

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SCIENCES DE GESTION ET DES
SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES



MEMOIRE

De fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences financières et
comptabilités

Option : Finance d'Entreprise

Thème

*La planification budgétaire et la performance économique de
l'entreprise*

Cas de : la SONELGAZ de TIZI-OUZOU

Réalisé par :

AIT MOUSSA Ferial

DEBIANE Souad

Dirigé par :

Dr GUENDOUDI Mohammed

Evaluer par le jury composé de :

Président : Dr. BERBAR Mouloud, MCA, UMMTO

Examineur : Dr. AKKOUL Jugurta, MCB, UMMTO

Rapporteur : Dr. GUENDOUDI Mohammed, MAB, UMMTO

Année Universitaire :
2021/2022

Remercîments

Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui, pour cela et au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre gratitude ainsi que nos remerciements pour toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

Nous remercions avant tout, dieu clément et miséricordieux de nous avoir donné la force et la santé, de nous avoir procuré le courage et la volonté pour achever ce modeste travail.

Nous adressons nos vifs remerciements et nous tenons à exprimer notre profond respect à notre encadrant que nous ne pourrons jamais remercier assez Mr GUENDOZI pour ces orientations, ses conseils et sa présence à nos côtés tout au long de ce travail.

Notre profonde reconnaissance à monsieur HADJ-MOUHEND Tahar, pour avoir accepté de nous accueillir au sein de la DDTO, et pour nous avoir permis de bénéficier de son savoir en la matière et ses compétences, et de nous avoir fourni aide, assistance et judicieux conseils jusqu'à l'aboutissement de ce modeste travail

En fin Notre profonde reconnaissance s'adresse aussi, à tous les enseignants du master, de la faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales de l'UMMTO, qui ont assuré notre formation durant le cursus universitaire. Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

Souad & Ferial

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A la mémoire de ma chère grand-mère paternelle Dahbia qui est toujours dans mon esprit et mon cœur. J'ai tant souhaité partagé ma joie avec elle, elle nous a quitté si tôt, j'aurai aimé qu'elle soit à mes cotées ce jour. Que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A mes chers parents qui m'ont toujours soutenu je les remercie pour leur amour, leur patience et leur encouragement durant mon parcours scolaire. Je vous aime et aimerait toujours autant « Merci ».

A mes frères, surtout Walid que je remercie énormément d'être toujours à mes cotées et de m'avoir supporté dans mes décisions et moments difficiles, je te souhaite un avenir radieux et plein de réussite.

A toute ma famille ainsi ma très chère grand-mère maternelle a qui je souhaite une longue vie auprès de nous.

A mes très chers amis avec qui j'ai partagé de belles années et qui ont toujours étaient la pour moi, je vous aime.

A toute personne qui m'a soutenu de près ou de loin.

FERIAL

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ma gracieuse et formidable mère

A mon adorable respecté et respectable père

*Qui n'ont jamais cessé de formuler des prières à mon égard, de me
Soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.*

A mes adorables frères

A mes formidables sœurs

*Pour leurs soutiens moraux et leurs précieux conseils tout au long de
mes études.*

A mes amis

Pour leurs aides et support dans les moments difficiles

A moi-même qui n'ai jamais cessé de croire en moi.

SOUAD

Liste des abréviations

Liste des abréviations

AP : Autorisation de Programme

BTA : Basse Tension Aérienne

BTS : Basse Tension sous-terrain

CA : Chiffre d'Affaire

C.O.S : Conseil d'Orientation et de Surveillance

CG : Contrôle de Gestion

DA : Dinar Algérien

D.A.M : Division Administrative du Marché

D.G.S.I : Division Gestion Des Systèmes Informatiques

D.R.C : Division Relations Commerciales

D.R.H : Division Ressource Humaine

D.T.E : division Technique d'électricité

D.E.G : Division Exploitation du Gaz

D.G.D : Direction Générale de Distribution

D.F.C : division finance et Comptabilité

DD : Direction de Distribution

DDTO : Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

DG : Direction Générale

DEP : Dépenses

EGA : Electricité et Gaz d'Algérie

EPIC : Etablissement Publique à caractère Industriel et Commercial

ENG : Engagement

EVA : Economic Value Added

KDA : kilo Dinars Algérien

MTA : Moyenne Tension Aérienne

HT : Hors Taxe

ROI : Retourne Of Investissement

ROE : Retourne Of Equity

SONELGAZ : Société National de l'Electricité et du Gaz

SDA : Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz à Alger

SDC : société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre

SDE : société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est

SADEG : société Algérienne de distribution électricité et gaz

SPA : Société Par Action

TB : tableau de bord

TR : Taux de Réalisation

Tx Evol : Taux d'Evolution

***Liste des tableaux, figures
et graphiques***

Liste des tableaux

Numéro	Tableaux	Page
Tableau N°01	Distinction entre performance externe et interne	59
Tableau N°02 et N°03	Présentation du portefeuille client Electricité et Gaz gérés par la DD en 2021	88
Tableau N°04	Présentation des forces et faiblesses de la DD de Tizi-Ouzou	90
Tableau N°05	Présentation des opportunités et menaces de la DD de Tizi-Ouzou	91
Tableau N°06	Le calendrier budgétaire de la DD de Tizi-Ouzou	94
Tableau N°07	Tableau de bord des achats, ventes et pertes d'électricité	95
Tableau N°08	Objectif et réalisation de vente de l'électricité pour 2020/2021	96
Tableau N°09	Objectif et réalisation de vente du Gaz pour 2020/2021	97
Tableau N°10	Prévisions des affaires du programme d'investissement de 2020	100
Tableau N°11	Les investissements accordés par la DRC en 2020	101
Tableau N°12	Exemple sur le suivi d'état d'avancement des dépenses et engagements	105
Tableau N°13	Chiffre d'affaire/produits des prestations fournies	107
Tableau N°14	Chiffre d'affaire hors taxe entre 2019 et 2021	108
Tableau N°15	Le résultat net comptable pour les deux exercices 2020-2021	109

Liste des figures

Numéro	Figures	Pages
Figure N°01	Le schéma de la planification budgétaire.	9
Figure N°02	La hiérarchie et l'indépendance des budgets.	13
Figure N°03	Représentation de la gestion budgétaire.	21
Figure N°04	Phases de la gestion budgétaire.	27
Figure N°05	La démarche de la gestion budgétaire.	29
Figure N°06	Caractéristiques du processus budgétaire.	31
Figure N°07	Les étapes de la procédure budgétaire.	32
Figure N°08	Les étapes de la démarche budgétaire.	33
Figure N°09	Le calendrier type d'une procédure budgétaire.	35
Figure N°10	Le schéma de l'analyse des écarts et des actions correctives.	42
Figure N°11	Schéma de la performance.	52
Figure N°12	Performance globale.	58
Figure N°13	Critères de la performance.	61
Figure N°14	Le processus du contrôle budgétaire comme outil de mesure de la performance.	73
Figure N°15	Organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.	81
Figure N°16	Organigramme de la division finance et comptabilité.	86

Listes des Graphiques

Numéro	Graphiques	Pages
Graphique N°01	Représentation des prévisions et réalisations des ventes de l'électricité et le gaz.	98
Graphique N°02	Représentation des prévisions et raccordement des affaires du programme d'investissement pour l'année 2021.	102
Graphique N°03	Evolution du chiffre d'affaire de produits de prestations fournies.	107
Graphique N°04	Représentation de l'évolution du chiffre d'affaire entre 2019 et 2021.	108

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise.	
Introduction.....	6
Section 1 : Notion du budget, principes et méthodes de budgétisation.....	8
Section 2 : le processus de la gestion budgétaire.....	19
Section 3 : Diagnostic de la gestion budgétaire.....	29
Conclusion.....	47
Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et performance économique de l'entreprise.	
Introduction.....	49
Section 1 : Notion de performance de l'entreprise.....	50
Section 2 : Système de mesure de la performance.....	60
Section 3 : Importance de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance économique.....	70
Conclusion.....	74
Chapitre III : la planification budgétaire et la performance économique cas de la SONELGAZ.	
Introduction.....	76
Section 1 : Présentation de l'organigramme d'accueil.....	77
Section 2 : La planification budgétaire et le processus d'élaboration du budget au niveau de la SONELGAZ.....	92
Section 3 : Mise en évidence de la contribution de la planification budgétaire dans la performance économique de la SONELGAZ.....	96
Conclusion.....	112
Conclusion générale.....	114

Introduction générale

Introduction générale

Dans le contexte économique actuel, marqué par la montée de la mondialisation et l'accroissement de la concurrence à l'échelle mondiale, toute entreprise ou organisation, qu'elle soit grande ou petite, publique ou privée, doit se doter des meilleurs moyens pour s'adapter au marché et assurer sa pérennité et ce, dès sa création et tout au long de sa vie. Soucieuses de se maintenir sur des marchés concurrentiels, les entreprises performantes mettent en œuvre continuellement de nouvelles politiques et techniques de productions et de gestion pour être au plus près des besoins des consommateurs.

En effet, pour que l'entreprise puisse s'adapter à son environnement incertain et complexe, elle est amenée à faire preuve d'une meilleure maîtrise de sa gestion et ce, en se basant notamment, sur le système de « Contrôle de Gestion » qui donne au niveau stratégique de l'entreprise les données et indicateurs nécessaires à la prise de décision.

Le contrôle de gestion est une notion relativement nouvelle, semble devenir essentielle au sein des entreprises. En effet, le contrôle de gestion est une discipline qui est apparue après la révolution industrielle et plus particulièrement après la deuxième guerre mondiale. Elle est venue répondre à un nouveau besoin, celui de guider efficacement des entreprises et organisations de plus en plus complexes. Le but recherché est d'améliorer la qualité de la gestion et réduire le degré d'incertitude, grâce aux données recueillies, dans le cadre d'une économie qui est en constante évolution. Le contrôle de gestion permet donc d'évaluer la performance économique d'une entreprise, ses points forts, les risques, d'anticiper l'avenir face à la montée de la concurrence et pouvoir ainsi apporter des solutions à la direction.

Le contrôle de gestion englobe divers outils tels que la comptabilité analytique qui est un système de comptes ajustés à la comptabilité générale, permettant d'identifier et de valoriser les éléments constitutifs du résultat de l'exercice, le tableau de bord qui est un outil qui répond aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives, et la gestion budgétaire.

Le Budget étant l'un des outils financiers de mesure de la performance, les entreprises doivent, par conséquent, mettre en place des budgets adaptés aux objectifs qui leur sont assignés. Cependant, pour y arriver, le management de l'entreprise doit disposer d'un dispositif de contrôle budgétaire fiable afin d'assurer l'efficacité et l'efficience. Le budget est

également considéré comme un instrument de base de la gestion, il représente la traduction chiffrée des orientations stratégiques sur un exercice. C'est un outil de gestion et d'aide au pilotage. Il résulte d'arbitrage entre les objectifs parfois divergents des différentes structures de l'entreprise et reste considéré comme un instrument de régulation des comportements internes¹.

L'absence de gestion budgétaire dans le management d'une entreprise est à l'origine de nombreux déficits financiers constatés, car il n'y a pas de confrontation entre prévisions et réalisations².

Questionnements et hypothèses de recherche :

A partir des éléments précédents, la problématique suivante se pose et qui va constituer la question principale de notre travail de recherche :

La planification budgétaire a-t-elle une incidence sur la performance économique de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique nous sommes amenés également à cerner et répondre aux questionnements secondaires suivants :

- Que recouvre la notion de performance de l'entreprise et comment se mesure-t-elle ?
- Quel-est le rôle de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance économique de l'entreprise ?
- Quel-est le processus de la gestion budgétaire ?
- Quels sont les outils et moyens d'une planification budgétaire au niveau des entreprises ?

Afin de répondre à cette problématique, nous allons avancer les hypothèses suivantes et qui seront par la suite, confirmées ou infirmées. Elles sont formulées comme suit :

Hypothèse 1 : La planification budgétaire consiste un outil d'aide et de prise de décision et par conséquent un outil d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Hypothèse 2 : La gestion budgétaire permet de déterminer les orientations économiques à court terme donc, de traduire une volonté d'anticipation et de maîtrise du futur de l'entreprise.

¹ Bernard, MEHEUT, Gestion budgétaire de l'entreprise : Plan, Budget, Contrôle, Editions Hommes et Techniques, France ,1982

² Jacques, MARGERIN, Gestion budgétaire Margerin : Comment en faire un outil de management, Edition SEDIFOR, 1986.

Méthodologie de recherche :

La démarche méthodologique suivie pour la réalisation de ce travail s'est articulée autour de deux volets :

D'une part, la recherche documentaire a permis de comprendre les différentes notions et étapes à suivre pour cerner les notions de la gestion budgétaire et de la performance. Cette étape de recherche documentaire a permis de se familiariser et d'extraire le corpus théorique à travers les ouvrages, articles scientifiques, et aussi les mémoires ayant trait à notre problématique sur le contrôle budgétaire.

D'autre part, l'enquête de terrain, nous a permis de suivre et de comprendre le système de la gestion budgétaire. Dans ce cadre, nous avons choisi l'entreprise SONELGAZ comme cas pratique, considérant le fait que c'est une grande entreprise qui présente un intérêt certain compte tenu de la place qu'elle occupe dans le monde de la production et la distribution de l'électricité et le gaz naturel, elle dispose d'une gestion budgétaire est très importante dans le but d'atteindre la performance économique.

L'enquête de terrain nous a également permis de collecter les données et les informations nécessaires pour la réalisation ce travail de recherche. Dans ce travail, nous essayerons de répondre à ces différentes questions, selon l'enchaînement et la cohérence du plan de travail et selon la documentation dont nous disposons.

Intérêt et structure du travail de recherche :

Cette étude sera pour nous l'occasion de mieux approfondir les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation et de les confronter à la pratique. En outre, elle nous permettra de mettre en œuvre la pratique du contrôle budgétaire.

Notre étude est subdivisée en deux parties, une partie sur les aspects théoriques de la problématique et une deuxième partie pratique qui traite le cas de la SONELGAZ de TIZI OUZOU, suivies d'une conclusion générale.

Le premier chapitre est consacré aux aspects théoriques en matière de la gestion budgétaire. Dans lequel nous avons passé en revue la notion du Budget ainsi le processus et le diagnostic de la gestion budgétaire.

Introduction générale

Le second chapitre porte sur des notions de performance économique et les systèmes de mesure de cette dernière ainsi la relation entre une bonne gestion budgétaire et l'amélioration de la performance des entreprises.

Enfin, le dernier chapitre est consacré au cas pratique, et qui sera composé de trois sections : la présentation de la société SONELGAZ dans son ensemble et de son service contrôle de gestion et système budgétaire, le fonctionnement et l'efficacité de la planification budgétaire dans l'atteinte de la performance, des recommandations appropriées seront proposées au regard des faiblesses décelées. Il s'agit ici des résultats de l'étude, de l'interprétation de ces résultats et des propositions de pistes d'amélioration du système budgétaire à la SONELGAZ.

Chapitre I :
Aspects théoriques de la
gestion budgétaire
dans l'entreprise

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

Introduction :

Avant d'entamer notre travail qui est centré sur la gestion budgétaire, on a jugé qu'il est utile de mettre en avant des notions importantes sur le budget, la gestion budgétaire et le contrôle et processus budgétaire, qui se révèlent nécessaire à la compréhension de la suite de notre travail.

Gérer une entreprise, c'est prévoir, commander, organiser et contrôler ³(H. Fayol 1916). Dans ce cadre, la gestion budgétaire est utilisée, elle est définie comme un système de gestion prévisionnelle qui a pour objectif l'amélioration de la performance de l'entreprise en facilitant la communication interne entre les différentes structures.

En effet la gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe les aspects de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (budget). Cette gestion permet un suivi de l'activité de l'entreprise en comparant son activité réalisée à l'activité prévue puis budgétée.

Au sein de l'entreprise, la gestion budgétaire est une nécessité absolue, elle permet à la fois d'atteindre les objectifs tracés et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles. Elle a pour finalité de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et à affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans son avenir.

De même l'outil budgétaire est l'un des dispositifs les plus utilisés en contrôle de gestion. En effet, le pouvoir d'anticipation que confère le budget permet à l'entreprise de prendre des mesures préventives face à des événements susceptibles de se produire. *« De plus la plupart des entreprises ont mis en place un système budgétaire leur permettant d'avoir une bonne visibilité quant au niveau de réalisation des objectifs »* ⁴

Ce premier chapitre est consacré à la clarification et l'explication des différents termes affiliés au processus budgétaire et la gestion budgétaire. Cela reviendra d'abord à définir le budget, expliquer le processus d'élaboration des budgets et aussi énumérer les différents types de budget qui interviennent souvent. Ensuite, on procédera à la définition de la gestion

³ HENRI FAYOL « 14 principes du management », 1916

⁴ BESCOS & al, « *Contrôle de gestion et management* », 4e édition Montchrestien, Paris, 2003, p : 2

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

budgétaire, en expliquant ses objectifs et sa finalité. Enfin, nous aborderons les différentes grandes étapes du processus budgétaire (dans son intégralité) à savoir l'élaboration de la démarche de la gestion budgétaire et du contrôle budgétaire au sein d'une entreprise.

Section 01 : Notion du budget, principes et processus d'élaboration des budgets

Le budget apparaît comme l'une des pièces maîtresses du système budgétaire, « *c'est la cheville ouvrière de la planification, de la communication et du contrôle dans l'organisation* ». ⁵ Il existe plusieurs définitions du concept qui est de « budget », et la littérature accorde à ce dernier une typologie variée, que nous allons nous atteler à présenter dans cette section à travers les principaux écrits des auteurs car cela servira de base à la compréhension des points suivants. Ensuite, nous allons mettre en évidence les différents types de budget et le rôle de ce dernier dans la gestion de l'entreprise.

1. Définition du budget :

Le budget est un outil de gestion très utilisé par les entreprises. Il occupe une place centrale au sein du système de contrôle de gestion. Il permet de décliner la stratégie et sa mise en œuvre par les opérationnels. Les managers utilisent le budget en menant une réflexion sur les écarts mis en évidence entre les objectifs et les réalisations afin d'initier les actions correctrices permettant un pilotage de la performance de l'entreprise.

Il existe plusieurs définitions différentes pour le budget selon les auteurs et les économistes :

Selon **BOUQUIN.H (2001)**, « Le budget est (ou devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels ». ⁶

D'après **PEROCHON.C et LEURION.J** « le budget est un programme à court terme détaillé, coordonné et valorisé, permettant d'atteindre, grâce à des moyens antérieurs définis, les objectifs issus de la stratégie de l'entreprise ». ⁷

⁵ Document interne de la SDC : « *Budget et contrôle de gestion* », Module 06, 2013, p : 13.

⁶ <https://www.cairn.info> consulté le 24/08/2022 à 18h45min

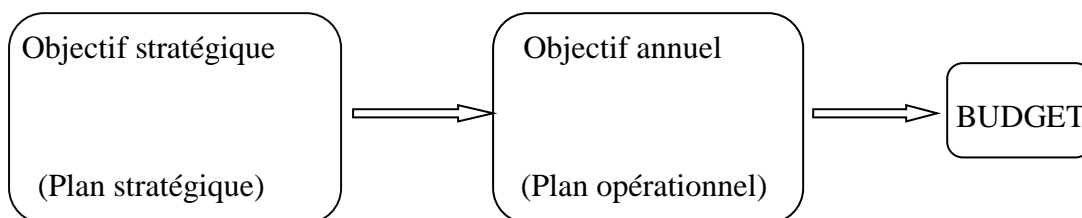
⁷ PEROCHON.C et LEURION.J, « *Analyse comptable-Gestion prévisionnelle* », édition Foucher, Paris, 1982, P165.

SELMER.C 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 »⁸.

1.1. Schématisation du budget :

Le budget traduit la gestion stratégique de l'entreprise. C'est-à-dire : « *Qu'en amont on a le plan stratégique en lui-même qui est étalé sur un horizon de 5 à 10 ans. Les objectifs stratégiques sont ensuite traduits en objectifs à moyen terme (un horizon de 3 ans par exemple), c'est-à-dire en plans opérationnels pour enfin être exprimés sous forme de budget* ».⁹

Figure N° 01 : Le schéma de la planification budgétaire



Source : DAYAN & al, « *Manuel de gestion* », volume 1, 2^e édition, Ellipses

Edition, Paris, 2004, p : 831.

A travers ce schéma, nous déduisons que la planification budgétaire se fait en trois grandes étapes :

- les objectifs stratégiques qui guident les actions de l'entreprise s'étendent sur le long terme et permettent l'évolution de l'entreprise et sa survie ;
- les objectifs annuels sont des objectifs à court terme à l'entreprise. Ils sont chargés en priorité de veiller à la mise en place effective des conditions de réussite et de l'atteinte de l'objectif stratégique à (long terme) de l'entreprise ;
- les budgets annuels découlent des étapes précédentes.

1.2. Les différents types de budgets :

Les budgets peuvent être classés selon deux principaux critères à savoir :

⁸ SELMER.C, « *Construire et défendre son budget* » 2^e édition Dunod ; Paris, 2009, P02

⁹ DAYAN & al, « *Manuel de gestion* », volume 1, 2^e édition Ellipses, Paris, 2004, p : 831.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

- La hiérarchie budgétaire.
- Les différentes fonctions.

❖ **Selon leur emplacement dans la hiérarchie budgétaire :**

On trouve :

1.2.1. Les budgets déterminants

Qui définissent les objectifs à atteindre. Il existe deux types de budgets déterminants, à savoir :

- **Le budget des ventes** qui est considéré comme le plus important car il reflète le niveau d'activité attendu de l'entreprise. Ce budget, qui peut être défini comme une prévision qui consiste à estimer les ventes futures de l'entreprise en quantités et en valeurs, il est établi en harmonie avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- **Le budget de production** qui est la présentation finale et chiffrée de l'activité de production annuelle. Il résulte des décisions prises au niveau du budget des ventes et de la politique de stockage de l'entreprise. Ce budget est limité par les capacités productives actuelles de l'entreprise et leurs possibilités physiques d'évolution à court terme. Le budget de production est un outil de contrôle et d'optimisation des ressources productives. L'établissement des programmes de production passe par la résolution de problèmes d'allocations optimales des ressources.

1.2.2. Les budgets résultants :

Après les budgets déterminants vient la détermination des budgets résultants qui ont pour rôle de définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis dans les budgets déterminants. Les budgets résultants sont au nombre de trois, on trouve :

- **Le budget des frais de distribution** qui accompagne le budget des ventes. C'est un budget où sont regroupés l'ensemble des frais liés à la vente¹⁰. Il est considéré comme un budget des **dépenses**, contrairement au budget des ventes qui est un budget de **recettes** ;

¹⁰ L. LANGLOIS, C. BONNIER et M. BRINGER, « Contrôle de gestion », BERTI, Paris, 2008, P202.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

- **Le budget des approvisionnements** qui est le budget qui permet d'assurer la disponibilité de l'ensemble des éléments à consommer en quantité voulue, à un prix optimum et dans un délai maîtrisé. Sa construction repose sur l'égalité suivante¹¹:

$$QA = QC - SI + SF$$

Avec :

QA = quantité à acheter ; **QC** = quantité à consommer.

SI = stock initial; **SF** = stock final.

- **Le budget des investissements** qui est un budget résultant du plan stratégique à long terme. Il permet d'acquérir les actifs incorporels, corporels et financiers qui sont nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques¹². Le budget d'investissement prévoit l'engagement à court terme d'actions dont les effets ne se développent qu'à moyen et long terme. Il n'a de conséquences à court terme que sur la trésorerie et les états financiers prévisionnels ;
- **Le budget de trésorerie** qui est un budget généralement annuel et qui reprend l'ensemble des encaissements et des décaissements liés à la totalité des budgets¹³. Dans ce cadre, il réalise la synthèse des flux monétaires en confrontant l'ensemble des recettes ou encaissements aux dépenses ou décaissements. Il regroupe l'ensemble des prévisions relatives aux opérations intéressant les liquidités au sens strict.
- **Le budget des charges de personnels** : mesure les conséquences financières des mouvements de personnel (embauches, départ), de l'activité prévue (heures normales, ou supplémentaires), de l'évolution des charges sociales et du droit social, il distingue les salaires nets et les charges sociales salariales et patronales. Remarque : les charges des activités fonctionnelles d'administration et de financement (frais de siège, frais d'étude technique et de recherche, charge

¹¹ Pierre Cabane, « Essentiel de la finance à l'usage des managers », édition d'organisation, 2008, 283.

¹² L. Langlois, C. Bonnier et M. Bringer, « Contrôle de gestion », op.cit. P 135.

¹³ L. Langlois, C. Bonnier et M. Bringer, « Contrôle de gestion », op.cit. P142.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

financière, etc.) peuvent être regroupées dans un budget de charges de structure ou de frais généraux.

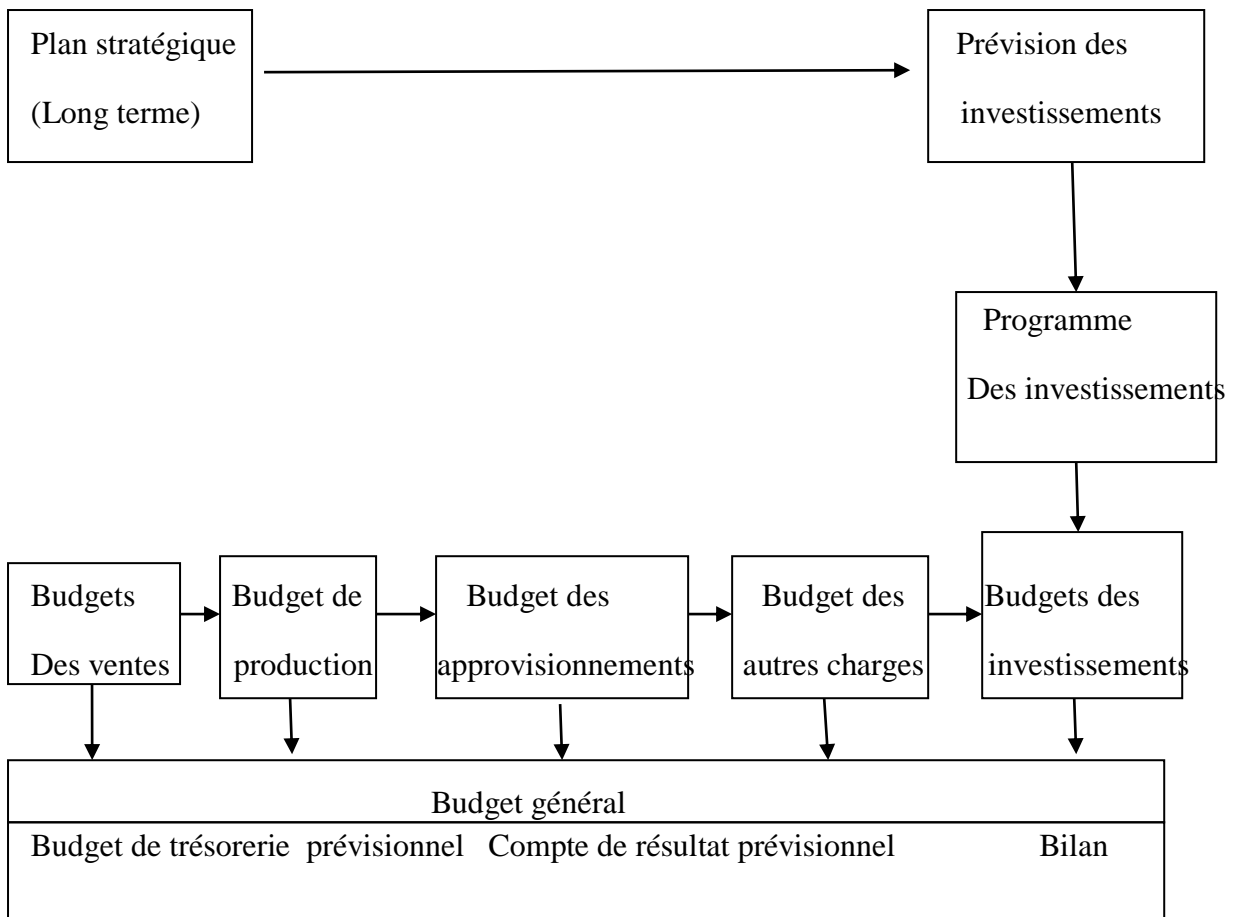
❖ **Selon les différentes fonctions :**

- **Les budgets opérationnels** : sont les budgets liés au cycle d'exploitation de l'entreprise c'est-à-dire au cycle achat-production-vente. Le montant de ces budgets est directement fonction du volume d'activité ;
- **Les budgets financiers(ou de synthèse)** : sont des budgets qui traduisent globalement les effets de mise en œuvre des budgets opérationnels. On trouve dans ce cas : le budget de trésorerie ;
- **Le budget d'investissement** : qui est un budget qui présente la prévision des dépenses à court terme liées aux projets d'investissement de l'entreprise.

1.3. La hiérarchie et l'interdépendance des budgets :

La procédure d'élaboration des différents budgets est une procédure ordonnée qui traduit la hiérarchie entre les différents budgets. En effet la typologie des budgets présentée de manière synthétique dans un schéma, nous semble plus détaillée surtout avec la distinction des différents budgets et l'interdépendance existant entre eux. De plus ils sont adaptés aux différents besoins d'informations des utilisateurs.

Figure N° 02 : La hiérarchie et l'interdépendance des budgets



Source : DORIATH. Brigitte, « *Le contrôle de gestion en 20 fiches* », 5^e édition DUNOD, Paris, 2008, p : 291.

On retient à partir du schéma ci-dessus, que les budgets généraux sont constitués des budgets des ventes, de productions, approvisionnements, des autres charges et des budgets des investissements. En outre, les budgets généraux permettent de satisfaire les besoins d'information en élaborant le budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel.

1.4. Les caractéristiques de budget :

Le budget doit être présent sous forme de contrat, négocié, entre les opérationnels et leurs supérieurs hiérarchiques sur la base de la réalité économique et de l'ambition des objectifs. Il constitue un instrument de planification, de coordination, de contrôle et de mesure.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

❖ **Le budget en tant qu'instrument de planification :**

Le budget constitue un outil de planification, l'établissement doit faire l'objet d'une étude très approfondie de l'entreprise. Ce programme lui permet de s'assurer que ses choix sont rationnels et adéquats à l'entreprise.

❖ **Le budget en tant qu'instrument de coordination :**

C'est un feedback existant entre tous les services d'une entité et de leurs chefs hiérarchiques pour avoir des budgets cohérents. L'élaboration d'un ensemble de budgets cohérents est un moyen de s'assurer que les actions des différentes unités décentralisées seront compatibles.

❖ **Le budget en tant qu'instrument de contrôle et de mesure :**

Il permet d'évaluer les performances de l'entreprise grâce à l'analyse des écarts entre les données réelles et les données budgétaires. Il permet ainsi la détection des anomalies et l'engagement des mesures correctives.

1.5. Les objectifs des budgets :

La construction de programmes et de budgets répond à plusieurs objectifs à savoir que :

❖ **Les budgets sont considérés comme des outils de pilotage de l'entreprise :**

Ils permettent par conséquent de:

- Déterminer l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise, en fonction des prévisions. Il s'agit donc d'une politique volontariste de la part des dirigeants ;
- Repérer à court terme les contraintes externes ou internes ainsi que les opportunités ;
- Assurer la cohérence des décisions et des actions prises par les différents centres de responsabilité, en référence aux objectifs de l'entreprise ;
- Vérifier à priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise (trésorerie et financement).

❖ **Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation :**

Ceci permet à l'entreprise :

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

- D'assurer l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité ;
- De responsabiliser et de motiver les hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyens mis-en œuvre. Ainsi, la procédure budgétaire porte sur l'établissement de véritables contrats négociés entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles. Ces derniers devront ensuite rendre compte de leurs résultats.

❖ **Les budgets sont des outils de contrôle de gestion :**

De sorte qu'ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisation et prévisions. Ce qui est désigné par le contrôle budgétaire.

Nous concluons sur le fait que le processus budgétaire correspond à une volonté de maîtriser les décisions et/ou les actions à court terme dont l'objectif est d'atteindre la performance souhaitée. Il correspond aussi à deux choix organisationnels orientés vers la décentralisation des décisions et vers la responsabilisation des opérationnels. Le modèle budgétaire doit donc être conforme au modèle organisationnel.

1.6. Le processus d'élaboration des budgets

La procédure budgétaire associe la direction générale à tous les centres de responsabilité, elle comprend plusieurs étapes, la procédure d'élaboration du budget de l'année N commence le plus tard possible au cours de l'année N-1.

❖ **Première étape : Prise de connaissance des objectifs pour l'année à venir :**

Le contrôle de gestion est réalisé afin de mettre en œuvre des objectifs, tant que ceux ne sont pas encore connus, la procédure de détermination des budgets ne peut pas être démarrée.

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 désirées pour la période. Toutefois, avant de se prononcer, elle peut aussi attendre de voir ce que donnent les premières esquisses budgétaires.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

❖ **Deuxième étape : Réaliser des études préparatoires :**

La phase des études préparatoires part d'une étude économique générale, analysant quelle sera l'évolution de la conjoncture globale pour l'année à venir et son incidence sur l'entreprise.

❖ **Troisième étape : Elaborer des projets de budgets :**

A partir des données des études préparatoires et d'hypothèses de prix (prix de vente, prix d'achat, salaires horaires, frais unitaires de structure), le service de contrôle de gestion va estimer par grandes masses, les résultats possibles pour l'année à budgéter. Chaque responsable de centre établit un projet de budget (pré-budget) compte tenu.

❖ **Quatrième étape : Choisir le projet qui deviendra 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.

❖ **Cinquième étape : Construire et négocier des budgets détaillés :**

Le projet de budget adopté précédemment est éclaté en budgets détaillés. Pour y parvenir, la procédure la plus courante 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 se retrouvent 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 remontée progressive des documents et des informations qui en résultent peut alors être envisagée. A chaque niveau, le supérieur hiérarchique évalue les propositions de budgets de chacun de ses subordonnés. La négociation est relativement longue (deux à trois mois), vu les navettes qu'elle entraîne. Pendant toute cette durée, le rôle du service de contrôle de gestion est d'animer, de

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

conseiller, de proposer éventuellement sa médiation, mais jamais d'imposer un budget.

❖ **Sixième étape : Elaborer les prévisions définitives :**

Ce travail revient à consolider les budgets détaillés bien évidemment, le budget d'ensemble qui en résulte devra encore être approuvé par la direction générale. L'efficacité globale de la gestion budgétaire pour contrôler l'action dépend enfin de son aptitude à communiquer facilement avec le système comptable.

1.7. Les conditions d'établissement du budget :

L'établissement du budget appelle le respect des conditions énumérées comme suit¹⁴ :

- 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 chargée 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 préparée en commun, ceci suppose que la partie des budgets à étudier à l'échelle « n » sera faite en liaison avec l'échelle « n-1 »

- 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 ;

¹⁴ LAUZEL.P et TELLER.R, « Contrôle de gestion et budget », 7ème édition Dalloz, Paris, 1994, P240-241.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

- A l'expiration des périodes fixés par le calendrier, les écarts entre prévision et réalisation devront faire l'objet d'analyse et d'explication.

1.8. Les rôles du budget :

Il en résulte de nombreuses fonctions clés que joue le budget dans la gestion de l'entreprise. Nous pouvons les résumer en trois points¹⁵ : anticipation, délégation, contrôle.

- ❖ **Anticipation** : pour ne pas se laisser surprendre par certains événements (comme la rupture des stocks, le manque de ressources pour financer des besoins, l'incapacité à payer des salaires, de financer la production ou le service proposé) et pour y faire face plus rapidement.
- ❖ **Délégation** : par une décentralisation pour permettre la participation de tous et aussi un transfert des pouvoirs de décision pour éviter un cumul des tâches afin que celle-ci soient bien exécutées et favoriser une clarté du travail, une bonne communication pour une optimisation des résultats.
- ❖ **Contrôle** : parce que la délégation des tâches appelle un contrôle pour vérifier que ce qui a été exécuté a été fait comme il se doit.

Ces trois rôles du budget sont tous aussi importants, utiles et complémentaires les uns par rapport aux autres. En effet, le pouvoir d'anticipation que confère le budget permet à l'entreprise de prendre des mesures préventives face à des événements susceptibles de se produire ; et la délégation de pouvoir peut permettre au personnel concerné de réagir rapidement sur la base des consignes en prenant une décision qui certes engage sa responsabilité mais sous le regard avisé de son supérieur hiérarchique qui s'assurera du respect des directives.

1.9. Finalité des budgets :

Le budget indique à l'entreprise la somme à mobiliser pour pouvoir mener à bien les activités de l'entreprise ;

- Il oblige l'entreprise à être rigoureuse en réfléchissant aux implications de ce qu'elle a planifié pour son activité ;
- Le budget lui permet de contrôler ses revenus et ses dépenses et d'identifier tout problème ;

¹⁵ HONORAT Philippe, « *Le budget facile pour les managers : démarches, indicateurs, tableau de bord* », 2e Édition, Pearson Education France, Paris, 2009, p : 1.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

- Utilisé correctement, le budget lui indique à quel moment elle aura besoin de certaines sommes d'argent pour mener à bien ses activités.

Ainsi, il peut être déduit que la gestion budgétaire est un moyen d'avoir une meilleure visibilité des prévisions et des réalisations tout en procédant à des contrôles pour suivre les réalisations.

Section 02 : La gestion budgétaire

Aujourd'hui, l'entreprise recourt au procédé de contrôle de gestion le plus pertinent à savoir, la gestion budgétaire qui est devenue une nécessité absolue puisqu'elle lui permet à la fois d'atteindre ses objectifs et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles. Comme la gestion budgétaire est un moyen incontournable qui aide au pilotage de l'entreprise, dans cette section nous allons essayer d'éclairer ce concept grâce aux définitions qui lui sont données par plusieurs auteurs du domaine et en essayant d'expliquer les concepts qui lui sont liés, de présenter ses fonctions, son rôle ainsi que ses limites.

2. Les origines : Historiques de la gestion budgétaire :

Tout comme management, budget est un mot anglais issu de l'ancien français la «bougette », ou « petite bouge ». La « bouge » désignait au Moyen Âge le coffre ou le « sac servant de bourse ».

Ensuite le budget devient une notion de droit public, pour désigner la somme allouée par un vote du parlement à une entité administrative pour son fonctionnement, chaque ministre dispose ainsi d'une petite bouge abstraite «enveloppe budgétaire» dans laquelle il peut puiser (on parle aussi de «portefeuille ministériel» qui donne la même image).Le vote de budget permet de régler «la relation d'agence» entre l'Etat et les différents ordonnateurs de dépenses, dans la mesure où une dépense ne peut être engagée que si elle a été prévue dans le cadre d'une ligne budgétaire.

Au début du 20^{ème} siècle on assiste au développement de grandes entreprises, qui de fait de leurs taille connaissent des problèmes identiques de décentralisation, de coordination et

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

de contrôle. Ces grandes entreprises vont tout naturellement transposer la procédure budgétaire pour leurs besoins internes de gestion, le budget devient un instrument essentiel du contrôle de gestion naissant.

Dans une grande entreprise, En centralisant la réflexion stratégique, en décentralisant la gestion opérationnelle et en contrôlant le système par une procédure d'allocation budgétaire des ressources en particulier financières, elle peut conserver la maîtrise du fonctionnement et du développement de grandes entreprises, de services, de filiales. Pour cela on peut dire que les entreprises ont copié les administrations et le fonctionnement de la comptabilité publique d'où le discours dominant consiste à critiquer «la bureaucratie» et à donner l'efficacité de la gestion privée comme les administrations.

2.1. Définition de la gestion budgétaire :

Plusieurs définitions ont été accordées à la gestion budgétaire par les différents auteurs notamment celle donnée par **G. Depallens (1971)** qui la définit comme étant « une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programmes d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables »¹⁶.

Pour **P. Lauzel (1994)**, la gestion budgétaire est « la traduction du programme d'activité en termes de budgets d'exploitation et la surveillance du degré de réalisation des prévisions correspondantes»¹⁷.

Pour **J. Lochard (1998)** 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»¹⁸.

Pour **B.DORIATH (2002)**, la gestion budgétaire «traduit au niveau de chaque centre de responsabilité, les objectifs en plans d'actions à court terme et exprime les moyens

¹⁶ DEPALLENS GEORGES, « Gestion financière de l'entreprise », 4eme édition SIREY, Paris, 1971, P519.

¹⁷ PIERRE LAUZEL, par ROBERT TELLER, « Contrôle de gestion et budgets », 7ème édition, SIREY, 1994, P 235.

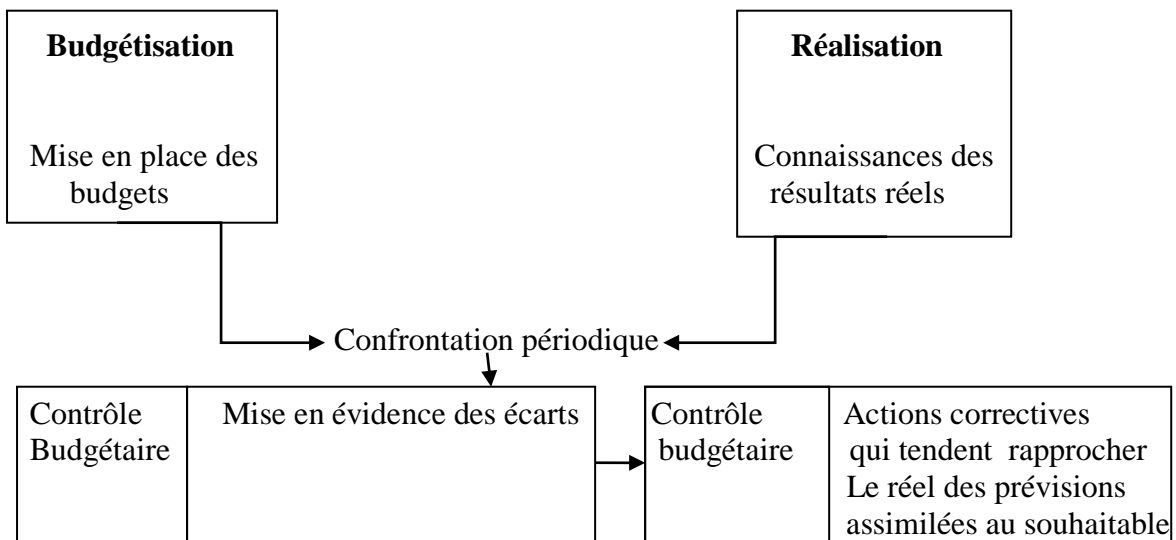
¹⁸ JEAN LOCHARD, « Gestion budgétaire, outil de pilotage des managers », édition d'organisation, Paris, 1998.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

nécessaires à leur réalisation, il s'agit donc d'élaborer, chaque année, des budgets qui sont l'expression monétaire mois par mois»¹⁹.

A ce titre, nous pouvons avancer le fait que malgré qu'il existe autant de définitions que d'auteurs, le sens de gestion budgétaire reste le même, ce qui nous a permis d'ailleurs de retenir et de définir la gestion budgétaire comme un ensemble de budgets élaborés à partir des programmes d'actions à court terme qui traduisent les objectifs des différents centres de responsabilité de l'entreprise. La comparaison de ces budgets prévus aux réalisations permet de faire ressortir des écarts et d'apporter des corrections aux insuffisances dans le but d'améliorer les performances de l'entreprise.

Figure N° 03 : représentation de la gestion budgétaire



Source : ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « *Contrôle de gestion* », 2ème édition DUNOD, Paris, 2010, p : 225.

2.2. Les objectifs de la gestion budgétaire :

Les objectifs de la gestion budgétaires sont multiples nous distinguons les points suivants²⁰ :

¹⁹ BRIGITTE DORIATH, CHRISTIAN GOUJET, « Gestion prévisionnelle, et mesure de la performance », 3ème édition, DUNOD, Paris, 2007, P2.

²⁰ Lochard J, « La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998, P. 24

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

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

« Et l'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise »²¹.

La gestion budgétaire désigne le fait de planifier, à plus ou moins long terme, les recettes et les dépenses prévues sur une période, méthode de gestion économique de l'entreprise qui consiste à contrôler la réalisation d'objectifs déterminés en quantité et en valeur dans le cycle d'une programmation à court terme.

2.3. Les rôles de la gestion budgétaire :

- Le système budgétaire permet «d'obtenir au moindre coût et rapidement, de l'information fiable afin de connaître, de prévoir et de comprendre les événements importants affectant l'entreprise».²²
- L'élaboration des budgets n'est pas une fin en soit, elle «vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise».²³
- Selon **JEAN LOCHARD**²⁴, la gestion budgétaire peut être un instrument de pilotage, de simulation, de motivation, et de prévention des conflits

²¹ Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2000, P.246.

²² M Gervais, ..., OP, Cit, p.275.

²³ Saada T. Burlaud A ; Simon C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3ème éd Vuibert, Paris 2005, P128.

²⁴ Lochard J, « la gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », op.cit. P.28.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

- La procédure budgétaire permet, dans un milieu conflictuel, d'arriver par la négociation à un compromis se présentant comme une sorte de contact entre les diverses parties prenantes.
- Le budget élaboré explicite l'ensemble des prévisions et objectifs servant de boussole à l'action quotidienne, il joue alors le rôle d'un outil d'aide à la décision.
- La gestion budgétaire permet de traduire correctement les objectifs stratégiques fixés par la direction, de coordonner les différentes actions de l'entreprise et de prévoir les moyens nécessaires à leurs mises en œuvre après avoir traité et choisit entre plusieurs hypothèses.

2.4. 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 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 engage²⁵.

2.5. La gestion budgétaire et centre de responsabilité :

Le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité, qui doit nécessairement correspondre à l'organigramme de structure, est un élément du contrôle de gestion pour suivre l'activité d'un responsable. La gestion budgétaire s'appuie donc sur les centres de responsabilité qui, en fonction des choix organisationnels peuvent être un service, une unité productive, ou un groupe de projet.

Un centre de responsabilité est un sous ensemble de l'entreprise²⁶:

- Il est défini en fonction de la structure de l'entreprise ;

²⁵ KHERRI Abdenacer, cours : « Gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012, P02.

²⁶ Brigitte Doriath, Christian Goujet, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition DUNOD, Paris, 2002, P 100.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

- Son responsable possède une délégation de pouvoirs et de responsabilités pour accomplir sa mission ;
- Il dispose d'un ensemble de ressources humaines, matérielles et financières, pour lui permettre d'atteindre les objectifs déterminés en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Ses performances sont anticipées par la prévision budgétaire et suivies par des outils de contrôle de gestion.

L'entreprise est alors scindée en sous-ensembles qui reçoivent une autorité déléguée pour engager des moyens humains, matériels et financiers dans la limite d'objectifs négociés avec la hiérarchie. Donc un centre de responsabilité est une partie de l'entreprise, base de calcul pour les performances du gestionnaire responsable.

2.6. Les principes de la gestion budgétaire

Un bon système budgétaire revêt à la fois une dimension de planification à court terme et de contrôle, selon **GERVAIS**, six conditions sont requises afin que le système soit efficace :

- Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise : la gestion budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation. En ce sens, elle est une discipline traversable et devient un outil de coordination des différentes fonctions.
- Le découpage et la présentation des budgets doit se calquer sur le système d'autorité (structure de l'entreprise).
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires.
- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise.
- Le système budgétaire doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire : le couplage du système budgétaire et la politique de personnel permet la responsabilisation des acteurs qui passe d'un simple discours à un système compromis, admis, équitable et éventuellement négocié de mesure de performance.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

- Les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisés lorsqu'apparaissent de nouvelles informations²⁷.

2.7. Les caractéristiques de la gestion budgétaire :

Le système budgétaire regroupe les différents budgets et le contrôle budgétaire. Selon **M.GERVAIS**, six conditions sont requises afin que le système soit efficace²⁸:

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

2.8. Les fonctions de la gestion budgétaire :

L'élaboration de budgets n'est pas une fin en soi ; elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise²⁹.

²⁷ Gervais M, « contrôle de gestion », 7ème édition Economica, Paris, 2000, p 275.

²⁸ Gervais M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Vuibert, Paris, 1987, P. 275.

²⁹ Saad T, Burland A, Simon C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, Paris 2008, P.128.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

- ❖ **Cohérence** : la concentration industrielle a fait naître le besoin d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise que sont la politique commerciale, la production, la gestion du personnel, les approvisionnements, les investissements, la gestion financière, etc. c'est pourquoi le budget, expression chiffrée des prévisions, a un rôle déterminant pour assurer la cohérence de l'entreprise.
- ❖ **Décentralisation** : le budget général traduit les choix et objectifs de la direction générale. Mais son élaboration et son exécution nécessitent une décentralisation au niveau de tous les centres de l'entreprise. Il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectifs ;
- ❖ **Contrôle** : s'il y a décentralisation ou délégation de pouvoirs, c'est dans le cadre et la limite d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire ne suppriment pas la hiérarchie ; au contraire, ils la formalisent en un système d'objectifs et d'écarts.

2.9. Les limites et les difficultés de la gestion budgétaire :

L'importance de la gestion budgétaire ne doit cependant pas faire oublier l'existence de certaines limites et les difficultés liées à son implantation. Et parmi ces limites nous citons :

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ; le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux "responsables". La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de créativité ;
- A 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.

2.10. Les conditions de fonctionnement :

A fin de garantir un bon fonctionnement du processus de gestion budgétaire des conditions sont nécessaires et se présentent comme suit :

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

- Il faut définir avec précision les centres de responsabilité : les hommes, les fonctions, les moyens, les espaces géographiques, les types de centres (centre de profit, de cout,...) ;
- Il y a lieu de déterminer les liaisons entre les centres de responsabilité pour faciliter les communications économiques ;
- Il faut définir le niveau d'autonomie des responsables, les moyens sur lesquels ils ont un pouvoir et les limites de leur liberté ;
- Il est indispensable de déterminer les procédures et les unités de mesures nécessaires au contrôle de la performance de chaque centre.

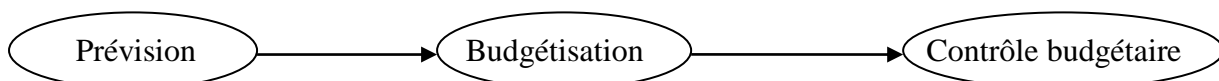
2.11. La démarche et les étapes de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est un processus intégrant de la gestion prévisionnelle, celle-ci étant un ensemble de procédure, de méthode, d'outils et de comportements ayant pour but de construire un avenir volontariste au lieu de subir les événements. La gestion budgétaire constitue une étape importante de la planification stratégique dans la mesure où les budgets représentent l'image chiffrée de la stratégie de l'entreprise ramenée sur un horizon annuel.

La procédure budgétaire comprend quatre étapes qui sont : la planification, la prévision, la budgétisation ainsi que le contrôle budgétaire.

Nous résumons ces phases comme suit:

Figure N° 04 : Phases de la gestion budgétaire



Source : DORIATH.B, « contrôle de gestion en 20 fiches », DUNOD, Paris 2008, P. 01.

2.11.1. La planification

Pour Jean Lochard a défini la planification comme suit : « elle consiste à déterminer les étapes, les techniques et les enchainements pour atteindre d'une façon rationnelle, cohérente et rentable, des objectifs en fonction de l'état actuel ou l'on se trouve»³⁰.

³⁰ Jean Lochard, op.cit Page 19.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

2.11.2. La prévision :

Cette prévision doit tenir compte :

- Du but poursuivi par l'agent économique ;
- Des moyens mis à la disposition des entreprises ;
- De la participation effective des chefs d'entreprise à la mise en chantier du processus budgétaire.

De ce qui précède, la prévision peut être définie comme étant une étude volontariste, scientifique et collective face à l'action future. Les objectifs poursuivis par les prévisions sont de deux ordres :

1. établir des objectifs financiers de l'entreprise ;
2. surveiller les progrès faits en vue de réaliser ses objectifs.

Ainsi, la prévision permet une meilleure préparation des décisions et donc une action plus efficace. Entant qu'outil de gestion prévisionnel, la gestion budgétaire dans sa phase des prévisions, cherche au préalable à s'informer sur les situations passées et présentes pour prévoir les situations futures. Elle s'appuie donc sur des **données internes** (capacité, rendement) et **externe** (marché, prix des matières...).

2.11.3. La budgétisation

La budgétisation est la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur les doubles plans des objectifs et des moyens. Elle est donc un processus par lequel :

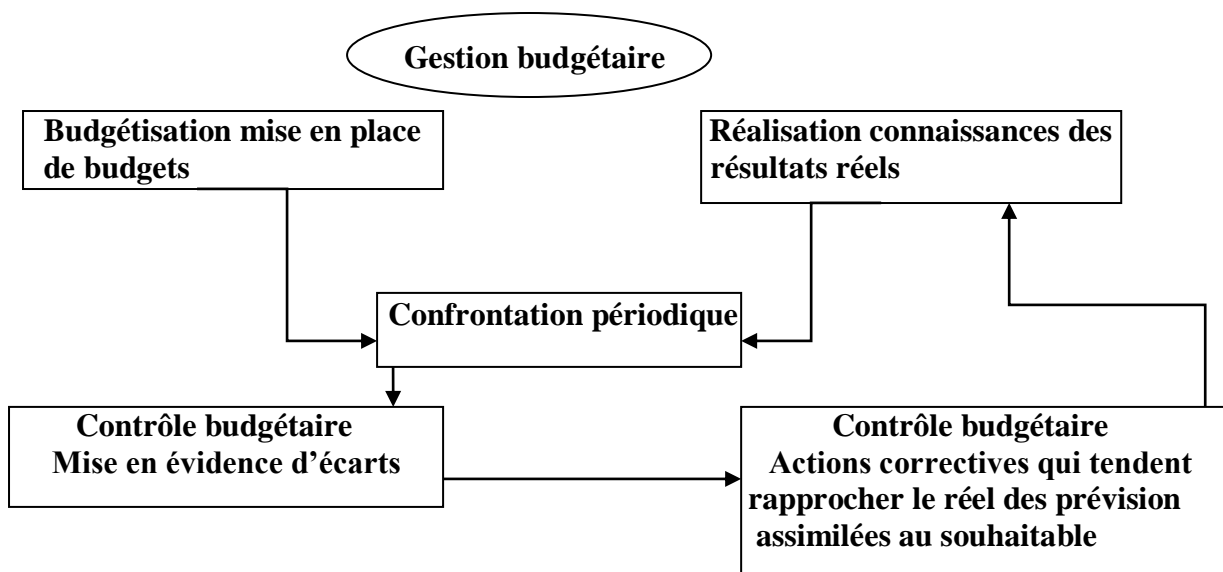
- Est détaillé le programme d'action correspondant à la première année du plan Opérationnel ;
- Sont affectés, aux unités des services concernés, les ressources nécessaires pour réaliser le programme ou la partie du programme qu'ils sont chargés de mettre en œuvre.

En définitif, la budgétisation est souvent annuelle et relève d'un processus itératif assurant la cohérence des objectifs et des moyens mis en œuvre par les différents centres de responsabilités.

2.11.4. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est un instrument essentiel à la gestion budgétaire, cette étape consiste en un rapprochement entre prévisions et réalisations afin de dégager des écarts qui seront par la suite analysés afin de déterminer les causes ou les responsables, et d'engager des mesures correctives. L'analyse des écarts s'effectue au niveau des responsables d'activité ou l'on vérifie que les objectifs qui avaient été assignés ont été réalisés, dans le cas contraire, le responsable doit être incité à mettre en œuvre des actions correctives, toutefois il convient de s'interroger à partir de quand doit on réagir, quel est donc le seuil d'alerte.³¹

Figure N°05: la démarche de la gestion budgétaire



Source : Alazard C, Sabine S, ...op.cit., P. 342.

Section 03 : Le processus et le contrôle de la gestion budgétaire

Le processus budgétaire vise à donner forme à la planification stratégique de l'entreprise. Il découle d'une synthèse entre la réalité et toutes les questions stratégiques. Cette section est consacrée à la présentation du processus budgétaire, de ces caractéristiques et objectifs, aussi la description des différentes étapes du processus budgétaire dans son intégralité à savoir l'élaboration, l'exécution et le contrôle budgétaire.

³¹ Leçon 0201, le système plan, programme budget.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

3. Définition du processus budgétaire :

« Classiquement, le processus de budgétisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondant au découpage de l'entreprise en centre de responsabilité »³².

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 : le processus budgétaire est transversal, et peut être résumé en trois phases³³:

-« la première phase consiste pour la direction générale à fixer l'objectif pour l'année à venir, ainsi que les politiques et orientations qui devront suivre les opérationnels.

-la deuxième phase dure plus longtemps, car ce sont les opérationnels qui fixent les objectifs pour les niveaux hiérarchiques inférieurs, travaillent sur les plans d'actions et proposent des budgets aux niveaux hiérarchique supérieurs.

-la troisième phase consiste à la consolidation des budgets opérationnels qui permet à la direction générale de trouver un équilibre entre ces budgets opérationnels et la situation de l'entreprise ».

3.1. Caractéristiques et objectifs du processus budgétaire :

Afin de pouvoir mieux appréhender la notion de processus budgétaire, il est primordial de connaître ses caractéristiques, et comprendre l'objectif qu'il vise dans une organisation.

3.1.1. Les caractéristiques du processus budgétaire :

Pour classer les différentes dimensions du processus budgétaire, nous nous appuyons sur le découpage du processus de contrôle, qui est présenté en trois phases séquentielles³⁴ : « la

³² LONING Hélène & al, « le contrôle de gestion, Organisations, outils et pratiques », 3e édition DUNOD, Paris, 2008, p : 95.

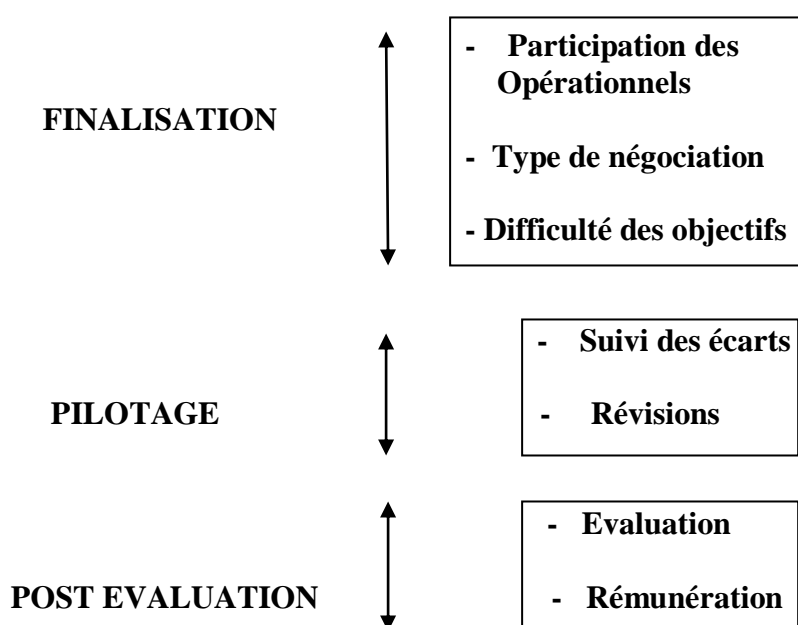
³³ ROUACHE Michel et NAULLEAU Gérard, « le contrôle de gestion bancaire et financier » ; 5e Edition D'organisation, Paris, 1998, p: 265.

³⁴ BOUQUIN Henri, Op.cit. : 65.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

finalisation (avant l'action), le pilotage (pendant l'action) et la post évaluation (après l'action) ».

Figure N° 06 : caractéristiques du processus budgétaire



Source : LAMBERT Caroline, SPONEM Samuel, « *Pratique budgétaire, rôles et critique du budget* », Edition Vuibert, 2010, Paris, p : 159-160

3.1.2. Les objectifs du processus budgétaire :

L'objectif que vise le processus budgétaire est la mise en place d'un réseau de budget 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.

3.2. Les différentes phases liées par le processus budgétaire :

Le processus budgétaire repose sur des paramètres qui ne sont pas toujours aisés dans l'application car le processus peut s'avérer long dans le déroulement. Celui-ci portant sur l'année, détermine l'avenir et la survie de l'entreprise. Il s'agira ici d'identifier les différentes étapes du processus budgétaire.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

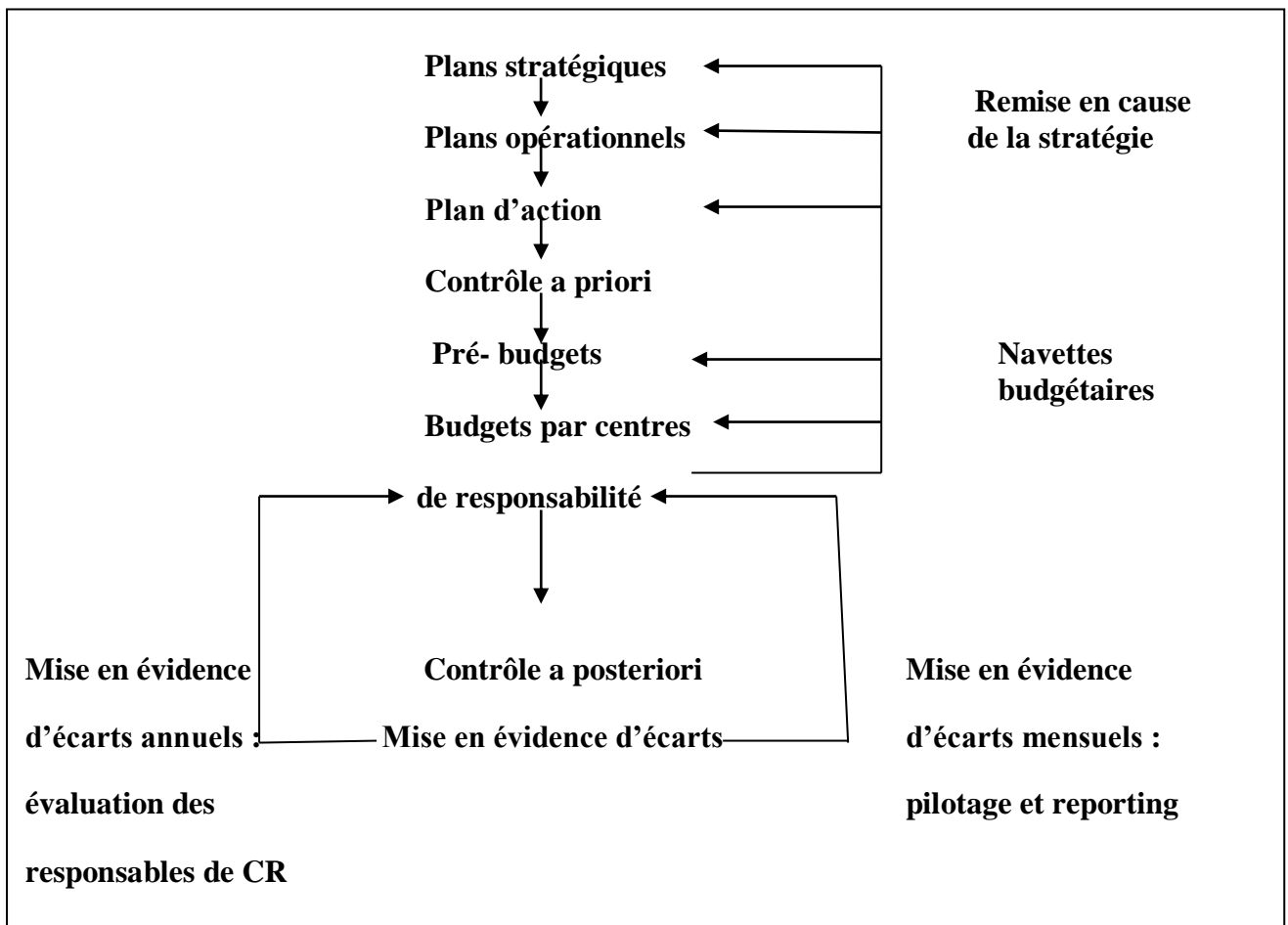
La procédure budgétaire s'étale sur plusieurs mois et peut être décomposée en trois étapes³⁵ :

- « la phase préparatoire ;
- l'élaboration des pré-budgets et choix définitif des budgets ;
- le suivi et l'actualisation des budgets ».

Cependant l'actualisation qui consiste à augmenter ou à réduire les budgets présente des faiblesses et peut ne pas toujours cadrer avec les objectifs, les réalités actuelles ou futures de l'entreprise car il y peut avoir la survenance d'autres besoins qui n'ont pas été budgétisés et donc nécessiter des moyens supplémentaires. De plus, cela pourrait fausser la mesure des écarts entre le réel du mois concerné et ceux des mois à venir et même la prévision initiale.

Le schéma suivant illustre plus ou moins ce qui a été dit plus haut et donne plus de détails sur les phases de budgétisation et leur cheminement.

Figure N°07 : les étapes de la procédure budgétaire



³⁵ DAYAN & al, Op.cit, p: 832.

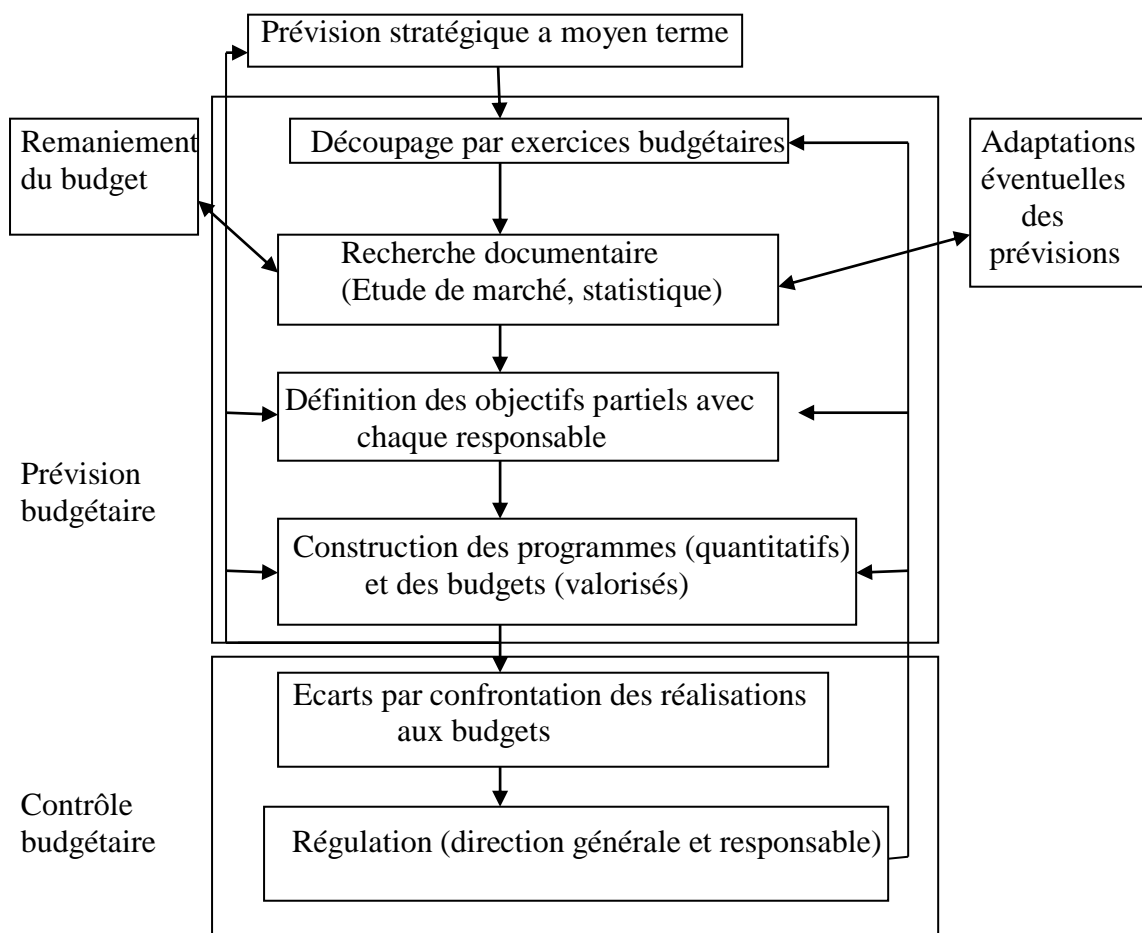
Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

Source : BERLAND Nicolas, « Mesurer et piloter la performance », Edition de la Performance, Paris, 2009, p : 68.

3.3. Les étapes du processus budgétaire :

On distingue, deux grandes phases dans le processus budgétaire qui sont ³⁶: « la prévision budgétaire et le contrôle budgétaire ».

Figure n°08: Les étapes de la démarche budgétaire



Source : DORIATH Brigitte, « Le contrôle de gestion », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, p : 290.

De ce qui précède, on peut retenir deux étapes dans le processus budgétaire qui sont :

³⁶ DORIATH Brigitte, Op.cit, p : 290.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

- l'élaboration budgétaire ou budgétisation (découlant des prévisions budgétaires) ;
- le contrôle budgétaire.

3.4. L'élaboration budgétaire :

L'élaboration budgétaire est un processus de mise en place d'un certain nombre de budgets indispensables au bon fonctionnement d'une organisation, étant donné que l'on ne peut pas mener des activités sans être doté de ressources. Ainsi, la planification rationnelle des dites ressources devient nécessaire et importante.

Les différentes étapes de l'élaboration budgétaire qu'on peut retenir sont³⁷ :

- *« la mise à jour des règles de construction budgétaire ;*
- *les instructions et orientations stratégiques de la Direction Générale à travers la lettre cadrage;*
- *la proposition de simulation des budgets, les prés-budgets et les budgets par fonctions du centre de responsabilités ;*
- *la consolidation des différents budgets fonctionnels ;*
- *la mensualisation des budgets ».*

❖ La mise à jour des règles de construction budgétaire :

Cette phase consiste à mettre à jour les anciennes règles de gestion qui ont été mise en œuvre lors de l'élaboration du budget de l'année précédente (N-1) , cette mise à jour nous permet la construction et l'élaboration d'un nouveau budget de l'année (N) tout en tenant compte des besoins des centres de responsabilités et en se référant aux réalisations de l'année précédente pour mieux déterminer notre budget .

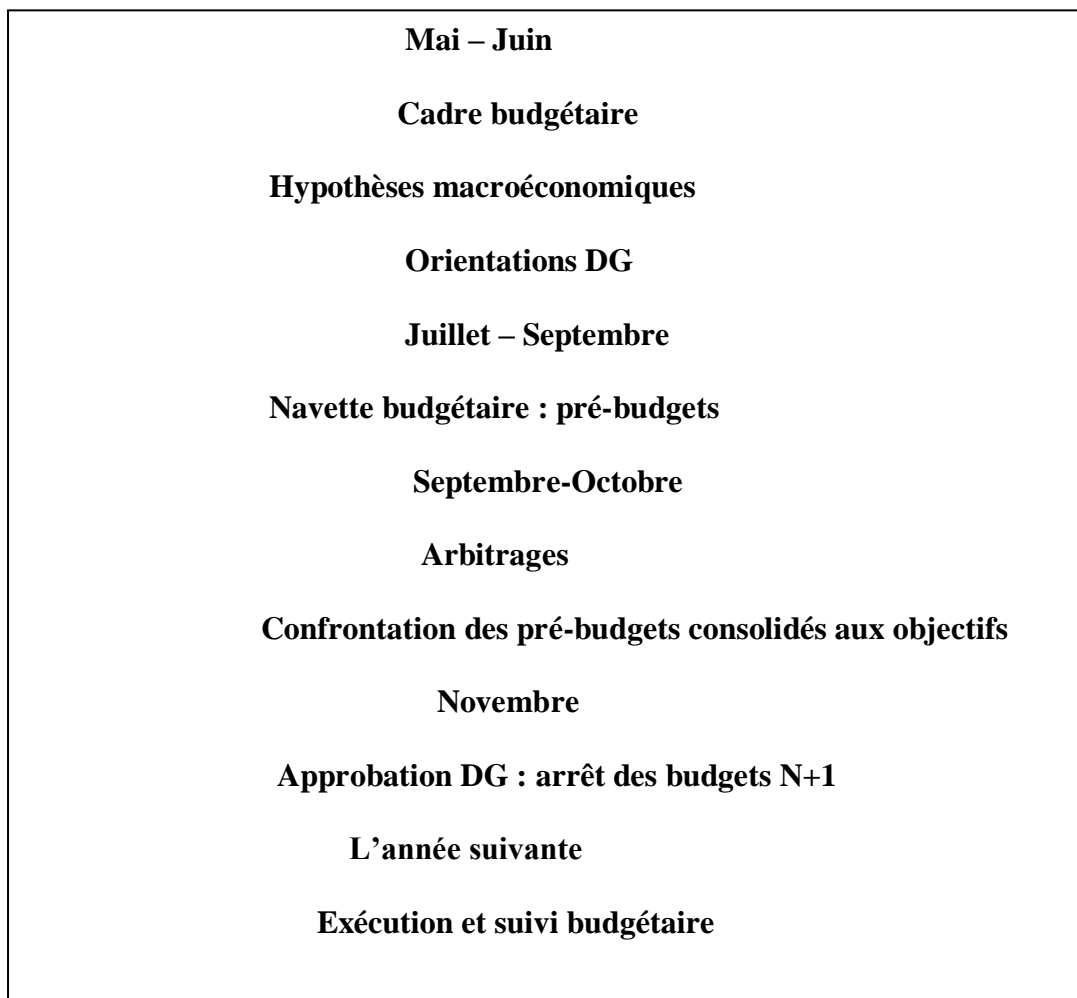
❖ Les instructions et orientations stratégiques de la Direction Générale (lettre de cadrage) :

C'est à travers la lettre de cadrage que la direction générale rappelle ses attentes (objectifs financiers et opérationnels), ses hypothèses économiques et la procédure à suivre.

La figure ci-dessous illustre un calendrier type d'une procédure budgétaire

³⁷ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, Op.cit, p : 226.

Figure N° 09 : Le calendrier type d'une procédure budgétaire



Source : LONING & al, « *le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* », 3ème édition DUNOD, Paris, 2008, p : 100.

❖ **La proposition de simulation de budget : les pré-budgets et les budgets fonctionnels :**

Il s'agit de : « *savoir si les objectifs envisagés sont susceptibles d'être atteints. Pour ce faire, plusieurs sociétés établissent, parfois avant le lancement du processus budgétaire, une simulation globale fondée sur les estimations des services fonctionnels. De ce fait, plusieurs scénarii budgétaires sont testés. Ensuite, lorsque la simulation est achevée, la Direction Générale se réunit en comité budgétaire pour choisir le meilleur projet qui prend le nom de Pré-budget* »³⁸.

³⁸ GERVAIS Michel, « *contrôle de gestion* », 9é édition, édition ECONOMICA, Paris, 2009, p : 363.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

Pour ce qui concerne les budgets fonctionnels, « *Ils ne doivent pas être chiffrés par les opérationnels mais par un autre acteur important du processus* »³⁹. Cependant, ce dernier tiendra compte des hypothèses que ceux-ci présentent.

❖ **La consolidation des budgets fonctionnels :**

La consolidation permet d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise par une remontée de la ligne hiérarchique, de faire une vérification interne à travers le prix de cession interne notamment et enfin d'apprécier le degré de réalisme des hypothèses. « *La consolidation consiste à intégrer au projet budgétaire initial, les ajustements intervenus* »⁴⁰.

❖ **L'arbitrage avec la Direction Générale et approbation du budget définitif :**

Il s'agirait de faire à ce niveau, une comparaison du budget des Directions opérationnelles aux objectifs de la Direction Générale. C'est-à-dire. Avant que la DG détermine et accorde un budget aux directions opérationnelles, celle-ci doit impérativement évaluer les prévisions et les réalisations des années précédentes en établissant des écarts et en déterminant les objectifs atteints par chaque direction opérationnelles. Une fois l'évaluation et la comparaison faites la Direction Générale approuvera le budget définitif.

❖ **L'étape de la mensualisation du budget :**

« *Elle doit être menée avec soin car elle servira de référence au suivi qui lui est en général mensuel* »⁴¹. Cette mensualisation est un outil de gestion qui permet de fixer des objectifs de prévisions et de réalisations pour chacun des mois de l'année. Et il est recommandable de comparer des variations saisonnières passées. Pour mieux définir le budget mensuel de l'année N.

³⁹ BOUQUIN Henri, Op.cit, p : 504.

⁴⁰ GERVAIS Michel, Op.cit, p : 364.

⁴¹ BOUQUIN Henri, Op.cit, p : 505.

3.5. L'élaboration des différents budgets (budgétisation) :

L'élaboration budgétaire nécessite l'implication de tous les départements de l'entreprise et à tous les niveaux. Il s'agit d'un travail participatif devant aboutir à l'approbation par chaque responsable de ses objectifs, la préparation du budget passe par l'élaboration des budgets de chaque fonction, telle que définie comme suit ⁴²:

3.5.1. Le budget des ventes :

C'est l'expression chiffrée des ventes de l'entreprise par type de produit, en quantité et en prix. L'établissement du budget des ventes consiste à déterminer d'abord :

- les prévisions des ventes possibles durant la période budgétaire en quantité ;
- le type et les caractéristiques du produit à lancer ;
- les moyens de l'entreprise et ses capacités.

Une fois les prévisions établies, il faut définir un objectif de vente en quantité /prix (selon les types de produit, stock, réglementation des prix, cout de revient...).

Le budget des ventes est établi grâce à une collaboration entre le service commercial et le contrôleur de gestion.

3.5.2. Le budget de production :

La construction de budget de production demande d'élaborer un plan de production à court terme, traduit comme suit :

- la détermination des quantités à fabriquer (programme de production) ;
- la détermination du coût de la matière et fournitures consommables ;
- l'évaluation des charges indirectes (petite outillage de production, bureau d'études...);
- l'élaboration du budget des frais généraux (ordonnancement, expéditions, bureau d'études..).

⁴² Document interne de la SDC TO

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

3.5.3. Le budget des approvisionnements :

Le budget des approvisionnements est un budget résultant (l'approvisionnement en marchandise et matière premières dépendent du budget de production). Il assure une gestion optimale des stocks en évitant la rupture ou le surplus de stocks.

Le budget des approvisionnements peut être décomposé en deux sous budgets :

- Budget des achats : qui comprend le programme d'achat en quantité et le budget des achats ;
- Budget des frais d'approvisionnements : qui est constitué de frais d'achat et de réception, frais des charges liées aux stocks.

3.5.4. Le budget des frais généraux des directions fonctionnelles :

Appelé aussi les frais discrétionnaire, du fait de la difficulté d'établir une relation claire entre le niveau des coûts et la performance des services fonctionnels.

Il s'agit du budget des frais de structure des directions générale, financière et comptable, relation humains, informatique...

3.5.5. Le budget des investissements :

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

Budgéter les investissements revient à établir une répartition dans le temps :

- Des investissements à réaliser : fiche technique, plannings.....
- Du financement correspondant, montage financier, contrôle des engagements, des dépenses et de la rentabilité économique et financière.

Parmi les programmes d'investissements, il est possible d'établir une classification des investissements. Les principales classifications sont :

❖ L'investissement de la maintenance :

Il est régulièrement assuré par l'entreprise pour remplacer son matériel défectueux ou obsolète. Ce type d'investissement n'assure pas la croissance puisqu'il ne contribue pas à augmenter la capacité et les moyens de production de l'entreprise.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

❖ **L'investissement stratégique :**

Il se traduit par une augmentation qualitative et quantitative de la capacité de production de l'entreprise. Il exige énormément de capitaux.

❖ **L'investissement somptuaire :**

Cet investissement n'a pas de contrepartie en actif. Il s'agit plutôt de dépense dans le but d'améliorer la notoriété de l'entreprise.

❖ **L'investissement prospectif :**

Il est assuré par les entreprises disposant de laboratoire de recherche et développement. L'objectif de ce dernier est de gagner de nouvelles parts de marché.

3.5.6. Le budget de trésorerie :

Constitue un document de synthèse pour tous les autres budgets établis par l'ensemble des départements structurant l'entreprise. Pour élaborer le budget de trésorerie, certaines informations sont nécessaires :

- le bilan de l'exercice précédent ;
- les différents budgets approuvés de l'exercice en cours ;
- les encaissements et les décaissements non courants, qui ne sont pas prévu dans un budget précis.

La différence entre le budget des encaissements, le budget des décaissements et le budget de la TVA constitue le budget de la trésorerie. L'élaboration d'un budget permet donc, de refléter la santé financière d'une entreprise. L'objectif est de vérifier la viabilité, la performance et la rentabilité d'un projet à partir de chiffres réels et projetés.

Nous pouvons retenir que : « *Deux parties composent le processus budgétaire à savoir l'élaboration que nous venons de voir et le contrôle budgétaire* »⁴³, nous traiterons donc dans les points suivant, le contrôle budgétaire en y intégrant le suivi de l'exécution mais en ayant fait au préalable une allusion à l'exécution du budget.

⁴³ DORIATH Brigitte, Op.cit, p : 290.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

3.6. L'exécution du budget :

Le budget, une fois adopté constitue un document financier et de gestion obligatoire qui doit être strictement appliqué. « *La délibération budgétaire nécessite une force exécutoire dès son adoption et sa transmission aux intéressés, les autorisations de dépenses et de recettes qu'elle contient ne sont pas exécutoires par elles-mêmes, mais nécessitent la réalisation de toute une série d'opérations administratives aussi bien en matière de recettes que de dépenses c'est-à-dire des décaissements et des encaissements* »⁴⁴.

L'exécution du budget se traduit par l'application des procédures internes fondées sur les principes budgétaires susmentionnés et la comptabilisation des réalisations budgétaires.

Il est bien d'élaborer un budget et de mettre en place un plan d'exécution pour atteindre les objectifs espérés. Cependant, cela ne suffit pas toujours il peut survenir des écarts entre les prévisions et les réalisations. Ce qui d'ailleurs compromet parfois les plans d'actions établis et l'atteinte des objectifs visés. Il faut donc procéder à des contrôles et c'est là qu'intervient le contrôle budgétaire.

« *Pour la réussite du processus budgétaire, le système de contrôle budgétaire est d'une utilité primordiale. Il ne peut y avoir de véritable gestion budgétaire qu'en présence d'un contrôle budgétaire efficace. Pour être un mode de pilotage pertinent, la gestion budgétaire ne doit pas se contenter d'élaborer des prévisions chiffrées. Il faut transformer ces prévisions en « normes de fonctionnement souhaité » et faire en sorte que le réel soit le plus conforme possible aux prévisions, c'est pourquoi il faut lui adjoindre un contrôle budgétaire* »⁴⁵.

3.7. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est une machine extrêmement puissante pour faire « *garder le cap* »⁴⁶ à chaque subdivision de l'entreprise. Il constitue la dernière étape de la gestion budgétaire (il est utilisé pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs en terme financiers). 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

⁴⁴ LABIE François, « *La gestion budgétaire* », Edition Liaison, Paris, 1992, p : 56.

⁴⁵ MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles, Op.cit., p : 54.

⁴⁶ MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles, idem, p : 81.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

de préparer un rapport d'analyse des écarts qui montrera, mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées, à quels domaines on a la réalisation de quels projets n'a pas été consacré suffisamment d'argent. Afin de pouvoir réaliser un rapport d'analyse des écarts et les projections des marges brutes d'autofinancement, il faudra détailler le budget général en un budget mensualisé.

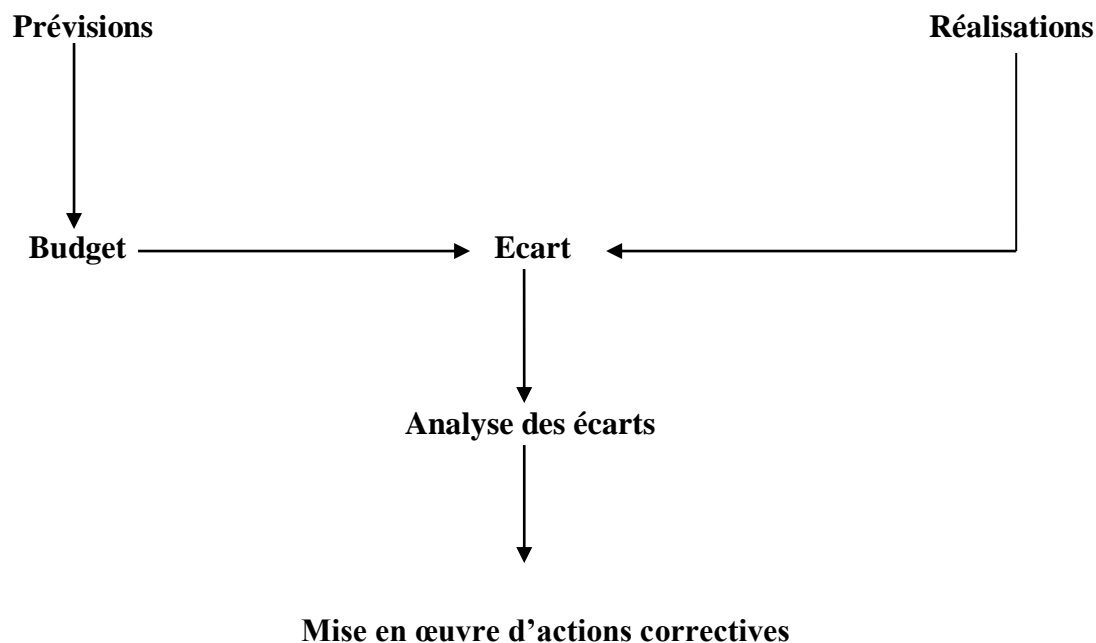
Il consiste aussi à un suivi des budgets et à une comparaison permanente entre les résultats réels et les prévisions chiffrés, afin de rechercher les causes des écarts et d'informer les différents niveaux hiérarchiques pour prendre les mesures correctives nécessaires et apprécier l'activité des responsables budgétaires. En ce sens, « *le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion qui peut être aperçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion* »⁴⁷.

« *Le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Il permet de dégager des écarts, d'en rechercher les causes et de proposer des solutions permettant de résorber ces écarts* »⁴⁸. Le contrôle budgétaire peut donc être simplement défini comme étant une confrontation périodique entre ce qui a été préétabli et ce qui a été réalisé afin de mettre en évidence les écarts qui nécessitent des corrections. Ces propos sont illustrés à travers le schéma suivant :

⁴⁷ GERVAIS Michel, « contrôle de gestion », Op.cit., p : 245.

⁴⁸ HUTIN Hervé, « *Toute la finance* », 4^e édition, Edition d'Organisation, Paris, 2010, p : 820.

Figure N°10 : le schéma de l'analyse des écarts et des actions correctives



Source : HUTIN Hervé, « *Toute la finance* », 4^e édition, Edition d'Organisation, Paris, 2010, p : 820

3.8. Les différentes phases du contrôle budgétaire :

Dans un contrôle par les budgets, les modalités de suivi à mettre en œuvre s'articulent autour de deux phases⁴⁹ :

- « la constatation d'un écart budgétaire ;
- la réaction face à cet écart, c'est-à-dire l'élaboration d'une action corrective ».

« Le contrôle budgétaire doit être à la fois permanent et périodique pour permettre la constatation d'écarts. Pour la mise en œuvre des actions correctives, les écarts qu'on choisit de corriger doivent être significatifs et donnent différentes natures d'actions correctives »⁵⁰.

Cependant, on distingue deux périodes de contrôle qui sont :

- ❖ **Le suivi budgétaire** : qui se fait durant l'exécution du budget pour chaque réalisation budgétaire. Il ne sert à rien de déterminer un budget si celui-ci n'est pas exécuté. Une fois le budget définitif constitué, c'est l'entrée dans l'exercice budgétaire de manière plus « pratique ». Le budget est ainsi mis en

⁴⁹ GERVAIS Michel, Op.cit, p : 623

⁵⁰ GERVAIS Michel, idem. p : 623.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

œuvre à travers la réalisation des prévisions et est suivi continuellement pour chaque réalisation. Ce suivi donc permet de comparer le degré de réalisation des prévisions.

« Le suivi budgétaire a pour vocation essentielle de vérifier que les objectifs ont été correctement tenus et si ce n'était pas le cas, d'impliquer les responsables afin de susciter des actions correctives dans la foulée. L'étude du passé n'offre guère d'intérêt sauf lorsqu'elle amène à trouver des solutions pour éviter dans le futur les erreurs déjà commises »⁵¹.

Le suivi budgétaire concerne non seulement tous les décideurs (direction et responsables opérationnels) qui mettent en œuvre des actions correctives, mais aussi le contrôleur de gestion chargé d'animer le contrôle budgétaire.

- ❖ **Le contrôle budgétaire :** proprement dit, tel que décrit dans la définition et qui lui s'appuie sur le suivi budgétaire préalablement effectué et fait recourir à des actions correctives après avoir décelé les causes des écarts.

On retient donc ici que le contrôle budgétaire est un contrôle qui se fait en deux phases. Ce contrôle permet de dégager les écarts découlant de la confrontation entre les prévisions et les réalisations et de prendre les mesures correctives appropriées qui s'imposent pour une meilleure atteinte des objectifs et prises de décisions pertinentes.

Dans une perspective budgétaire, l'ensemble des écarts constatés sur le budget du responsable d'un centre de responsabilité forme un tout en tant qu'instrument de mesure de la performance globale, mais l'addition de différents types d'écarts n'est pas propice à une évaluation significative, puisque les causes ne sont pas toutes internes au centre.

« Cependant, dans une gestion décentralisée, le responsable doit pouvoir connaître toutes les sources, qu'elles soient sous son contrôle ou hors contrôle, afin de pouvoir s'adapter aux circonstances et démontrer ses qualités de pilote. Toutefois, il ne doit en aucun cas limiter son tableau de bord à cette approche valorisée : tous les écarts doivent être sous contrôle, et en particulier les écarts d'exécution, doivent donner lieu à réflexion en commun pour la recherche de solutions. Cette nécessité, ainsi, que le fait, que chaque écart peut avoir des

⁵¹ SELMER Caroline, Op.cit., p : 184.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

multiples causes, oblige le responsable à disposer d'information à caractère technique plus propice à la réflexion des opérateurs »⁵².

3.8.1. Le positionnement du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire se situe sur trois niveaux différents à savoir :

- **Contrôle avant l'action** : lors de la phase de budgétisation. On prendra la précaution de simuler, au moins sur le papier, les solutions envisagées. Chaque responsable devra s'investir dans la préparation de l'action.
- **Contrôle pendant l'action** : contrôle opérationnel (suivi quotidien). Il ne faudra pas simplement se contenter d'analyser mensuellement les décalages entre les prévisions budgétaires et les réalisations. Le responsable d'un CRB aura soin de prévoir, en cas de constatation d'écarts, des actions correctives.
- **Après l'action** : mesure des résultats et évaluation de la performance. Il est trop tard, on ne corrige plus, on constate. La mesure des résultats finaux nourrira la réflexion pour améliorer la fiabilité des prévisions futures.

3.9. Les qualités d'un bon contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire repose sur la mise en place d'un système d'information de gestion, ce système doit avoir les caractéristiques suivantes ⁵³: Rapidité ; Fiabilité ; Coût modéré.

- **Rapidité** : Si les responsables opérationnels doivent prendre des décisions à la suite du suivi budgétaire, les informations nécessaires doivent être fournies rapidement. Afin d'améliorer la disponibilité des informations, il peut s'avérer utile de renoncer à une précision extrême pour recourir à certaines estimations. En effet, une information très précise mais obtenue tardivement ne permet pas au suivi budgétaire d'atteindre son but.
- **Fiabilité** : L'information doit être de qualité, la rapidité ne doit pas conduire l'entreprise à obtenir une information disponible immédiatement mais totalement

⁵² SELMER Caroline, Op.cit., p : 172.

⁵³ BERLAND Nicolas, Op.cit., p : 78.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

fausse. Toute la difficulté pratique du contrôle de gestion consiste à trouver un optimum entre rapidité et fiabilité.

➤ **Coût modéré** : En tenant compte :

- du coût de mise en place de l'organisation, car le suivi budgétaire doit reposer sur une organisation adéquate basée sur les centres de responsabilité, un système d'information et la formation du personnel ;
- le coût de fonctionnement pour la saisie et le traitement des données ;
- le temps consacré à l'élaboration et au suivi du système par les responsables concernés.

3.10. Les outils du suivi-contrôle budgétaire :

Les outils servant à effectuer le suivi budgétaire ou le contrôle sont multiples. Il s'agit entre autre du :

3.10.1. Tableau de bord :

Le tableau de bord est : « *un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise* »⁵⁴. Cela pourrait signifier que tout responsable opérationnel peut en faire usage pour suivre ses activités. Il pourra ainsi suivre l'évolution de son budget. Il concerne principalement le responsable budgétaire.

Les tableaux de bord des entreprises sont le plus souvent ⁵⁵:

- « *passéistes* : car les indicateurs financiers indiquent le plus souvent les performances passées de l'entreprise, ne permettant pas ainsi de constater l'évolution en cours ou même de mesurer l'avancement de la stratégie.
- *partiels* : car les indicateurs ne couvrent que partiellement les enjeux de l'organisation,
- *isolés* : car les indicateurs sont très peu communiqués dans l'entreprise ce qui ne favorise pas le partage des connaissances et l'implication des individus ».

⁵⁴ FIORE Claude, « *pilotage de l'offre de valeur : tableaux de bord, budgets et indicateurs* », édition Pearson, Paris, 2005, p : 141.

⁵⁵ IRIBARNE Patrick, « *les tableaux de bord de la performance* », 2e édition DUNOD, Paris, 2009, p : 6.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

Il est préférable d'utiliser le tableau de bord prospectif (balanced-scorecard) qui est communicant, équilibré et prédictif en utilisant des indicateurs adaptés. Cela permettra la participation de tous dans le processus et l'optimisation des résultats.

3.10.2. Benchmarking :

Le benchmarking est défini : « Comme une technique de motivation qui consiste à comparer ses propres pratiques avec les meilleurs provoquant une tension permanente dans la recherche du progrès. Il représente un avantage pour le contrôle budgétaire, une approche comparative de recherche de solutions »⁵⁶.

3.10.3. Reporting :

Le reporting signifie : « rapporter ou rendre compte et que c'est le compte rendu des réalisations ou encore l'ensemble d'informations ayant pour but de rendre compte d'une situation à une date donnée ou sur une période considérée »⁵⁷.

3.10.4. Les réunions de suivi budgétaire :

Les réunions de suivi budgétaires sont importantes lors du contrôle budgétaire. De ce fait, mensuellement ou bimensuellement, il est souhaitable que se tiennent des réunions d'examen des comptes pour faire le point. A ces réunions, participeront les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur. Au cours de ces réunions, les responsables budgétaires rendront compte des écarts constatés puis, après échange, les éventuelles corrections à mettre en œuvre seront harmonisées et d'autres seront décidées pour une meilleure performance.

⁵⁶ SELMER Caroline, « *Concevoir le tableau de bord* », 2e Edition DUNOD, Paris, 2003, p : 45.

⁵⁷ PIGE Benoit et LARDY Philippe, « *Reporting et contrôle budgétaire* », Edition EMS, Paris, 2003, p : 45.

Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, il est possible de relever que le processus budgétaire comprend plusieurs étapes, aussi importantes, les unes que les autres depuis l'élaboration jusqu'au contrôle budgétaire. De ce qui précède, il faut souligner qu'il est indispensable, car étant un outil d'aide à la prise de décision et permet une visibilité quant à la gestion des ressources, de l'exécution des plans d'actions prévus. De ce fait, il ressort de ce développement qu'il faudrait travailler sérieusement à toutes les étapes du processus budgétaire. Il y va de l'atteinte des objectifs poursuivis et de la bonne marche de l'entreprise.

Un processus budgétaire organisé fournira à chaque opérationnel un cadre de réflexion, afin qu'il puisse replacer sa gestion quotidienne dans sa dimension stratégique et adapter ses objectifs annuels à ceux des autres.

Chapitre II :
Rôle de la gestion
budgétaire et la
performance
économique de
l'entreprise

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

Introduction :

De nos jours, la performance joue un rôle clé dans la gestion d'une entreprise. En vue d'atteindre ses objectifs, l'activité d'une entité doit faire l'objet d'un suivi rigoureux.

La performance est une notion quotidiennement utilisée dans le domaine des affaires et qui s'est beaucoup développée à travers le temps, en effet, elle occupe une place centrale dans le domaine de la gestion. Ainsi, la performance est un concept polysémique ou multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou l'évaluateur. S'ajoute à cela, le fait que la performance représente en elle-même un terme ambigu très difficile à cerner et à mesurer et qui ne possède pas de définition unique.

La mise au point d'un système de planification susceptible de mieux atteindre la performance de l'entreprise est indispensable, pour cela les entreprises recourent aux divers outils du contrôle de gestion comme la comptabilité de gestion, l'analyse des coûts, le contrôle budgétaire, etc.

Ce chapitre est consacré à la clarification et à la vérification du rôle de la gestion budgétaire dans la performance économique d'une entreprise, il comprend trois sections, dont la première section portera sur la notion de performance, la seconde section sera consacrée au système de mesure de la performance, enfin la dernière section va aborder l'importance de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance économique.

Section 01 : Notion de la performance économique

La notion de performance est un terme largement répandu et utilisé par tous, et même si nous en comprenons toute la signification, il est cependant compliqué de s'accorder sur une seule définition. En effet, cela renvoie à un certain niveau d'excellence dans un domaine donné mais sans en indiquer clairement l'intensité exacte.

1. Définition et caractéristiques de la « Performance » :

1.1. Définition de la notion « Performance » :

La performance est une notion qui peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, on trouve plusieurs interprétations selon les auteurs suivants :

-ALBANES : « La performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficacités. »⁵⁸

-KHEMAKHEM : « la performance est d'accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. »⁵⁹

-CHADLER : « La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. »⁶⁰

⁵⁸ Payette. A, Efficacité des gestionnaires et des organisations, Presse de l'université de Québec, 1988, P 157.

⁵⁹ A.KHEMAKHEM « la dynamique du contrôle de gestion ». 2^{ème} édition DUNOD. 1976, P310.

⁶⁰Chandler A .D, organisation et performance des entreprises, Tome1, Ed de l'organisation, Paris, 1992, P21

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

-BOURGUINGNON : « Etymologiquement ce mot vient du verbe anglais to perform lui-même issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir une action avec régularité. Trois sens lui sont généralement retenus : Un succès ; Un résultat de l'action ; Une action ».⁶¹

Il a défini la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). »⁶²

-GILBERT et CHARPENTIER : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnel, quelques soient la nature et la variété de ces objectifs [...] La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des références choisies. »⁶³

-LEBAS : « la performance n'existe pas de façon intrinsèque, elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport au contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon de temps. »⁶⁴

-LORINO : « La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques »⁶⁵. Ce qui revient à dire que la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, ainsi « n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ». ⁶⁶

- DORIATH : « la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation.»⁶⁷ Alors, la

⁶¹BOURGUINGNON.A, « Peut-on définir la performance? », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout, 1995, pp61-65.

⁶² Idem, pp61-65.

⁶³GILBERT.P et CHARPENTIER.M, Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingence, Acte du 31 congrès de l'association francophone de la gestion des ressources humaines (AGRH), Montréal, p359.

⁶⁴LEBAS.M, « Oui, il faut définir la performance », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout, 1995, p68.

⁶⁵LORINO Philippe. «Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage ». Édition d'organisation 1998, P18.

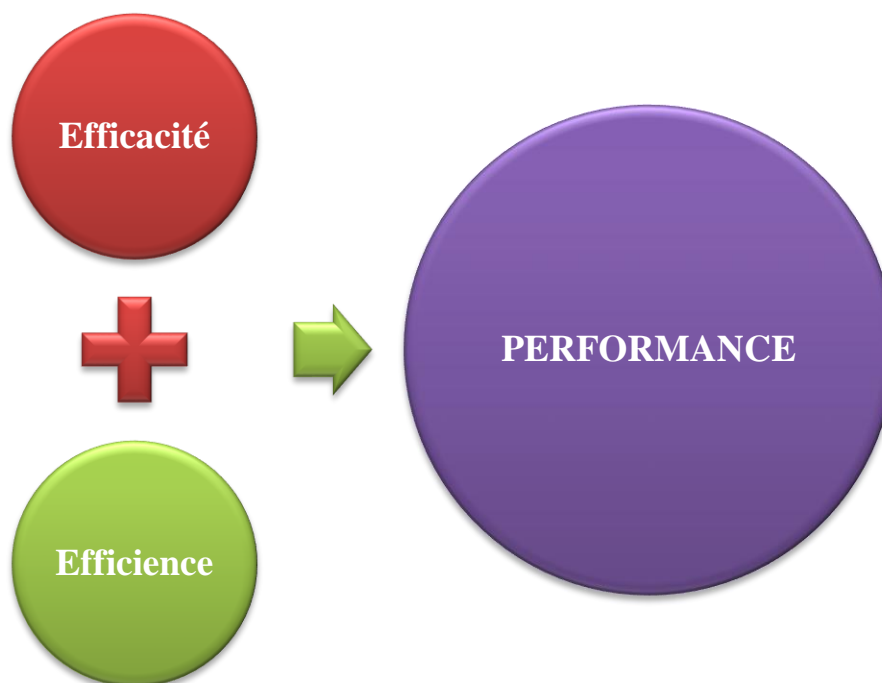
⁶⁶ Idem, P18.

⁶⁷ Comptabilité et gestion des organisations, 2008, P313.

performance peut être définie comme l'atteinte des objectifs financiers à moindre coût. Elle regorge plusieurs aspects en l'occurrence l'efficacité, l'efficience et l'économie.

Ainsi, le schéma qui définit la performance selon Brigitte DORIATH :

Figure N° 11 : Schéma de la performance



Source : Brigitte, DORIATHE, Comptabilité et gestion des organisations, 2008.

On remarque que la définition de la performance est un exercice difficile car c'est une notion qui recouvre plusieurs sens, selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne Saucier⁶⁸ : « La notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser », ce qui nous permet de dire que c'est une notion qui évolue sans cesse dans le temps et dans l'espace.

1.2. Caractéristiques de la performance :

La définition ci-dessus de BOURGUINGNON, met en évidence trois (03) caractéristiques fondamentales pour la notion de performance⁶⁹:

⁶⁸ Pierre Voyer, tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance ,2eme Edition, Presse de l'université du Québec, 2006, P84.

⁶⁹ DORIATH.B, GOUJET.C, Op.cit, P172.

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

- **La performance est succès** : Elle n'existe pas en soi, elle est une fonction des représentations de la réussite et diversifie selon les entreprises et les acteurs, elle représente un jugement positif d'un résultat, comporte donc l'idée de qualité de réalisation.
- **La performance est action** : L'action représente les actes mis en œuvre pour atteindre les objectifs, ce qui signifie un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps.
- **La performance est résultat de l'action** : La mesure de la performance correspond à l'appréciation ou à l'évaluation des résultats obtenus.

Les résultats doivent être rapproché d'un référentiel (objectif), la performance représente alors le niveau de réalisation des objectifs.

Donc on peut noter que la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et les conditions de réalisation.

1.3. Objectifs de la performance :

La performance des entreprises vise en effet une multitude d'objectifs et de buts, comme :

- Une aide à la prise de décision rapide grâce à la transparence des stratégies mis en place pour la collecte d'information, la comparaison et l'analyse ;
- Amélioration de la gestion de l'entreprise par le bon choix des indicateurs pertinent ;
- Effectuer des comparaisons avec d'autre entreprise du même secteur d'activité afin d'anticiper les changements du jeu concurrentiel ainsi de savoir la compétitivité de l'entreprise ;
- L'amélioration de la rentabilité par la réduction des couts de fabrication et lancer de nouveaux produits ;
- Amélioration des processus de fabrication et renforcer la sécurité au travail ;
- Déduire les points forts et les points faibles et les potentialités de l'entreprise ;
- Prévisions des risques encourus ;
- Fidéliser la clientèle et anticiper leur besoin.

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

1.4. Typologie de la performance :

La performance est un concept polysémique ou multiforme qu'on peut étudier dans divers dimensions.

1.4.1. Performance économique :

Elle correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion (EBE, VA, la Marge, R.Net, R. Exceptionnel, etc.), afin de déterminer la compétitivité-prix et la compétitivité hors-prix de l'entreprise :

- **La compétitivité-prix :** Désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- **La compétitivité hors-prix :** Désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

1.4.2. Performance stratégique :

Elle est définie comme étant « la capacité des dirigeants à gérer stratégiquement la performance de leur opérationnel qui détermine véritablement la performance de l'entreprise au cours des prochaines années ». ⁷⁰ Plusieurs facteurs sont nécessaires à la réalisation de cette performance, on peut citer entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

1.4.3. Performance financière :

D'après MARTORY et autres « La performance financière décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des ressources financières. Par exemple, les progrès dans la gestion

⁷⁰ SADEG.M, Performance des entreprises et intégration à l'économie mondiale, Revue des sciences commerciales et de la gestion, N°03, Avril 2004, P71.

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

de la trésorerie de meilleurs placements peuvent expliquer à eux seuls un accroissement du résultat »⁷¹. On peut donc définir la performance financière comme étant la capacité d'une entreprise d'atteindre ses objectifs financiers, qui sont essentiellement la maximisation de sa création de valeur et assure sa rentabilité. Ainsi la performance financière est profondément liée à la performance économique.

1.4.4. Performance sociale :

La performance sociale est le résultat d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. C'est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une organisation en accord avec des valeurs sociales. Cette performance est mesurée par la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turnover, l'absentéisme et les retards au travail.

1.4.5. Performance environnementale :

La norme ISO 14 000 définit la performance environnementale comme des résultats mesurables du management des aspects environnementaux d'une organisation. Dans le contexte des systèmes de gestion environnementale, les résultats peuvent être mesurés par rapport à la politique environnementale de l'organisation, à ses objectifs environnementaux, à ses cibles environnementales et autres exigences de performance environnementale. Pour mesurer cette performance, les entreprises mettent en place des systèmes d'indicateurs et des audits environnementaux.⁷²

1.4.6. La performance humaine :

Elle est une préoccupation fondamentale, ces dernières années, pour tous les acteurs de l'entreprise. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants de l'entreprise que du côté des salariés, comme le facteur essentiel qui contribue à la performance économique de l'entreprise ; Avant, l'entreprise n'exigeait au salarié que sa force du travail mais aujourd'hui, il lui est

⁷¹ MARTORY.B et autres, *Piloter les performances RH*, Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008, P23.

⁷² RENAUD. A, *Les outils d'évaluation de la performance environnementale*, *Revue Management & avenir*, N°29, 2009, p 346.

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

exigé une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci concerne essentiellement les notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation.

1.4.7. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle représente la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale dans l'optique d'améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc. Dans le contexte organisationnel, tout ce qui est performant est positif et satisfaisant et tout ce qui est non performant est négatif et insatisfaisant.

1.4.8. La performance managériale :

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostique des concepts ;
- Le leadership : confiance en soi, communication, logistique, capacité de conception.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.

1.4.9. La performance technologique :

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;
- Ajustement périodique de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise.

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

1.4.10. La performance commerciale :

Elle est définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients et prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale parmi lesquels on cite :

- La part de marché ;
- La fidélisation des clients ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction de la clientèle ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit et par marché.

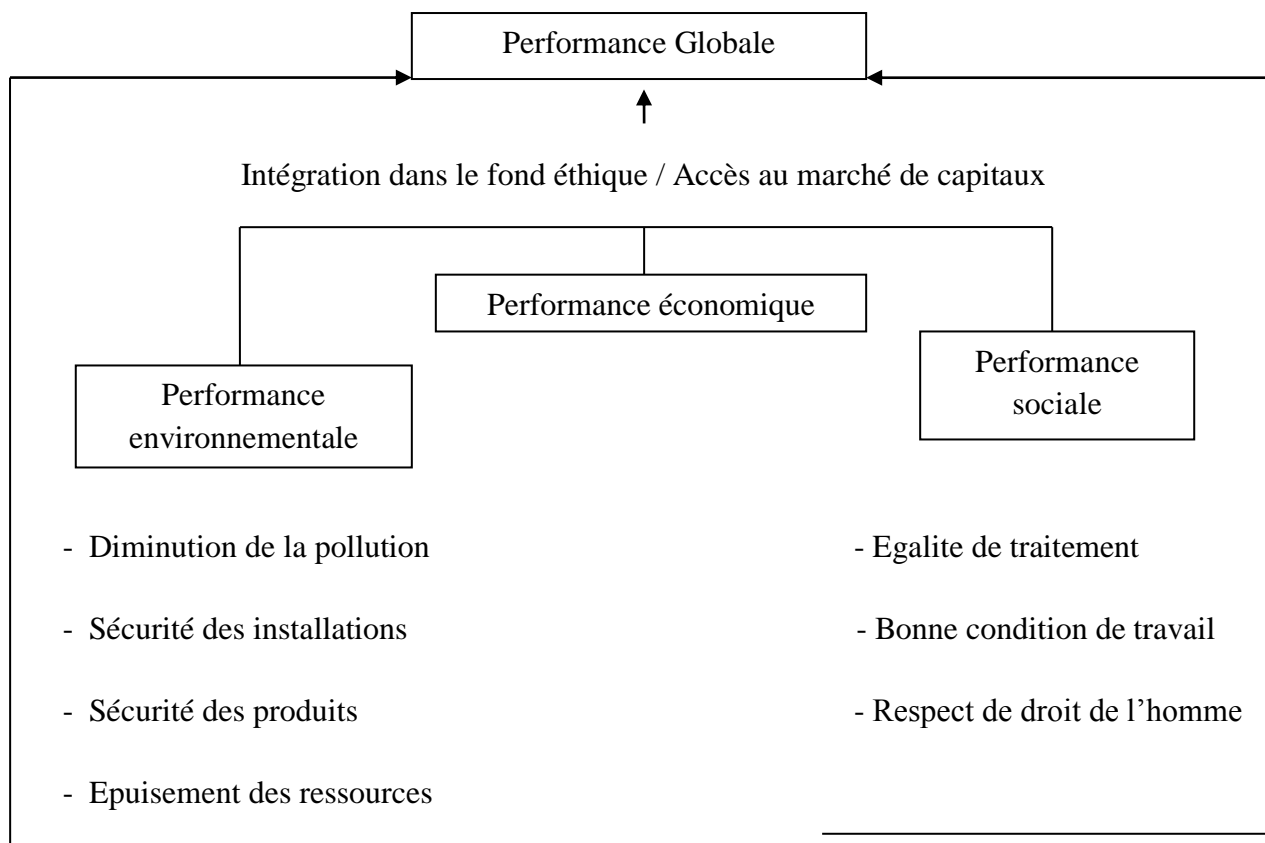
1.4.11. La performance globale :

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et les parts de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation réduite de la performance à des approches plus globales, (performance multidimensionnelle) incluant des dimensions sociales et environnementale, Reynaud définit la performance globale comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »⁷³.

Le Schéma ci-dessous récapitule les composantes de la performance globale selon REYNAUD :

⁷³ REYNAUD.E, Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ?, Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable, Angers, Mai 2003, P10.

Figure N° 12 : Performance globale



- Diminution des coûts directs (diminution de gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Diminution de probabilité d'occurrence d'événement spectaculaire (grève, boycott)
- Augmentation de la motivation des employés
- Image/ Gain de parts de marché
- Facilité de recrutement de cadres
- Opportunités de création de nouveaux produits

Source : REYNAUD.E, Op.cit, P10.

1.5. Type de performance :

D'après DORIATH et GOUJETT, il existe deux types de performance de l'entreprise⁷⁴ :

- la performance interne ;
- la performance externe.

⁷⁴DORIATH.B, GOUJETT.C, « Gestion prévisionnelle et la mesure de la performance », Op.cit, P173.

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

1.5.1. La performance interne :

La Performance interne concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires.

1.5.2. La performance externe :

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, on trouve dans ce cas :

- Les actionnaires ;
- Les clients ;
- Les fournisseurs ;
- L'Etat ;
- Les organismes financiers, etc.

Le tableau ci-dessous résume la spécificité de la performance interne et externe :

Tableau N° 01 : Distinction entre performance externe et interne.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers l'actionnaire.	Est tournée vers le manager.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutir à la définition des variables d'action.
Donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH.B, GOUJETT.C, « Gestion prévisionnelle et la mesure de la performance », Op.cit, pp 173-174.

Section 02 : Système de mesure de la performance

Après avoir posé les fondements de la notion de la performance, il convient de s'intéresser à sa mesure qui représente une tâche complexe, difficile un vrai défi, mais malgré sa difficulté, elle est indispensable.

Dans ce sens, la deuxième section abordera le système de mesure de performance. On commencera par la notion de « mesure », ensuite les différents indicateurs de mesure seront exposés pour finir avec les divers axes de mesure.

2. La mesure de la performance :

D'après Lord Kelvin : « ce qui ne se mesure, n'existe pas »⁷⁵, c'est à dire que si la performance existe réellement, l'entreprise doit non seulement la définir comme le note LABAS dans son article : « Oui, il faut définir la performance »⁷⁶, mais aussi la mesurer. Donc la mesure de la performance est une nécessité car si on a la capacité de se mesurer on aura la capacité de se gérer.

Un système de mesure de la performance peut être considéré comme un portefeuille de mesures permettant de délivrer une évaluation équilibrée de la performance de l'organisation, c'est-à-dire pondérée de tous les éléments le constituant. De façon plus précise, il s'agit d'un système qui permet de prendre des décisions et de mener des actions avisées à la lumière de l'efficacité et l'efficacité des actions passées, grâce à l'acquisition, la vérification, le tri, l'analyse, l'interprétation et la diffusion des données appropriées.

En effet, un système de mesure doit accomplir les missions suivantes⁷⁷ :

- Apprécier, gérer et améliorer la performance ;

⁷⁵Document de Travail. Hachimi.SY, la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et ses moyens de mesure, 2003, <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf>, p 04.

⁷⁶ M. Lebas, « Oui il faut définir la performance » Revue Française de comptabilité, juillet- août 1995, n 269, p 66-71

⁷⁷ LARDENOIJE.E et autres, Performance management models and purchasing: Relevance still lost, Researches in purchasing and supply management, Proceeding of the 14 IPSERA, March 20-23, Archamps, France, 2005, p670.

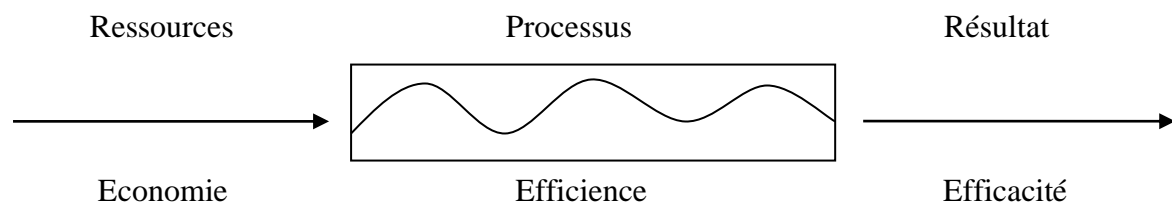
Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

- Formuler et clarifier la stratégie ;
- Mettre en valeur le dialogue stratégique ;
- Améliorer la prise de décision et la classification des priorités ;
- Stimuler la motivation et l'apprentissage.

2.1. Les critères de mesure de la performance :

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

Figure N°13 : critères de la performance



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

2.1.1. L'Efficacité :

L'efficacité signifie l'aptitude à atteindre les objectifs, elle qualifie la capacité d'une entreprise à parvenir à ses fins et à ses objectifs. Etre donc efficace signifie pour une entreprise qu'elle puisse produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés, que ces objectifs soient définis en termes de quantités, de qualité, de délais, de coût ou même de rentabilité.

La formule de la mesure de l'efficacité est comme suit :

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

2.1.2. L'Efficienc

C'est le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre, ce qui veut dire le fait qui maximise la quantité de produits ou services à partir d'une quantité donnée de ressources, ou le fait qui minimise la quantité des ressources consommées pour une quantité de produits ou services donnée .

La formule de la mesure de l'efficienc est comme suit :

$$\text{Efficienc} = \text{objectifs visés} / \text{moyens mis en œuvre}$$

2.1.3. L'Econom

C'est la relation entre les objectifs fixés et les moyens alloués, ce concept signifie que l'entreprise minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. L'économ consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût.

2.2. Objectifs de mesure de la performance :

Selon Giraud & al, les objectifs poursuivis sont de deux ordres⁷⁸ :

- **information des managers** : Elle permet de clarifier la nature des performances attendue des managers en charge des entités au regard de leurs tâches. Enfin, elle oriente le comportement des managers dans un sens pertinent, dans la mesure où il est mis à leur disposition un certain nombre d'indicateurs à partir desquels ils agissent. En effet, pour toute entité le manager a besoin d'information pour diriger ses tâches ;
- **incitation des managers** : Il s'agit de la mise en place du dispositif d'incitation autour de la mesure qui se traduit par : La mise en place d'une négociation sur le terme de l'évaluation et la mise en place d'un système de sanction/récompense indexé sur la performance définie.

⁷⁸GIRAUD François ; SAULPIC olivier ; BONNIER Carole ; FOURCADE François, (2004), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2ème édition, Galion éditeur, Paris, P69.

2.3. Importance de l'évaluation de la performance :

L'importance de la conception d'un système d'évaluation se résume par les points suivants:

- L'évaluation de la performance représente une source d'incitation et de motivation pour les membres de l'organisation. Le caractère est renforcé par la mise en place d'un système de sanctions/récompenses indexés sur la performance ainsi définie ;
- La fonction contrôle de gestion et l'évaluation de la performance sont strictement liées entre elles, cette dernière propose les meilleurs moyens d'identifier les écarts ;
- L'évaluation de la performance constitue un moyen nécessaire à l'amélioration de la rentabilité de l'organisation, car elle fait ressortir les points forts à renforcer et les points faibles.

2.4. Les indicateurs de la performance :

Selon P. LORINO, un indicateur de performance se définit comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer un résultat »⁷⁹.

Un indicateur de performance est un indice qui permet et mesurer l'état d'avancement des projets et le degré d'atteinte des objectifs tracés et évaluer les résultats obtenus.

Dans la gestion quotidienne, les indicateurs peuvent être la représentation de mesures de :

- **Quantité** : le nombre de..., le volume de..., le taux de...
- **Qualité** : la valeur perçue dont la mesure en est qualitative (par exemple, le degré de conformité des interventions aux besoins : élevé, moyen, bas), ou fait par échelonnage (échelle de 1 à 5 : très bon, bon, moyen, etc.), ou la « valeur d'usage » relative (« de bien meilleurs services que l'an passé ») tiré de la mesure de perceptions ou d'opinions.

⁷⁹Yvon Pesqueux, la Notion de Performance Globale, 2004, <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document>, p 10.

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

- **Montant** : l'aspect monétaire (par exemple, le coût en dollars, le bénéfice), les frais de..., l'aspect « unité monétaire » des ressources ou des efforts nécessaires, etc.
- **Temps (délais et fréquence)** : le temps de production, d'attente, le pourcentage de services fournis à temps, le retard, la longueur des listes d'attente, la fréquence des rencontres, etc.
- **Toute combinaison** entre certaines des mesures précédentes : le coût unitaire ou prix de revient, c'est-à-dire le rapport entre les coûts et la quantité produite ; le rendement, c'est-à-dire le rapport entre la quantité produite et les coûts ; le rythme, c'est-à-dire le rapport entre la quantité et l'unité de temps ; etc.

2.4.1. Les indicateurs de la performance économique :

Les bilans intermédiaires de gestion permettent d'évaluer différents postes de l'entreprise et estimer sa performance dans le temps.

❖ La marge commerciale :

Elle est calculée pour les entreprises réalisant des activités commerciales : commerce en gros, de détails, grandes surface, magasins ..., qui peuvent éventuellement réaliser d'autres activités de services ou industrielles .elle représente l'excédent des ventes sur le cout d'achat des marchandises vendues.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente de marchandises} - \text{cout d'achat de marchandises vendues}$$

❖ Production de l'exercice :

Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles (fabrication de produit de construction ...) et les prestataires de services (transports...etc.)

Elle se calcule comme suit :

$$\text{Production de l'exercice} = (\text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisées}) - \text{le déstockage de production}$$

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

❖ **Valeur ajoutée produite :**

Elle indique le montant de la création ou de l'accroissement de la valeur apportée par l'entreprise à son stade d'activité.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{Valeur ajoutée} = (\text{production de l'exercice} + \text{marge commerciale}) - \text{consommation de l'exercice en provenance des tiers}$$

❖ **Excédent brut d'exploitation (EBE) :**

C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise, elle exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaire, destiné à maintenir ou accroître son outil de production, ou à rémunérer ses capitaux propres ou empruntés.

Il se calcul comme suit :

$$\text{EBE} = (\text{valeur ajoutée} + \text{subvention d'exploitation}) - (\text{impôts, taxes et versement assimilé} + \text{charge de personnel})$$

❖ **Résultat d'exploitation :**

Le résultat d'exploitation inclut tous les produits et toutes les charges d'exploitation par nature.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Résultat d'exploitation} = (\text{EBE} + \text{reprise sur charge et transfert des charges} + \text{autre produit}) - (\text{dotation aux amortissements} + \text{dépréciation et provision} + \text{autre charges})$$

❖ **Résultat courant avant impôt :**

Son calcul tient compte des éléments financiers (encaissée, décaissées et calculée).

Il se calcule comme suit :

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

$$\text{RCAI} = (\text{résultat d'exploitation} + \text{quotas parts de résultat sur opération faites en commun} + \text{produit financier}) - \text{charges financière}$$

❖ **Résultat exceptionnel :**

Il est calculé à partir des produits et des charges exceptionnels sur opérations de gestion, en capital et calculées.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnels}$$

❖ **Résultat de l'exercice :**

Il représente le cumule des résultats d'exploitation, financier et exceptionnel. Et il correspond au résultat comptable dégager dans le tableau de résultat (bénéfice ou perte) et présent au passif du bilan (contrôle).

Il se calcule comme suit :

$$\text{Résultat de l'exercice} = (\text{résultat courant avant impôt} + \text{résultat exceptionnel}) - (\text{participation des salariés} + \text{impôts sur le bénéfice}).$$

❖ **Plus-value ou moins-value de cession d'élément d'actif :**

Ce solde est à rapprocher de la notion de plus ou moins-value réelles pour des opérations de cessions d'éléments de l'actif immobilisé, effectuées pendant l'exercice et représentant un caractère exceptionnel.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Plus-value ou moins-value de cession d'élément d'actif} = \text{produit de cession d'éléments d'actif} - \text{valeur comptable des éléments d'actifs cédés}$$

2.4.2. Les indicateurs de la performance financière :

Ils permettent de déterminer les objectifs économiques et financiers et d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Le poids des objectifs et des indicateurs financiers ne sont pas les mêmes dans toutes les organisations.

Les principaux indicateurs financiers portent sur :

a. ROE : Rentabilité financière (Return On Equity) :

Le ROE constitue le moyen privilégié pour les actionnaires de mesurer le profit qui rémunère leur apport. Il s'exprime par le rapport entre le résultat net et les fonds propres.

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{capitaux propres}$$

b. ROI : Rentabilité économique (Return On Investment) :

Le ROI permet d'évaluer la performance d'ensemble de l'entreprise dans la mesure où la totalité des moyens mis en œuvre est considérée. La rentabilité économique se détermine par la capacité de l'entreprise à dégager des profits par rapport aux capitaux investis.

$$\text{ROI} = \text{Résultat net} / \text{capitaux investis}$$

c. EVA : Valeur ajoutée économique :

Cette méthode part du principe qu'une entreprise crée de la valeur si elle parvient à dégager un surplus supérieur à la rémunération minimale attendu par ses apporteurs de fonds et ses actionnaires, en compensation des risques qu'ils courent. L'EVA est un excellent indicateur d'aide à la décision de gestion et le suivi des performances.

L'objectif de l'EVA est de mesurer la performance nette, prenant en compte le coût total des ressources, dettes et fonds propres, exprimé par leur coût moyen pondéré.

$$\text{EVA} = \text{Résultat d'exploitation après impôt} - [\text{coût moyen pondéré du capital} \times (\text{actif total} - \text{dettes circulantes})]$$

2.4.3. Les indicateurs non financiers :

Les indicateurs financiers gardent toute leur pertinence dans le contrôle de la rentabilité des activités de l'entreprise, mais ils ne sont pas suffisants pour mesurer sa performance, les indicateurs de performance, ne devaient plus se limiter uniquement, aux informations financières, comptables et boursières. L'intégration des indicateurs de performance non financiers, est indispensable. Ainsi les indicateurs non financiers doivent être choisis en fonction de leurs capacités à expliquer les résultats de la stratégie retenue.

Les indicateurs non financiers présentent des avantages spécifiques, à savoir :

- Ils sont en relation plus étroite avec la stratégie de l'organisation ;
- Peuvent être de bons indicateurs pour les futurs résultats financiers ;
- Peuvent améliorer la performance des responsables en assurant une évaluation plus transparente de leurs actions.

2.5. Les qualités d'un bon indicateur de performance :

Pour qualifier un indicateur de performance de « bon indicateur », il doit présenter un certain nombre de qualités. Ainsi, un bon indicateur doit être⁸⁰:

- **Pertinent** : porte sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- **Accessible** : l'accès aux informations et leurs traitements doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable ;
- **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible à temps ;
- **Lisible**: il doit être facile que possible à comprendre et à interpréter ;
- **Contrôlable** : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent ;
- **Finalisé**: un objectif doit lui être attaché.

⁸⁰ MOTTIS. N, «Contrôle de gestion », 2éme édition EMS, France, 2007, P108.

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

2.6. Axes de mesure de la performance :

Il existe quatre axes que les auteurs considèrent fondamentales à toute organisation, on distingue les axes suivants : financier, client, processus internes, apprentissage et innovation⁸¹.

2.6.1. Axe financier :

Il traduit ce que les actionnaires attendent de l'entreprise. Il correspond aux indicateurs traditionnels de mesure de la performance, comme les indicateurs de rentabilité, méthode EVA, etc. dans le but d'évaluer la performance des actions engagées par le passé.

2.6.2. Axe client :

Il s'agit de mesurer la performance pour les clients, d'améliorer la rentabilité client avec toutes les formes de croissance .par exemple se référer à des indicateurs comme la part de marché, le nombre de nouveaux clients, l'augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment, la satisfaction des clients, fidélité des clients...etc.

2.6.3. Axe des processus internes :

Cet axe est consacré aux opérations internes qui agissent sur l'axe client en créant la valeur pour les clients, et sur l'axe financier en augmentant la richesse des actionnaires.

Il permet à l'entreprise de piloter la qualité de ses processus principaux, autrement dit, il permet à l'entreprise de définir les processus internes clés de la réussite.

L'axe des processus internes peut être subdivisé en trois parties :

- Processus d'innovation: création de produits et de processus qui correspondront aux besoins des clients.
- Processus opératoire : production et livraison aux clients des produits déjà existants.
- Service après vente : fourniture des services et de l'assistance au client après la vente ou la livraison d'un produit.

⁸¹ Kaplan R.S et Norton D.P, Comment utiliser le Tableau de Bord Prospectif ?, 2eme Edition, Editions d'organisation, 2⁸¹ MOTTIS. N, «Contrôle de gestion », 2ème édition EMS, France, 2007, P108. 001, P 90-105

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

2.6.4. Axe apprentissage et innovation :

Cet axe identifie les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour que ses processus internes soient les meilleurs, ceci afin de créer de la valeur pour les clients et les actionnaires.

Pour créer cette valeur, il est indispensable de donner une importance à la formation et la motivation du personnel pour accéder à de nouvelles compétences, à l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques.

Section 3 : Importance de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance économique

Après avoir mieux analysé les différentes facettes de la notion de performance, il est intéressant de s'interroger sur le lien existant entre la gestion budgétaire et la performance. La gestion budgétaire étant un système destiné à améliorer les performances de l'entreprise et à dégager des profits.

L'objet de cette section est de faire apparaître la relation entre ces deux notions et d'expliquer comment la gestion budgétaire influe sur la performance.

3. Mise en évidence du lien entre contrôle budgétaire et performance :

Le contrôle de gestion est un outil du pilotage de la performance de l'entreprise, en effet, avec son action de participation à l'élaboration et à la déclinaison des stratégies il a pour objectif de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs et être ainsi efficace et efficiente. De ce fait, il utilise ses différents outils pour s'assurer de la performance des autres fonctions, et ainsi de la performance globale de l'organisation :

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

- **La planification** : Le contrôle de gestion travaille en concert avec le sommet stratégique pour mettre en place des objectifs à moyen ou long terme, et y associer les moyens nécessaires pour leur atteinte. La planification permet ainsi d'atteindre la performance espérée grâce à l'atteinte des objectifs;
- **Les tableaux de bord** : Le contrôle de gestion met en place des indicateurs de performance pour évaluer l'action de chaque fonction de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs de manière périodique ou permanente, ainsi mettre en relief des éventuels relâchements dans l'activité et de corriger les erreurs ;
- **Les budgets** : L'élaboration des budgets permet à l'organisation de réguler son activité en fonction de ses besoins, et ses investissements futurs. Le respect du budget permet à l'organisation d'être plus performante en termes d'utilisation des ressources et de respect des prévisions.

4. Rôle de la gestion budgétaire dans le pilotage de la performance économique :

La gestion budgétaire est un outil de pilotage qui revêt de multiples fonctions pour une entreprise. Le pilotage de la performance est atteint à partir des calculs des coûts et des budgets de l'organisation en se limitant aux variables d'action classiques : quantité, prix, productivité, pour mieux piloter l'efficacité et l'efficience les managers s'efforcent d'intégrer d'autres variables qualitatives et non financières, et cela en évoquant les éléments suivants :

➤ Diffusion de la stratégie et du plan annuel :

Le budget devrait refléter les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. La diffusion du budget s'effectue au travers la lettre de cadrage, elle est transmise aux différents services de l'entreprise et est adaptée à chacun. Elle permet donc d'informer les acteurs de l'entreprise des hypothèses que s'est fixé la direction sur l'environnement, ainsi que les différents objectifs stratégiques. Cette lettre permet de donner à tous un cadre de travail commun.

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

➤ **Mise en évidence d'écarts :**

La mise en œuvre du budget permet d'assurer le déroulement des activités afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Il convient donc de suivre les réalisations pratiques afin de confirmer ou non les hypothèses et les prévisions. L'objectif étant de maîtriser l'entreprise et d'empêcher des déviations qui peuvent avoir des conséquences défavorables.

Le contrôle budgétaire permet de détecter les décalages et d'apporter des réajustements sur les périodes à venir. Il s'opère au fur et à la mesure de l'exécution du budget. Son but est de détecter les écarts entre prévisions et réalisations. Il s'agit, donc, de mettre en œuvre des actions tendant à corriger les effets des écarts constatés et à éviter qu'il ait des conséquences sur le reste de l'exercice. Sur ce point SELMER affirme que le contrôle budgétaire repose sur l'analyse des écarts et doit obéir à quelques principes bien établis⁸² :

- On ne contrôlera que les écarts significatifs en termes de montant, de tolérance....On aurait tort de délaissier certains écarts apparaissant négligeables, mais qui se révèlent être la somme des écarts plus important qui se compensent. On prendra soin de vérifier leurs causes en différenciant notamment les écarts de volume et les écarts des prix.
- Le calcul d'écarts n'est pas une fin en soi, une analyse des causes doit déboucher sur une action correctrice.
- Il faudra s'assurer de la fiabilité et de la cohérence des informations concernant les réalisations et les prévisions. Il est noté que les écarts peuvent aussi bien provenir des réalisations (éloignées des objectifs prévisionnels), que les éléments prévisionnels (budget ou coût standards irréalistes).
- Il est primordial de savoir également que certains écarts sont dus à des événements non maitrisable (grèves, mauvais temps, etc.).

Le contrôle budgétaire constitue donc le premier pas, à travers un suivi de la performance financière (rentabilité), vers la gestion de la performance globale et, principalement, économique et financière de l'entreprise.

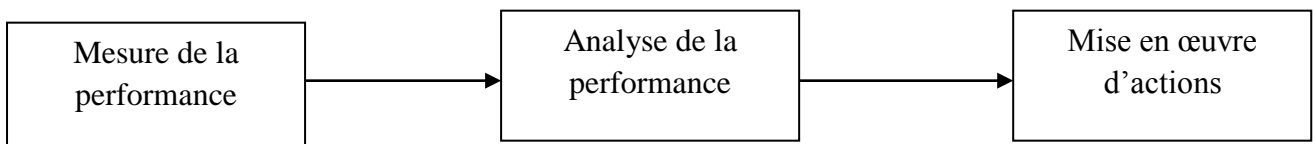
⁸²SELMER.C, Construire et défendre son budget, Edition DUNOD, Paris, 2003, P178.

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

Pour DORIATH, le contrôle budgétaire est « un processus qui se situe après l'action, il a pour objectifs d'évaluer la performance, d'en expliquer les causes afin de permettre une meilleure maîtrise des résultats obtenus »⁸³.

Ce processus est composé des activités de mesure (les écarts), d'analyse et de mise en œuvre des actions correctives comme l'explique le schéma ci-après :

Figure N°14 : le processus du contrôle budgétaire comme outil de mesure de la performance.



Source : Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2007, P3.

Pour conclure, La gestion budgétaire permet de faire des prévisions pour afin de pouvoir anticiper les résultats futurs et de les optimiser, et aussi de faire des analyses pour constater et mesurer l'ensemble des activités pour identifier rapidement les faiblesses et faire en sorte de proposer des actions correctrices.

La gestion budgétaire se révèle donc comme un outil indispensable pour chaque entreprise dont l'objectif est l'amélioration de la performance de l'entreprise.

⁸³Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2007, P3.

Chapitre II : Rôle de la gestion budgétaire et la performance économique de l'entreprise

Conclusion :

A travers ce deuxième chapitre, on remarque l'enjeu central que représente la performance de l'entreprise dans la gestion, que par la maîtrise de cette dernière l'entreprise arrive à réaliser ses objectifs et d'assurer sa pérennité et être plus performante.

La performance économique et financière est difficile à appréhender donc il est nécessaire de mettre en place un système de mesure de performance qui nécessite des indicateurs économiques, financiers mais aussi des indicateurs non financiers, qui prennent en considération l'environnement, qui devient de plus en plus complexe et instable.

En effet, pour faire face aux incertitudes de l'environnement, les entreprises doivent dépendre de la planification et du pilotage de la performance, qui représente l'un des outils du processus de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion a pour objectif de mesurer la performance mais aussi à l'améliorer en permanence. La gestion budgétaire constitue un outil qui permet le pilotage de la performance économique à travers le contrôle et le suivi budgétaire qui vont être l'occasion de mettre en place des actions correctives en cas d'écarts et l'amélioration de la performance qui est nécessaire pour l'existence de l'entreprise.

Chapitre III :
Planification budgétaire et
performance économique
de la SONELGAZ

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

Introduction :

Dans la suite logique de notre étude, nous allons mettre en pratique les aspects théoriques développés dans les chapitres précédents, en prenant comme exemple la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz « SONELGAZ », où nous avons effectué notre stage pratique.

Sur la scène économique, la SONELGAZ revêt une importance capitale dans le développement de l'économie nationale, elle est une institution chargée de la mission d'assurer pour les consommateurs l'approvisionnement en électricité et en gaz, elle est l'une des plus grandes entreprises publiques en Algérie et où la performance devient primordiale, pour survivre dans l'environnement économique actuel, de plus complexe.

L'objet de ce chapitre est d'apprécier l'efficacité la gestion budgétaire au sein de la SONELGAZ de TIZI OUZOU. À cet effet cette partie est divisée en trois sections ; la première section est réservée à la présentation de l'organisme d'accueil et en particulier le service qui nous a accueillis dans le cadre de notre stage, dans la deuxième section on va aborder la planification budgétaire et le processus d'élaboration du budget au niveau de l'établissement, et en dernier lieu nous procéderons à la mise en évidence de la contribution de la planification budgétaire dans la performance économique de l'entreprise SONELGAZ .

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil, SONELGAZ du Centre de Tizi-Ouzou

Cette première section a pour objet de présenter la direction de distribution d'énergie électrique «SONALGAZ » de Tizi-Ouzou, et plus particulièrement la division de finance et de comptabilité.

1. Présentation de la SONELGAZ :

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger.

SONELGAZ a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité et Gaz .

Déterminé à faire plus et mieux, la SONELGAZ a toujours mobilisé des financements importants afin de développer et renforcer l'infrastructure électrique et gazière. Pour la période (2005-2010), un vaste programme d'investissement exceptionnel est mis en œuvre afin d'augmenter ses capacités de production d'électricité, de densifier et rendre plus robuste son réseau de transport d'électricité et du gaz et enfin de moderniser ses services à la clientèle.

L'ambition de SONELGAZ est de devenir plus compétitif pour pouvoir faire face à la concurrence qui se profile et compter, à terme, parmi les meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

1.1. Historique et objectifs de la SONELGAZ :

La SONELGAZ est une ancienne entreprise historique pour l'Algérie, qui a connu au fil des années plusieurs changements et mutations afin de s'adapter aux exigences de ces missions et des défis qu'elle doit relever.

1.2. Evolutions et transformations de l'entreprise :

Apparu le 5 juin 1947 sous l'occupation coloniale Française avec le nom de l'EGA (Electricité et Gaz d'Algérie). Elle regroupait les anciennes entreprises de productions et de distributions de l'électricité et du gaz.

Elle a pris le nom de SONELGAZ (Société National de l'Electricité et du Gaz) en 1969, dans le cadre de la nationalisation des entreprises algériennes suivant l'ordonnance N°69/59 datée du 28/07/1969.

Après son indépendance en 1958, l'Algérie a eu pour intention de développer l'entreprise elle-même, sans aucune aide étrangère donc son défi a été réussi car elle est devenue une entreprise de taille importante qui était déjà composé de 6000 agents, en plus d'être devenue un acteur économique important en Algérie.

En 1985, il y a eu la restructuration de l'entreprise, en se dotant 6 nouvelles filiales autonomes afin de répondre aux besoins du pays. Ces filiales qui se sont spécialisées dans un domaine d'activité précis, à savoir :

- Les Travaux d'électrifications – KAHRIF
- Le montage des infrastructures et installations électriques - KAHRAKIB
- le montage industriel- ETTERKIB
- La fabrication des compteurs et des appareils de mesures et de contrôles- INERGA
- les travaux génie civil -INERGA
- La réalisation des canalisations de transport et distribution de gaz.
- La réalisation des réseaux électriques avec KANAGAZ.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

En 1991, la SONEGAS s'est transformée en EPIC (Un établissement Public à caractère Industriel et Commercial) par le décret N°91-475 du 14/12/1991, sous le contrôle d'un organe appelé le conseil d'orientation et de surveillance (C.O.S).

Cette entreprise ayant la personnalité morale et une autonomie financière, est passée d'un statut l'EPIC à une société par action (S.P.A) en 2002, elle était pour la première fois dotée d'un Président Directeur Général, d'un conseil d'Administration et d'une assemblée générale.

En plus de son nouveau statut, elle devait posséder un portefeuille d'actions et d'autres valeurs mobilières.

En 2004, elle devient une "HOLDING" ou un groupe d'entreprise :

- La SPE (Société Algérienne de production d'électricité)
- La GRTE (Société Algérienne de gestion de réseaux de transport de l'électricité).
- La GRTG (Société Algérienne de gestion de réseaux de transport du gaz).

En 2006, quatre autres filiales viennent s'ajouter au groupe :

- SDA (Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz a Alger).
- SDC (société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre).
- SDE (société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est).
- SDO (société de distribution de l'Ouest).

Aujourd'hui, cette entreprise occupe une place très importante en matière de production, de transport et de distribution d'énergie électrique et gazière. On peut le constater dans l'importance de son chiffre d'affaire, nombre de sa clientèle, longueur de son réseau... etc.

1.3. Les caractéristiques de l'entreprise :

Le groupe SONEGAS est une entreprise devenue leader dans la production, le transport et la distribution de l'énergie que ce soit à l'étranger ou en Algérie avec ses 14 452 067 clients en Algérie soit 9 184 962 pour l'électricité et 5 267 105 concernant le gaz.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

1.4. Les objectifs poursuivis par la SONELGAZ :

De par son décret N°026195 du 01/06/2002, elle a pour objectif :

- La production et la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger et en Algérie ;
- Le transport du gaz pour le marché national et international ;
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation en Algérie ;
- L'étude ainsi que le développement des énergies nouvelles ;
- De devenir une société actionnaire (portefeuille d'action) ;
- De devenir leader dans la prestation et dans l'équipement en matière énergétique.

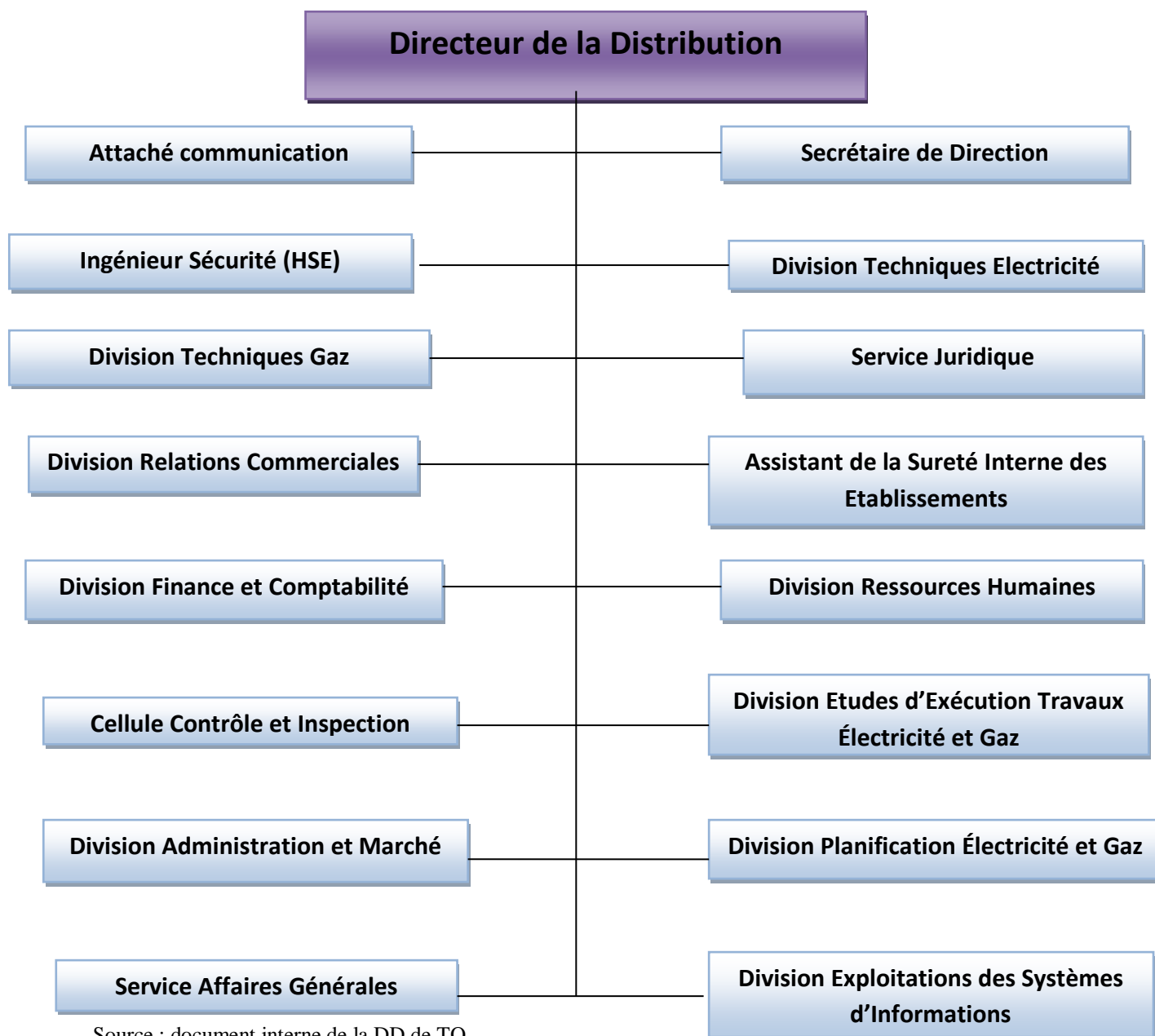
2. Organisation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou :

Avec le temps, l'entreprise s'est dotée de nouvelles structures lui permettant de se développer et de décentraliser les missions des agents qu'elle emploie. Cette décentralisation permet aujourd'hui à l'entreprise d'être plus rapide, plus efficace et permet aux différentes structures de moins sentir la pression.

2.1. Organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou :

Notre étude se déroule dans la direction de distribution de TIZI-OUZOU, son organigramme est présenté comme suit :

Figure N°15 : Organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.



Source : document interne de la DD de TO.

2.2. Les divisions de la direction de distribution de Tizi-Ouzou :

2.2.1. La Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I) :

C'est une division qui a pour rôle de créer la base de données de l'entreprise et de permettre l'utilisation de plusieurs systèmes tel que :

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

- Le « Système de Gestion de la Clientèle (S.G.C) » qu'on utilise essentiellement dans le service trésorerie ;
- Le système « Hissab » pour le service comptable ;
- Le système « Nova » pour le service ressource humaine.

2.2.2. La Division Administrative du Marché (D.A.M) :

Cette division a pour rôle l'élaboration et le suivi des marchés, l'ouverture et la gestion des autorisations de programmes pour la réalisation des engagements de l'entreprise, ainsi que la prise en charge du travail administratif qui en découle tel que le traitement et ordonnancement des factures fournisseurs.

2.2.3. Division Relations Commerciales (D.R.C) :

C'est une division qui met en relation les acteurs clés de l'entreprises à travers des documents comptables qui seront contrôlés par la division finance et comptabilité pour la plupart (banque-entreprise, clients-entreprise). La gestion directe de la clientèle est assurée par les Douze (12) agences commerciales de la DD (plus Trois (03) autres agences en phase de création) dans un objectif de proximité et une meilleure efficacité et rapidité dans la prise en charge des travaux.

Cette division et ses agences commerciales utilisent essentiellement le logiciel "SGC" (système de gestion de la Clientèle), dans la gestion de sa clientèle en termes de créances et encaissements.

2.2.4. La Division Ressource Humaine (D.R.H) :

Comme son nom l'indique, cette division s'occupe essentiellement de la gestion de la ressource humaine comme les recrutements, les congés, les promotions et avancements, l'élaboration de la paie.

Elle s'occupe aussi de l'établissement de tous les documents administratifs nécessaires tels que les contrats de travail assure le lien entre l'employeur et les organismes sociaux, en matière de la sécurité sociale par exemple.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

Pour son fonctionnement, elle utilise un système d'information appelé « NOVA ». Celui-ci est lié directement au système HISSAB, ce qui permet la génération automatique des écritures comptables.

2.2.5. La division Technique d'électricité (D.T.E) :

Anciennement appelée la D.E.E (La Division d'Exploitations d'Electricité), cette division a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau électricité de l'entreprise en prenant en charge les travaux d'entretiens des réseaux (entretiens programmés ou dans le cadre des dépannages suite incidents).

Cette division est composée de trois services :

- Le service contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application.
- La réalisation de travaux de raccordement des nouveaux clients (travaux sous tension).
- Le service en maintenance électricité en procédant à la recherche et à la localisation des défauts câbles.
- Le service télé conduite en installant et en suivant la maintenance des automates de réseaux.

2.2.6. La division technique de gaz :

Anciennement appelée la D.E.G (la Division Exploitations du Gaz), cette division comme la Division Technique d'électricité, s'assure du bon fonctionnement et de la bonne exploitation du gaz (mise en œuvre, installation, sécurité etc.)

Elle est composée de trois services :

- Le service contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application.
- Le service développement des réseaux gaz qui étudie les schémas de restrictions et de développements des réseaux MP des agglomérations.
- Le service maintenance de gaz qui procède à la recherche et à la localisation des défauts de canalisations.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

2.2.7. La division des affaires générales :

Cette division a pour missions :

- D'Assurer la gestion des moyens, le matériel ainsi que les infrastructures de la DD (direction de distribution).
- Le suivi et la gestion du gardiennage des locaux de la DD.
- Le suivi et la gestion de l'entretien ainsi que le nettoyage des locaux de la DD.

Cette division s'occupe des achats :

- Elle assiste les structures opérationnelles pour les achats groupés.
- Procéder aux achats des fournitures classiques et spécifiques.
- Assurer la gestion de l'économat.

Elle s'occupe aussi du parc automobile :

- Assurer les prestations relevant des activités parc automobile.
- Assurer la gestion des carburants, des assurances, des vignettes etc.
- Assurer les prestations diverses avec les partenaires.

Cette division s'occupe des documentations et des archives :

- Purger et classer les archives de la Direction Générale de Distribution (D.G.D).
- Organiser et gérer la bibliothèque de la Direction Régional.
- Assurer l'approvisionnement de la bibliothèque en documents, revues etc.

2.2.8. La division finance et Comptabilité (D.F.C) :

C'est une division créée en 2005, au niveau de la Direction de Distribution, dans le cadre de la décentralisation des missions de la Direction Générale de la Filiale SADEG dans l'objectif d'alléger le rôle des structures déjà présentes.

La DFC de la direction de la Distribution de Tizi-Ouzou a pour rôle d'assurer :

- L'enregistrement de tous les mouvements des comptes du bilan ainsi que des comptes de gestion.
- Les dépenses engagées par l'entreprise.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

- L'élaboration des budgets et tableaux de bords.
- L'assistance et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

Cette division se divise donc en 3 services :

❖ **Service comptable :**

Il permet d'enregistrer les écritures comptables concernant les différentes opérations comptables de l'entreprise ainsi que les mouvements touchant l'actif et le passif de l'entreprise, l'élaboration des déclarations fiscales mensuelles et annuelles et sur la comptabilité générale et analytique.

Il permet aussi d'élaborer et d'adapter des règles et méthodes comptables, interprète les résultats et permet la mise à jour du patrimoine de l'entreprise.

❖ **Service de Finance :**

Il permet de prévoir les recettes et dépenses de l'activité économique engagée par l'entreprise et permet aussi de réunir l'argent afin de répondre aux besoins de l'entreprise comme le rapprochement financiers et comptables (CCP, BNA), le paiement des salaires, des factures des artisans et les cotisations.

❖ **Service Budget :**

Il permet d'analyser et de prévoir les couts budgétaires endurés par l'entreprise et trace un programme de contrôle de gestion d'entreprise, recherche un équilibre financier que ce soit à court terme ou à long terme.

Aussi Chargé de la gestion des budgets et des investissements comme suit :

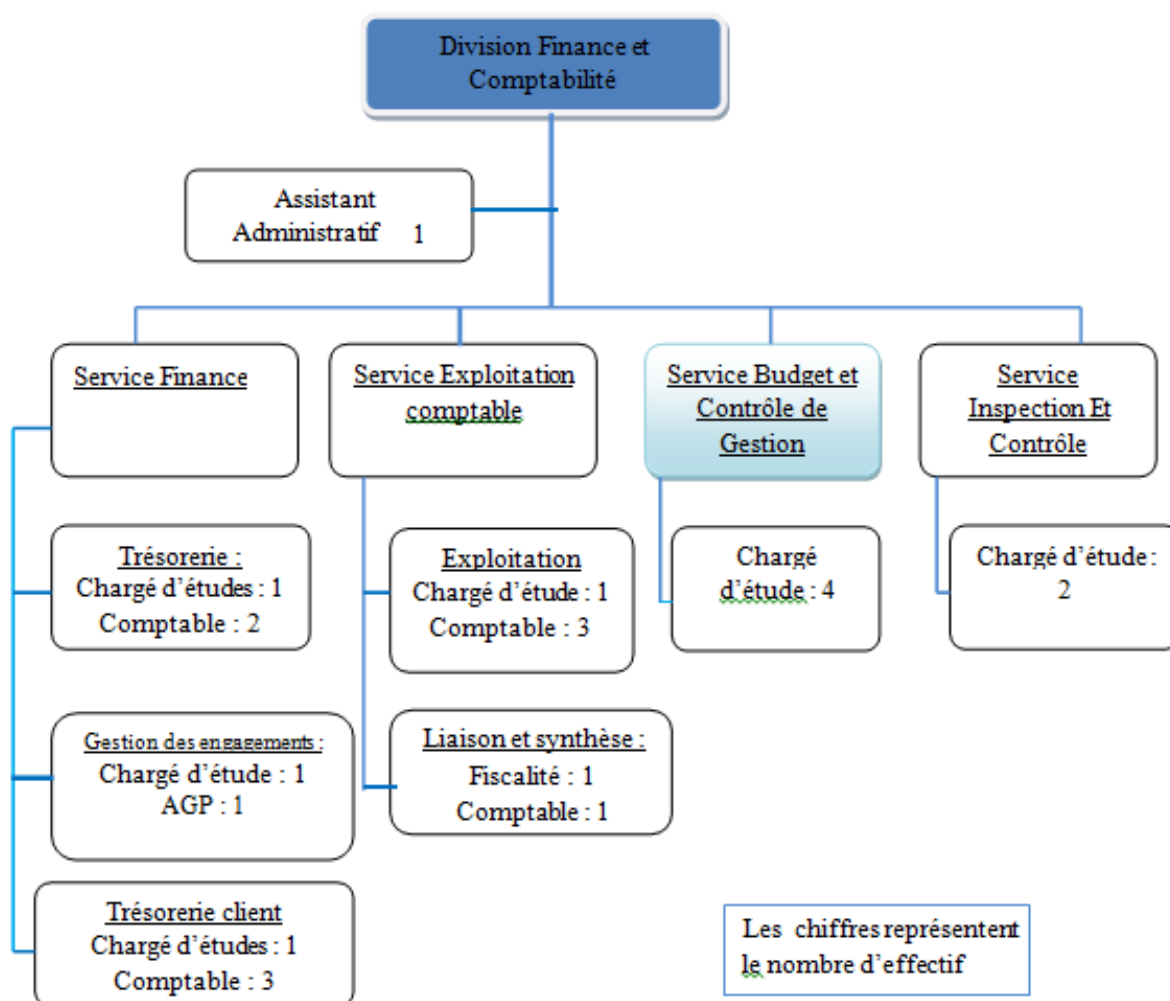
➤ **La gestion des budgets à travers :**

- ✓ La participation à la définition des règles, procédures et méthodes d'élaboration des budgets annuels et pluriannuels pour tous les niveaux ;
- ✓ L'animation et l'élaboration des budgets ;
- ✓ L'élaboration avec les structures concernées, des instruments de pilotage en vue de prendre en charge des actions correctives (tableaux de bord, synthèses...);
- ✓ La Consolidation des plans moyens et longs termes de la SDC.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

- **La gestion des investissements qui assure :**
 - ✓ la consolidation et le suivi des budgets d'investissements ;
 - ✓ la participation à l'établissement et au suivi des réalisations des budgets de trésorerie pour la partie investissements ;
 - ✓ le suivi des ouvertures et la clôture des AP (Autorisation de programme) pour le compte de la DD TO.
 - ✓ la participation à la définition et le maintien des procédures de gestion des investissements.

Figure N°16 : Organigramme de la division finance et comptabilité (DFC) :



Source : Document interne (organigramme Division Finance Comptabilité)

3. Les missions et les attributions de la Direction de Distribution :

Parmi les missions et les attributions de la DD on retrouve :

3.1. Les missions :

La DD de TO est chargé, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de ses clients au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou, la gestion des milliers d'abonnés en gaz et électricité, et la maintenance du réseau de distribution de l'électricité et du gaz.

Aussi de promouvoir de l'emploi à la jeunesse émergente et participer aux mieux au processus de développement économique et industriel.

3.2. Les Attributions :

- La garantie de la qualité et la continuité de service ;
- L'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz ;
- Le développement des réseaux électricité et gaz permettant le raccordement des clients nouveaux ;
- La garantie de la sécurité et de l'efficacité des réseaux ;
- La garantie de l'offre et la demande en matière d'énergie ;
- La commercialisation de l'électricité et du gaz.

4. Portefeuille clients :

Le portefeuille client électricité de la DD est composé d'abonnées basse tension avec une grande concentration qui est composé de ménages, puis abonné ordinaire, facture sur mémoire (programme public, quartier et logement social) et abonnés moyenne tension (clients industriels de moyenne importance).

Le portefeuille client gaz de la DD est composé d'Abonnés basse pression concernant les ménages et artisans, abonnées ordinaire, facture sur mémoire et enfin moyenne pression (clients industriels de moyenne importance).

Le taux de pénétration de l'électricité est de 63,55% et 36,45% pour le gaz. Enfin, La DD de TO a réalisé un Chiffre d'affaires de 8.407.706321,76 DA en 2021.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

Tableau N°02 et N° 03 : Présentation du portefeuille client Electricité et Gaz gérés par la DD en 2021

Tableau 02

Electricité	Nombre abonnés
Basse Tension	444 645
Abonné Ordinaire	433 602
Facture sur Mémoire	11 043
Moyenne Tension	1 486

Tableau 03

Gaz	Nombre abonnés
Basse Pression	281 750
Abonné Ordinaire	278 966
Facture sur Mémoire	2 784
Moyenne Pression	250

Source : établis par nous même à partir des Document interne de la DD de TO.

5. Les activités de la direction de distribution de TO :

Les activités principales de la DD sont la distribution et la commercialisation d'électricité et du gaz.

5.1. L'activité de distribution :

Elle concerne la distribution de l'électricité et du gaz sur toute la wilaya de Tizi-Ouzou.

▪ Distribution d'Electricité :

La distribution se fait par lignes de moyenne et base tensions. Elle consiste à alimenter l'ensemble des clients industriels (petite entreprise) et les abonnés domestiques.

▪ Distribution du Gaz :

La distribution du Gaz assure la satisfaction des trois grandes catégories de clients :

- les clients industriels (grande entreprise) sont alimentés par les réseaux hauts pression ;
- les clients industriels de moyenne importance sont alimentés par les réseaux moyenne pression ;
- les ménages et artisans sont alimentés par les réseaux basse pression.

5.2. L'activité de commercialisation :

Qui est chargé de :

- la fourniture et du développement de toutes prestations en matière de service énergétique (Electricité et Gaz) ;
- la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coûts, de qualité de service et de sécurité ;
- la vente de l'électricité (HT, MT, BT) ;
- la vente de gaz (HP, MP, BP).

6. Analyse et diagnostic de la SDC :

Pour la réalisation de ce diagnostic, nous avons opté pour l'utilisation de la matrice S.W.O.T, suivant les quatre axes préconisés par cet outil à savoir : les forces et faiblesses, opportunités et menaces. La matrice SWOT combine les dimensions internes et externes, ainsi, que les aspects positifs et négatifs de l'entreprise, c'est l'outil qui va nous permettre de procéder à l'analyse stratégique de la SDC.

6.1. Les forces et les faiblesses :

L'analyse stratégique en termes de marché, de ressources et de compétences de la filiale SDC, à montrer que malgré certains points faibles, cette entreprise possède des forces considérables en raison de sa notoriété, le fait de détenir le monopole (filiale de la SONEGAS) et sa grande expérience dans le domaine de distribution d'énergies (gaz et électricité).

Les principales caractéristiques de ce diagnostic, en termes de forces et de faiblesses, sont résumées dans le tableau suivant :

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

Tableau N°04 : Présentation des forces et des faiblesses de la DD de Tizi-Ouzou

Les forces	Les faiblesses
La gestion et la maintenance du réseau de distribution de Gaz et de l'électricité, dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité de service au moindre coût.	Retard dans la réalisation des ouvrages Electrique et l'extension des réseaux, en raison d'appel d'offre infructueux et la non détention des cahiers de charge des fournisseurs et société de réalisation.
Capital expérience appréciable	Perte technique de 10% l'hors des installations dans des nouvelles zones
Capital humain compétent et performant	Prédominance lors de la bureaucratie organisationnelle
Existence de réels gisements de productivité	

Source : établis par nous même à partir des documents internes de la DD

6.2. Les opportunités et les menaces :

Concernant l'analyse des opportunités et des menaces, l'étude confirme que la DD est menacé par le climat social, écologique et technologique. Cependant, la même étude illustre les grandes opportunités qui se présente à elle, notamment, par la détention du monopole et le partenariat avec plusieurs entreprises présentant des avantages pour l'entreprise que sa soit sur le territoire national ou international.

Le tableau suivant synthétise les opportunités et les menaces les plus importantes :

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

Tableau N°05 : Présentation des opportunités et des menaces de la DD de TO

Les opportunités	Les menaces
Détient le monopole de la gestion et la maintenance du réseau de distribution de gaz et d'électricité. (filiale de la SONELGAZ)	Ressources limités et non renouvelables (gaz et électricité).
Production d'électricité d'origine renouvelable (développement durable).	les conditions climatiques, les fraudes et les agressions des ouvrages qui affectent fortement la qualité et la continuité de service.
Relancer l'industrie nationale en contre partie des importations.	Apparition de nouvelles technologies plus performantes et de moyens d'information et de communications.
Prise en charge des relations techniques et commerciales avec les clients HT (haute tension B) et HP (haute pression).	Le climat social instable de la région et la menace des conflits sociaux.
l'existence d'une forte demande concernant l'énergie gazière et l'électricité, de plus des opportunités d'exportations peuvent être concrétisés à travers des formules de partenariat avantageuses.	

Source : établis par nous même à partir des documents internes.

Section 2 : La planification budgétaire et le processus d'élaboration budgétaire de la SONELAZ

Etant l'outil de contrôle de gestion le plus adopté par les entreprises, la gestion budgétaire est utilisée au sein de la SONELGAZ en vue de prévoir et de contrôler ses décisions et ses actions. Notre objectif durant notre stage pratique au sein de cette entreprise est de comprendre comment la planification et le processus budgétaire est réellement appliquée par l'entreprise. Présentation des différents budgets de l'entreprise SONELGAZ.

2. Présentation des différents budgets de l'entreprise SONELGAZ :

2.1. Le budget des ventes :

Le budget des ventes est considéré non seulement comme étant le plus important mais aussi le plus complexe que l'on ait à résoudre dans une procédure budgétaire, car il offre l'incertitude et détermine le niveau d'activité, on peut définir la prévision des ventes comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux. Donc on peut dire que sans le budget des ventes les autres budgets ne peuvent exister.

Le budget des ventes est le premier budget de la construction budgétaire, car ce dernier permet de déterminer l'ensemble des autres budgets ainsi que le résultat final reposant sur les prévisions prédéterminées.

2.2. Le budget d'investissement :

C'est un budget résultant du plan stratégique à long terme. Il permet d'acquérir les actifs incorporels, corporels et financiers qui sont nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques. Le budget d'investissement prévoit l'engagement à court terme d'actions dont les effets ne se développent qu'à moyen et long termes Il n'a de conséquences à court terme que sur la trésorerie et les états financiers prévisionnels.

2.3. Le budget de trésorerie :

Il s'agit du dernier budget que l'entreprise va devoir effectuer, peut être défini comme une méthode analytique de prévision consistant en un découpage dans le temps (mois, trimestre, semestre ou années) des encaissements et des décaissements, c'est-à-dire des entrées et des sorties d'argent sur les charges et les produits générés par les différents budgets étudiés précédemment. Le budget de trésorerie est le budget de synthèse des autres budgets.

Pour élaborer un budget de trésorerie, certaines informations sont strictement nécessaires, il s'agit :

- du bilan de l'exercice précédent ;
- des différents budgets approuvés de l'exercice en cours ;
- des encaissements et les décaissements non courants, qui ne sont pas prévu dans un budget précis.

3. La planification budgétaire et le processus d'élaboration budgétaire :

➤ Planification budgétaire et le processus d'élaboration budgétaire au sein de la DD TO :

Pour l'élaboration du budget au sein de la DD, c'est toutes les structures de la direction de Tizi-Ouzou avec le contrôleur de gestion qui sont concernés et qui vont se collaborer.

Ce budget est élaboré selon ces étapes :

- **1ère Etape :** l'entreprise SONEGAS et plus précisément la DDTO, en étant une entreprise commerciale les investissements tournent aux tours de la satisfaction de la clientèle ce qui fait que tous les budgets élaborés sont des budgets qui concernent les différents travaux, aménagements et équipements.
- **2ème Etape :** donc suite aux demandes et réclamations de la clientèle et aux besoins de chaque région, chaque agence commerciale regroupe ses besoins techniques et les présente à la DDTO pour le financement.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

- **3eme Etape** : en entraide entre ce service technique et le chef de service budget et contrôle de gestion qui transforme ces données physiques en données financiers et dégagent le montant total.
- **4eme Etape** : une fois l'ensemble des étapes achevées vient la dernière étape qui est la proposition et la transmission de la part DDTO du montant total à la RDC pour avoir son accord d'allocation des ressources. Le montant du budget accordé par la RDC est étudié minutieusement puisque cette dernière se réfère aux prévisions et aux réalisations de l'année N-1.

4. La durée du processus budgétaire :

Le processus d'élaboration du budget annuel doit être totalement achevé avant le début de l'exercice budgétaire pour ne pas bloquer le fonctionnement de l'entreprise et permettre l'engagement des dépenses budgétées (procédures budgétaire de la DD TO).

- Pour les projets électricité et gaz est de 3 à 4 mois.
- Pour les projets infrastructure et moyens c'est de 1 à 2 mois.

La DD TO s'organise pour l'élaboration de ses budgets avec un calendrier budgétaire, qu'on a résumé dans le tableau ci-dessus.

Tableau N°06 : le calendrier budgétaire de la DDTO

Etape du processus budgétaire	Date limite
Instruction préparatoire du budget	1 ^{er} Octobre
Proposition budgétaire	1 ^{er} Novembre
Consolidation budgétaire	10 Novembre
Arbitrage des propositions	16 Novembre
Etablissement du projet budget	1 ^{er} Décembre
Approbaton du budget	26 Décembre
Mise en place du budget	30 Décembre

Source : document interne de la DDTO.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAZ

➤ Les méthodes utilisées pour l'élaboration du processus budgétaire :

Selon les répondants les méthodes utilisées par le contrôleur de gestion sont traditionnelles, elles se concrétisent par les méthodes de prévision aléatoire (basées sur l'aléa et le taux d'évaluation).

➤ Les outils utilisés pour l'élaboration du processus budgétaire :

Pour élaborer un processus budgétaire le contrôleur de gestion et toutes les parties prenantes concernées utilisent presque tous les outils du contrôle de gestion, à savoir que le pourcentage d'utilisation diffère (tableau de bord, reporting, la gestion budgétaire, la comptabilité générale, et la comptabilité analytique qui est utilisée uniquement pour calculer le cout de revient et le comparer au prix de vente).

Modèle de tableau de bord : le tableau de bord est élaboré par le contrôleur de gestion de la DDTTO, il contient : le chiffre d'affaire de la DD « ventes d'électricité pour les années 2020 et 2021.

Tableau N°07 : Tableau de bord des achats ventes et pertes d'électricité

Décembre 2021	Mois			Cumul			Obj2021	Tx réel
	2020	2021	évol°(%)	2020	2021	évol°(%)		
Total (GWh)	127,78	117,30	-8,20	1450,65	1475,52	1,71	1 645,2	89,7
BT	81,61	80,71	-1,10	1007,84	1070,09	6,18	1 164,7	91,9
AO	68,93	68,41	-0,76	900,58	960,58	6,66	1 048,2	91,6
FSM	12,68	12,31	-2,95	107,26	109,50	2,10	116,5	94,0
	46,17	36,59	-20,75	442,81	405,43	-8,44	480,5	84,4
Achats Nets	146,12	138,42	-5,27	1620,45	1632,72	0,76	1 824,0	89,5
Perte (GWh)	18,34	21,12	15,15	169,81	157,21	-7,42	178,8	87,9
Perte (%)	12,55	15,26	2,71	10,48	9,63	- 0,85	9,8	-0,17

Source : document interne (tableau de bord de la DD de TO)

Section 3 : Mise en évidence de la contribution de la planification budgétaire dans la performance économique de la SONELGAZ

La gestion budgétaire a la mise en place d'un réseau de budget couvrant toutes les activités de l'entreprise. Son utilité générale peut être envisagée simultanément comme un instrument de planification de coordination et de contrôle.

Dans le cadre de la mise en place des budgets, le contrôle de gestion au sein de l'entreprise SONELGAZ doit être une aide à la prise de décision dans chaque domaine de la gestion telle que la gestion commerciale, la gestion de la production et la gestion des approvisionnements.

3. Elaboration des budgets au sein de la direction de distribution de Tizi-Ouzou :

3.1. Elaboration du budget de vente :

On a pris en considération les prévisions de ventes de l'entreprise SONELGAZ des exercices de 2020/2021, sur lesquels nous avons extrait quelques données dans le tableau ci-après :

Tableau N°08 : ventes et pertes d'électricité en mois de décembre 2021

Vente d'électricité (GWH)	Réal 2020	Réal 2021	Obj 2021	T.R (%)	Taux Evol 20/21 (%)
Facturation BT	1007,84	1070,09	1164,7	91,9	6,18
AO	900,58	960,58	1048,2	91,6	6,66
FSM	107,26	109,50	116,5	94,0	2,10
Facturation MT	442,81	405,43	480,5	84,4	-8,44
Total BT+MT	1450,65	1475,52	1645,2	89,7	1,71

Source : Document interne de la DD de TO.

Commentaire :

- L'évolution négative des ventes mensuelles BT de 1,10 % est justifiée par la baisse des achats les mois d'octobre et décembre respectivement de 6.52 % et 5.27 % suite à la clémence du temps.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

- L'évolution négative des ventes cumulées MT de 8,44 % est justifié principalement par la baisse de la consommation du client ADE de 30,87 GWH.
- L'évolution négative des ventes mensuelles MT de 20,75 % est justifiée par la baisse de la consommation du client ADE de 7,73 GWH, ainsi que les clients MT: Eurl BRIQUETERIE Amraoua, SEAAL ALGER, Eurl briqueterie IRDJEN... (2,70 GWH).

Tableau N°09 : Objectif et réalisation de vente du gaz 2020/2021

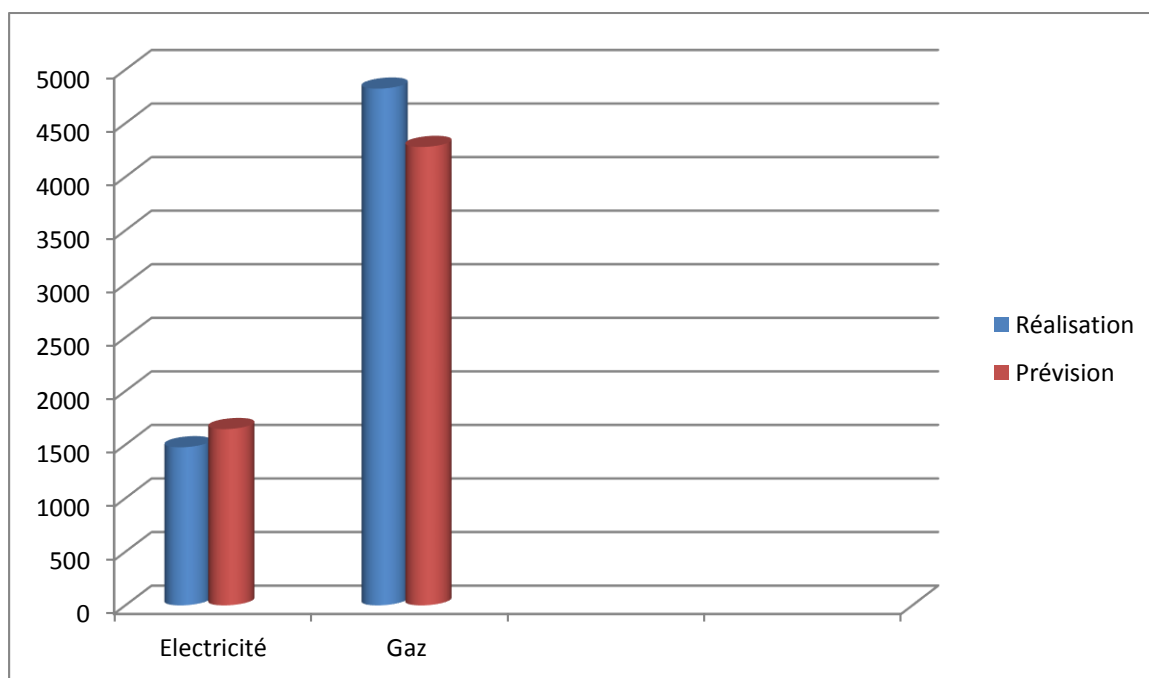
Vente de Gaz (MTH)	Réal 2020	Réal 2021	Obj 2021	T.R (%)	Taux Evol 20/21 (%)
Facturation BP	4220,95	4587,96	4278,9	107,2	8,7
AO	4086,43	4434,82	4121,9	107,6	8,5
FSM	134,52	153,14	157,0	97,5	13,8
Facturation MP	208,23	235,14	230,0	102,2	12,9
Total BP+MP	4429,18	4823,10	4508,9	107,0	8,89

Source : Document interne de la DD de TO.

Commentaire :

- L'évolution positive des ventes mensuelles BP de 28.3 est justifiée par l'évolution importante des achats le mois de novembre de 77,2 % (283 Mth) et de décembre de 10 % (85 Mth).
- L'évolution négative des ventes mensuelles MP de 17 % est la conséquence de la baisse de la consommation des clients MP principalement le secteur de l'éducation (4,87 Mth).

Graphique N°01 : Représentation des prévisions et réalisation des ventes de l'électricité et le gaz



Source : Etablis par nos soins.

Commentaire :

Ce graphe permet de montrer que l'entreprise SONELGAZ a réalisé un écart favorable sur les ventes concernant le Gaz, en outre, cette dernière a réalisé un écart défavorable concernant les ventes de l'électricité, à cet effet pour pouvoir apporter des mesures correctives le contrôleur de gestion doit d'abord apprécier l'origine de ces écarts.

3.2.Elaboration du budget d'investissement :

Une fois que la DD TO ressent le besoin et la nécessité d'investir elle procédera à la mise en œuvre des prévisions grâce aux informations transmises du service technique recueillis selon une étude d'environnement, ces informations seront transformés en informations financières qui reflèteront les données budgétaires nécessaires pour chaque affaire et ceci dans un tableau qui regroupe d'une part toutes les affaires prévues à la réalisation et d'une autre part le contrôleur de gestion est appelé à ajouter dans ce tableau les valeurs des investissements des deux dernières années par une méthode appelée « prévision fondée sur le taux d'évaluation » qui figure sur le bilan et états financiers.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

$$\text{Taux d'évaluation (TE)} = \frac{VN - VN_{-1}}{VN_{-1}} \times 100$$

VN : valeur de l'année où on prépare le budget à réaliser.

VN_{-1} : Valeur de l'année précédente.

Ce tableau sera ensuite transmis au directeur de la DDTO qui fera une sélection des affaires les plus urgentes et plus importantes et qui établira un pré programme qui sera envoyé à la DFC de la direction régionale du centre RDC et c'est à ce service d'approuver ou éliminer certaines affaires en se basant sur les résultats du taux d'évaluation pour pouvoir situer l'état d'avancement des affaires , Ainsi ce pré programme sera retransmis à la DDTO sous forme de programme définitif prêt à l'exécution mentionnant :

- Les affaires définitivement retenues.
- Les nécessités budgétaires de chaque affaire.
- Le montant global de toutes les affaires.

Dans le tableau N les prévisions des affaires du programme d'investissement programme « passage d'été » et leur nécessités budgétaires exprimées en KDA avant sa transmission a la DFC de la RDC.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

Tableau N°10 : prévisions des affaires du programme d'investissement de 2020

Prévision de l'année 2020								
INTITULÉ DE L'AFFAIRE	Raccordement poste en KM					Montant affaire KDA		
	MTA	MTS	BTA	BTS	S/Total	Poste	Raccordement	Montant total
CREATION POSTE CABINE	0,025	0,326	0,220		0,571	3 900	1 850	5 750
CREATION POSTE PREFABRIQUE		0,280	0,600	0,090	0,970	4 800	2 868	7 668
CREATION POSTE ACC	1,080		0,205		1,285	1 000	3 604	4 604
CREATION POSTE ACC	1,300		1,250		2,550	1 000	6 645	7 645
CREATION POSTE CABINE		0,060	0,500		0,560	3 900	1 384	5 284
CREATION POSTE ACC	0,250		0,600		0,850	1 000	2 105	3 105
CREATION POSTE CABINE		0,090	0,350		0,440	3 200	1 156	4 356
CREATION POSTE CABINE		0,632	1,200		1,832	3 900	5 225	9 125
CREATION POSTE CABINE		0,183	1,164		1,347	3 900	3 392	7 292
CREATION POSTE ACC	0,900		1,260		2,160	1 000	5 508	6 508
CREATION POSTE PREFABRIQUE		0,100	0,400	0,090	0,590	4 800	1 706	6 506
CREATION POSTE PREFABRIQUE		0,525	0,900	0,128	1,553	4 800	4 681	9 481
TOTAL	3,555	2,196	8,649	0,308	14,708	37 200	40 123	77 323
								Montant total
					AP			77 323
					43 CE			
					218			

Source : Document interne de la DD de TO

43 : représente le chapitre article (nature de l'investissement)

CE : code unité de la direction de distribution Tizi-Ouzou

218 : est le numéro des projets allant de 0 jusqu'à 999

Dans le tableau suivant on a les investissements accordés par la DRC :

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

Tableau N°11 : les investissements accordés par la DRC en 2020.

Affaires accordés

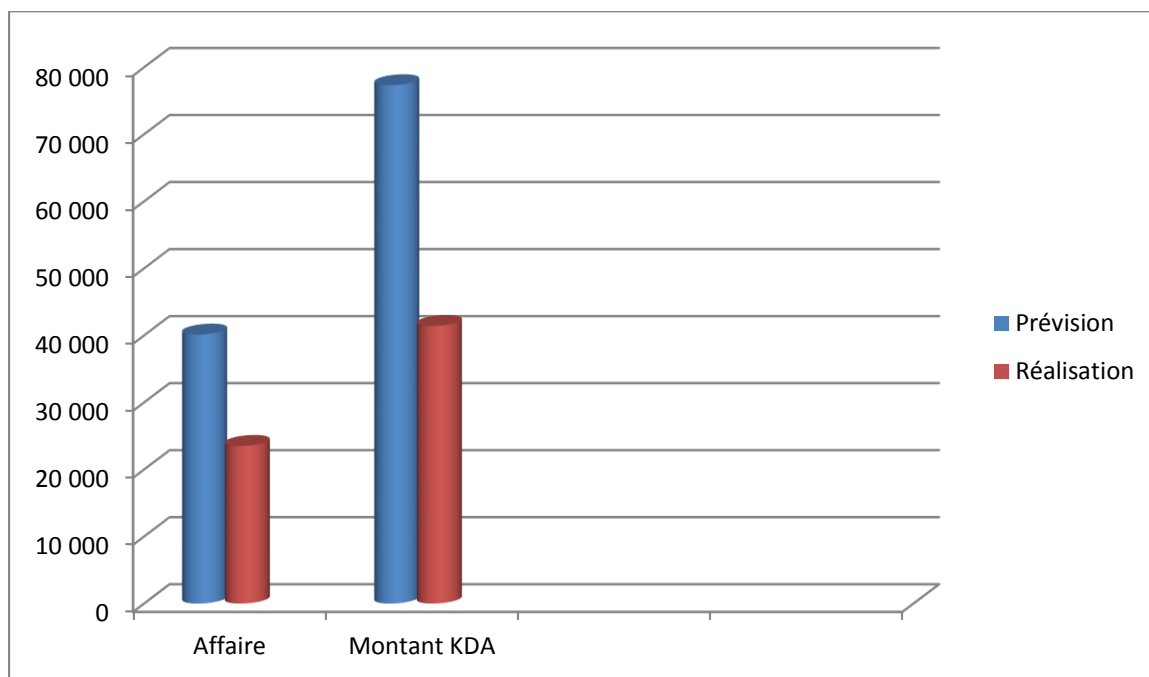
INTITULÉ DE L'AFFAIRE	Raccordement poste en KM					Montant affaire KDA		
	MTA	MTS	BTA	BTS	S/Total	Poste	Raccordement	Montant total
CREATION POSTE ACC	1,080		0,205		1,285	1 000	3 604	4 604
CREATION POSTE ACC	1,300		1,250		2,550	1 000	6 645	7 645
CREATION POSTE CABINE		0,060	0,500		0,560	3 900	1 384	5 284
CREATION POSTE ACC	0,250		0,600		0,850	1 000	2 105	3 105
CREATION POSTE CABINE		0,090	0,350		0,440	3 200	1 156	4 356
CREATION POSTE CABINE		0,632	1,200		1,832	3 900	5 225	9 125
CREATION POSTE CABINE		0,183	1,164		1,347	3 900	3 392	7 292
TOTAL	2,630	0,965	5,269	0,000	8,864	17 900	23 511	41 411

Source : Document interne de la DD de TO.

Commentaire :

En comparant les deux tableaux on constate que ce n'est pas toutes les affaires qui sont accordées, ce qui fait que le montant total change et c'est avec ce montant que l'AP sera ouverte.

Graphique N°02 : Représentation des prévisions et réalisation des affaires du programme d'investissement pour l'année 2021



Source : établis par nous même.

Commentaire :

En observant ce graphique, on remarque les prévisions sont supérieures aux réalisations car la RDC n'accorde pas tous le budget demandé par la DD TO, suivant la nature de l'investissement et de la somme demandé, il y a des investissements pour lesquels elle octroi la totalité et il y a ceux à qui elle accorde plus et d'autres à qui elle offre moins.

3.2.1. L'autorisation du programme (L'AP) :

L'AP est l'autorisation par laquelle la direction générale donne a une unité le pouvoir d'engager des dépenses en vue d'acquérir un investissement déterminé ou de réaliser les travaux.

L'AP est nécessaire pour deux 2 raisons essentiels :

- **Prévision budgétaire :** pour l'adaptation des besoins aux ressources (possibilité financière de l'établissement).

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

- **Contrôle de gestion** : elle permet de connaître la valeur exacte des dépenses effectuées sur une opération et bien entendu sa budgétisation.

La durée de vie de l'autorisation de programme et généralement de deux (2) années. Une fois les travaux d'acquisition ou de réalisation sont terminés, l'AP est clôturée.

La DD TO procède à l'ouverture de l'AP une fois le budget est validé, dans un imprimé appelé X240 propre à la SONELGAZ.

Une fois l'AP est ouverte on commence l'engagement de ces affaires retenues, ainsi que les dépenses par rapport au montant accordé.

Chaque AP est propre à un investissement, et chacune est nommée par :

- Chapitre article : ex (43) ;
- Code unité : ex (CE) ;
- Numéro d'ordre AP : ex (248).

3.2.2. La préparation des projets de budget :

Une fois l'AP signé le contrôleur de gestion procédera à l'exécution et la préparation du budget d'investissement au plus tard le 01 octobre qui précède l'année budgétaire et ceci dans un document normalisé appelé X240 qui représente une carte d'identité d'une opération d'investissement.

Pour préparer un budget il faut d'abord faire une enquête d'investissement.

3.2.3. Enquêtes budgétaires :

Le budget annuel constitue le cadre prévisionnel d'établissement des programmes d'investissements des unités, a réalisé durant l'exercice.

Ces opérations porteront sur :

- Les opérations en cours.
- Les opérations nouvelles.
- Récapitulation par chapitre article.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

La procédure définit 3 supports d'informations appelés « enquêtes d'investissement ». Les étapes de la préparation des projets budget au sien de la DD TO se présentent comme suit:

1ere étape :

Dès la réception des budgets des unités :

- Vérification des programmes d'investissement des unités (AP en cours-AP nouvelles).
- Attribution de N° de projet aux opérations nouvelles.
- Préparation des synthèses par projet, chapitres articles et par activités.

2eme étape :

- Classement des projets (programme publics, RCN, programme propre ...).
- Propositions d'accordées par projet, par activité.
- Dégagement d'un plan de trésorerie.

3eme étape :

Après la réunion de synthèse des activités (confirmation de l'enveloppe d'investissements accordées) :

- Répartition de l'enveloppe par unité, par chapitre article.
- Préparation des réunions budgétaires (opération à inscrire, a différer)
- Demander des justificatifs sur certaines opérations ...)

3.2.4. L'étape de suivi :

Le suivi concerne les dépenses et les engagements après avoir classé les dépenses le contrôleur de gestion est dans l'obligation de les suivre pour voir l'état d'avancement de ces investissements.

▪ Calcul des taux :

Taux ENG : $\text{taux d'engagement} = \frac{\text{montant total de l'engagement}}{\text{montant total de l'affaire}} \times 100$

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

Exemple :

Pour le poste 1000 « raccordement » = $3500/4604 \times 100 = 76\%$

Taux DEP : taux des dépenses = montant total de la dépense /montant total de l’affaire x 100

Exemple :

Pour le poste « raccordement » = $4604/2800 \times 100 = 61\%$

Tableau N°12 : Exemple sur le suivi d’état d’avancement des dépenses et engagements

Montant affaire KDA			ENGAGEMENT	DEPENSES	Taux % ENG	Taux % DEP
Poste	Raccordement	Montant total				
1 000	3 604	4 604	3 500,00	2800	76%	61%
1 000	6 645	7 645	5200	4000	68 %	52%
3 900	1 384	5 284	3600	2500	68%	47 %
1 000	2 105	3 105	2100	1500	67%	48 %
3 200	1 156	4 356	4300	4000	98 %	91%
3 900	5 225	9 125	8900	8600	97%	94%
3 900	3 392	7 292	6000	5500	82 %	75 %
17 900	23 511	41 411				

Source : Document interne de la DD de TO.

3.2.5. L’étape de clôture du budget d’investissement :

Une fois les budgets clôturés le contrôleur de gestion envoie 3 exemplaires de cette clôture ensuite il les transmet à la DFC pour que cette dernière vérifie la concordance entre les détails des dépenses et les montants.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

Après cette vérification le contrôleur de gestion les transmet à la direction générale pour approbation.

3.2.6. Suggestions et diagnostic :

Afin d'améliorer la pratique du processus budgétaire le contrôleur de gestion doit procéder à la proposition de certaines suggestions après toutes les analyses qu'il a fait tout au long du processus budgétaire et ceci après avoir détecté des faiblesses dans ce dernier, ces suggestions seront destinées aux dirigeants afin de les orienter sur les prises de décisions budgétaires.

Parmi ces suggestions on a :

- les suggestions visant le processus budgétaire : le contrôleur de gestion suggéra de remettre le planning du processus budgétaire à jour pour qu'il soit actualisé.
- les suggestions visant le contrôle budgétaire : le contrôleur de gestion suggèrera à l'adoption d'une méthode plus intense de l'étape de suivi des dépenses.
- les suggestions visant la gestion budgétaire : une fois les prévisions réalisées le contrôleur de gestion suggéra et veillera de réaliser l'équilibre idéal des dépenses afin d'éviter le gaspillage des ressources.

Les dirigeants prennent des fois en compte ces suggestions mais la majorité du temps les décisions sont prises à niveau centrale a la direction régionale du centre (DRC) parmi elles :

- enlever ou supprimer certains investissements.
- prioriser certaines affaires sr d'autres.
- réévaluation des AP.
- réduction du montant nécessaire pour un certain investissement.

4. La performance et le rôle de la gestion budgétaire au sein de la SONELGAZ :

4.1. L'évolution du chiffre d'affaire global :

Le chiffre d'affaires de la DD est la somme des ventes des énergies et prestations fournies.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

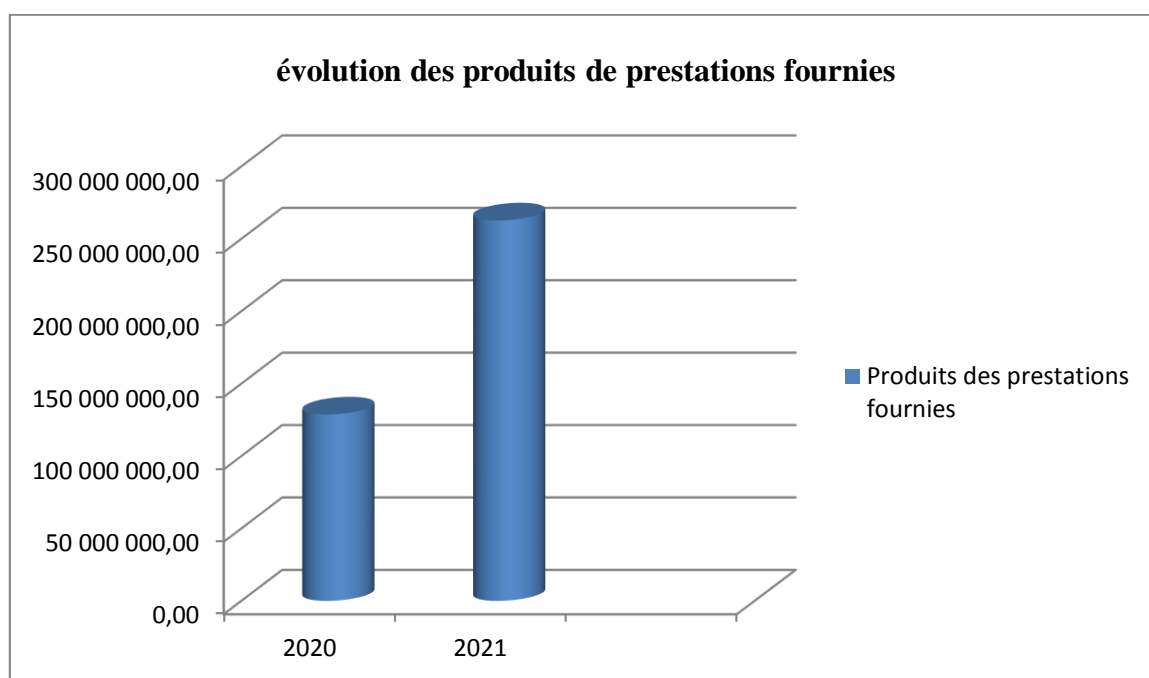
4.1.1. Produits des prestations fournies :

Tableau N°13 : Chiffre d'affaires/ produits des prestations fournies.

Désignation	2021	2020
Prestations fournies	262 691 727,45	128 710 023,38
Taux d'évolution	104 %	

Source : document interne de la DD de TO.

Graphique N°03 : Evolution du chiffre d'affaires de produits de prestations fournies



Source : Elaborer par nous-mêmes.

On remarque que, le chiffre d'affaires de produits de prestations fournies a connu une hausse importante de 2020 à 2021 grâce à l'augmentation de la clientèle.

4.1.2. Evolution du chiffre d'affaire :

Afin d'analyser l'évolution du chiffre d'affaire durant la période de 2020-2021, nous procédons au calcul du taux d'évolution du chiffre d'affaire comme il apparaît dans le tableau suivant :

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

Tableau N°14 : Chiffre d'affaire hors taxe entre 2019 et 2021

Année	Taux d'évolution %
Entre 2019 et 2020	$\frac{7\,335\,190\,157,29 - 6\,374\,806\,981,76}{6\,374\,806\,981,76} \times 100 = 15,06\%$
Entre 2020 et 2021	$\frac{8\,507\,706\,321,87 - 7\,335\,190\,157,29}{7\,335\,190\,157,29} \times 100 = 16\%$

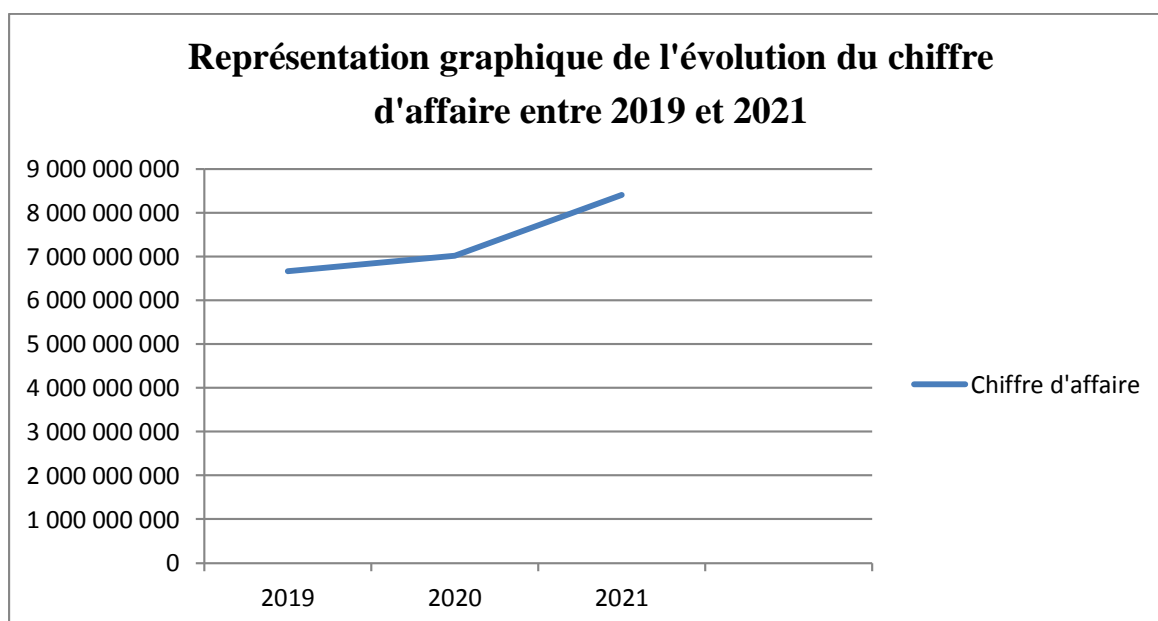
Source : élaborer par nous même à partir des chiffres d'affaires.

Nous retenons que le taux d'évolution est déterminé par la formule suivante :

$$\text{Taux d'évolution} = [(réalisation N - réalisation N-1) / réalisation N-1] \times 100$$

Le chiffre d'affaires global de la DD a connu en 2021, une augmentation par apport à 2020. Afin de mieux faire ressortir cette évolution, nous illustrons ces résultats par le graphique suivant :

Graphique N° 04: Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire entre 2019 et 2021



Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

Source : Elaboré par nous même.

Commentaire :

Cette progression constatée concerne les ventes des deux énergies ainsi que les produits de prestation fournies par la DD. Ceci est dû à l'augmentation des tarifs en 2021, et à la nouvelle clientèle.

4.2.Détermination du résultat net comptable pour les deux exercices 2020-2021 :

Le résultat net comptable se calcul de la formule suivante :

$$\text{Résultat net comptable} = \text{produits} - \text{charges}$$

Tableau N°15 : les résultats net comptables pour les deux exercices 2020-2021

Désignation	2020	2021
Résultat	- 3 237 537 986,97	-3873833919,97

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de la DD de TO.

D'après ce tableau on remarque que l'entreprise a enregistré des résultats déficitaires pour les deux années 2020-2021, car les charges exploitées ont dépassés les produits réalisés, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas réalisé un profit, elle est déficitaire. On constate aussi que le résultat de l'entreprise n'arrive pas à évoluer en passant de -3 237 537 986,97DA à - 3 873 833 919,97DA.

Les indicateurs calculés montrent que l'entreprise SONEGAS a une performance financière et économique puisque le chiffre d'affaire est positif tout au long des trois exercices, malgré la baisse de qu'il a connu en 2019 de 5%, l'entreprise a réussi à améliorer son chiffre d'affaire en passant à 19 % en 2021.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

Les résultats dégagés signifient que l'entreprise n'arrive pas à atteindre ses objectifs d'un point de vue financier, ceci est due à cause l'augmentation des charges et diminution des produits réalisés.

5. Les constats qu'on a pu constater après notre stage à la DD TO sont :

➤ **1er constat : L'investissement de l'entreprise SONEGAS concerne les différents projets de l'Etat :**

- Travaux à réaliser sur le terrain qui concerne l'électricité et le gaz (branchement, raccordement, remplacement, extension...);
- Travaux d'aménagement et de construction (aménagement et construction de nouvelles agences et services techniques dans les différents).

➤ **2eme constat : les piliers du budget prévisionnel de la DD TO et sur quoi elle se base :**

- Le budget est présenté sous forme de tableau pour chaque programme d'investissement à réaliser.
- Chaque programme contient des affaires en physique et en financier.

Le budget prévisionnel de ces investissements se fait par l'inscription de toutes les affaires relevées par les autres structures détonantes de projet et les proposé pour validation.

➤ **3eme constat : l'uniformisation de la pratique de l'élaboration budgétaire avec les procédures budgétaire :**

Le contrôleur de gestion en générale respecte les procédures budgétaires, dans des cas particulier la pratique de l'élaboration budgétaire ne se fait pas selon les procédures budgétaires, mais selon les recommandations reçues par les structures centrales sous forme des fichiers contenant et dictant les procédures à respecter et celles à ne pas respecter.

➤ **4eme constat : Le contrôleur de gestion de la DD TO utilise le tableau de bord pour :**

- Apprécier les paramètres liés à la performance globale de l'organisation ; et pour une prise de décision rapide et pertinente.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONEGAS

- Le contrôleur de gestion représente ses diagnostics sous forme des tableaux de bord et des reportings.
- Le diagnostic rédigé par le contrôleur de gestion est l'élément essentiel pour la prise de décision du directeur de distribution de la DD TO, car le diagnostic (qui est le tableau de bord et le reporting) contient toutes les informations nécessaires de l'investissement ou de l'opération ou même de la situation actuelle de l'entreprise.

De nos jours, réaliser la performance devient un paramètre important dans la vie des entreprises puisque le plus grand souhait de ces dernières c'est l'atteinte de leurs objectifs.

Pour cela, la gestion budgétaire peut avoir un rôle important dans la mesure et l'amélioration de la performance des entreprises car elle permet grâce à l'élaboration des budgets d'assurer la cohérence, la coopération et surtout la communication entre les centres de responsabilité.

En effet la prévision permet de préparer l'avenir en profitant des atouts et pour faire face aux menaces de façon à atteindre les objectifs en dégageant des écarts favorables. Pour la phase de contrôle, celle-ci vient après l'action, et elle a pour objectif de mesurer le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise et détecter les anomalies et les causes du dysfonctionnement pour les corriger et améliorer la performance pour les exercices à venir.

Chapitre III : Planification budgétaire et performance économique de la SONELGAZ

Conclusion :

Ce chapitre a été consacré à une observation sur le terrain ce qui nous a permis dans un premier lieu de bien prendre connaissance de l'entreprise SONELGAZ en général et la DD en particulier à savoir : son organisation , son activité , son organigramme , ses objectifs, ainsi nous faciliter la réalisation d'une analyse complète et approfondie qui nous a emmener à comprendre que cette entreprise possède des forces considérables et une compétence incontournable ce qui a fait d'elle une entreprise monopole dotée d'une grande expérience.

Dans un second lieu et à la lumière de nos résultats nous avons aussi constaté que la gestion budgétaire est utilisée au sein de la SONELGAZ comme, un outil de prévision, de mesure, de contrôle et d'amélioration de la performance financière puisque :

- Elle permet l'aboutissement à court terme des objectifs qu'elle fixe sur le long terme grâce à la phase de prévision ;
- Elle assure la communication et la cohérence des actions entre toutes ses divisions grâce aux budgets qui sont interdépendants ;
- Elle permet de mesurer le degré d'atteinte des objectifs et de détecter les erreurs dans les actions des centres de responsabilité et de mettre en œuvre des actions correctives grâce au contrôle budgétaire dans le but d'améliorer la situation financière des années à venir.

Conclusion générale

Conclusion générale

La fonction contrôle de gestion est aujourd'hui bien institutionnalisée dans les entreprises, à juste titre, elle permet une gestion rigoureuse et une capacité de réaction plus rapide. Aussi, le contrôle de gestion est un outil qui permet d'optimiser l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Autrement dit, il aide les dirigeants à mieux gérer leurs entreprises. En effet, il apporte la visibilité nécessaire pour coordonner, planifier et juger les actions des acteurs de la firme.

Les entités économiques ne peuvent être gérées efficacement sans un ensemble cohérent d'objectifs et de prévisions ainsi que de chiffres permettant d'estimer les résultats et par conséquent, d'identifier les causes d'écarts pour pouvoir se remettre sur la bonne trajectoire. La gestion budgétaire occupe une place prédominante parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptibles d'être utilisées pour faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur de l'entreprise. Son utilité générale peut être envisagée simultanément comme un instrument de planification, de coordination et de contrôle.

Ainsi, la gestion budgétaire contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise en lui permettant la correction d'erreurs et la révision de ses plans d'actions. Ceci se fait par, l'utilisation d'outils de la gestion budgétaire, en particulier, le contrôle budgétaire. Le budget est aussi un moyen de fixer des objectifs communs à l'ensemble de l'organisation et va ainsi permettre une harmonisation entre les objectifs individuels ce qui vient confirmer notre première hypothèse.

Ce travail de recherche, nous a permis, d'une part, d'examiner les différents concepts inhérents à la gestion budgétaire et, d'autre part, de comprendre comment fonctionne le processus budgétaire au sein d'une entreprise publique, en l'occurrence la DDTO filiale de la SONELGAZ, mais aussi de montrer l'importance de la contribution de la planification budgétaire dans la performance économique de l'entreprise.

Aujourd'hui, la gestion budgétaire est un outil de gestion très utilisé par les entreprises car elle joue un certain nombre de rôles capitaux qui la rendent nécessaire. En effet, après étude et analyse du processus budgétaire au sein de la SONELGAZ, nous avons constaté l'importance accordée à la gestion budgétaire dans l'entreprise ayant eu pour conséquence, la réalisation d'un niveau élevé de performance, et de sa capacité d'anticipation et de maîtrise

Conclusion générale

sur les variables futures. Ces constats, nous amènent à affirmer les deux hypothèses posées dans cadre de ce travail de recherche, à savoir que :

- Une bonne planification budgétaire consiste un outil d'aide et de prise de décision et par conséquent un outil d'amélioration de la performance.
- La gestion budgétaire permet de déterminer les orientations économiques à court terme donc de traduire une volonté d'anticipation et de maîtrise du futur de l'entreprise.

Par ailleurs, il est à noter que notre thématique n'a pu être abordée qu'en partie et qu'il reste plusieurs pistes à explorer car elle constitue en soit, un sujet si vaste qui demande davantage de temps et de travail ainsi qu'une étude d'autres cas d'entreprises. Aussi, est primordial d'avoir un accès aux différentes informations qui concernent l'entreprise pour toucher les points liés à cette thématique.

En somme, la gestion budgétaire constitue une synthèse qui tire ses principaux concepts de disciplines beaucoup plus abouties telles que : la comptabilité, la finance et la sociologie des organisations. A travers les mutations de l'environnement, les entreprises ont de plus en plus besoin d'outils pour une bonne gestion et un pilotage efficace de l'entreprise. C'est là que se fait sentir le rôle de la gestion budgétaire et au final, il existe une dépendance et une corrélation entre la gestion budgétaire et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

❖ Ouvrage :

1. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « *Contrôle de gestion* », 2^e édition DUNOD, Paris, 2010.
2. BERNAUD, MEHEUT, « *Gestion budgétaire de l'entreprise : Plan, Budget, Contrôle* », Editions Hommes et Techniques, France ,1982.
3. BESCOS & al, « *Contrôle de gestion et management* », 4^e édition Montchrestien, Paris, 2003.
4. BOURGUINGNON.A, « *Peut-on définir la performance?* », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout, 1995.
5. BOUQUIN.H, « *Le contrôle de gestion* », Edition presses universitaire de France, 7^{ème} Edition, Paris, 2006.
6. BERLAND Nicolas, « *mesurer et piloter la performance* », e-book, 2009.
7. CHANDLER.A, « *organisation et performance des entreprises* », Tome1, Ed de l'organisation, Paris, 1992.
8. CABANE Pierre, « *Essentiel de la finance à l'usage des managers* », édition d'organisation, 2008.
9. DORIATH Brigitte, Christian GOUJET, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », DUNOD, 3^e édition, Paris, 2007.
10. DORIATH Brigitte, « *Contrôle de gestion* », DUNOD, 2^e édition, Paris, 2001.
11. DORIATH. Brigitte, « *Le contrôle de gestion en 20 fiches* », 5^e édition DUNOD, Paris, 2008.
12. DAYAN & al, « *Manuel de gestion* », volume 1, 2^e édition, Ellipses, Edition, Paris, 2004.
13. DEPALLENS GEORGES, « *Gestion financière de l'entreprise* », 4^e édition SIREY, Paris, 1971.
14. FIORE Claude, « *pilotage de l'offre de valeur : tableaux de bord, budgets et indicateurs* », édition Pearson, Paris, 2005.
15. GUEDJ.N, « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », Organisation, Paris 2000.
16. GERVAIS.M, « *contrôle de gestion* », 7^e édition ECONOMICA, Paris, 2000.
17. GERVAIS.M, « *Contrôle de gestion par le système budgétaire* », Vuibert, Paris, 1987.
18. GIRAUD François ; SAULPIC olivier ; BONNIER Carole ; FOURCADE François, « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance* », 2^e édition, Galion éditeur, Paris, 2002.
19. HONORAT Philippe, « *Le budget facile pour les managers : démarches, indicateurs, tableau de bord* », 2^e édition, Pearson Education France, Paris, 2009.
20. HUTIN Hervé, « *Toute la finance* », 4^e édition, Edition d'Organisation, Paris, 2010.
21. IRIBARNE Patrick, « *les tableaux de bord de la performance* », 2^e édition DUNOD, Paris, 2009.

22. KAPLAN R.S et NORTAN D.P, « Comment utiliser le Tableau de Bord Prospectif ? », 2^e Edition, Editions d'organisation, 2001.
23. KHEMAKHEM. A, « la dynamique du contrôle de gestion ». 2^e édition DUNOD. 1976.
24. LAUZEL.P et TELLER.R, « Contrôle de gestion et budget », 7^e édition Dalloz, Paris, 1994.
25. LAMBERT Caroline, SPONEM Samuel, « Pratique budgétaire, rôles et critique du budget », Edition Vuibert, Paris, 2010.
26. LABIE François, « La gestion budgétaire », Edition Liaison, Paris, 1992.
27. LAUZEL Pierre, par ROBERT TELLER, « Contrôle de gestion et budgets », 7^e édition, SIREY, 1994.
28. L. LANGLOIS, C. BONNIER et M. BRINGER, « Contrôle de gestion », BERTI, Paris, 2008.
29. LEBAS.M, « Oui, il faut définir la performance », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout, 1995.
30. LORINO Philipe. «Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », édition d'organisation 1998.
31. LOCHARD Jean, « Gestion budgétaire, outil de pilotage des managers », édition d'organisation, Paris, 1998.
32. LONING Hélène & al, « le contrôle de gestion, Organisations, outils et pratiques », 3^e édition DUNOD, Paris, 2008.
33. LARDENOIJE.E et autres, « Performance management models and purchasing: Relevance still lost, Researches in purchasing and supply management, Proceeding of the 14 IPSERA », March 20-23, Archamps, France, 2005.
34. MARGERIN Jacques, « Gestion budgétaire : Comment en faire un outil de management », édition SEDIFOR, 1986.
35. MALO J, MATHE J, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Pais, 2000.
36. MARTORY.B et autres, « Piloter les performances RH », Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008.
37. MOTTIS. N, «Contrôle de gestion», 2^e édition EMS, France, 2007.
38. PEROCHON.C et LEURION.J, « Analyse comptable-Gestion prévisionnelle », édition Foucher, Paris, 1982.
39. PAYETTE. A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Presse de l'université de Québec, 1988.
40. PIGE Benoit et LARDY Philippe, « Reporting et contrôle budgétaire », Edition EMS, Paris, 2003.
41. Pierre Voyer, « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » ,2eme Edition, Presse de l'université du Québec, 2006.
42. RENAUD. A, « Les outils d'évaluation de la performance environnementale », Revue Management & avenir, N°29, 2009,
43. REYNAUD.E, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? », Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable, Angers, Mai 2003.

44. ROUACHE Michel et NAULLEAU Gérard, « le contrôle de gestion bancaire et financier » ; 5^e Edition d'Organisation, Paris, 1998.
45. SAADA.T, BURLAUD.A, SIMON.C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3^e édition Vuibert, Paris 2005.
46. SADEG.M, « Performance des entreprises et intégration à l'économie mondiale », Revue des sciences commerciales et de la gestion, N°03, Avril 2004.
47. SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord », 2^e Edition DUNOD, Paris, 2003.
48. SELMER.C, « Construire et défendre son budget », Edition DUNOD, Paris, 2003.

❖ **Mémoire et thèse :**

1. ABDREHMANI.L, AKROUR.N, mémoire master 2, « le rôle du contrôle de gestion et sa contribution à la performance cas DANONE Djurdjura », 2010/2011.
2. KHERRI Abdenacer, cours : « Gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012.
3. GILBERT.P et CHARPENTIER.M, Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingence, Acte du 31 congrès de l'association francophone de la gestion des ressources humaines (AGRH), Montréal, 2004.

❖ **Site internet :**

1. Yvon PEQUEUX, la Notion de Performance Globale, 2004, <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document>. Consulté le 10/08/ 2022 à 10h20min.
2. <https://www.cairn.info>. Consulté le 24/08/2022 à 18h45min
3. Document de Travail. Hachimi.SY, la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et ses moyens de mesure, 2003, <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036>. Consulté le 02/09/ 2022 à 14h50min.

Annexes

Annexes N°01 : Demande d'Autorisation de Programme

DEMANDE D'AUTORISATION DE PROGRAMME								
SONELGAZ / S D C	Etablit en fin d'exercice-programme (1)		2HX	Chapitre	Article	Code unité	N° projet	Centre profit
	Etablit en cours d'exercice (1)		2HX	4	3	CE		
DD : TIZI OUZOU	Création	X	Modification	Date 22-12-2021				
CARACTERISTIQUES DEL'OPERATION		ELECTRICITE X GAZ			AUTRES			
LIBELLE DE L'OPERATION PROGRAMME TRAVAUX CDTO PE 2021 LIEU D'EXECUTION : W TIZI OUZOU								
DATE DEBUT D'EXECUTION : DECEMBRE 2020 DUREE DE REALISATION .12 mois								
MONTANT INITIALE DE L'OPERATION						41 411	KDA	
PARITE :						DONT DEVISE		
MONTANT REEVALUE DE L'OPERATION							KDA	
DONT DEVISE								
PARTICIPATION DES TIERS : L'ETAT COLLECTIVITE / ORGANISMECLIENT (S) AUTRES								
TOTAL (KDA)								
DETAILS DES DEPENSES								
DESIGNATION DESPHASES DU PROJET	ANNEE : 1		ANNEE : 2		ANNEE ULTER		TOTAL	
	KDA	DEVISE	KDA	DEVISE	KDA	DEVISE	KDA	DEVISE
Probable	41 411						41 411	
TOTAL	41 411						41 411	

JUSTIFICATION TECHNO-ECONOMIQUES (2)

OBJECTIFS DE L'OPERATION :

L'objectif de cette opération est de limiter les chutes de tension aux valeurs admissibles et d'éviter lessurcharges sur les transformateurs et de rendre leur utilisation optimale.

CADRE DE DECISION :

Division Technique Electricité

Note N° 794 DTE/ N° 2387 RDC du 18-10-2020

Note N° 728 DTE/ N°2136 RDC du 20-09-2020

CONSISTANCES PHYSIQUES :

ACCORDE :

POSTES			RESEAUX (RACCORDEMENT+LIGNES) EN KM	AUTRES AFFAIRES
CABINE	PREFABRIQUE	ACC		
3	3	01	8,864 KM	/

DEGRE DE MATURATION :

Travaux en cours

LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION

LE DIRECTEUR TECHNIQUE ELECTRICITE

Annexe N°03 : Reporting dépense de trésorerie

		Mois de décembre 2020		Cumul 2020		TR (1)/(2) %)
		Demande	Accord	Demande(1)	Accord(2)	
PROG. PROPRE		285 169 578,28	285 169 578,28	3 031 068 672,92	3 031 068 672,92	100%
S/TOTALE (P. PROPRE)		285 169 578,28	285 169 578,28	3 031 068 672,92	3 031 068 672,92	100%
P. PUBLICS	P. ETAT (ANCIEN)	13 503 039,62	/	117 028 078,03	99 304 029,41	85%
	P. COMPLEMENTAIRE	6 107 074,05	/	174 306 868,50	168 199 794,45	96%
	P. QUINQUENNAL	193 571 166,55	/	1 757 064 452,67	1 436 015 399,60	82%
S. TOTAL (P. PUBLICS)		213 181 230,22	/	2 048 399 399,20	1 703 519 223,46	83%
TOTAL		498 350 808,50	285 169 578,28	5 079 468 072,12	4 734 587 896,38	93%

- Programme Quinquennal = reste novembre + décembre = 193 571 116,55.
- Ancien Programme d'Etat = reste novembre + décembre = 13 503 039,62.
- Programme Complémentaire = reste décembre = 6 107 074,05.

Du tableau ci-dessus nous pouvons constater que l'accord du programme propre est accordé à 100% par contre le programme public juste à 83%.

Annexe N°04 : Compte de résultat par nature pour l'année 2021

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE

2021

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		8 529 082 876,23	8 172 957 260,68
Prestations fournies production energie et matériel		189 540 235,35	1 121 041,11
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 5 000 105 425,48	- 4 542 189 297,63
I - Production de l'exercice		3 718 517 686,10	3 631 889 004,16
Achats consommés		- 158 034 913,82	- 71 522 464,05
Services extérieures et autres consommations		- 598 988 325,93	- 557 824 938,39
Prestations fournies services		- 18 364 586,00	0,00
Prestations reçues services		- 1 621 119 750,84	- 1 551 924 334,37
II - Consommation de l'exercice		- 2 396 507 576,59	- 2 181 271 736,81
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 322 010 109,51	1 450 617 267,35
Charges de personnel		- 2 060 303 889,32	- 1 680 899 606,68
Impôts, taxes et versements assimilés		- 178 750 587,49	- 171 961 754,29
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 917 044 367,30	- 402 244 093,62
Autres produits opérationnels		276 936 325,82	216 754 313,89
Autres charges opérationnelles		- 31 803 835,21	- 20 451 805,09
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 3 208 776 278,95	- 3 274 750 390,45
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 876 102,13	243 154 006,74
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 3 873 812 053,51	- 3 237 537 968,53
Charges financières		- 21 866,46	- 18,44
VI - RESULTAT FINANCIER		- 21 866,46	- 18,44
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 984 070 953,53	8 633 986 622,42
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 12 857 904 873,50	- 11 871 524 609,39
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97

Annexe N°5 : Tableau de flux de trésorerie pour l'année 2020

SOCIETE SONELGAZ-Distribution		EXERCIC 2020	
CENTRE DD TIZI OUZOU		F	
		DATE	
TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)			Définitif
	note	2020	2019
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		5 970 604 307,34	10 058 732 983,64
Autres encaissements		339 844 436,57	18 703 615,05
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		539 390 220,58	814 323 545,02
Autres décaissements		619 053 573,14	423 406 289,77
Intérêts et autres frais financiers payés		1 498 505,46	1 715 551,72
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		126 261 112,91	171 264 315,74
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		5 024 245 331,82	8 666 726 896,44
Éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		5 024 245 331,82	8 666 726 896,44
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		3 054 928 758,80	2 908 590 489,82
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 3 054 928 758,80	- 2 908 590 489,82
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	11 412 367,27
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		5 311 968 163,49	4 362 230 703,75
inter-unité décaissements		10 980 258 243,76	9 889 647 537,61
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 5 668 290 080,27	- 5 516 004 466,59
Ecarts dus à des erreurs de comptabilisation		0,00	- 1 895 781,74
Variation de trésorerie de la période		- 3 698 973 507,25	240 236 158,29
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 009 477 179,23	769 241 020,94
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		278 450 836,86	1 009 477 179,23
Variation de trésorerie de la période		- 731 026 342,37	240 236 158,29

Annexe N°6 : Bilan actif et passif de l'année 2020

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2020

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6 158 930,28		6 158 930,28	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	19 662 886,48	2 969 532,38	3 314 300,98
Constructions (Batiments et ouvrages)		684 838 857,82	149 100 563,86	535 738 293,96	537 595 889,46
Installations techniques, matériel et outillage		42 324 728 300,01	17 041 742 235,04	25 282 986 064,97	24 340 895 026,95
Autres immobilisations corporelles		4 792 104 981,35	2 068 154 043,44	2 723 950 937,91	2 655 661 082,32
Immobilisations en cours		4 227 278 119,57		4 227 278 119,57	4 852 399 073,32
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		52 072 478 608,29	19 278 659 728,82	32 793 818 879,47	32 404 602 373,43
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		35 002 708,05		35 002 708,05	2 287 129,00
Créances et emplois assimilés					
Clients		6 469 612 880,77	1 818 734 402,84	4 650 878 477,93	4 287 025 211,05
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		84 059 880,21	5 403 355,05	78 656 525,16	32 202 692,30
Impôts		310 913 896,01		310 913 896,01	278 031 147,40
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		278 863 371,22	621 996,16	278 241 375,06	1 008 855 183,07
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		7 178 452 736,26	1 824 759 754,05	5 353 692 982,21	5 608 401 362,82
TOTAL GENERAL ACTIF		59 250 931 344,55	21 103 419 482,87	38 147 511 861,68	38 013 003 736,25

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2020

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5 748 450,63	5 748 450,63
compte de liaison**		27 356 663 959,33	26 969 640 323,21
TOTAL CAPITAUX PROPRES		27 859 533 307,22	27 472 509 671,10
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		159 034 519,11	154 491 057,67
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 074 470 620,19	6 040 159 589,82
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 233 505 139,30	6 194 650 647,49
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 284 128 266,32	2 097 499 145,82
Impôts		353 970 551,93	251 395 563,90
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2 415 962 062,55	1 996 948 707,94
Trésorerie passif		412 534,36	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 054 473 415,16	4 345 843 417,66
TOTAL GENERAL PASSIF		38 147 511 861,68	38 013 003 736,25

Table des matières

Table des matières

Remercîment.....	I
Dédicace.....	II
Liste des abréviations	IV
Liste des tableaux, figures et graphique	V
Sommaire.....	IX
Introduction générale	1

Chapitre 01 : Aspects théoriques de la gestion budgétaire dans l'entreprise

Introduction.....	6
Section 01 : Notion du budget, principes et processus d'élaboration des budgets.....	8
Définition du budget.....	8
1.1. Schématisation du budget :	9
1.2. Les différents types de budgets :.....	9
1.2.1. Les budgets déterminants.....	10
1.2.2. Les budgets résultants :	10
1.3. La hiérarchie et l'interdépendance des budgets :.....	12
1.4. Les caractéristiques de budget :.....	13
1.5. Les objectifs des budgets :	14
1.6. Le processus d'élaboration des budgets	15
1.7. Les conditions d'établissement du budget :.....	17
1.8. Les rôles du budget.....	18
1.9. Finalité des budgets :.....	18
Section 02 : La gestion budgétaire.....	19
Les origines : Historiques de la gestion budgétaire :.....	19
1.3. Définition de la gestion budgétaire :.....	20
1.4. Les objectifs de la gestion budgétaire :.....	21
1.5. Les rôles de la gestion budgétaire :.....	22
1.6. Importance de la gestion budgétaire :.....	23
1.7. La gestion budgétaire et centre de responsabilité :	23
1.8. Les principes de la gestion budgétaire	24
1.9. Les caractéristiques de la gestion budgétaire :	25
1.10. Les fonctions de la gestion budgétaire.....	25
1.11. Les limites et les difficultés de la gestion budgétaire :	Erreur ! Signet non défini. 26

1.12. Les conditions de fonctionnement :	2626
1.13. La démarche et étapes de la gestion budgétaire :	2627
2.11.1. La planification	27
2.11.2. La prévision	28
2.11.3. La budgétisation	28
2.11.4. Le contrôle budgétaire :	29
Section 03 : Le processus et le contrôle de la gestion budgétaire.....	29
Définition du processus budgétaire :.....	30
1.14. Caractéristiques et objectifs du processus budgétaire :	30
1.14.1. Les caractéristiques du processus budgétaire	30
1.14.2. Les objectifs du processus budgétaire :	3131
1.15. Les différentes phases liées par le processus budgétaire :	3131
1.16. Les étapes du processus budgétaire :	3333
1.17. L'élaboration budgétaire	3434
3.5. L'élaboration des différents budgets (budgétisation) :	37
3.5.1. Le budget des ventes :	37
3.5.2. Le budget de production :	37
3.5.3. Le budget des approvisionnements :	38
3.5.4. Le budget des frais généraux des directions fonctionnelles :	38
3.5.5. Le budget des investissements :	38
3.5.6. Le budget de trésorerie :	39
3.6. L'exécution du budget :	40
3.7. Le contrôle budgétaire :	40
3.8. Les différentes phases du contrôle budgétaire :	42
3.8.1. Le positionnement du contrôle budgétaire :	44
3.9. Les qualités d'un bon contrôle budgétaire :	44
3.10. Les outils du suivi-contrôle budgétaire :	45
3.10.1. Tableau de bord :	45
3.10.2. Benchmarking :	46
3.10.3. Reporting :	46
3.10.4. Les réunions de suivi budgétaire :	46
Conclusion :	47

Chapitre 02 : Rôle de la gestion budgétaire dans la performance économique de l'entreprise

Introduction :	49
Section 01 : Notion de la performance économique.....	50
Définition et caractéristiques de la « Performance » :	50
1.1. Définition de la notion « Performance » :	50
1.2. Caractéristiques de la performance :	52
1.3. Objectifs de la performance :	53
1.4. Typologie de la performance :	54
1.4.1. Performance économique :	54
1.4.2. Performance stratégique :	54
1.4.3. Performance financière :	54
1.4.4. Performance sociale :	55
1.4.5. Performance environnementale :	55
1.4.6. La performance humaine :	55
1.4.7. La performance organisationnelle :	56
1.4.8. La performance managériale :	56
1.4.9. La performance technologique :	56
1.4.10. La performance commerciale :	57
1.4.11. La performance globale :	57
1.5. Type de performance :	58
1.5.1. La performance interne :	59
1.5.2. La performance externe :	59
Section 02 : Système de mesure de la performance :	60
2. La mesure de la performance :	60
2.1. Les critères de mesure de la performance :	61
2.1.1. L'Effacité :	61
2.1.2. L'Effizienz :	62
2.1.3. L'Economie :	62
2.2. Objectifs de mesure de la performance :	62
2.3. Importance de l'évaluation de la performance :	63
2.4. Les indicateurs de la performance :	63
2.4.1 Les indicateurs de la performance économique :	64
2.4.2 Les indicateurs de la performance financière :	67
2.4.3 Les indicateurs non financiers :	68

2.5	Les qualités d'un bon indicateur de performance :	68
2.6	Axes de mesure de la performance :	69
2.6.1	Axe financier :	69
2.6.2	Axe client :	69
2.6.3	Axe des processus internes :	69
2.6.4	Axe apprentissage et innovation :	70
Section 3 : Importance de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance économique		70
3.	Mise en évidence du lien entre contrôle budgétaire et performance :	70
4.	Rôle de la gestion budgétaire dans le pilotage de la performance économique :	71
Conclusion :		74

Chapitre 03 : La planification budgétaire et la performance économique cas SONELGAZ

Introduction :		76
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil de la SONELGAZ du Centre de Tizi-Ouzou.....		77
1.	Présentation de la SONELGAZ :	77
1.1.	Historique et objectifs de la SONELGAZ :	78
1.2.	Evolutions et transformations de l'entreprise :	78
1.3.	Les caractéristiques de l'entreprise :	79
1.4.	Les objectifs poursuivis par la SONELGAZ :	80
2.	Organisation de la direction de distribution de Tizi – Ouzou :	80
2.1.	Organigramme de la direction de distribution de Tizi – Ouzou :	80
2.2.	Les divisions de la direction de distribution de Tizi –Ouzou :	81
2.2.1.	La Division Gestion Des Systemes Informatiques (D.G.S.I) :	81
2.1.2.	La Division Administrative du Marché (D.A.M) :	82
2.1.3.	Division Relations Commerciales (D.R.C) :	82
2.1.4.	La Division Ressource Humaine (D.R.H) :	82
2.1.5.	La Division Technique d'électricité(D.T.E):	83
2.1.6.	La division technique de gaz :	83
2.1.7.	La division des affaires générales:	84
2.1.8.	La division finance et Comptabilité (D.F.C):	84
3.	Les missions et les attributions de la Direction de Distribution :	87
3.1.	Les missions	87

3.2.	Les Attributions :.....	87
4.	Portefeuille clients :.....	87
5.	Les activités de la direction de distribution de TO :	88
5.1.	L'activité de distribution :	88
5.2.	L'activité de commercialisation :	89
6.	Analyse et diagnostic de la SDC :	89
6.1.	Les force et les faiblesses :.....	89
6.2.	Les opportunités et les menaces :.....	90
Section 2 : La planification budgétaire et le processus d'élaboration budgétaire de la SONELAZ.....		92
2.	Présentation des différents budgets de l'entreprise SONELGAZ :	92
2.1.	Le budget des ventes :	9292
2.2.	Le budget d'investissement	9292
2.3.	Le budget de trésorerie	9393
3.	La planification budgétaire et le processus d'élaboration budgétaire :.....	9393
4.	La durée du processus budgétaire :	94
Section 3 : Mise en évidence de la contribution de la planification budgétaire dans la performance économique de la SONELGAZ :.....		96
3.	Elaboration des budgets au sein de la direction de distribution de Tizi-Ouzou :	96
3.1.	Elaboration du budget de vente :	96
3.2.	Elaboration du budget d'investissement :	98
3.2.1	l'autorisation du programme (L'AP) :.....	102
3.2.2	La préparation des projets de budget :.....	103
3.2.3	Enquête budgétaire :	103
3.2.4	L'étape de suivi :	104
3.2.5	L'étape de clôture du budget d'investissement :	105
3.2.6	Suggestions et diagnostic :.....	106
4.	La performance et le rôle de la gestion budgétaire au sein de la SONELGAZ :	106
4.1.	L'évolution du chiffre d'affaire global :	106
4.1.1.	Produits des prestations fournies :.....	107
4.1.2.	Evolution du chiffre d'affaire :	107
4.2	Détermination du résultat net comptable pour les deux exercices2020-2021 :.....	109
	Les constats qu'on a pu constater après notre stage à la DD TO sont :.....	110
Conclusion du chapitre :.....		112

Conclusion générale114

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé :

La pratique de la gestion budgétaire dans une entreprise est nécessaire surtout dans un climat économique changeant.

L'objet de ce mémoire est d'identifier la nature des entre la gestion budgétaire et la performance. Le budget étant l'un des outils financiers de mesure de la performance, les entreprises doivent par conséquent mettre en place des budgets adaptés aux objectifs qui leurs sont assigné, cependant pour y arriver, le management de l'entreprise doit disposer d'un dispositif de contrôle budgétaire fiable afin d'assurer l'efficacité et l'efficience.

L'analyse et étude du système budgétaire de l'entreprise SONELGAZ, nous avons clairement constaté que ce système est performant grâce aux résultats dégagées qui ont résulté une amélioration de son déroulement, et lui permettant d'appréhender mieux les problèmes d'exploitation, de prendre des décisions de gestion et de redressement de mieux mesurer la performance de l'entreprise.

Mots clés : budget, la gestion budgétaire, les prévisions, les réalisations, le contrôle de gestion, la performance.

Abstract:

The practice of budget management in a company is necessary especially in a changing economic climate.

The object of this thesis is to identify the nature of the between budget management and performance. The budget being one of the financial tools for measuring performance, companies must therefore set up budgets adapted to the objectives that are assigned to them, however, to achieve this, the management of the company must have a reliable budgetary control system in order to ensure effectiveness and efficiency.

Analysis and study of the budget system of the company SONELGAZ, we clearly noted that this system is efficient thanks to the results obtained that will improve its progress, and allow it to better understand the operating problems, make management and turnaround decisions to better measure business performance.

Key words: budget, budget management, forecasts, achievements, management control, performance

