le pré-budget | 22 |
| 2.3.5. | Construire et négocier des budgets détaillés | 22 |
| 2.3.6. | Elaborer les prévisions définitives | 23 |
| 2.4. | Exécution du budget..... | 23 |
| Conclusion..... | | 24 |
| Chapitre II : De la gestion budgétaire au contrôle budgétaire | | 26 |
| Introduction | | 26 |
| Section 1 : La gestion budgétaire..... | | 26 |
| 1.1. | Définition et importance de la gestion budgétaire | 26 |
| 1.1.1. | Définition de la gestion budgétaire | 26 |
| 1.1.2. | Importance de la gestion budgétaire..... | 27 |
| 1.2. | Conditions préalables à l'installation d'une gestion budgétaire efficace..... | 27 |
| 1.2.1. | Conditions relatives à l'organisation générale d l'entreprise | 28 |
| 1.2.1.1. | Nécessité de diviser l'entreprise en fonction homogène..... | 28 |
| 1.2.1.2. | Nécessité de décentraliser les structures de l'entreprise | 28 |
| 1.2.2. | Conditions matérielles..... | 29 |
| 1.2.2.1. | Nécessité de se baser sur une comptabilité suffisamment détaillée | 29 |
| 1.2.2.2. | Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans le temps..... | 29 |
| 1.2.2.3. | Nécessité de disposer d'informations de qualité..... | 29 |
| 1.2.3. | Existence ou création d'un environnement psychologique favorable | 29 |
| 1.3. | Les étapes de la gestion budgétaire | 30 |
| 1.3.1. | La prévision..... | 30 |
| 1.3.2. | La budgétisation | 31 |
| 1.3.3. | Le contrôle budgétaire..... | 31 |
| 1.4. | Intérêt et limites de la gestion budgétaire..... | 32 |
| 1.4.1. | Intérêt de la gestion budgétaire | 32 |
| 1.4.2. | Limites de la gestion budgétaire..... | 32 |

| | |
|--|-----------|
| Section 2 : le contrôle budgétaire | 33 |
| 2.1. Définition et objectif du contrôle budgétaire | 33 |
| 2.1.1. Définition du contrôle budgétaire | 33 |
| 2.1.2. Objectif du contrôle budgétaire | 33 |
| 2.2. Fonctions et étapes du contrôle budgétaire | 34 |
| 2.2.1. Les fonctions du contrôle budgétaire | 34 |
| 2.2.1.1. Fonction de contrôle..... | 34 |
| 2.1.2.1. Fonction de régulation..... | 34 |
| 2.2.2. Les étapes du contrôle budgétaire..... | 34 |
| 2.2.2.1. Le contrôle avant l'action..... | 34 |
| 2.2.2.2. Le contrôle pendant l'action..... | 35 |
| 2.2.2.3. Le contrôle après l'action..... | 35 |
| 2.3. Le tableau de bord | 35 |
| 2.3.1. Définition du tableau de bord..... | 35 |
| 2.3.2. Objectif du tableau de bord | 36 |
| 2.3.3. Rôles d'un tableau de bord..... | 36 |
| 2.3.3.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison..... | 36 |
| 2.3.3.2. Le tableau de bord aide à la décision | 36 |
| 2.3.3.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication..... | 37 |
| 2.4. Analyse des écarts et actions correctives | 37 |
| 2.4.1. Analyse des écarts | 37 |
| 2.4.1.1. Définition d'un écart | 37 |
| 2.4.1.2. Interprétation des écarts..... | 38 |
| 2.4.1.3. Mise en œuvre de calcul des écarts | 38 |
| 2.4.1.3.1. Ecart de résultat..... | 38 |
| 2.4.1.3.2. Ecart sur marge..... | 38 |
| 2.4.1.3.3. Ecart sur chiffre d'affaire | 38 |
| 2.4.1.3.4. Ecart sur coût..... | 39 |
| 2.4.1.4. Choix des écarts significatifs..... | 39 |
| 2.4.1.4.1. Le contrôle par exception..... | 39 |
| 2.4.1.4.2. Le contrôle flexible | 40 |
| 2.4.1.5. La recherche des causes des écarts..... | 40 |
| 2.4.2. Les actions correctives | 41 |
| 2.4.2.1. Nature de l'action corrective | 41 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.4.2.2. | Caractéristiques d'une bonne action corrective..... | 42 |
| | Conclusion..... | 43 |
| | Chapitre III : Elaboration des budgets au sein de l'ADE | 45 |
| | Introduction | 45 |
| | Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil « ADE » | 45 |
| 1.1. | Etablissement public à caractère industriel et commercial | 45 |
| 1.1.1. | Définition de l'EPIC..... | 45 |
| 1.1.2. | Régime juridique des EPIC | 45 |
| 1.2. | Eléments d'identification de l'ADE | 46 |
| 1.2.1. | Historique de l'ADE..... | 46 |
| 1.2.2. | Missions de l'ADE | 47 |
| 1.2.3. | Les objectifs de l'ADE | 47 |
| 1.2.4. | Organigramme général de l'ADE à l'échelle nationale | 48 |
| 1.3. | Eléments de présentation de l'unité de Tizi-Ouzou | 50 |
| 1.3.1. | Présentation des différents départements de l'unité de Tizi-Ouzou..... | 50 |
| 1.3.1.1. | Directeur d'unité | 50 |
| 1.3.1.2. | Assistant juridique..... | 50 |
| 1.3.1.3. | Assistant chargé de la sécurité du patrimoine | 50 |
| 1.3.1.4. | Cellule informatique..... | 50 |
| 1.3.1.5. | Département administration et moyens..... | 50 |
| 1.3.1.6. | Département commercial | 50 |
| 1.3.1.7. | Département exploitation et maintenance | 50 |
| 1.3.1.8. | Département ressources humaines | 51 |
| 1.3.1.9. | Laboratoire | 51 |
| 1.3.2. | Présentation du département finance et comptabilité..... | 53 |
| 1.3.2.1. | Service comptabilité générale | 53 |
| 1.3.2.2. | Service budgets et finances | 53 |
| 1.3.2.3. | Service gestion | 53 |
| | Section 2 : Elaboration des budgets à l'ADE | 53 |
| 2.1. | Procédure et méthode d'élaboration des budgets | 53 |
| 2.1.1. | Procédure d'élaboration des budgets..... | 53 |
| 2.1.2. | Méthode d'élaboration des budgets..... | 54 |
| 2.2. | Elaboration du budget d'exploitation..... | 54 |
| 2.2.1. | Budget des charges d'exploitations..... | 54 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.2. Budget des produits d'exploitation (Budget de vente)..... | 55 |
| 2.3. Elaboration du budget d'investissement | 56 |
| 2.4. Elaboration du budget de trésorerie | 57 |
| Conclusion | 58 |
| Chapitre IV : pratique de la gestion budgétaire à l'ADE | 59 |
| Introduction | 60 |
| Section 1 : Exécution budgétaire au sein de l'ADE | 61 |
| 1.1. Exécution du budget d'exploitation | 61 |
| 1.1.1. Exécution des charges | 61 |
| 1.1.2. Exécution des produits | 62 |
| 1.2. Exécution du budget d'investissement..... | 63 |
| 1.3. Exécution du budget de trésorerie | 64 |
| Section 2 : Evaluation des budgets | 65 |
| 2.1. Evaluation du budget d'exploitation | 65 |
| 2.1.1. Evaluation des charges | 65 |
| 2.1.2. Evaluation des produits | 68 |
| 2.2. Evaluation du budget d'investissement..... | 70 |
| 2.3. Evaluation du budget de trésorerie..... | 73 |
| 2.4. Le tableau des comptes de résultats | 78 |
| Conclusion | 81 |
| Conclusion générale | 83 |
| Bibliographie | 86 |
| Liste des tableaux | 89 |
| Liste des figures | 90 |
| Annexe | 91 |
| Table des matières | 102 |