

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

*Faculté des sciences économiques, et sciences de gestion et de
sciences commerciales*

Département Science Financières et Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences financières et
comptabilité

Option : Finance d'entreprise

Thème :

**Le Rôle de la planification budgétaire dans la
performance des entreprises publiques
économiques : cas de SONELGAZ Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

CHACHOUR Amel

BENDJOUDI Sarah

Dirigé par :

Dr. GUENDOUDI Mohammed

Jury composé de :

Président : Mr MADOUCHE Yacine, MCA, UMMTO.

Examinatrice : Mme RASSOUL Nadia, MCB, UMMTO.

Rapporteur : Mr GUENDOUDI Mohammed, MCB, UMMTO.

Soutenu le :25/06/2024

Promotion : 2023-2024

Remerciements

Tout d'abord, nous exprimons notre profonde gratitude envers Dieu, dont la guidance nous a permis de surmonter les obstacles. Sa présence dans nos vies a été une source de réconfort et de force tout au long de cette expérience.

Nous tenons à adresser nos sincères remerciements à notre cher encadrant, Mr. GUENDOUI Mohammed, pour son suivi attentif et son énorme soutien, qu'il n'a cessé de nous prodiguer pendant toute la durée du projet.

Nous remercions chaleureusement Mr. SKENDRAOUI Rabah, dont l'accueil et les facilités accordées au sein de la SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou ont grandement contribué à la réussite de notre stage pratique. Nous lui exprimons notre vive reconnaissance pour sa bienveillance et sa disponibilité.

Nos vifs remerciements vont également aux membres des jurys pour avoir bien voulu examiner et expertiser ce travail avec rigueur et professionnalisme.

Enfin, nous souhaitons adresser nos plus sincères remerciements à nos chers parents pour leur amour inconditionnel, leur soutien indéfectible et leurs sacrifices, qui ont été des piliers indispensables à notre réussite. Leur présence et leurs encouragements constants ont été une source de motivation inestimable.

AMEL & SARAH

Dédicace

Tout d'abord je tiens à remercier ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la santé, la volonté, le courage et la patience pour avoir pu réaliser ce travail.

Avec tous mes sentiments de respect, avec la profondeur de ma reconnaissance, je dédie ma remise de diplôme et ma joie à la mémoire de ma chère grand-mère paternelle « Nouara » qui restera toujours dans mon esprit et mon cœur. J'ai tant souhaité partagé ma joie avec elle, elle nous aurait quittés si tôt, j'avais aimé qu'elle soit à mes côtés. Que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

À la prunelle de mes yeux, à la source de ma joie et mon bonheur, à ma lune et le fil d'espoir qui éclaire mon chemin, à ma chère maman. À celui qui a fait de moi une femme, à ma source de vie, d'amour et d'affection, à mon support qui a toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, à mon cher Papa.

À mes chères sœurs « katia » et « Nouara » qui n'ont pas cessé de m'encourager et soutenir tout au long de mes études.

À mon cher frère « Amine » pour l'amour qui me dévoue.

À mon beau-frère « Hakim » pour son soutien moral et ses précieux conseils tout au long de mon projet d'étude.

À mon adorable neveu « Mohammed » qui sera toujours comme un rayon de joie et de bonheur pour toute la famille.

À tous les membres de ma grande famille, mes grands-parents « Arab » et « Tassadit », mes tantes ainsi que mes oncles.

À mes confidentes et chères amies « Imene », « Mounia » et « Kahina ».

À mes encadrants « Mr. GUENDOUZI Mohammed » et « Mr. SKENDRAOUI Rabah » au niveau de SONELGAZ.

Sans oublier mon binôme « Sarah » pour son soutien moral et sa compréhension tout au long de ce projet.

À moi-même pour ma patience, ma détermination et persévérance, me voilà aujourd'hui entrain de conclure tout ce que j'ai vécu avec fierté et réussite.

À tous ceux qui m'aiment et que j'aime.

Amel

Dédicace

*Tout d'abord, je remercie Dieu de m'avoir donné la force, la sagesse et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail. Sa grâce et sa guidance ont été essentielles tout au long de ce parcours
Je dédie ce travail à ceux, sans qui rien n'aurait été possible.*

A mon cher père et ma chère mère, pour qui toutes les expressions ne sauraient exprimer ma reconnaissance envers eux. Vous avez su m'inculquer le sens de la responsabilité, de la confiance en soi face aux difficultés de la vie. Vos conseils m'ont toujours guidé vers la réussite. Je vous dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain et je ferai toujours de mon mieux pour rester votre fierté sans jamais vous décevoir. Que dieu le tout puissant vous accorde santé, bonheur, quiétude et vous protège de tout mal et vous garde pour moi.

A ma deuxième maman « Nadia », qui m'a offert son amour, son soutien et sa sagesse tout au long de mon parcours. Merci de m'avoir fait grandir et de devenir la personne que je suis aujourd'hui.

A mes chères sœurs « Chahrazed » et « Nadjet » qui n'ont pas cessé de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études. Puisse dieu exhausser tous leurs vœux, et tracer une vie pleine de joie et de bonheur ainsi que de réussite.

A mes chères nièces « Norhane », « Sidra » et « Kaouthar » ainsi que mon adorable neveu « Ishak » qui sait toujours procurer la joie et le bonheur pour toute la famille.

A ma chère tante « Khelloudja » qui n'a pas cessé de m'encourager tout au long de mes études. Ainsi que ma cousine « Djazira » et mes cousins adorés « Anis » et « Wassim »

A tous les membres de ma grande famille, mes tantes, oncles, cousins et cousines.

À mes encadrants « Mr. GUENDOUZI Mohammed » et « Mr. SKENDRAOUI Rabah » au niveau de SONELGAZ.

*A ma chère amie « Kamar » ainsi que mon binôme « Amel »
À tous ceux qui m'aiment et que j'aime.*

Sarah

Liste des illustrations

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
AEC	Algerian Energy Company
AETC	Algerian Energy Telecom Company
AETC	Algerian Energy Telecom Company
ALGESCO	Algerian Engineering Service Company
ALGESCO	Algerian Engineering Service Company
CA	Chiffres D'affaires
CREDOOC	Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie
CREG	Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz
DDTO	Direction de Distribution de Tizi-Ouzou
DFC	Division Finance et Comptabilité
EBE	Excédent Brut d'Exploitation.
ECC	Encaissement créances clients.
EGA	Electricité et Gaz d'Algérie
EnR	Energie Renouvelable
ERP	Entreprise Ressources Planning
GRTE	Gestion du Réseau et Transport d'Electricité
GRTG	Gestion du Réseau et Transport du Gaz
GWH	Giga Watt Heures
HD	Hors Délai
HP	Haute Pression
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
HT	Haute Tension
ICA	Indemnité de Congé Annuel
IEP	Indemnité d'Expérience Professionnel
INERGA	Société de Réalisation d'Infrastructures Energétique et Industrielle
KAHRAKB	Société des Travaux et Montage Electrique
KAHRIF	Travaux d'Electricité
KANAGAZ	Réalisation des Canalisations
KDA	Kilo Dinars
KWH	Kilo Watt Heures
MDZD	Milliard De Dinars
MEI	Maintenance des Equipements Industrielle
MPV	Maintenance et Prestation de Véhicule
NEAL	New Energy Algerian Company
OS	Gestion du Système de Production/Transport d'Electricité
PDG	Président Directeur Général

PME	Petite et Moyenne Entreprises
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PMTE	Plan Moyen Terme
RCAI	Résultat Courant Avant Impôt
RDC	Responsable Société de Distribution Centre
RIS	Réseaux Isolé du Sud
SAEG-DIS	Société Algérienne de l'Electricité et Gaz- Distribution
SATINFO	Travaux d'Imprimerie
SDA	Société de Distribution Alger
SDC	Société de Distribution Centre
SDC	Société de Distribution Centre
SDE	Société de Distribution Est
SDO	Société de Distribution Ouest
SKD	Sharikat Kahraba KoudiatEdderaouch
SKS	Sharikat Kahraba Skikda
SPA	Société Par Actions
SPE	Société de Production de l'Electricité
SPE	SONELGAZ Algerian Power Company
TE	Taux D'Evolution
TG	Turbines à Gaz
TRA NSFO	Répartition des Transformateurs
TTC	Toute Taxes Comprises
TV	Turbines à Vapeur
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

Liste des tableaux

Tableau	Titre	Page
Tableau N °01 :	Quelque définition de la performance	35
Tableau N °02 :	La performance interne et la performance externe	42
Tableau N °03 :	Les filiales de SONELGAZ	77
Tableau N°04 :	Nombre d'abonnés	98
Tableau N°05 :	Chiffre d'affaire	99
Tableau N°06 :	Encaissement créances client	100
Tableau N°07 :	Délai de raccordement : A / électricité B / Gaz	101

Liste des Figures

Figure	Titre	Page
Figure N°01 :	Les caractéristiques du processus budgétaire	17
Figure N°0 2 :	La planification budgétaire	19
Figure N°03:	Représentation de la gestion budgétaire	23
Figure N°04 :	Le rôle du contrôleur budgétaire	28
Figure N°05 :	Schéma de la performance	35
Figure N°06 :	Les objectifs de mesures de la performance	38

Liste des Schémas

schéma	Titre	Page
Schéma N°01 :	Les types du budget	9
Schéma N°02 :	Organigramme de la SONELGAZ	79
Schéma N°03 :	Organigramme de la Division Finance et Comptabilité	80

Sommaire

Sommaire

Remerciement -----	I
Dédicaces 1 -----	II
Dédicaces 2 -----	III
Liste des abréviations -----	IV
Liste des tableaux -----	V
Liste des figures -----	VI
Liste des schémas -----	VII
Sommaire -----	X
Introduction générale -----	01

Chapitre I: Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaire au niveau des entreprises

Introduction du chapitre -----	06
Section 1 : Les budgets : Notions fondamentales et principes budgétaires -----	06
Section 2: Le processus de la gestion budgétaire -----	16
Section 3 : De la gestion budgétaire au contrôle budgétaire -----	25
Conclusion du chapitre -----	37

Chapitre II: Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

Introduction du chapitre -----	39
Section 1 : La performance de l'entreprise : concepts et mesure -----	40
Section 2 : Pilotage de la performance par le contrôle de gestion -----	54
Section 3 : Impacte la planification budgétaire sur la performance de l'entreprise -----	62
Conclusion du chapitre -----	68

Chapitre III: Incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : Cas de la SONELGAZ

Introduction du chapitre -----	70
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : SONELGAZ- Tizi-Ouzou -----	70
Section 2 : Planification budgétaire et processus de préparation du budget au niveau de la SONELGAZ -----	82
Section 3 : Etude de cas : Société SONELGAZ Distribution : Direction de Distribution de Tizi-Ouzou -----	99
Conclusion du chapitre -----	104
Conclusion générale -----	105

Introduction Générale

Dans un contexte économique mondialisé et hautement concurrentiel, la capacité d'une entreprise à planifier efficacement ses ressources financières s'avère être primordial pour assurer sa pérennité et sa croissance. Face à des contraintes budgétaires de plus en plus serrées et une volatilité accrue des marchés, une gestion proactive et stratégique des finances devient un impératif incontournable. C'est précisément dans cette optique que la planification budgétaire revêt un intérêt particulier, en tant que processus clé permettant d'anticiper et d'allouer judicieusement les fonds disponibles.

De manière générale, le budget constitue un outil de pilotage incontournable pour toute organisation, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité. Il traduit concrètement les orientations stratégiques en plans d'action chiffrés, en définissant les objectifs à atteindre et les ressources nécessaires pour y parvenir. Le budget sert ainsi de cadre de référence pour le suivi et le contrôle des performances, en permettant d'identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations, et de mettre en œuvre les actions correctives appropriées.

Cependant, l'élaboration d'un budget pertinent et réaliste nécessite une démarche rigoureuse de planification en amont. Cette planification budgétaire consiste notamment à prévoir avec précision les dépenses et les recettes futures de l'entreprise, en tenant compte des contraintes internes et externes auxquelles l'entreprise est confrontée, telles que les évolutions réglementaires, les tendances du marché, les innovations technologiques ou encore les facteurs macroéconomiques.

De façon plus précise, le processus de planification budgétaire implique plusieurs étapes clés. Tout d'abord, il convient d'analyser en profondeur l'environnement concurrentiel et les enjeux spécifiques au secteur d'activité. Cette étape permet d'identifier les opportunités et les menaces potentielles, ainsi que la définition d'hypothèses réalistes pour les prévisions financières. Aussi, les objectifs stratégiques de l'entreprise, qu'ils soient de nature financière (rentabilité, productivité), commerciale (parts de marché, satisfaction clients) ou organisationnelle (efficacité, innovation), doivent être traduits en objectifs opérationnels chiffrés et déclinés par fonction ou par projet.

Sur cette base, les besoins en ressources humaines, matérielles et financières sont estimés avec précision, en tenant compte des contraintes budgétaires et des capacités de financement disponibles. Cette phase implique une collaboration étroite entre les différents services de l'entreprise, tels que les finances, les ressources humaines, le marketing et la production et ce, afin de consolider les données et d'assurer une vision d'ensemble cohérente.

Par ailleurs, le budget peut être construit de manière détaillée, en ventilant les dépenses et les recettes par catégorie (investissements, fonctionnement, ventes, etc.) et en établissant des scénarios prospectifs. Par conséquent, le budget prévisionnel constitue alors un outil essentiel pour le pilotage des activités de l'entreprise au quotidien, permettant d'ajuster les plans d'action de l'entreprise.

Au-delà de cet aspect opérationnel, la planification budgétaire joue un rôle fondamental dans la performance globale de l'entreprise. En effet, une allocation optimale des ressources financières contribue directement à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés préalablement. Par

conséquent, en garantissant un financement adéquat des projets prioritaires et une maîtrise des coûts, la planification budgétaire favorise ainsi la compétitivité et la croissance de l'entreprise sur le long terme.

Aussi, le processus de planification budgétaire encourage une approche participative et transversale, en impliquant les différentes fonctions de l'entreprise dans l'élaboration du budget qui les concerne. Cela favorise la coordination et la communication entre les équipes, ainsi que la responsabilisation de chacun dans la réalisation des objectifs fixés. Cette implication soutenue des collaborateurs contribue à renforcer leur motivation, cohésion et engagement, tout en favorisant une meilleure compréhension des enjeux stratégiques de l'entreprise.

Cependant, malgré ces nombreux avantages, la mise en œuvre d'une planification budgétaire efficace n'est pas sans défis. Elle nécessite une connaissance approfondie de l'entreprise, de son environnement concurrentiel et de ses enjeux stratégiques. De plus, elle requiert des compétences techniques solides en matière de prévision, d'analyse financière et de gestion de projets. Aussi, elle implique une coordination étroite entre les différentes fonctions de l'entreprise, ainsi qu'une communication fluide et régulière avec la direction générale.

C'est à partir de ce contexte qui illustre le rôle crucial de cette discipline dans l'entreprise que s'inscrit notre étude, qui vise à analyser de manière approfondie le rôle crucial de la planification budgétaire dans la performance des entreprises. Nous chercherons à comprendre comment cette pratique, lorsqu'elle est menée de manière rigoureuse et adaptée, peut contribuer à améliorer durablement les résultats financiers, la compétitivité et la pérennité d'une organisation.

Enfin, cette étude revêt une importance particulière dans le contexte algérien, où les entreprises publiques jouent un rôle moteur dans l'économie nationale. En optimisant leurs processus de planification budgétaire, ces entreprises peuvent non seulement améliorer leur propre performance, mais également contribuer de manière significative au développement économique et social du pays.

Problématique de recherche

Partant des éléments ci-avant, dans le cadre de notre recherche portant sur le rôle de la planification budgétaire sur la performance de l'entreprise publique algérienne, nous tenterons de répondre à la question principale suivante :

« Dans quelle mesure une planification budgétaire efficace contribue-t-elle à améliorer la performance globale de l'entreprise ? »

Par ailleurs, afin de répondre à cette problématique, nous sommes amenés à cerner et répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les meilleures pratiques en matière de planification budgétaire ?
- Quels sont les défis majeurs rencontrés lors de la mise en œuvre d'un processus de planification budgétaire efficace ?
- Quels sont les bénéfices concrets d'une planification budgétaire réussie sur les résultats financiers, la compétitivité et la pérennité d'une entreprise ?

Hypothèses de recherche

Afin de mieux traiter cette problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Une planification budgétaire rigoureuse et bien menée permet une meilleure allocation des ressources financières et contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- L'implication transversale des différents services dans le processus de planification budgétaire favorise la coordination et la responsabilisation des équipes ;
- Les entreprises disposant d'un processus de planification budgétaire efficace sont plus à même d'anticiper les évolutions de leur environnement et d'ajuster leurs stratégies en conséquence.

Méthodologie de recherche

Pour répondre à la problématique, nous nous sommes fondés sur la démarche méthodologique suivante :

La recherche documentaire nous a permis de comprendre les différents concepts liés au contrôle de gestion et plus précisément à la planification budgétaire travers une démarche déductive. Ceci a été permis par la consultation des ouvrages, articles scientifiques, des mémoires et des thèses doctorales en finance et en contrôle de gestion, qui nous ont permis d'extraire et d'analyser le corpus théorique qui a trait à notre problématique.

La formation sur le terrain au niveau de l'entreprise publique civil SONELGAZ nous a offert l'opportunité, d'apprécier de près la performance de cette l'entreprise, notamment à travers ses procédures de planification budgétaires, et d'autre part, de collecter les données nécessaires afin de réaliser notre travail de recherche.

Intérêt et limites du travail

Comprendre l'importance cruciale de la planification budgétaire pour la performance durable des entreprises dans un contexte économique mondialisé et compétitive. Identifier les facteurs clés de succès et les écueils à éviter.

La durée de notre stage au sein de l'entreprise SONELGAZ était de 3 mois. Bien que cette période ait permis une immersion approfondie et une observation directe des processus de planification budgétaire, il convient de souligner certaines limites inhérentes à cette étude. Tout d'abord, le laps de temps de 3 mois reste relativement court pour appréhender pleinement la complexité et les enjeux stratégiques d'une grande entreprise publique comme SONELGAZ. De plus, l'accès à certaines données sensibles ou confidentielles a pu être restreint, limitant ainsi l'étendue de notre analyse. Également, nous n'avons pas pu obtenir certains documents et annexes qui auraient enrichi nos données et analyses. Enfin, notre étude s'est concentrée sur un cas spécifique, celui de SONELGAZ, ce qui peut limiter la généralisation de nos conclusions à d'autres entreprises ou secteurs d'activité.

Structure du mémoire

Afin de réaliser ce travail nous l'avons structuré en trois chapitres suivants :

- Chapitre 1 : pose les bases théoriques de la gestion budgétaire en définissant les notions clés, les principes fondamentaux et en décrivant le processus global de planification et de contrôle budgétaire.
- Chapitre 2 : a pour but d'explorer le lien étroit entre la planification budgétaire et la performance économique des entreprises. Il aborde les concepts de performance, son pilotage par le contrôle de gestion et l'impact spécifique de la planification budgétaire sur les résultats financiers, la compétitivité et la pérennité d'une organisation.
- Chapitre 3 : ce chapitre constitue l'étude de cas au cœur de notre recherche. Après une présentation de l'entreprise SONELGAZ, il analyse en profondeur les processus de planification budgétaire mis en œuvre, ainsi que leur incidence concrète sur la performance économique de cette entreprise publique algérienne de premier plan.

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

Introduction du chapitre

La gestion budgétaire est un outil financier et stratégique crucial pour toute organisation. Le budget permet de planifier efficacement les objectifs à long terme, d'allouer de manière optimale les ressources disponibles et d'assurer un suivi rigoureux de la performance. Établir, mettre en œuvre et suivre les budgets représente un défi permanent pour les gestionnaires, mais cet exercice est indispensable pour atteindre l'excellence opérationnelle.

Ce chapitre explore en profondeur les différents aspects de la gestion budgétaire. Il commence par définir les notions de base liées au budget, présenter les différents types de budgets selon la nature de l'entité, et exposer les grands principes pour l'élaboration d'un budget de qualité.

Ensuite, le processus complet de gestion budgétaire est détaillé, de la définition des objectifs jusqu'au contrôle et suivi budgétaires, en passant par l'élaboration des prévisions, la préparation des budgets sectoriels, leur consolidation et l'approbation du budget maître.

Une section est consacrée au contrôle budgétaire, étape cruciale de comparaison des réalisations avec les prévisions, d'analyse des écarts et de prise de mesures correctives pour garantir l'atteinte des objectifs.

Enfin, les outils et méthodes de suivi optimaux sont abordés, tels que les tableaux de bord, le reporting, le benchmarking et les réunions de suivi budgétaire.

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

Section 01 : Les budgets : Notions fondamentales et principes budgétaires

Le budget est l'un des outils de gestion les plus essentiels pour tout organisme, qu'il soit public ou privé, lucratif ou non. Il traduit sous forme chiffrée les objectifs et les plans d'action envisagés pour une période donnée, généralement l'année à venir.

Avant de plonger dans les détails techniques de l'élaboration budgétaire, il convient de bien cerner ce que recouvre ce concept fondamental. Cette section débutera par la définition même du budget. Nous verrons ensuite qu'il existe différents types de budgets selon l'entité concernée et la finalité poursuivie. Enfin, nous aborderons les grands principes qui doivent guider l'élaboration d'un budget de qualité.

1. Définition et objectifs du budget

1.1. 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 général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels ».¹
- 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 ».²
- **SELMER.C** définit le budget comme « un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité ».³

1.2. Objectifs du budget

Les budgets sont considérés comme :

- **Outils de pilotage** : Identifier toutes les ressources et les moyens requis pour atteindre les objectifs de l'entreprise, en se basant sur les prévisions. Ainsi, les dirigeants adoptent une politique volontariste ; à court terme, il est important de repérer les contraintes externes ou internes ainsi que les opportunités. Il est également important de garantir la

¹ <https://www.cairn.info> consulté le 22/04/2024 à 00h30min.

² PEROCHON.Claude et LEURION.J, « Analyse comptable-Gestion prévisionnelle », édition Fouchet, Paris 1982, P : 65

³ SELMER.Caroline, « Construire et défendre son budget » 2eme édition Dunod ; Paris, 2009, P : 02

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

cohérence des décisions et des actions prises par les différents centres de responsabilité en fonction des objectifs de l'entreprise. En outre, il est important de vérifier que la définition du budget respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise (trésorerie et financement).

- **Outils de communication, de responsabilisation et de motivation :** La procédure budgétaire consiste à assurer une information responsable sur les objectifs de l'entreprise et leur déclin, à motiver et négocier les objectifs et les moyens, et à établir des contrats entre la hiérarchie et les unités opérationnelles, qui doivent rendre compte de leurs résultats.
- **Outils de contrôle de gestion :** Afin de faciliter le contrôle de gestion en identifiant les différences entre les réalisations et les prévisions. Cela est connu sous le nom de contrôle budgétaire.

2. Typologie de budget

Le système budgétaire doit aboutir à des budgets par activité, ce qui implique que l'impulsion des activités de l'entreprise doit être exprimée en termes financiers pour garantir leur cohérence globale. Une fois que les diverses prévisions ont été approuvées par la direction. Chaque département de l'entreprise (vente, production, achats, etc.) Évalue financièrement ses activités pour l'année à venir.

On distingue trois catégories de budgets⁴:

1- Les budgets opérationnels

Qui regroupent à la fois le budget de vente, de production et d'approvisionnement

2- Les budgets financiers

Regroupent les budgets des investissements et les budgets de trésorerie

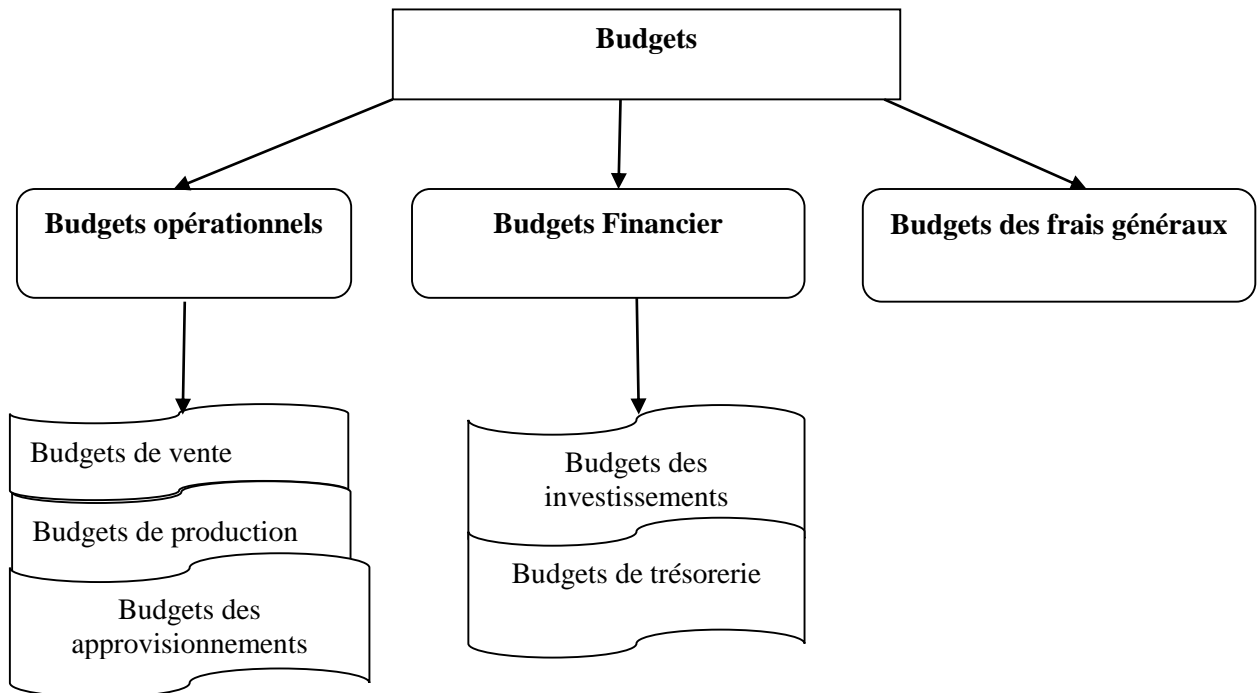
3- Les budgets des frais généraux.

Le schéma suivant va résumer les types cités ci dessus :

⁴ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, P : 307 .

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

Schéma N°01 : les types du budget⁵



Source : KHERRI Abdenacer, « cours gestion budgétaire », site web : www.gb-ehec.jimdo.com, Alger, 2011-2012

2.1. Les budgets opérationnels

2.1.1. Budget de vente

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

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

Le travail de prévision des ventes est souvent effectué par un service des études commerciales en collaboration avec le contrôle de gestion. Ce travail permet la connaissance des possibilités commerciales de l'entreprise et doit permettre à la direction générale de fixer aux services commerciaux les objectifs de l'année avenir.

2.1.2. Budget de production

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

⁵ KHERRI Abdenacer, « cours gestion budgétaire », site web : www.gb-ehec.jimdo.com, Alger, 2011-2012

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

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

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

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

Ce plan envisage les variables suivantes :

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

2.1.3. Budget des approvisionnements

Le budget d'approvisionnement est complètement dépendant des techniques de gestion des stocks, il nécessite que l'entreprise ait déterminé quelles références étaient précisément suivies, quelle en serait la consommation attendue sur l'année et quel type de gestion des stocks serait pratiqué : gestion calendaire ou gestion à point de commande. Ces éléments arrêtés, un chiffrage des achats est possible qui est toujours complété par des prévisions en date de commande, de livraison et de consommation.

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

Ce travail doit être effectué sous deux formes :

A/En quantité : sous cette forme, le budget offre plus d'intérêt pour les services d'approvisionnement qui devront contrôler son suivi.

B/En valeur : les quantités précédentes sont valorisées par un coût unitaire standard.

2.2. Budgets financiers

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

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

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

2.2.1. Budget des investissements

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

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

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

L'objectif de ces procédures peut être de :

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

2.2.2. Le budget de trésorerie

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

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

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

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

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

2.3. Le budget des frais généraux

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

3. Le rôle du budget

Le budget est l'archétype de l'outil permettant le management par exception. En effet, il permet d'exercer un contrôle budgétaire qui met en évidence les écarts entre les réalisations et les prévisions et les impute aux responsables concernés⁶.

Il permet de :

- Repérer et détecter des situations de fragilité budgétaire ;
- Accueillir et informer ;
- Offrir un conseil ou une orientation ;
- Réaliser un diagnostic complet ;
- Accompagner les personnes dans les procédures de surendettement.

4. Processus budgétaire

- **Collecte des données** : Réunir toutes les informations nécessaires sur les revenus, dépenses, projets et besoins de l'organisation pour l'année à venir. Cette étape est cruciale pour établir des prévisions réalistes ;
- **Prévisions de revenus et de dépenses** : Sur la base des données collectées, estimer de manière détaillée les revenus attendus et les dépenses prévisibles pour la période budgétaire ;
- **Projet de budget** : Élaborer un projet de budget complet en équilibrant les prévisions de revenus et de dépenses pour refléter les priorités et objectifs fixés ;
- **Adoption du budget** : Le projet est soumis aux instances dirigeantes (conseil municipal dans votre exemple) pour examen, discussions et adoption finale du budget ;
- **Contrôle et suivi budgétaires** : Une fois adopté, suivre régulièrement l'exécution du budget, comparer les réalisations aux prévisions et analyser les écarts pour prendre les mesures correctives nécessaires ;
- **Reddition des comptes** : À la fin de l'exercice, établir les comptes définitifs, les rapports financiers et rendre compte de l'utilisation des fonds par rapport au budget initial.

5. Principes d'élaborations du budget

GERVAIS préconise globalement six principes de base qui peuvent permettre au Système budgétaire d'orienter et de mieux contrôler l'action collective⁷ :

⁶<https://www.cairn.info> consulté le 23/04/2024 à 00h03min.

⁷ GERVAIS Michel, « Contrôle der gestion », édition Économica, 7ème édition, Paris, 2000, P : 275.

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

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

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

Le système budgétaire est un outil stratégique essentiel pour toute entreprise. Déclinaison opérationnelle des plans d'action définis à long et moyen termes, il permet de concrétiser la stratégie globale sur le court terme. Les budgets détaillés constituent la feuille de route financière et opérationnelle encadrant la réalisation des différents chantiers prévus. Au-delà de cette fonction d'exécution, le processus budgétaire joue également un rôle crucial de contrôle et de pilotage. Il offre les outils nécessaires pour suivre l'avancement des objectifs, identifier les éventuels écarts et procéder aux ajustements requis. Véritable trait d'union entre la stratégie et l'action, le système budgétaire représente ainsi un puissant levier de performance et de création de valeur.

5.2. Principe de la totalité du système budgétaire

Une approche budgétaire transversale, englobant l'ensemble des activités, est essentielle pour assurer une cohésion optimale au sein d'une entreprise. En définissant clairement les missions de chaque service, le processus budgétaire permet d'éviter les redondances et les effets de contrecarrément entre actions menées en parallèle. Il garantit au contraire une véritable complémentarité des efforts, où chaque entité opérationnelle œuvre de manière coordonnée vers la réalisation d'objectifs communs. Cette approche holistique favorise l'allocation judicieuse des ressources et une mise en œuvre réfléchie des plans d'action, maximisant ainsi la performance et la création de valeur globales pour l'organisation.

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

Le découpage et la structure des budgets doivent refléter fidèlement l'organisation hiérarchique et décisionnelle en vigueur au sein de l'entreprise. En effet, la définition des plans d'action relève des différents responsables et dépend étroitement des niveaux d'autorité qui leur sont conférés. L'architecture budgétaire se doit donc de s'aligner sur la répartition des pouvoirs de décision entre les cadres dirigeants.

Cependant, les modes d'organisation varient d'une entité à l'autre, pouvant reposer sur une logique fonctionnelle, une segmentation par produits, une division géographique ou encore une gestion par projets transverses. Quelle que soit la structure retenue, guidée par ses spécificités opérationnelles, le système budgétaire s'y calque minutieusement.

Cette adéquation entre le découpage budgétaire et le partage des responsabilités permet une véritable appropriation des budgets par chaque niveau hiérarchique concerné. Elle assure ainsi une mise en œuvre fluide et responsabilisant des plans d'action établis collectivement.

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

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

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

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

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

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

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

Le processus budgétaire ne doit pas être figé, mais au contraire faire preuve de souplesse et d'adaptabilité face aux évolutions significatives de l'environnement. Lorsque des informations majeures, susceptibles d'impacter de manière conséquente la trajectoire de l'entreprise, surviennent, une révision des budgets s'impose. Cependant, cette mise à jour ne concerne pas les moindres fluctuations mineures, mais bien les changements notables de contexte, qu'ils soient d'ordre économique, réglementaire, concurrentiel ou autres. Une certaine agilité budgétaire permettant d'intégrer ces nouvelles données significatives est essentielle pour garantir la pertinence continue des prévisions et des plans d'action établis au regard de la réalité évolutive des marchés.

6. Les conditions d'établissement du budget

L'établissement du budget appelle le respect des conditions résumées comme suit⁸⁸ :

- 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 des 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 ;

⁸⁸ LAUZEL Pierre, TELLER Robert, « Contrôle de gestion et budget », édition Dalloz, 7^{ème} édition, Paris, 1994, P : 240.

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

- L'analyse des budgets sera concertée et préparé en commun, ceci suppose que la partie des budgets à étudier à l'échelle « n » sera faite en liaison avec l'échelle « n-1 » ;
- Le budget élaboré en fonction d'objectifs visant la meilleure rentabilité, exclura tous les éléments non significatifs, susceptibles de fausser l'étalon et de donner des écarts sans valeur ;
- A l'expiration des périodes fixés par le calendrier, les écarts entre prévision et réalisation devront faire l'objet d'analyse et d'explication.

En somme, le budget est un outil de gestion financière indispensable qui permet de traduire les objectifs stratégiques d'une organisation en termes financiers. Établi pour une période donnée, généralement une année, il projette les recettes et dépenses prévisionnelles, alloue les ressources de manière optimale et sert de référence pour le suivi de la performance. Bien que son élaboration puisse être complexe, le budget demeure un instrument essentiel pour planifier, coordonner et contrôler les activités financières. Une compréhension approfondie de ses fondements est cruciale pour en tirer le maximum de bénéfices et assurer une saine gestion financière.

Section 02 : Le processus de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est le processus par lequel les plans financiers d'une organisation sont établis sous forme de budgets, et sa performance réelle est suivie et évaluée par rapport à ces budgets. Ce processus cyclique comprend plusieurs étapes: la définition des objectifs, l'élaboration de prévisions, la préparation des différents budgets détaillés, leur consolidation en un budget annuel intégré, puis le contrôle budgétaire avec l'analyse des écarts. Au-delà de sa dimension financière, la gestion budgétaire joue un rôle clé de planification, de coordination et de motivation à travers

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

l'organisation. Le processus budgétaire a été analysé en contrôle de gestion sous un angle à la fois instrumentale et interactif. En s'appuyant sur le modèle interactif, cette communication a pour objet de caractériser les jeux d'interactions organisationnelles exercées par les acteurs lors du processus budgétaire.

1. Définition et objectifs du processus de la gestion budgétaire

1.1. Définition

Le processus de gestion budgétaire peut être défini comme l'ensemble des activités coordonnées et cyclique visant à établir, mettre en œuvre et contrôler les budgets d'une organisation sur une période donnée, généralement un exercice annuel

Le processus budgétaire est une série d'activité ordonnée, qui permettent d'apprécier la réalisation d'un budget. « Classiquement, le processus de budgétisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondants au découpage de l'entreprise en centres de responsabilités »⁹

Ce processus comprend plusieurs étapes clés :¹⁰

- Définition des objectifs stratégiques et opérationnels à atteindre sur la période budgétaire ;
- Élaboration des prévisions détaillées des ventes, coûts, dépenses et autres postes budgétaires ;
- Préparation des différents budgets sectoriels (ventes, production, ressources humaines, investissements, etc.) ;
- Consolidation et harmonisation de ces budgets dans un budget maître intégré pour l'ensemble de l'organisation ;
- Approbation finale du budget par la direction comme plan de référence et les organes de gestion ;
- Mise en œuvre et exécution des plans d'action budgétaires tout au long de l'exercice ;
- Suivi régulier des réalisations effectives et comparaison aux prévisions budgétaires ;
- Analyse des écarts entre résultats réels et budgétés, identification des causes ;
- Prise de décisions correctives si nécessaire : réaffectations, révisions budgétaires ;
- En fin de cycle, évaluation de la performance globale par rapport aux objectifs budgétaires.

Le processus budgétaire est un cycle continu itératif et participation, impliquant les différents responsables à tous les niveaux de l'organisation. C'est un outil clé de planification, coordination, motivation et contrôle de gestion.

1.2. Objectifs

L'objectif que vise le processus budgétaire, est la mise en place d'un réseau de budgets qui couvre toutes les activités de l'entreprise, et respecte l'interaction existante entre les sous-

⁹ LÖNING Hélène et al, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008, P : 95

¹⁰ Baïdari, M., & Najjar, S, « Le contrôle de gestion dans les administrations publiques tunisiennes ». Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 2017P : 111-136

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

ensembles qui la constituent. Dans le cadre du processus budgétaire, les objectifs sont définis annuellement par la direction générale. D'après Boisvert (2007,12) le processus budgétaire avait aussi pour objectif de gérer et de responsabiliser les employés. Il pouvait également être perçu comme un facteur de satisfaction¹¹

2. 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 séquentielles.¹²

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

2.1. Le contrôle avant l'action (à priori)

Le responsable d'un centre de responsabilité dispose d'une délégation qui lui permet d'engager les ressources (financières, humaines, ou autres...) dans le cadre d'un budget défini. Ce contrôle permet de s'assurer que les dépenses engagées s'inscrivent dans le cadre budgétaire. Il permet aussi de s'assurer que les dépenses non prévues au budget ne pourraient être engagées sans l'accord de la direction générale. Ainsi les risques de dépassement budgétaire peuvent être considérablement limités

2.2 .Le contrôle pendant l'action

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

2.3. Le contrôle après l'action (à postériori)

Il consiste à la comparaison des performances avec les prévisions et les réalisations avec les engagements inscrit au budget. Ce suivi sert aussi à : Informer l'ensemble des responsables hiérarchiques des éventuels écarts ; rechercher et analyser les causes de ces écarts ; proposer les actions et corriger les écarts constatés ; procéder éventuellement à l'ajustement du budget ; apprécier la performance des responsables budgétaires¹³ . La comparaison entre prévisions et réalisations constitue une phase primordiale du contrôle budgétaire et qui doit être effectuée d'une façon efficace et rapide, et ceci mène à identifier Les causes d'écarts. Ces dernières doivent être rectifiées par la mise en place des actions correctives adéquates. En revanche, ces

¹¹Ouedraogo Yves-Léon W, « Diagnostic de la gestion budgétaire : Cas de la SONATEL », Mémoire de master professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'études supérieures en gestion, 2010-2012, P : 17

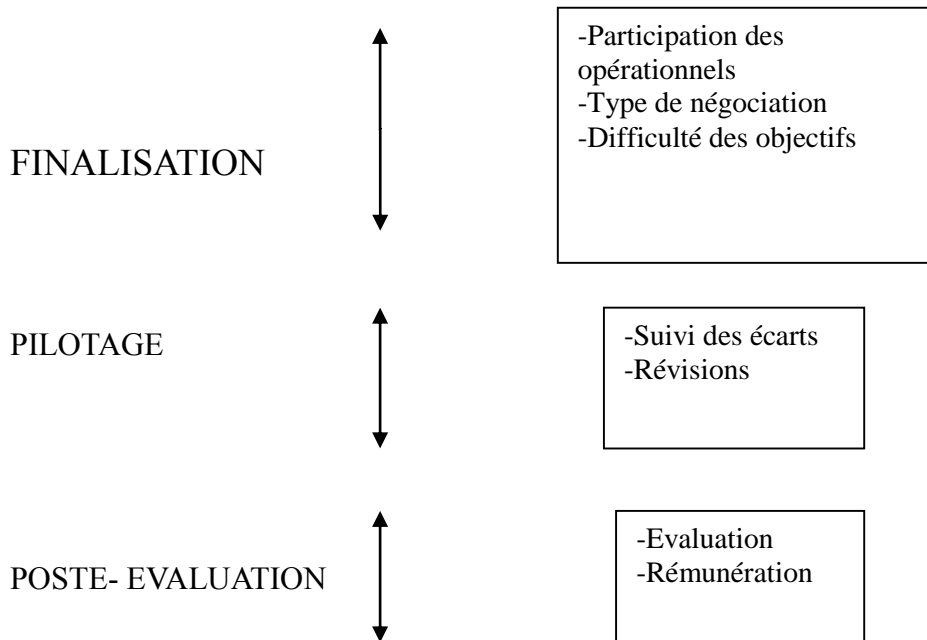
¹² BOUQUIN Henri ; « le contrôle de gestion », Edition presses universitaires de France, 7ème Edition, paris, 2006, P : 65

¹³ALAZRD Claude et GERVAIS Michel, Op.cit. P : 227

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

actions seront sans effets si les écarts proviennent des causes extérieures. Néanmoins, si elles sont issues des modifications internes structurelles le budget initial va subir des modifications

Figure n°01 : les caractéristiques du processus budgétaire ¹⁴



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

3. La démarche de la procédure budgétaire

La démarche budgétaire consiste à établir les programmes d'action chiffrée à court terme qui sont les budgets, elle détermine les différentes étapes de la gestion budgétaire. Cette démarche s'articule nettement autour de trois grandes phases suivantes : les prévisions, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

3.1. Les prévisions

Au sens courant du dictionnaire, prévoir c'est « voir, connaître par avance ». La prévision est l'étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir. ¹⁵

La démarche prévisionnelle se compose de deux tâches qui sont :

- La fixation des objectifs de l'entreprise ;
- La définition des moyens à engager pour chaque objectif.

La prévision commence avec la compréhension du passé. Il faut donc chercher à tirer la meilleure information possible des données dont l'entreprise dispose déjà. Son objectif est de réévaluer l'atterrissage le plus réaliste des résultats financiers. Elle sert de base à la mise en

¹⁴ LAMBERT Caroline, SPONEM Samuel, « *Pratique budgétaire, rôles et critique du budget* », Edition Vuibert, 2010, Paris, PP: 159-160

¹⁵MEYER Jean. Gestion budgétaire. DUNOD 4ème édition. Paris 1970, P : 7

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

place de plans d'actions en cas de retard par rapport au budget annuel ou éventuellement d'investissements supplémentaires si le budget est dépassé.¹⁶

Il manquait à ces prévisions un cadre plus global qui indiquerait la direction à suivre et les moyens d'y parvenir : c'est l'objet des plans stratégique et opérationnel. C'est ce réseau de prévisions du long terme au court terme qui est appelé « planification » d'entreprise.¹⁷

Dans une entreprise, la planification peut être considérée comme un système de données sur son futur, tel qu'il est « désiré » par les responsables de la direction générale. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans des plans à horizon de plus en plus restreint. Dans un processus de planification complet, on dénombre trois niveaux:

- A/ Le plan stratégique :** Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie à savoir : Les marchés/les produits/technologies de l'entreprise. Les grands objectifs de cette dernière et les principaux choix. Les moyens pour les atteindre : croissance interne, externe, zone géographique à privilégier... etc. Le plan stratégique est élaboré à la suite d'une étude prises des forces et des faiblesses (opportunités et menaces) de l'entreprise et de son environnement. Il retrace les différentes étapes souhaités de devenir de l'entreprise, le plan est établi sur un horizon à moyen terme (3 à 5 ans). Le plan est élaboré par la direction générale avec la confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise, comme tout programme d'action, il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisés, puisqu'il doit servir de cadre à leur action et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrés dans le plan opérationnel, il s'agit le plus souvent d'un texte qui exprime les orientations générales.
- B/ Le plan opérationnel :** Le plan opérationnel est élaboré en accord ou sur proposition des centres de responsabilités, il représente de 2 à 3 ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie.

Cette programmation s'articule pour chaque fonction en :

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

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

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

¹⁶Laurent Cappelletti, Philippe Baron, Gérard Desmaison, François-Xavier Ribiollet. P : 103

¹⁷ ALAZARD Claude. SÉPARI Sabine. Op.cit, P : 182

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

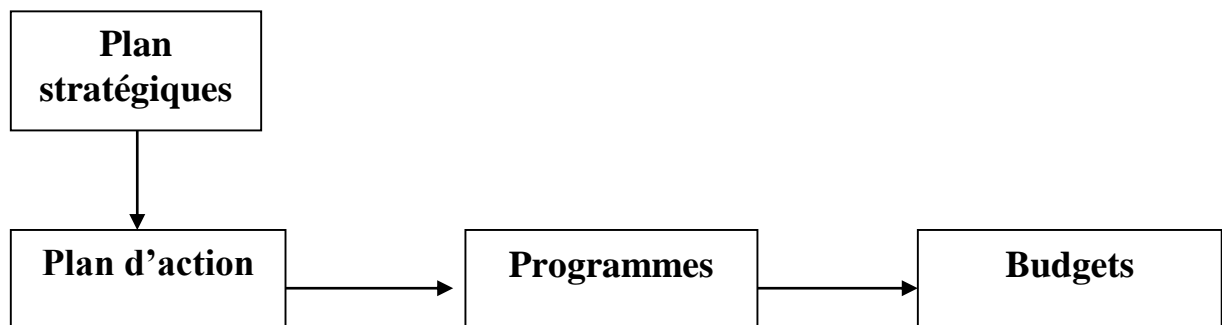
Il constitue un passage obligatoire entre le plan stratégique et les budgets qui organisent l'activité.

La procédure budgétaire s'étale sur plusieurs mois et peut être décomposée en trois étapes¹⁸ :

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

C/ L'ensemble des budgets : Un ensemble de budgets qui constitue le cœur de la gestion budgétaire. Dans le cadre de la mise en place des budgets, le contrôle de gestion doit être une aide à la décision dans chaque domaine de la gestion en proposant des outils adaptés aux préoccupations de chacune des fonctions.

Figure N°02 : la planification budgétaire : ¹⁹



Source : BOUQUIN. Henri. Op.cit. p28.

3.2. Budgétisation

La deuxième étape de la gestion budgétaire : le budget, s'appuie sur un concept répandu, au niveau des collectivités publiques nationales ou locales. La définition la plus générale que l'on puisse en donner est : « prévision d'un ensemble de recettes et de dépenses », ce qui en marque dès l'abord, le caractère financier. Le budget, dans l'entreprise, présente des caractères spécifiques nombreux qui nous amèneront, chemin faisant, à le comparer et à l'opposer au budget de l'Etat.²⁰

Le budget, en effet, est :

- Une attribution d'objectifs et de moyens ;
- Un équilibre microéconomique ;
- Une attribution de responsabilités ;
- Un reflet de l'évolution économique.

La budgétisation, consiste à élaborer tous les budgets, en partant des deux budgets déterminants, ventes et production, pour aboutir à l'articulation complète dans le budget

¹⁸DAYAN Armand, « manuel de gestion », 2eme Edition, AUF, paris, 2004. P : 832

¹⁹ BOUQUIN Henri. Op.cit. P : 28

²⁰MEYER Jean. Op.cit. P : 10

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

général²¹, Elle 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 l'entreprise.

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 sont²² :

- « la mise à jour des règles de construction budgétaire ;
- les instructions et orientations stratégiques de la Direction Générale à travers la lettre de cadrage;
- la proposition de simulation des budgets, les pré-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 mises 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 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 »²³

Pour ce qui concerne les budgets fonctionnels, « Ils ne doivent pas être chiffrés par les opérationnels mais par un autre acteur important du processus »²⁴. 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

²¹ ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine, Op.cit, P : 179

²² ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine, Op.cit, P : 226

²³ GERVAIS Michel, « contrôle de gestion », 9^e édition, édition ECONOMICA, Paris, 2009, P : 363

²⁴ BOUQUIN Henri, Op.cit, P : 504

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

degré de réalisme des hypothèses. « La consolidation consiste à intégrer au projet budgétaire initial, les ajustements intervenus » ;²⁵

- **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 »²⁶. 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.

Au terme de cette section, 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, carétant 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.

Section 03 : De la gestion budgétaire au contrôle budgétaire

La gestion budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétaires afin de mettre en place des actions correctives si nécessaires.

Elle permet :

- De traduire concrètement les objectifs stratégiques fixés par la direction ;
- De coordonner les différents actions de l'entreprise ;
- De prévoir les moyens nécessaires à leur mise en œuvre (trésorerie, capacité de production)

²⁵GERVAIS Michel, Op.cit, P : 364

²⁶BOUQUIN Henri, Op.cit, P : 505

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

- De faire des choix entre plusieurs hypothèses. De plus, elle permet une gestion décentralisée en rendant possible la délégation des pouvoirs : chaque responsable de centre se voit allouer des ressources et des objectifs à respecter tout en étant libre des moyens employés.

La démarche prévisionnelle a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et à affronter les difficultés qu'elle racontera dans l'avenir. Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre. Elle se décline :

- A court terme (1 ans) : Budget ;
- A moyen terme (2 à 4 ans) : plan opérationnelle ;
- Dans le long terme (>5ans) : plan stratégique.

En effet cette gestion permet de réaliser des contrôles et des prévisions aidant les dirigeants à prendre leurs décisions. Elle tient une place primordiale dans la gestion des entreprises et la maîtrise de l'organisation.

1. La gestion budgétaire

1.1. Définition et objectifs de la gestion budgétaire

1.1.1. Définition

La gestion budgétaire est considérée comme étant une fonction partielle et complémentaire du contrôle de gestion, elle conduit, avec sa démarche, à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise. La gestion budgétaire est un outil essentiel pour la gestion d'une organisation. Elle permet de planifier, de contrôler et d'analyser les finances de l'organisation afin d'atteindre ses objectifs. Plusieurs définitions ont été accordées à la gestion budgétaire par les différents auteurs notamment :

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 »²⁷

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 »²⁸

Figure N° 03 : Représentation de la gestion budgétaire²⁹

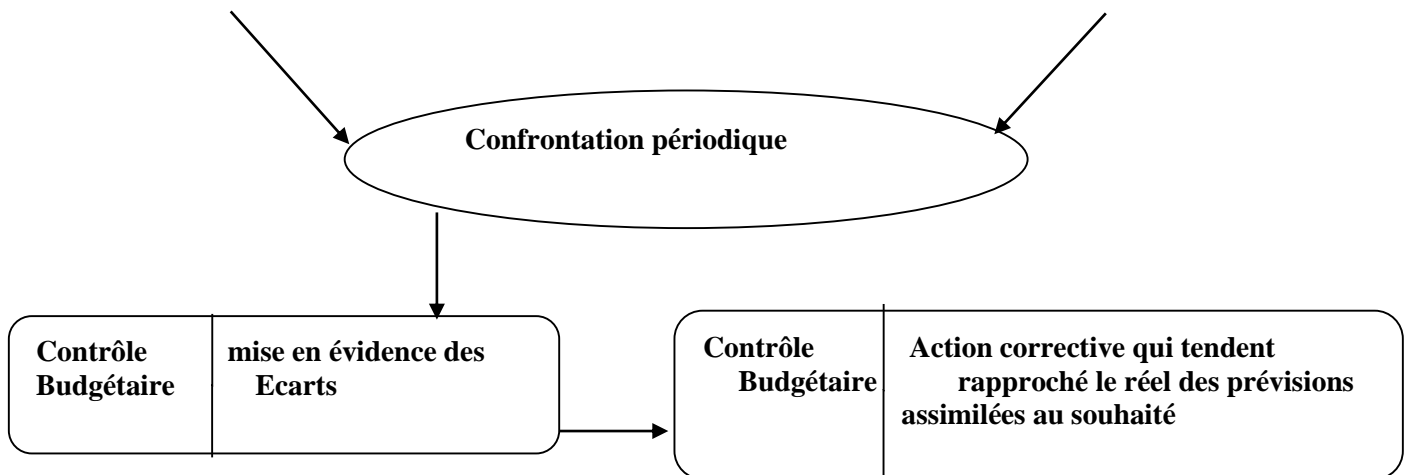


²⁷DEPALLENS GEORGES, « Gestion financière de l'entreprise », 4ème édition SIREY, Paris, 1971, P : 519

²⁸ LOCHARD Jean, « Gestion budgétaire, outil de pilotage des managers », édition d'organisation, Paris, 1998

²⁹ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion », 2ème édition DUNOD, Paris, 2010, P : 225

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises



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

1.1.2. Objectifs

Les objectifs de la gestion budgétaire sont :³⁰

- **La planification** : Participe à la planification logique et systématique de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme ;
- **La coordination** : Favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et s'assurer de la performance des méthodes ;
- **La communication** : Faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de services ;
- **La motivation** : Apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés ;
- **Le contrôle** : Aide à contrôler des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procéder aux ajustements nécessaires ;
- **L'évaluation** : Créer un cadre d'évaluation de la performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise.

1.2. Importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :³¹

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

1.3. Principes de la gestion budgétaire

Le système budgétaire rassemble les divers budgets ainsi que la gestion budgétaire. D'après Michel Gervais, il y a six conditions nécessaires pour que le système fonctionne :³²

³⁰BROOKSON Stephen, 2001, « Gérer un budget », Edition Mango Pratique, Paris, P : 09

³¹h.hutin, toute la finance d'entreprise, Edition d'organisation, Paris, France, 2002, P : 378

³² Gervais Michel « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Vuibert, Paris, 1987, P : 275

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

- 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...).

1.4. Le rôle de la gestion budgétaire

Plusieurs rôles sont attribués à la gestion budgétaire ils peuvent être résumé comme suit :

- Elle permet de chiffrer, planifier les effets de la mise en œuvre d'un programme ;
- Etablir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action ;
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour prise de décision ;
- Allocation de ressources et approbation des investissements ;
- Coordination inter services ;
- Gestion des couts et des services centraux ;
- Prévision des résultats ;
- Incitations, évaluation et sanction des performances ;
- Mesure et contrôle des performances.

1.5. Les fonctions de la gestion budgétaire

L'élaboration de budgets 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'entreprise³³

- **Cohérence** : la concentration industrielle a fait naitre le besoin d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise que sont la politique commerciale, la

³³ CHAOUCHÉ CYLIA, MAHMOUDI ANIA, « contrôle de gestion d'une entreprise publique à l'aide d'un outil budgétaire cas SONELGAZ Tizi-Ouzou », Mémoire de master, finance, université de mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2021-2022, P : 50

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

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.

1.6. Les limites de la gestion budgétaire

Les limites de la gestion budgétaire se résument comme suit :³⁴

- 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 réactivité ;
- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

2. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés.

2.1. Définition et objectifs du contrôle de budgétaire

2.1.1. Définition

Selon Hélène Löning et al : « Le contrôle budgétaire est l'outil du contrôle par les résultats. Il repose sur une logique de contrat, selon laquelle la fixation d'objectifs (contrat) implique le suivi des résultats. Les résultats traduisent de façon chiffrée l'atteinte ou non des objectifs qui reposent sur des standards »³⁵

A travers cette définition le contrôle budgétaire permet à l'entreprise de voir dans l'immédiat si elle progresse vers les objectifs de son échafaudage budgétaire et de réagir aux événements en temps utile, et à terme d'évaluer les performances des acteurs, d'améliorer les bases des prévisions et la qualité des choix stratégiques.

³⁴Brigitte DORIATH. Op.cit. P : 3

³⁵HELENE Löning, VERONIQUE Mallere, JEROME Meric, YVON Pesqueux. Op.cit. P : 127

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

Le contrôle budgétaire a pour mission permanente de piloter l'activité, l'organisation de sorte que les réalisations ne s'éloignent pas de l'objectif tracé. Le contrôle budgétaire est défini comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires ». ³⁶

Le contrôle budgétaire est utilisé dans le but de déterminer dans quelle mesure l'organisation atteint ses objectifs. Des comparaisons régulières des réalisations de l'entreprise avec ses attentes doivent être effectuées afin d'évaluer les écarts qui en résultent. Le contrôle budgétaire n'est pas seulement synonyme de maîtrise du budget, mais aussi un véritable outil de vérification. Il permet de mettre en évidence la performance des différents centres de responsabilité.

Le Contrôle budgétaire peut être s'expliquer par l'équation suivante :

$$\text{Réalizations} - \text{Prévisions} = -/+ \text{Ecart}$$

Autrement dit, le contrôle budgétaire consiste à la confrontation périodique des réalisations avec les budgets, en mettant en évidence des écarts qui sont analysés afin d'entreprendre les mesures de régulations nécessaires, il permet d'identifier les causes et les responsabilités internes et externes. Il favorise un contrôle par exception, les actions correctives n'étant étudiées que pour les écarts les plus significatifs. ³⁷

2.1.2. Objectifs

Les objectifs du contrôle budgétaire sont identiques pour toutes les entreprises quel que soit leurs secteurs d'activité, leur taille... etc. Mais il y a une différence entre l'objectif du contrôle d'aujourd'hui et celui d'aujourd'hui : ³⁸

- Piloter les activités et maîtriser le budget (éviter les déficits et les reliquats) ;
- Gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés ;
- Faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile « acceptable et compréhensible par tous ;
- Adopter des actions correctives telles que: aménager le budget dans la limite des contraintes (dépenser moins ou plus) et/ou ajuster les activités ;
- Optimiser l'utilisation des ressources ;
- Permettre la vérification de la performance des différents centres de responsabilité ;
- la stabilité du temps ;

³⁶ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, Op.cit. P : 226

³⁷DORIATH Brigitte, LOZATO Michel, Op.cit. P : 99

³⁸DAF Amel, HENNAD Samira, « le contrôle budgétaires au sein des entreprises publiques à caractère commerciale cas : NAFTAL Tizi-Ouzou », mémoire de master, option : audit et contrôle de gestion, 2019- 2020, P : 30.

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

- Une information parfaite pour les dirigeants ;
- Mettre en œuvre la décentralisation ;
- Piloter la performance c'est-à-dire la mesurer avec une variété d'indicateur «assurer le change des mesures «concevoir la performance comme un processus qui se gère «agir sur les déterminant à long terme de la performance et s'appuyer sur des références externes.

2.2. Le rôle du contrôle budgétaire

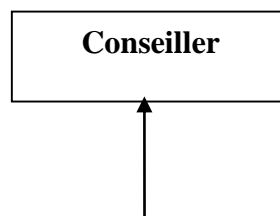
Plusieurs rôles peuvent être attribués au contrôle budgétaire : ³⁹

- S'interroger sur les origines des déviations, tant en terme de responsabilité qu'en terme de pilotage (qu'ils sont les produits et les services concernés) ;
- Améliorer la base des prévisions, et la qualité des choix stratégiques ;
- S'assurer que le plan de marche, se déroule comme anticipé afin d'atteindre les objectifs financiers ;
- Prendre des décisions correctives sur la base d'écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions ;
- Veiller à ce que l'entreprise progresse vers ses objectifs et réagisse aux événements en temps opportun ;
- Suivre et améliorer la performance des différents postes de responsabilité dans l'entreprise. Ainsi, le contrôle budgétaire est utilisé à diverses fins telles que le suivi, apprentissage, signale, surveillance, motivation, etc. Il semble donc être une solution aux difficultés rencontrées par l'entreprise.

Selon Benoit le contrôle budgétaire a pour but de : ⁴⁰

- Coordonner les moyens propres à assurer la réalisation des buts finaux visés par l'obtention d'un résultat déterminé ;
- Diminuer les frais contrôlables, pour accroître la responsabilité de tous les éléments, y compris les contremaîtres, en les tenants mieux informer de leur gestion ;
- Il permet également de déceler les incompatibilités dans les programmes de production et enfin et décentraliser les responsabilités afin d'alléger le travail de la direction générale.

Figure N°04 : Le rôle du contrôleur budgétaire ⁴¹

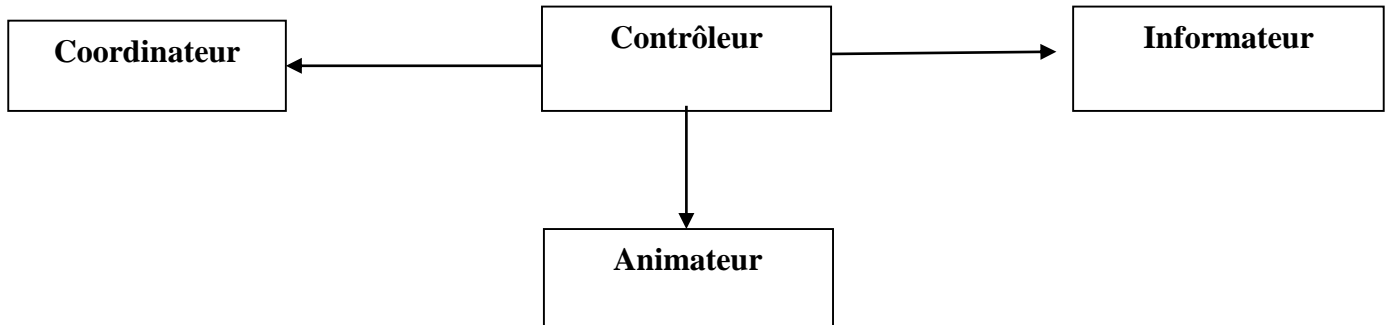


³⁹LONNING Hélène et al, Op.cit, P : 127

⁴⁰Nicolas BERLAND Nicolas. « L'HISTOIRE DU CONTROLE BUDGETAIRE » EN France. Thèse de doctorat, ECOLE DOCTORALE DE GESTION, COMPTABILITE, FINANCE (EDOGEST) CENTRE DE RECHERCHE EUROPEEN EN FINANCE ET GESTION (CREFIGE) Université Paris IX – Dauphine, P : 399

⁴¹Alazard Claude, Separi Sabine, « contrôle de gestion, manuel et application », 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, P : 30

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises



2.3. Le principe du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à postériori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilités, cette procédure compare :

- Des écarts entre les montants réalisés et les montants budgétés (au montant préétabli) ;
- Comporte une phase d'identification des causes d'écarts ;
- Il est à la base d'actions correctives ;
- Mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité.

Selon ALZARD les principes du contrôle budgétaire peuvent être présentés comme suit :⁴²

- Un contrôle budgétaire pertinent s'appuie sur l'ensemble des budgets établis pour formaliser le fonctionnement à court terme de l'entité ;
- Dégager le surplus financier pour les responsables de centre de profit, tout en respectant les objectifs du volume.

2.4. Les outils du suivi - contrôle budgétaire

Afin de mener à bien la démarche de suivi de la performance, les acteurs concernés doivent utiliser des méthodes et des outils de contrôle de gestion. Il repose sur le processus d'accompagnement de la relation entre les objectifs, les moyens et les ressources. Il est essentiel de définir clairement les objectifs, les moyens et les outils de contrôle pour passer d'un mode de fonctionnement axé sur le contrôle a priori à un mode de fonctionnement axé sur l'accompagnement. Différents types d'outils de gestion peuvent être bénéfiques pour mettre en place une démarche de pilotage, à savoir :

2.4.1. Tableau de bord

Selon M. GERVAIS, « le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître, le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler le marché de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités »⁴³

2.4.1.1. Les objectifs du tableau de bord

Les objectifs du tableau de bord sont les suivants :⁴⁴

⁴²ALAZARD Claude, SEPARI. Sabine, «Contrôle de gestion», DUNOD, Paris, 2007, P : 510

⁴³GERVAIS Michel, op.cit, 7ème édition, 2000, P : 595

⁴⁴Beatrice, Francis G, « L'essentiel du contrôle de gestion », Lextenso, Paris, 2009, P : 121/122.

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écart, de ratios, de clignotants... ;
- De réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- De mesurer les effets des actions correctives ;
- De favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

2.4.1.2. Le rôle du tableau de bord

Le tableau de bord :⁴⁵

- Permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- Est un support de communication entre responsables ;
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

2.4.2. Le 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 ».⁴⁶

2.4.2.1. Les objectifs de reporting

Se résume comme suit :⁴⁷

- Permet de faciliter l'interprétation, la comparaison des données synthétiques pertinentes.
- Permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :
 - En vérifiant la réalisation des objectifs.
 - En mesurant le poids des écarts.
 - En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.
- Permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.⁴⁸
- Il est à la fois un instrument de contrôle, de dialogue et d'aide à la décision.⁴⁹

⁴⁵DORIATH Brigitte, op.cit, P : 143

⁴⁶PIGE Benoit et LARDY Philippe, « Reporting et contrôle budgétaire », Edition EMS, Paris, 2003, P: 45

⁴⁷Béatrice et Francis Grandguillot. Op.cit. P : 126

⁴⁸ DORIATH Brigitte. Op.cit. P : 143

⁴⁹Laurent Cappelletti. Philippe Baron. Gérard Desmaison. François-Xavier Ribiollet. Op.cit. P : 52.

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

2.4.2.2. Les types de reporting

On distingue deux types de reporting :⁵⁰

- **Reporting financier** : Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. Par exemple, une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société-mère du groupe ;
- **Reporting de gestion** : Remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple, une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, situé en France, un reporting de gestion.

2.4.3. Le 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 »⁵¹

2.4.4. Le suivi budgétaire

Il est crucial de tenir des réunions de suivi budgétaire lors du contrôle budgétaire. Ainsi, chaque mois ou chaque deuxième mois, il est recommandé de tenir des réunions d'examen des comptes afin de faire le point. Lors de ces réunions, les responsables prendront part.

Les budgets d'un niveau hiérarchique spécifique et ceux de leur supérieur. Lors de ces réunions, les responsables du budget exposeront les différences observées, puis, après discussion, les éventuelles corrections à apporter seront harmonisées et d'autres seront prises pour améliorer les performances.

3. Passage de la gestion budgétaire au contrôle budgétaire

Le passage de la gestion budgétaire au contrôle budgétaire est une étape cruciale dans le processus de gestion financière d'une organisation. Ce passage se déroule généralement comme suit :

- **Élaboration du budget** : La gestion budgétaire commence par l'établissement d'un budget détaillé pour une période donnée (généralement annuelle). Ce budget définit les objectifs financiers, les prévisions de revenus et de dépenses, ainsi que l'allocation des ressources.
- **Mise en œuvre du budget** : Une fois le budget établi, il est mis en œuvre dans les différents départements et activités de l'organisation. Les gestionnaires sont responsables de l'exécution du budget dans leur domaine respectif.
- **Suivi régulier** : Au fur et à mesure de la période budgétaire, un suivi régulier des dépenses et des revenus réels est effectué. Cela implique la collecte et l'analyse des données financières et opérationnelles.
- **Analyse des écarts** : C'est là que commence le contrôle budgétaire. Les résultats réels sont comparés aux prévisions budgétaires, et les écarts significatifs sont identifiés et analysés.

⁵⁰Béatrice et Francis Grandguillot. Op.cit.P :126

⁵¹SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord », 2eme Edition DUNOD, Paris, 2003, P: 45

Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaires au niveau des entreprises

Les causes de ces écarts doivent être comprises, qu'elles soient internes (gestion inefficace) ou externes (changements de marché, par exemple).

- **Actions correctives :** Sur la base de l'analyse des écarts, des actions correctives peuvent être prises pour ramener les performances en ligne avec les objectifs budgétaires. Cela peut impliquer des ajustements de dépenses, des réaffectations de ressources, ou même une révision du budget initial si nécessaire.
- **Reporting et prise de décision:** Les résultats de l'analyse des écarts et des actions correctives sont communiqués à la direction sous forme de rapports réguliers. Ces informations permettent de prendre des décisions éclairées pour optimiser les performances financières et opérationnelles.

Ainsi, le contrôle budgétaire est un processus continu d'analyse, de correction et d'amélioration, qui fait suite à l'établissement initial du budget. Il garantit une gestion financière rigoureuse et favorise l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.

Conclusion du chapitre

Le budget est un outil de gestion financière et stratégique essentiel pour toute organisation, qu'elle soit privée ou publique. Il permet de traduire les objectifs à long terme en plans d'action chiffrés à court terme, d'allouer les ressources de manière optimale et de coordonner les différentes activités.

La gestion budgétaire recouvre l'ensemble du processus cyclique d'élaboration, d'exécution et de suivi des budgets. C'est un processus participatif impliquant les différents responsables opérationnels à tous les niveaux. Au-delà de sa dimension financière, elle joue un rôle clé de planification, motivation, communication, coordination et contrôle dans l'organisation.

Le contrôle budgétaire constitue l'étape cruciale de comparaison régulière entre les prévisions et les réalisations, d'analyse des écarts et de prise de mesures correctives si nécessaire. C'est un véritable outil de pilotage de la performance permettant de s'assurer que l'entreprise progresse vers ses objectifs et d'améliorer en continu ses processus.

Bien que complexe à mettre en œuvre, la gestion budgétaire apporte une vision d'ensemble indispensable, une rigueur de gestion accrue et une réactivité renforcée face aux évolutions de l'environnement. Associée à des outils complémentaires comme les tableaux de bord ou le reporting, elle demeure l'un des principaux leviers d'optimisation de la création de valeur pour l'entreprise.

Chapitre II: Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

Introduction du chapitre

La quête de la performance économique est au cœur des préoccupations de toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Dans un environnement concurrentiel en constante évolution, la capacité à créer de la valeur de manière durable est un enjeu vital pour assurer la pérennité et le développement de l'organisation. Cependant, mesurer et piloter efficacement cette performance représente un défi complexe qui nécessite une approche structurée et outillée. C'est dans ce contexte que le processus de planification budgétaire s'impose comme un levier incontournable du management de la performance économique.

Ce chapitre se propose d'explorer en profondeur les liens étroits entre la gestion budgétaire et l'atteinte des objectifs stratégiques de création de valeur pour l'entreprise. Nous verrons que le budget n'est pas qu'un simple exercice comptable, mais un véritable outil de pilotage au service de la performance globale.

Dans un premier temps, nous poserons les bases conceptuelles en définissant la notion polysémique de performance organisationnelle et ses différentes dimensions financières, commerciales, opérationnelles ou humaines. L'importance d'une vision équilibrée prenant en compte l'ensemble de ces aspects sera soulignée.

Nous analyserons ensuite le rôle central du contrôle de gestion et de ses systèmes de planification, de suivi et d'analyse des écarts pour assurer l'alignement de toutes les actions avec la stratégie définie, allouer au mieux les ressources et réagir rapidement en cas d'écarts constatés.

La troisième section constitue le cœur de ce chapitre en détaillant l'impact concret de la planification budgétaire sur les différents leviers de la performance économique, depuis la traduction opérationnelle des objectifs jusqu'à la motivation des collaborateurs, en passant par la maîtrise des coûts. Les bénéfices mais aussi les principales limites et difficultés rencontrées seront abordés, avec des recommandations pour optimiser la contribution du processus budgétaire.

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

Section 01 : La performance de l'entreprise : Concept et Mesure

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité et d'efficience du processus et de qualité de service. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion donc il y'a lieu de la définir et de présenter les composantes et les critères qui la qualifient.

1. Concept de la performance

Traditionnellement la performance est entendue comme l'évaluation a posteriori des résultats obtenus. Elle renvoie indifféremment à plusieurs dimensions de l'entreprise : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale.

D'après le maître-assistant Sogoboss Bertrand dans son article tiré de la revue des sciences de gestion, il présente le concept de performance comme suite : « La performance est un concept couramment utilisé dans le domaine de la vie des affaires. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-économique. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. »⁵²

2. Définition de la performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs :

- **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. »⁵³
- **LORINO** : « La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques »⁵⁴. 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 »⁵⁵

⁵² SOGOBOSSI, Bertrand. Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La revue des sciences de gestion, Université CAME, FASEG. Edition : direction et gestion

⁵³ PAYETTE. A, Efficacité des gestionnaires et des organisations, Presse de l'université de Québec, 1988, P : 157.

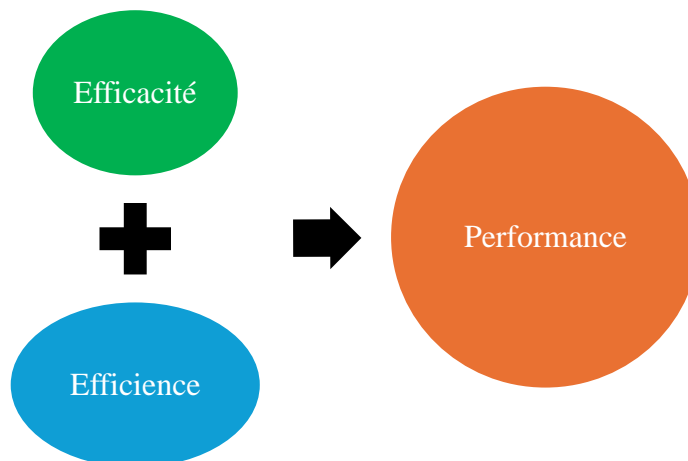
⁵⁴LORINO Philippe. «Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage ». Édition d'organisation 1998, P : 18

⁵⁵ Idem, P:18

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

- **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. »⁵⁶ Alors, la performance peut être définie comme l'atteinte des objectifs financiers à moindre coût. Elle regroupe plusieurs aspects en l'occurrence l'efficacité, l'efficience et l'économie. Ainsi, le schéma qui définit la performance selon Brigitte DORIATH :

Figure N°05 : Schéma de la performance⁵⁷



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

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Nous reprenons dans le tableau 1 quelques définitions du concept de performance qui permettent de refléter son évolution à travers le temps.

Tableau N°01 : Quelques définitions de la performance

⁵⁶ Comptabilité et gestion des organisations, 2008, P : 313.

⁵⁷DORIATHE Brigitte, Comptabilité et gestion des organisations, 2008

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

Définition de la performance	Indicateurs utilisé	Auteurs
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle).	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.	Jacques Brasseur, 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers.	Indicateurs financiers et non financiers	Ittner et Larcker, 1998
La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités.	Indicateurs financiers et non financiers	Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable.	Indicateurs financiers et non financiers	Ndao, 2011

Source : Thèse de doctorat : science de gestion université cote d'azur « impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières » ; P : 17

Ce tableau nous permet de voir que la performance de l'entreprise a été initialement évaluée sur sa seule capacité à augmenter la rentabilité et à maîtriser les coûts, et qui lui permette de battre la concurrence. Mais aujourd'hui, cette acception a évolué. D'autres dimensions sont désormais considérées pour appréhender la performance de l'entreprise.

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance d'entreprise :

« C'est la capacité de l'entreprise à générer des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients».

3. La mesure de la performance

D'après Lord Kelvin : « ce qui ne se mesure pas, n'existe pas »⁵⁸, 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 »⁵⁹, mais aussi la mesurer.

⁵⁸ 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](http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf), P : 04

⁵⁹ LEBAS Mélanie, « Oui il faut définir la performance » Revue Française de comptabilité, juillet- août 1995, n 269, P : 66-71

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

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'efficacités 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 suivantes :⁶⁰

- Apprécier, gérer et améliorer la performance.
- 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.

4. Les principaux critères de mesure de la performance

Au sens général, la performance peut être représentée par le triptyque Objectif- Moyens- Résultats. Dans ce sens nous allons présenter la différence entre les trois pôles de ce triangle qui sont :

- **L'efficacité** : Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »⁶¹. Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁶²

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

- **L'efficience** : Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. « C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »⁶³

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

⁶⁰ 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, P : 670

⁶¹ GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

⁶² BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P : 139.

⁶³ GRANSTED, (I), « l'impasse industrielle »Edition de seuil, 1980, P : 33.

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

- **L'économie des ressources** : « L'économie est l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût moindre ».

D'après BOUQUIN l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, c'est-à-dire l'utilisation des ressources à moindre coût dans la réalisation des objectifs.

A partir des définitions ci-dessus, on peut conclure qu'une meilleure économie de ressource nécessite la réduction des coûts, plus que les coûts sont minimisés plus l'économie est meilleure. On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion.

5. Les objectifs de la performance

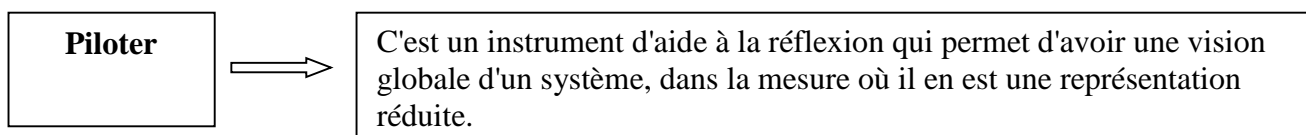
La gestion de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle a pour objectif de porter un diagnostic sur la santé d'une entreprise en examinant son équilibre financier, son aptitude à faire face à ses engagements à court terme et à long terme et partant, sur l'autonomie des décisions de l'entreprise

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

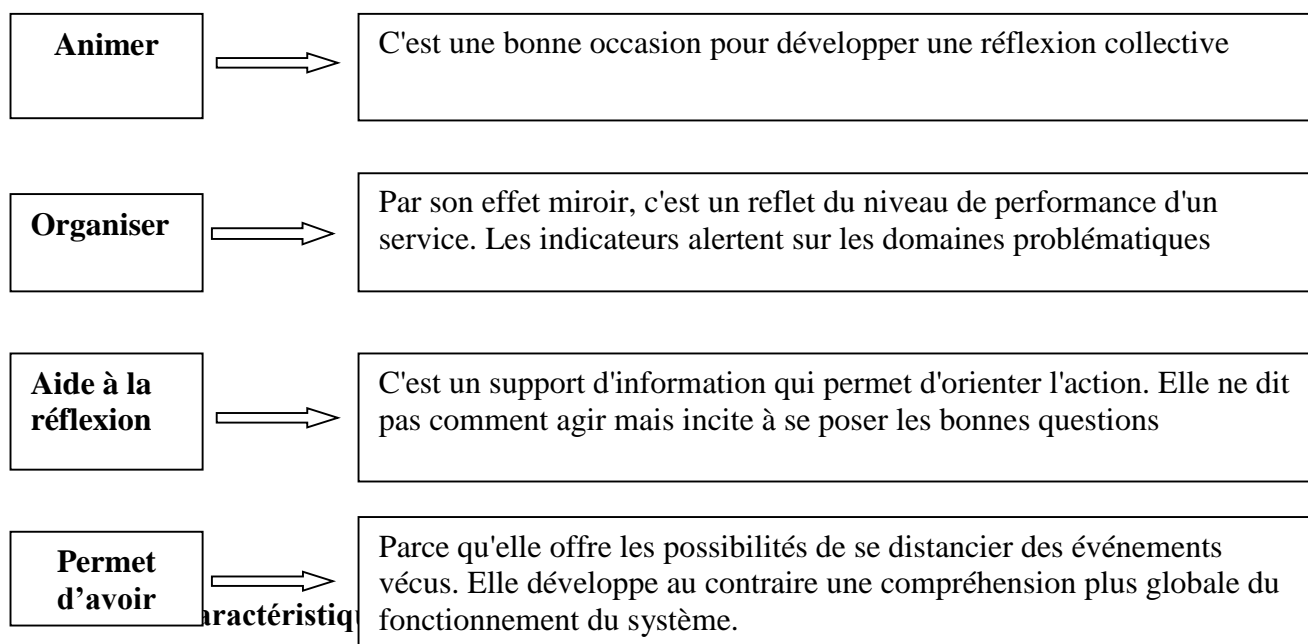
- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences –clés ;
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir –faire.

A partir de ces objectifs nous pouvons dire que la gestion et la performance d'une entreprise nous permet de :

Figure N°06 : Les objectifs de mesure de la performance



Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise



Les entreprises les plus performantes développent en elle, les éléments d'un dynamisme cumulatif. Ces éléments sont liés entre eux et déterminent la qualité générale de l'entreprise. Ils peuvent être regroupés dans les grands thèmes suivants :⁶⁴

6.1. Adaptation rapide à l'évolution

Il s'agit d'une orientation dynamique des ressources en fonction des possibilités et des changements du marché. Celle-ci se caractérise par ses transformations ponctuelles. Et l'entreprise qui veut progresser doit s'y adapter sans cesse et se définir constamment en fonction de celle-ci.

6.2. Ouverture au progrès

C'est l'ensemble des politiques qui permettent à l'entreprise de préparer à temps les transformations nécessaires. C'est le développement d'un esprit de recherche ainsi que des forces de créations et de renouvellements nécessaires à la stratégie du progrès.

6.3. Développement de la gestion

Il s'agit d'un système de gestion qui favorise la mise en œuvre d'un progrès contenu, qui assure une meilleure préparation et un meilleur contrôle de l'action. Il permet aux dirigeants de consacrer moins de temps aux opérations courantes et plus de temps à la croissance et à la créativité, qui facilite l'accomplissement des structures qui exigent une structure d'innovation.

⁶⁴ Le MASSON Pascal, WEIL Benoit & HATCHUEL, Armand. « Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises ». Hermès Science publications, 2006, P : 472

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

6.4. Flexibilité de structures

C'est le choix des structures qui favorisent le progrès et diminuent la résistance au changement, il s'agit d'établir les structures selon les buts à atteindre et de définir les liaisons selon les impératifs de mouvements à fin d'augmenter les initiatives et faciliter la combinaison des ressources les plus dynamiques.

6.5. Direction participative et développement des hommes

Il s'agit de développer et de diffuser un mode de direction qui consiste à mieux préciser les buts, à déléguer le pouvoir et à contrôler les résultats plutôt que les moyens. C'est l'ensemble des options qui conduisent à une participation véritable. Cela devient possible grâce aux outils modernes et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et au changement.

6.6. Développement et justification du pouvoir de l'action

C'est l'ensemble des politiques permettant à l'entreprise de disposer d'un pouvoir suffisant ; pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Ce sont les choix qui font des pouvoirs le support autant que les résultats de cette stratégie. Il sera ainsi au centre d'un processus cumulatif de croissance lorsqu'une partie des surplus créés par la stratégie de progrès sera justifiée et les politiques de concertation et de relations extérieures trouvent ici leur place.

Toutes ces caractéristiques sont liées et contribuent à former un processus unique qui est celui de progrès et de la croissance.

La performance comme nous l'avons déjà vu est le degré de réalisation des objectifs poursuivis par une entreprise. Cependant la notion de la performance concerne différents aspects de l'organisation.

7. Les multi dimension de la performance

7.1. 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...

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

7.2. 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 ». ⁶⁵ 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.

7.3. 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 de la trésorerie de meilleurs placements peuvent expliquer à eux seuls un accroissement du résultat » ⁶⁶. La performance financière peut donc être définie comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs financiers, qui sont principalement la maximisation de sa création de valeur et la garantie de sa rentabilité. La réussite financière est donc étroitement liée à la réussite économique.

7.4. Performance organisationnelles

La performance d'une organisation désigne la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale afin d'améliorer ses performances opérationnelles sur une période spécifique. Elle inclut divers indicateurs tels que la qualité du produit et du service, la motivation des employés, le cadre de travail, la productivité, la satisfaction des clients, et ainsi de suite. Dans le cadre d'une organisation, tout ce qui est efficace est bénéfique et satisfaisant, tandis que tout ce qui est inefficace est négatif et insatisfaisant.

7.5. La performance commerciale

On la définit comme la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de sa clientèle en proposant des produits et des services de haute qualité. Il est essentiel que les entreprises qui aspirent à améliorer leurs performances commerciales prennent en considération les besoins de leurs clients et prennent en considération les stratégies de leurs concurrents pour préserver, voire accroître leur part de marché. Différents indicateurs sont utilisés pour évaluer la performance commerciale, parmi lesquels on peut mentionner :

- 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.

⁶⁵ SADEG.M, Performance des entreprises et intégration à l'économie mondiale, Revue des sciences commerciales et de la gestion, N°03, Avril 2004, P : 71

⁶⁶ MARTORY .Bernard et autres, Piloter les performances RH, Edit ion Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008, P : 23

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

7.6. La performance technologique

On peut définir la performance technologique comme l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'entreprise, le niveau d'innovation dans le système de gestion, le processus de production et les biens et services produits en se basant sur plusieurs critères :

- Évaluation et évaluation régulière des avancées technologiques introduites dans les projets les stages d'information et de formation sur les avancées technologiques ;
- Adaptation régulière de l'organisation et des procédures en fonction de l'évolution des projets et de l'entreprise.

7.7. La performance concurrentielle

Elle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel Pour Michel Porter la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités s'accompagner, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. Elle est liée au milieu concurrentiel. Sa réussite dépend de la capacité de l'entreprise à s'adapter et à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité.

La logique sur laquelle repose cette performance est l'atteinte d'un résultat donnée qui dépend de la nature des systèmes concurrentiels et des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle.

8. Les types de la performance

La performance de l'entreprise est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents.

On distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation

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.

Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externe afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.⁶⁷

Tableau N° 02 : La performance interne et la performance externe

⁶⁷.DORIATH Birgit, GABRIELLE Christian, *Op.cit.* P: 173.

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
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.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre différentes parties prenante	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : Brigitte, Christian, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » (3^{ème} Édition) Dunod, Paris, 2007, P : 173

9. Les indicateurs de la performance économique

Pour mesurer la performance de l'entreprise, le gestionnaire utilise des indicateurs qui ont pour rôle de donner des indications concernant la gestion et la manière de gérer l'entreprise. Il existe plusieurs types d'indicateurs en fonction des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise. On peut distinguer :

- **La marge commerciale** : Contribuer à évaluer l'efficacité de chaque département de l'entreprise. De plus, ils devaient être utilisés par les divers départements pour les soutenir dans leur auto-évaluation, leur fournir des éléments de motivation et leur donner un aperçu des avancées réalisées.

Son calcul est le suivant :

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

- **Valeur ajoutée produite** : Elle représente le montant de la création ou de l'augmentation de la valeur générée par la société à son stade d'activité.

Son calcul est le suivant :

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

- **Excédent brut d'exploitation (EBE)** : Il s'agit de la ressource produite par l'activité d'exploitation de l'entreprise, démontrant ainsi sa capacité à générer des revenus monétaires pour maintenir ou améliorer son outil de production, ou pour rémunérer ses propres capitaux ou empruntés.

Son calcul est le suivant :

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

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

- **Résultat d'exploitation** : Le résultat d'exploitation englobe tous les bénéfices et toutes les dépenses d'exploitation par catégorie.

Il peut être calculé 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** : Les éléments financiers (encaissés, décaissés et calculés) sont pris en compte dans son calcul.

Son calcul est le suivant :

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

- **Résultat exceptionnel** : On le détermine en se basant sur les revenus et les dépenses exceptionnelles liées aux opérations de gestion, en capital et il est calculé comme suit :

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

- **Résultat de l'exercice** : Il symbolise l'ensemble des performances d'exploitation, financières et exceptionnelles. Il représente le résultat comptable affiché dans le tableau de résultat (bénéfice ou perte) et qui est présent dans le passif du bilan (contrôle).

Son calcul est le suivant :

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

- **Plus-value ou moins-value de cession d'élément d'actif** : Il est important de comparer ce solde à la notion de plus ou moins-value réelle pour des opérations de cession d'éléments de l'actif immobilisé, réalisées pendant l'exercice et qui sont exceptionnelles.

Son calcul est le suivant :

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

10. Le rôle des indicateurs de performance

Dans l'ensemble, les indicateurs de performance ont une importance capitale dans toutes les entreprises. Il est essentiel de prendre au sérieux leur établissement, car ces indicateurs de performance seront ceux qui détermineront tous les signes essentiels de l'organisation. Le rôle de ces indicateurs peut être résumé en les points suivants :⁶⁸

⁶⁸ BOURGUIGNON, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de comptabilité, contrôle de

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

- Proposer des données qui permettront de mettre en place un benchmarking (une méthode marketing qui repose sur l'analyse comparative). Grâce à ces mesures, il sera possible de repérer les points forts et les points faibles de l'entreprise, ainsi que les zones où il est essentiel d'intervenir afin de rendre l'entreprise plus compétitive ;
- Être un point de départ pour évaluer les avancées de l'entreprise. En établissant des objectifs et des buts précis, les indicateurs de performance pourront être utilisés pour surveiller et évaluer les répercussions des mesures correctives mises en place pour améliorer l'organisation ;
- Assister les responsables dans l'élaboration de leurs stratégies et des plans d'action au sein de l'entreprise. La motivation des employés devrait également être assurée par cet outil en encourageant et en récompensant les comportements que l'entreprise souhaite obtenir de ses employés ;
- Faciliter l'établissement des critères de réussite organisationnelle tels que la satisfaction des clients et la contribution de chaque individu à la rentabilité de l'entreprise.
- Contribuer à évaluer l'efficacité de chaque département de l'entreprise. De plus, ils devaient être utilisés par les divers départements pour les soutenir dans leur auto-évaluation, leur fournir des éléments de motivation et leur donner un aperçu des avancées réalisées.

Cette section nous a permis de définir et de comprendre l'ensemble des aspects de la performance de l'entreprise. La performance de l'entreprise est considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience, en effet, être performant c'est d'être efficient et efficace (performance = efficience + efficacité). Mais après avoir cerné la notion de performance, le suivi et l'évaluation sont nécessaires car le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus » et avec « moins »

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

Section 02: Le pilotage de la performance par le contrôle de gestion

Le pilotage de la performance est un enjeu crucial pour toute entreprise soucieuse d'atteindre ses objectifs stratégiques. C'est dans cette optique que le contrôle de gestion joue un rôle primordial en fournissant les outils et processus indispensables à un pilotage efficace des performances. Cette section examine en détail comment le contrôle de gestion permet d'assurer le pilotage de la performance au sein de l'entreprise. Nous aborderons dans un premier temps la définition du pilotage de la performance et les principaux aspects du pilotage de l'entreprise. Ensuite, nous verrons les différents niveaux du contrôle de gestion et sa place centrale dans les processus de pilotage. Enfin, nous étudierons les différentes réponses que peut apporter le contrôle de gestion pour orienter la performance vers l'atteinte des objectifs fixés.

1. Définitions

1.1. Définition du pilotage

Le pilotage est le processus cyclique de définition d'objectifs, de mesure de la performance, d'analyse des écarts et d'ajustements continus pour atteindre les buts fixés.

- Françoise GIRAUD définit le pilotage comme suit « Piloter consiste donc à tenter d'atteindre des objectifs de performance dont on définit clairement les termes. Cette démarche s'inscrit dans le temps, elle est progressive. » ;⁶⁹
- Pour LORINO Philippe, « le pilotage est considéré comme un processus de gestion qui s'efforce à relier en permanence : stratégie et actions opérationnelles » ;⁷⁰
- Selon Henri BOUQUIN, « le pilotage est le fait d'observer le déroulement en cours, de faire le point sur la situation présente, d'anticiper l'avenir pour évaluer le chemin restant à parcourir et les moyens de le parcourir, de façon à prendre à temps les décisions correctives qui peuvent être nécessaires en cas de dérive. Ces décisions consistent soit à ajuster les moyens aux situations nouvelles, soit à remettre en cause les objectifs initialement définis ». ⁷¹

1.2. Pilotage de la performance

Le pilotage de la performance c'est de « mesurer et suivre l'évolution de l'efficacité du processus à partir d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs et à définir des actions correctrices ciblées, de manière préventive ou curative. »⁷²

- Selon Wilfried NIESSEN «Le pilotage de la performance se fait par la décision de fixer une stratégie par l'entreprise pour atteindre des objectifs précis ensuite la décliner en actions de tous les jours ». (NIESSEN 2013)⁷³

⁶⁹ GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gallino éditeur, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P : 21.

⁷⁰ LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences », éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2001, P : 24.

⁷¹ BOUQUIN Henri, « comptabilité de gestion » édition ECONOMICA, 2^{ème} édition, Paris, 1997, P : 15.

⁷² ALI-BELHADJ Yassine, BENHABIB Abderrezzak, « Application du modèle de pilotage de type Balanced score-card par les entreprises algériennes », les cahiers du MECAS, volume 8, 2017 P : 16.

⁷³ ANSEUR Fatima Zahra, BELOUTI Nabil, « Le pilotage de la performance d'une entreprise : Quelle attention

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

2. Étapes du pilotage de la performance

Pour GIRAUD Françoise et all, le pilotage de la performance est considéré comme étant un processus dynamique qui est composé de deux étapes : planification et analyse des résultats.⁷⁴

- La planification : débute par une analyse stratégique (forces, faiblesses, opportunités, menaces) afin de fixer les objectifs à atteindre. Elle établit ensuite la priorisation des activités, l'estimation des charges et des ressources nécessaires, et la définition des plans d'actions à mettre en œuvre pour réaliser les résultats escomptés ;
- L'analyse des résultats : consiste quant à elle à mesurer les écarts entre la performance réelle et les cibles, identifier les causes racines en cas d'écarts défavorables, et mettre en place des actions correctives appropriées.

Cependant, le pilotage ne se limite pas à ces deux étapes. C'est un processus continu de suivi des indicateurs de performance à tous les niveaux, stratégiques et opérationnels. Il permet une utilisation optimale des ressources et des compétences, facilitant ainsi la prise de décision.

3. Objectifs du pilotage de la performance

Le pilotage de la performance vise à déployer la stratégie de l'entreprise et maximiser sa création de valeur. Pour ce faire, il poursuit plusieurs objectifs interdépendants :

- Fixer et décliner les objectifs stratégiques de performance (financiers, opérationnels, etc.) à tous les niveaux ;
- Aligner les activités et l'allocation des ressources sur la réalisation de ces objectifs stratégiques ;
- Mettre en place des indicateurs de pilotage et suivre régulièrement les performances réalisées vs les objectifs ;
- Analyser et comprendre les causes des écarts entre les réalisations et les objectifs fixés ;
- Définir et mettre en œuvre des plans d'actions correctrices pour remédier aux écarts constatés ;
- S'inscrire dans un processus d'amélioration continue en capitalisant sur les retours d'expérience ;
- Motiver les équipes et les responsabiliser dans l'atteinte des objectifs de performance.

4. Les principes du pilotage de la performance par le contrôle de gestion

Le pilotage de la performance repose sur quelques principes fondamentaux, solidement ancrés dans les processus et outils du contrôle de gestion. Ces principes permettent de décliner efficacement la stratégie en plans d'actions concrètes et de s'assurer de leur bonne mise en œuvre.

- **Fixer des objectifs clairs et hiérarchisés** : La définition d'objectifs précis, quantifiables et hiérarchisés est la pierre angulaire du pilotage de la performance. "Les objectifs doivent

accordée au tableau de bord en tant que outil efficace ? », n°3, Volume 14, 2021.

⁷⁴GIRAUD Françoise et all, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », édition COLLECTION BUSINESS, Paris, 2004 , PP : 24-27.

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

être clairs, chiffrés et cohérents entre eux pour constituer un véritable système de pilotage"⁷⁵

- **Planifier les actions et moyens nécessaires :** Une fois les objectifs fixés, il faut déterminer les plans d'actions à mener et budgétiser les ressources requises de manière détaillée. "La planification et l'élaboration de budgets sont indispensables pour chiffrer précisément les moyens associés aux objectifs"⁷⁶
- **Mettre en œuvre avec des indicateurs de suivi :** La mise en œuvre des plans d'action s'accompagne de la définition d'indicateurs clés pour en suivre l'avancement. "Un système de pilotage efficace requiert un tableau de bord équilibré avec des indicateurs pertinents"⁷⁷
- **Analyser régulièrement les écarts :** Il est essentiel de comparer les réalisations aux prévisions, d'identifier et d'expliquer les écarts constatés. "L'analyse des écarts est une technique fondamentale du contrôle de gestion"⁷⁸
- **Prendre les décisions correctives :** Sur la base de l'analyse des écarts, le contrôle de gestion permet de définir les actions correctives à entreprendre. "Cette analyse doit déboucher sur des décisions pour corriger les dérives et saisir les opportunités"⁷⁹
- **Un processus d'amélioration continue :** Le pilotage est un cycle permanent qui se nourrit de ses résultats pour progresser. "C'est un processus d'apprentissage collectif visant une amélioration continue"⁸⁰

5. Le processus du contrôle de gestion comme outil du pilotage de la performance de l'entreprise

Le contrôle de gestion est au cœur du pilotage de la performance de l'entreprise à travers un processus cyclique comprenant plusieurs étapes clés :

- Fixation des objectifs de performance Définition des objectifs stratégiques et opérationnels (financiers, qualité, délais, etc.) déclinés à tous les niveaux de l'organisation et assortis d'indicateurs de mesure ;
- Planification et prévision Élaboration des plans d'actions, budgets et projections permettant de fixer les niveaux de performance à atteindre ;
- Mise en œuvre et suivi des réalisations Déploiement des plans d'actions et suivi régulier des réalisations au moyen d'outils comme les tableaux de bord ;
- Mesure et analyse des écarts Comparaison des réalisations aux objectifs/prévisions, calcul et analyse des écarts de performance ;
- Définition d'actions correctives À partir de l'analyse des causes racines des écarts, élaboration de plans d'actions correctrices et/ou ré-allocation des ressources ;
- Reporting et prise de décisions Communication des résultats, des analyses et recommandations à la direction pour alimenter le processus décisionnel.

⁷⁵BOUQUIN, Henri. (2004), « le contrôle de gestion », presses Universitaires de France, P : 111.

⁷⁶BOUQUIN, Henri. & LEVAEN, Pierre, (2022). Le contrôle de gestion (5e éd.). Gualino, P : 79

⁷⁷KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, traduit par Bironneau, L. (1995). Le tableau de bord prospectif. Éditions d'Organisation, P : 43)

⁷⁸BOUQUIN, Henri. (2004). Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France, P : 332

⁷⁹GERMAIN, Claude. (2005). La pluralité des visions de la performance à l'épreuve de la réalité. Revue Finances Contrôle Stratégie, 8(1), P : 152.

⁸⁰BOUQUIN Henri (2004). Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France, P : 37.

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

Cet enchaînement itératif de planification, mise en œuvre, mesure et correction permet de piloter en continu les niveaux de performance vers les objectifs fixés. Le contrôle de gestion joue ainsi un rôle clé de pilotage de la performance globale.

6. La logique de pilotage de la performance

Le pilotage peut obéir à différentes philosophies qui répondent à des situations stratégiques et à des cultures différentes. Le choix d'une logique de pilotage revient au comité exécutif de l'entreprise. Il existe deux logiques possibles :⁸¹

- Logique financière ;
- Logique stratégique-opérationnelle.

6.1. Logique financière

Selon cette approche, le pilotage se concentre sur les résultats financiers de chaque entité, en s'appuyant sur les principes des responsabilisations individuelle et de délégation. Les éléments clés sont :

- **Les résultats** : Le pilotage n'intervient pas dans le déroulement des actions opérationnelles, suivant les principes de décentralisation et d'autonomie. Il se focalise uniquement sur les objectifs prédéfinis et les résultats finaux obtenus, avec une vision globale à long terme pour les entités importantes. Un reporting trop fréquent pourrait nuire à l'autonomie des managers ;
- **Les finances** : Ce pilotage n'entre pas dans les détails techniques des actions, mais utilise le langage financier commun, indépendant des processus spécifiques ;
- **La responsabilisation** : Le pilotage agit indirectement en responsabilisant les managers sur l'atteinte des objectifs fixés, comptant sur leur motivation. Le pilotage opérationnel est délégué à chaque responsable qui détermine les outils et méthodes pour réussir.

La logique financière table sur la fixation d'objectifs financiers, une responsabilisation forte des managers et une large autonomie dans la mise en œuvre, avec un suivi périodique des résultats globaux.

6.2. Logique stratégique-opérationnelle

Cette approche ne part plus d'un objectif financier global à décliner analytiquement, mais des objectifs stratégiques de l'entreprise pour en déduire les objectifs opérationnels locaux, via une analyse des relations de cause à effet.

Cette logique est plus complexe que la logique financière. Elle nécessite un dialogue étroit entre les équipes stratégiques et opérationnelles. Son utilisation s'impose dès que l'activité présente un certain niveau d'intégration et d'interdépendances entre unités/fonctions.

Dans ce cas, l'identification des leviers d'action pertinents pour la performance ne peut se faire au sein d'un seul périmètre de responsabilité. Un diagnostic collectif et

⁸¹ALI-BELHADJ Yassine, BENHABIB Abderrezzak, *Op.cit*, PP. 17-18.

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

continuellement réajustées indispensable pour coordonner les actions, en capter les effets réels et capitaliser sur l'expérience acquise.

7. Les outils du contrôle de gestion pour le pilotage de la performance

- **Le contrôle de gestion** : est un processus qui permet d'orienter les actions des membres d'une organisation vers la réalisation des objectifs stratégiques. Il s'appuie sur différents outils et techniques pour planifier, mesurer, analyser et piloter la performance. Parmi les outils les plus répandus, on peut citer :
 - **Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)⁸²**: Développé par Kaplan et Norton en 1992, c'est un outil de gestion stratégique qui traduit la vision et la stratégie en objectifs et indicateurs répartis en quatre perspectives équilibrées : financière, client, processus internes, et apprentissage/croissance. Il permet d'aligner les actions opérationnelles sur la stratégie globale (Kaplan et Norton, 1996) ;
 - **Les budgets⁸³**: Outils de prévision et de planification financière déclinés en différents types de budgets (ventes, production, charges, trésorerie, investissements). Ils fixent des objectifs quantitatifs et servent de base au contrôle budgétaire par l'analyse des écarts ;
 - **L'analyse des coûts⁸⁴**: Ensemble de techniques pour identifier, mesurer et analyser les coûts de l'entreprise (coûts complets, coûts variables, coûts d'activité, etc.). Elle permet d'optimiser les processus, la tarification, la rentabilité des produits ;
 - **Le pricing⁸⁵**: Méthodes pour déterminer les prix de vente optimaux en tenant compte des coûts, de la demande, de la concurrence (markup pricing, target costing, value pricing, etc.) (Nagle et al. 2016) ;
 - **La mesure de la performance⁸⁶**: Systèmes d'indicateurs financiers (rentabilité, liquidité, etc.) et non financiers (qualité, délais, productivité, etc.) pour évaluer la performance globale et la création de valeur (EVA, etc.) ;
 - **L'analyse des écarts⁸⁷**: Comparaison des résultats réels avec les prévisions (budgets, normes, etc.) pour identifier et analyser les causes des écarts sur les coûts, ventes, production, etc. Permet des actions correctives.

D'autres outils complémentaires existent comme l'analyse ABC, les méthodes de calcul des coûts cachés, l'analyse de la valeur, la gestion des risques, etc. Le choix des outils dépend des objectifs, de la stratégie et du contexte spécifique de l'entreprise.

Chaque outil apporte une dimension essentielle au pilotage en fixant des cibles, mesurant les performances, analysant les coûts, aidant aux décisions et diffusant l'information pertinente.

⁸²KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.

⁸³HORNGREN, C.T, DATAR, S.M. & RAJAN, M.V. (2015). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Pearson.

⁸⁴DRURY, C. (2018). Management and Cost Accounting. Cengage Learning.

⁸⁵NAGLE, T.T., HOGAN, J. & ZALE, J. (2016). The Strategy and Tactics of Pricing. Routledge.

⁸⁶ITTNER, C.D. & LARCKER, D.F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. Harvard Business Review, 81(11), 88-95.

⁸⁷HILTON, R.W. & PLATT, D.E. (2018). Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. McGraw-Hill.

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

8. Le rôle de la gestion budgétaire dans le pilotage de la performance de l'entreprise

La gestion budgétaire occupe une place primordiale dans le pilotage de la performance d'une entreprise. Elle constitue un véritable outil de management stratégique qui permet d'aligner les ressources financières disponibles avec les objectifs poursuivis par l'organisation. Son rôle essentiel se décline à travers plusieurs dimensions complémentaires, comme en témoignent les références académiques et professionnelles françaises.

Tout d'abord, le budget est un instrument de planification et d'anticipation indispensable. Comme le souligne Gervais et Thenet(2018)⁸⁸ "le budget traduit les orientations stratégiques de l'entreprise en termes financiers et opérationnels". Il permet de prévoir les revenus et les dépenses, d'allouer les ressources de manière optimale en fonction des priorités définies, et de simuler différents scénarios pour préparer l'avenir.

Ensuite, le processus budgétaire joue un rôle clé dans la fixation des objectifs et la motivation des équipes. Selon Bouquin (2010)⁸⁹, "le budget décline les objectifs généraux de l'entreprise en objectifs chiffrés, spécifiques et mesurables pour chaque service ou département". Cela favorise l'adhésion et l'engagement des collaborateurs autour de cibles communes et partagées.

Par ailleurs, le contrôle budgétaire permet un suivi rigoureux de la performance de l'entreprise. Comme l'explique Ngok Evina (2019)⁹⁰, "le contrôle budgétaire consiste à comparer les réalisations effectives aux prévisions, à analyser les écarts et à prendre les mesures correctives nécessaires". Cette démarche de pilotage favorise la réactivité et l'adaptation aux aléas.

De plus, le processus budgétaire facilite la coordination et la communication entre les différentes fonctions de l'entreprise. Meyssonier et Pourtier (2016)⁹¹ soulignent que "le budget est un outil de dialogue et de négociation qui permet d'assurer la cohérence et la convergence des actions au sein de l'organisation".

Enfin, l'analyse approfondie des écarts budgétaires et de leurs causes nourrit un processus d'apprentissage et d'amélioration continue. Comme le mentionnent Berland et Sponem (2018)⁹² "le contrôle budgétaire permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, d'en tirer les leçons et d'ajuster les processus pour améliorer les performances futures".

9. Les défis de piège à éviter dans le pilotage de la performance de l'entreprise

Le déploiement d'un système de pilotage de la performance soulève de nombreux défis qu'il est essentiel d'anticiper. Parmi les principaux pièges à éviter, on peut citer :

- **Le risque de sur-mesure et de rigidité** : Le pilotage de la performance ne doit pas se transformer en une quête permanente de la perfection des indicateurs et des procédures. Comme le soulignent Löning et al⁹³ "la recherche de la mesure parfaite peut conduire à une bureaucratie excessive et à une rigidité contre-productive". Il est important de

⁸⁸GERVAIS, Michel., & THENET, G. (2018). Contrôle de gestion. Éditions EMS, P : 137.

⁸⁹BOUQUIN, Henri. (2010). Comptabilité de gestion. Éditions Pearson, P : 249.

⁹⁰NGOK EVINA, V. (2019). Contrôle de gestion. Éditions Dunod, P :83.

⁹¹MEYSSONNIER, F., & POURTIER, F. (2016). Contrôle de gestion. Éditions EMS, P : 211.

⁹²BERLAND, N., & SPONEM, S. (2018). Contrôle de gestion. Éditions Pearson, P : 319.

⁹³LÖNING, H., et al. (2008). Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre de la stratégie, P : 127

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

conserver une certaine souplesse et de privilégier les indicateurs les plus pertinents, sans tomber dans le piège de la sur-mesure.

- **La multiplicité des indicateurs et la surcharge d'information** : Une trop grande profusion d'indicateurs peut nuire à la lisibilité et à l'efficacité du pilotage. Selon Bescos et al⁹⁴ "la multiplication des indicateurs conduit à une surcharge d'information et peut diluer l'attention sur les véritables leviers de performance". Il est donc essentiel de se concentrer sur un nombre limité d'indicateurs clés, en évitant le risque de dispersion.
- **Le manque d'engagement et de responsabilisation des équipes** : Le pilotage de la performance ne peut être efficace que si les collaborateurs adhèrent pleinement au processus et se sentent responsabilisés. Comme le mentionnent Naroet Travaillé⁹⁵ "l'absence d'implication des acteurs de terrain et de culture de la performance peut compromettre la réussite du système de pilotage". Il est crucial d'associer les équipes à la définition des objectifs et des indicateurs, et de favoriser une dynamique d'amélioration continue.
- **Le risque de focalisation excessive sur les indicateurs financiers Bien que les indicateurs financiers soient importants** : une focalisation excessive sur ces derniers peut conduire à une vision à court terme et négliger d'autres aspects clés de la performance. Selon Bouquin⁹⁶ "la prépondérance des indicateurs financiers peut conduire à une vision réductrice de la performance et à des comportements opportunistes". Il est donc essentiel d'intégrer des indicateurs non financiers, tels que la satisfaction client, l'innovation ou le développement des compétences.

Le contrôle de gestion de l'entreprise est la maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive. Le contrôle de gestion en collaboration avec ces différents services de l'entreprise permet d'éclairer les divers aspects de la performance de l'entreprise, cela montre qu'il est une fonction transversale de support.

⁹⁴BESCOS, P.L., et al. (2019). Contrôle de gestion et management, P : 193

⁹⁵NARO, G., & Travaillé, D. (2010). Contrôle de gestion organisationnel et territorialisation

⁹⁶BOUQUIN, H. (2010). Comptabilité de gestion P : 261

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

Section 03 : L'impact de la planification budgétaire sur la performance de l'entreprise

La planification budgétaire est un processus fondamental qui influence directement la performance globale d'une entreprise. En établissant un cadre financier prévisionnel, le budget permet d'orienter les efforts et les ressources vers la réalisation des objectifs stratégiques. Son rôle est donc primordial pour atteindre des niveaux de performance élevés.

1. Définition

1.1. Définition du terme « planification »

« La planification est une activité qui consiste à déterminer par anticipation les objectifs à atteindre et à choisir les moyens appropriés pour les réaliser. Elle se traduit le plus souvent par l'élaboration de plans formels qui définissent les objectifs à poursuivre, les ressources à allouer et les procédures à utiliser pour atteindre ces objectifs ».⁹⁷

1.2. Définition de la planification budgétaire

- Selon Gervais « Le budget est un document de prévision chiffré et daté, résultant de l'expression des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. » ;⁹⁸
- Bouquin définit le budget comme étant « un outil de prévision et de planification chiffrée des actions à mener pour atteindre les objectifs fixés. Il traduit les orientations stratégiques en programmes d'action opérationnels et alloue les ressources en conséquence. » ;⁹⁹
- « La planification budgétaire consiste à définir, pour une période donnée, les objectifs chiffrés que l'entreprise se fixe en termes physiques et financiers, ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, en vue d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles. ».¹⁰⁰

2. Le rôle de la planification budgétaire dans la réussite des entreprises

La planification budgétaire est un exercice fondamental qui structure et cadence la mise en œuvre de la stratégie des entreprises. Plus qu'un simple exercice de prévisions chiffrées, elle revêt une dimension stratégique capitale en contribuant à la réussite des organisations de différentes manières :

▪ Déclinaison concrète de la stratégie en objectifs chiffrés et plans d'action

- Le processus budgétaire force l'entreprise à formaliser et traduire sa vision stratégique en objectifs quantifiés et réalistes¹⁰¹ ;

⁹⁷BERLAND, Nicolas. « La théorie des organisations et le contrôle de gestion ». Finance Contrôle Stratégie, vol. 5, no. 3, 2002, P : 12.

⁹⁸GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion » (Ed. Economica, 9^{ème} édition, 2005, P : 327)

⁹⁹BOUQUIN Henri, « Contrôle de gestion » (Ed. Presses Universitaires de France, 13^{ème} édition, 2019, P : 289)

¹⁰⁰ALLOUCHE Michaël, SCHMIDT François-Régis, « Le contrôle de gestion » (Ed. Dunod, 2019, P : 142)

¹⁰¹BOUQUIN, Henri. « Contrôle de gestion », Ed. PUF, 13^{ème} édition, 2019, P : 293.

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

- Permet d'assurer la cohérence des efforts de tous les acteurs vers l'atteinte de ces objectifs partagés.
- **Allocation optimale des ressources en phase avec les priorités**
 - Le budget est un outil essentiel pour répartir efficacement les ressources humaines, financières et matérielles entre les différentes activités¹⁰² ;
 - Évite les gaspillages et maximise la création de valeur en concentrant les moyens sur les axes stratégiques clés.
- **Coordination transversale des différentes fonctions**
 - Le processus budgétaire assure la compatibilité et l'articulation des objectifs sectoriels avec la stratégie globale¹⁰³ ;
 - Permet un pilotage intégré en décloisonnant les différents silos et en harmonisant les efforts de l'ensemble.
- **Levier de motivation et d'adhésion du personnel**
 - L'implication du personnel dans la construction participative du budget accroît fortement leur engagement¹⁰⁴ ;
 - En s'appropriant les objectifs, les équipes deviennent des moteurs de réussite de la stratégie définie.

3. L'impact de la planification budgétaire sur la performance de l'entreprise

3.1. L'impact d'une faible planification budgétaire :

Une planification budgétaire inadéquate ou mal menée constitue un réel handicap qui peut gravement obérer la performance globale de l'organisation. Henri Bouquin détaille les multiples conséquences dommageables dans son ouvrage « Contrôle de gestion »¹⁰⁵

Tout d'abord, « Lorsque le processus budgétaire est bâclé ou dénué de sens stratégique, il devient un simple exercice de forme, déconnecté des réalités opérationnelles. Les objectifs fixés n'ont alors aucune légitimité et sont rapidement remisés. Le budget perd toute valeur de référence et de cadre de pilotage. » (p.302). Un budget mal élaboré perd ainsi sa fonction première d'outil de déclinaison et de mise en œuvre de la stratégie.

Ensuite, Bouquin souligne qu'« une démarche budgétaire trop rigide ou déséquilibrée conduit à des effets pervers : soit un conservatisme excessif par crainte du dérapage, soit au contraire des objectifs démesurés et inatteignables sources de démobilisation » (p.302). Des objectifs trop prudents ou au contraire irréalistes deviennent alors contre-productifs et démotivants pour les équipes.

Par ailleurs, « l'absence d'une vision d'ensemble des moyens disponibles et de leur allocation optimale entre les projets entraîne des risques de sur-engagement ou au contraire de sous-utilisations coûteuses des ressources »¹⁰⁶ Une faible planification budgétaire conduit à une mauvaise gestion des ressources rares.

¹⁰² GERVAIS, Michel. « Contrôle de gestion », Ed. Economica, 9^{ème} édition, 2005, P : 339.

¹⁰³ ALLOUCHE, Michaël. Et Schmidt, François-Régis. « Le contrôle de gestion », Ed. Dunod, 2019, P :145.

¹⁰⁴ BERLAND, Nicolas. « La théorie des organisations et le contrôle de gestion », Finance Contrôle Stratégie, vol.5, n°3, 2002, P : 19.

¹⁰⁵BOUQUIN, Henri. « Contrôle de gestion » (Presses Universitaires de France, 13^{ème} édition, 2019)

¹⁰⁶ALLOUCHE, Michaël et SCHMIDT, François-Régis. "Le contrôle de gestion" (Editions Dunod, 2019) P : 159.

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

Enfin, « le manque de coordination budgétaire transversale crée des incohérences dommageables entre les différentes fonctions »¹⁰⁷. Le cloisonnement nuit à la performance d'ensemble.

3.2. L'impact d'une forte planification budgétaire

- **Allocation optimale des ressources rares (p.182)**
 - Définition d'objectifs chiffrés permettant d'identifier les activités prioritaires ;
 - Quantification des ressources (financières, humaines, matérielles) requises ;
 - Allocation en fonction des priorités stratégiques pour maximiser la valeur.
- **Coordination et contrôle accrus à tous les niveaux (p.183)**
 - Alignement des budgets sectoriels sur les objectifs globaux ;
 - Vision d'ensemble cohérente facilitant les synergies entre fonctions ;
 - Suivi et mesures correctives en cas d'écarts par rapport aux prévisions.
- **Outil de communication et de motivation (p.185)**
 - Transmission claire des plans et attentes chiffrées à l'ensemble des employés ;
 - Fixation de cibles mesurables favorisant l'implication et la responsabilisation ;
 - Adhésion renforcée aux objectifs grâce à une meilleure compréhension.
- **Processus long, coûteux et mobilisant des ressources (p.188)**
 - Collecte d'informations, négociations, consolidations chronophages ;
 - Mobilisation de nombreux collaborateurs à tous les niveaux ;
 - Investissement humain et financier important à prendre en compte.
- **Risques d'un processus trop rigide (p.188)**
 - Manque de réactivité face aux changements de l'environnement ;
 - Frein à l'innovation et aux initiatives non planifiées ;
 - Besoin d'équilibrer planification et agilité pour s'adapter.
- **Recommandations pour plus de flexibilité (p.190)**
 - Budgets glissants avec révisions régulières des prévisions ;
 - Intégration de scénarios alternatifs en cas d'imprévu ;
 - Combinaison de rigueur et de souplesse pour performance optimale.

4. Vers une performance durable grâce à la planification budgétaire

La planification budgétaire est un puissant levier pour assurer la pérennité et la croissance d'une entreprise sur le long terme. Comme l'explique Jacques Grisé dans son ouvrage « La gestion financière » (Gaëtan Morin Éditeur, 2018), « un processus budgétaire bien conçu et rigoureusement appliqué permet d'optimiser l'utilisation des ressources, de maîtriser les coûts et d'atteindre les objectifs fixés ».

En établissant un cadre financier clair et réaliste, la budgétisation contraint l'entreprise à définir des objectifs ambitieux mais réalisables en termes de revenus, de dépenses et de rentabilité. Elle favorise ainsi une allocation judicieuse des ressources humaines, matérielles et financières vers les activités les plus stratégiques et les plus créatrices de valeur.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Allouche et Schmidt, 2019, *Op.cit.* P : 160.

¹⁰⁸ Grisé, J. (2018). « la gestion financière », Gaëtan Morin Éditeur, PP : 247-249.

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

De plus, comme le souligne Grisé, « le suivi régulier des écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations permet de détecter rapidement les problèmes et de prendre les mesures correctives nécessaires ». Cette capacité de pilotage et d'ajustement en cours d'exercice est essentielle pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et maintenir un cap cohérent avec les objectifs.

Au-delà du contrôle des coûts, la planification budgétaire joue un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Les budgets opérationnels déclinent concrètement les orientations stratégiques en plans d'action chiffrés et responsabilisent les équipes sur leur réalisation.

Enfin, le processus de budgétisation, en impliquant l'ensemble des services et des niveaux hiérarchiques, favorise une meilleure coordination, une communication transversale renforcée et donc une efficacité accrue.

Comme le conclut Grisé, « une planification budgétaire rigoureuse et stratégique, portée par l'ensemble des acteurs, constitue un levier puissant pour maximiser la performance globale de l'entreprise et assurer sa pérennité ».

5. Planification budgétaire : un investissement pour l'avenir de l'entreprise

Développer une planification budgétaire rigoureuse et stratégique représente bien plus qu'un simple exercice comptable. C'est un véritable investissement pour préparer l'avenir de l'entreprise et assurer sa pérennité à long terme. Comme l'explique Michel Leroy dans « La gestion de trésorerie » (Eyrolles, 2018), « loin d'être une contrainte, un budget bien conçu est un puissant outil de pilotage pour garantir la croissance future »¹⁰⁹

- **Préparer l'avenir par la prospective :**Le processus de planification budgétaire force l'entreprise à se projeter dans l'avenir, à analyser les évolutions de son environnement et à définir une feuille de route stratégique chiffrée. « Le budget traduit les orientations à moyen/long terme en objectifs opérationnels quantifiés » (p.192). Cette démarche de prospective permet d'anticiper les enjeux et d'allouer les ressources en conséquence.
- **Optimiser les ressources pour maximiser la création de valeur :**L'élaboration détaillée des budgets par activité met en évidence les besoins en ressources (financières, humaines, matérielles) nécessaires. « Une allocation optimale et priorisée de ces ressources rares est la clé pour dégager le maximum de valeur ajoutée » insiste Leroy .Ce cadrage budgétaire rigoureux évite les gaspillages et maximise l'efficacité opérationnelle.
- **S'adapter en permanence grâce au pilotage budgétaire :**Le suivi régulier de l'exécution budgétaire et l'analyse des écarts permettent de détecter les problèmes et d'ajuster rapidement la trajectoire. « Cette capacité de réactivité est essentielle pour s'adapter aux évolutions et saisir les opportunités » . Le pilotage budgétaire donne les moyens d'une gestion agile et souple.
- **Fédérer autour d'un cap commun :**Au-delà des chiffres, le processus budgétaire implique l'ensemble des équipes dans la définition des plans d'action et la fixation des objectifs. « Cette appropriation collective renforce l'adhésion à la stratégie et la

¹⁰⁹LEROY, M. (2018). La gestion de trésorerie. Éditions Eyrolles

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

responsabilisation de chacun ». L'entreprise se dote ainsi d'une feuille de route motivante et partagée par tous.

- **Un investissement sur l'avenir** : Leroy conclut que « la planification budgétaire n'est pas une simple contrainte administrative, mais un investissement déterminant pour construire l'avenir ». Qu'il s'agisse de conquérir de nouveaux marchés, de développer des innovations majeures ou de réinventer son modèle économique, un cadre budgétaire solide est indispensable pour se projeter et engager les ressources adéquates. C'est l'assurance d'une croissance pérenne et durable pour l'entreprise.

6. Optimiser ses résultats par une budgétisation stratégique

Mener une budgétisation rigoureuse et stratégique est un puissant levier pour optimiser les résultats de l'entreprise. Comme l'explique Pierre Vernimmen dans « Finance d'entreprise » (Daloz, 2017), « une budgétisation efficace, alignée sur les objectifs, permet d'allouer au mieux les ressources et de maximiser la création de valeur » (p.423). En voici les principaux atouts :

- **Définir une feuille de route chiffrée** : Le processus oblige à se fixer des objectifs clairs, quantifiés et réalistes en termes de revenus, coûts et rentabilité. « Ces objectifs déclinés par activité constituent la feuille de route opérationnelle pour mettre en œuvre la stratégie » ;
- **Allouer les ressources sur les priorités** : L'élaboration détaillée des budgets met en lumière les besoins précis en ressources. « Une allocation rigoureuse et priorisée de ces ressources rares, en phase avec les enjeux stratégiques, optimise les résultats » ;
- **Piloter et ajuster en continu** : Le suivi régulier et l'analyse des écarts permettent d'identifier rapidement les problèmes. « Cette capacité de pilotage et d'ajustement continu permet de corriger la trajectoire et de s'adapter » ;
- **Responsabiliser et fédérer les équipes** : La budgétisation implique l'ensemble des équipes dans la définition des plans d'action. « Cette appropriation collective favorise l'adhésion aux objectifs et la responsabilisation » ;
- **Créer de la valeur durablement** : Vernimmen conclut qu'« une budgétisation stratégique et rigoureuse est un puissant levier pour optimiser durablement les résultats » (p.436). Elle permet d'aligner les efforts, de détecter les écarts, de mobiliser les équipes autour d'un cap commun.¹¹⁰

En somme, une planification budgétaire stratégique et rigoureuse est un levier incontournable pour toute entreprise visant l'excellence opérationnelle et la création de valeur durable. En alliant rigueur de la démarche budgétaire et agilité du pilotage, elle permet d'allouer au mieux les ressources, de réaliser ses objectifs prioritaires et de s'adapter aux évolutions. C'est un investissement essentiel pour maximiser la performance globale et assurer la pérennité de l'entreprise.

¹¹⁰VERNIMMEN, P. (2017). Finance d'entreprise. Daloz, PP : 423-436.

Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise

Conclusion

La quête de la performance est l'objectif primordial qui guide toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Cependant, atteindre un haut niveau de performance durable nécessite de mettre en place des processus structurés de pilotage et de suivi rigoureux.

C'est ici que le contrôle de gestion joue un rôle clé en fournissant un cadre et des outils permettant d'aligner les efforts sur la stratégie, de mesurer les réalisations à l'aune d'indicateurs pertinents et de responsabiliser l'ensemble des acteurs.

Parmi ces processus incontournables, la planification budgétaire revêt un caractère stratégique fondamental. En traduisant concrètement la vision à long terme en objectifs financiers et opérationnels chiffrés, elle structure la mise en œuvre des orientations définies. Son apport est décisif pour allouer avec efficacité les ressources rares, assurer une coordination transversale optimale et un pilotage agile des réalisations.

Contrôle de gestion et planification budgétaire apparaissent donc comme deux leviers complémentaires et synergiques pour impulser et pérenniser la performance globale. Combinant rigueur du cadrage, suivi analytique des écarts et capacité d'adaptation aux évolutions, ils constituent un atout majeur pour créer durablement de la valeur ajoutée et renforcer l'avantage compétitif.

**Chapitre III : Evaluation de
l'incidence de la planification
budgétaire sur la
performance des entreprises
publiques : cas de la
SONELGAZ**

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

Introduction

La planification budgétaire représente un outil stratégique essentiel pour toute entreprise, lui permettant d'allouer efficacement ses ressources financières en fonction de ses objectifs. Dans un environnement économique concurrentiel et contraint, maîtriser ce processus devient un levier de performance déterminant.

Ce chapitre se propose d'analyser l'impact de la planification budgétaire sur la performance de SONELGAZ, l'opérateur historique algérien dans les secteurs de l'électricité et du gaz naturel. Il est structuré en trois sections complémentaires :

La première section dresse un état des lieux de SONELGAZ en présentant l'organisme, son historique, son organisation actuelle en groupe industriel et ses différentes filiales.

La deuxième section expose le processus de planification budgétaire mis en œuvre au sein de SONELGAZ, en détaillant les différentes étapes d'élaboration du budget.

Enfin, la troisième section constitue une étude de cas pratique centrée sur l'évaluation de la planification budgétaire au niveau de la direction de distribution de Tizi-Ouzou, filiale locale de SONELGAZ. Cette analyse permettra de dégager les forces et faiblesses du système budgétaire en place et de formuler des recommandations pour l'optimiser.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : SONELGAZ Tizi-Ouzou

SONELGAZ est l'opérateur historique algérien dans les domaines de l'électricité et du gaz naturel, créé en 1969 et restructuré aujourd'hui en un grand groupe industriel.

Cette section présente d'abord SONELGAZ et son évolution historique. Ensuite, elle décrit la société de distribution du centre (SDC), principale filiale de distribution d'électricité et de gaz. Enfin, elle se concentre sur la direction de distribution de Tizi-Ouzou relevant de la SDC, en détaillant notamment l'organisation de sa division finance et comptabilité, lieu du stage réalisé.

1. Présentation de l'organisme d'accueil « SONELGAZ »

Cette présentation préliminaire posera les bases nécessaires pour comprendre le cadre organisationnel dans lequel s'inscrit la gestion budgétaire, objet central de l'étude, en soulignant l'importance prépondérante de la Division Finances et Comptabilité.¹¹¹

1.1.Présentation

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Créée en 1969, SONELGAZ, œuvre depuis un demi-siècle au service du citoyen algérien en lui apportant cette source énergétique essentielle à la vie quotidienne. A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers. SONELGAZ a toujours joué un rôle majeur 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 réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 98% pour 10 983 538 clients et un taux de pénétration du gaz à 65% pour 6 886 407 clients. Aujourd'hui, le groupe SONELGAZ est composé de 14 sociétés filiales, gérées directement par la holding et de 12 sociétés en participations avec des tiers.

1.2. Historique et organisation de la SONELGAZ

1.2.1. Historique

- **En 1947** est créé l'établissement public « électricité et gaz d'Algérie » par abréviation EGA, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz à travers tout le territoire Algérien, et depuis elle est passé par plusieurs étape dans son développement.
- **En 1969**, Ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'Electricité et gaz d'Algérie et création de la Société Nationale d'Electricité et Gaz(SONELGAZ).

¹¹¹AISSAT Lamia, MEGOUA Sonia. (2021-2022). « la gestion budgétaire et son incidence sur la performance financière d'une entreprise. Cas : SONELGAZ, Direction de Distribution Tizi-Ouzou », Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

Ce texte s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dont le processus avait été lancé en 1996, voir même avant. Pour que «SONELGAZ» puisse contribuer à la construction de l'infrastructure économique nationale, l'ordonnance précitée lui a défini un champ d'intervention très large (monopole dans la production, la distribution et l'exportation de l'électricité et du gaz).

- **En 1983**, Restructuration de SONELGAZ : Pour mener à terme le programme cité ci-dessus, SONELGAZ s'est dotée de structures de réalisation appropriée, intégrée dans l'entreprise. Celles-ci se sont rapidement développées pour devenir des entités de travaux très importantes avec des activités très différenciées des autres structures de SONELGAZ, jusqu'à finir par être transformées en entreprises autonomes.

Ainsi, SONELGAZ connût une première restructuration en 1983. Celle-ci donna naissance à 05 entreprises de travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

- **KAHRIF** pour l'électrification rurale.
 - **KAHRAKIB** pour les infrastructures et installations électriques.
 - **INERGRA** pour le génie civil.
 - **ETTERKIB** pour le montage industriel.
 - **KANAGAZ** pour la réalisation des réseaux à gaz.
 - **AMC** pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.
- **En 1991**, Nouveau statut de SONELGAZ (EPIC) : SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n°91-475 du 14 décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la SONELGAZ en EPIC (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial).
 - **En 1995**, Le décret exécutif n°95-280 du 17 Septembre 1995 confirme la nature juridique de l'entreprise en tant qu'«EPIC». Elle est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'énergie, et dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.
 - **En 1998** : Création des filiales périphériques : La décision d'ériger certaines activités intégrées au sein de SONELGAZ en filiales est une alternative dictée par le contexte économique de l'époque, fondé sur de nouvelles lois de compétitivité et de concurrence.

S'adapter à ce nouvel environnement, implique le recentrage autour de ses métiers de base et la restructuration de ses activités annexes, ce qui a mené à la constitution de nouvelles entreprises, juridiquement autonomes par rapport à SONELGAZ, en charge des domaines d'activités périphériques.

- **Le 01 janvier 1998**, 09 filiales ont vu le jour. Il s'agit de :
 - 01 filiale en charge de la maintenance des équipements industriels (MEI).
 - 03 filiales en charge de la réparation des transformateurs «TRANSFO» 4 (centre, est, ouest).
 - 04 filiales en charge de la maintenance et prestations de véhicule «MPV» (Alger, Constantine, Oran, Ouargla).

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- 01 filiale en charge des travaux d'imprimerie (SATINFO).
- **JUIN 2002** : Ouverture des activités de production d'électricité et de distribution de l'électricité et du gaz :Le décret présidentiel n°02-195 du 01 juin 2002 a transformé l'«EPIC SONELGAZ» en " Holding" de sociétés par actions dénommé : (SONELGAZ.SPA) qui exerce par le biais de ses filiales les activités de production, de distribution et de transport de l'électricité et du gaz. La loi n°02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation stipule dans son article 165 que : «L'Etat est, et demeurera, l'actionnaire majoritaire de SONELGAZ .spa».

Cette loi, consacre la démonopolisation de la production de l'électricité et la distribution du gaz par canalisation ; sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel. Désormais, le secteur de l'électricité et du gaz est ouvert à la concurrence.

- **En 2011**, Amendement des statuts de SONELGAZ : Les statuts de SONELGAZ adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des ministres le Lundi 02 Mai 2011, et deviennent de ce fait en conformité avec le dispositif de la loi n°02 /01 du 05 Février 2002, relative à l'électricité et de la distribution du gaz par canalisation. Désormais, SONELGAZ-SPA est organisée en «société holding» sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination «SONELGAZ». Par ailleurs, la société holding et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé : Groupe SONELGAZ.

Dans les statuts amendés, SONELGAZ conserve le rôle de détenteur du portefeuille d'actions constituant le capital social de ses filiales et qui constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter l'opération de pilotage des filiales.

1.2.2. L'organisation du groupe «SONELGAZ» et ses activités

La SONELGAZ vit depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de SONELGAZ s'est achevée avec la création de la société holding. «SONELGAZ» est aujourd'hui érigé en groupe industriel composé de 39 filiales et 05 sociétés en participation.

1.2.2.1. L'organisation générale du groupe

Pour une gestion performante, le groupe est doté d'un :

- **Comité exécutif groupe** : Est Chargé Stratégiques et des politiques générales relatives aux C'est l'organe supérieur d'aide à la décision et au pilotage. Présidé par le PDG du groupe SONELGAZ, il est composé de cadres dirigeants responsables de fonctionnaires stratégiques au niveau de la direction générale du groupe ainsi que les administrateurs délégués chargés des pôles métiers de base, travaux et métiers périphériques.
- **Le comité exécutif se réunit tous les mois pour procéder entre autre :**

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- A l'examen et à l'adoption des orientations
- Fonctionnement des activités exercées par la direction générale, direction exécutive de la maison mère et applicable aux sociétés filiales ;
- A l'adoption des budgets, des bilans (moyen et court terme) des directions générales et Exécutive de SONELGAZ ;
- A l'examen des dossiers avant leur présentation au conseil d'administration et/ou à l'assemblée Générale de SONELGAZ.

▪ **L'assemblée générale :**

Elle est composée de représentants de l'Etat, à savoir :

- Le ministre chargé de l'énergie ;
- Le ministre chargé des finances ;
- Le ministre chargé des participations de l'Etat ;
- Le représentant de la présidence de la république ;
- Le responsable de l'institution chargée de planification.

Présidée par le ministre chargé de l'énergie, l'assemblée générale se réunit une fois par an au mois, pour statuer entre autre sur :

- Les programmes généraux d'activité ;
- Les rapports des commissaires aux comptes ;
- Le bilan social et comptes résultats ;
- L'ouverture, l'augmentation et la réduction du capital social.

Le PDG de SONELGAZ assiste aux travaux de l'assemblée.

▪ **Le conseil d'administration :** Est composé des membres suivants :

- Les représentants des ministères suivants : l'énergie, finances, commerce, participations de l'Etat, Collectivités locales, l'environnement ;
- Deux représentants des travailleurs ;
- PDG de SONELGAZ ;
- PDG des filiales production, transport et distribution : GAZ et ELECTRICITE.

Le conseil se réunit sous la présidence du PDG de SONELGAZ minimum 06 fois par an, pour examiner et approuver entre autre :

- Le budget, les projets de bilan social et des comptes résultats ;
- Les concours bancaires et finances ;
- La rémunération des cadres dirigeants.

▪ **Le comité d'audit :** C'est une instance indépendante qui a pour mission principale de se prononcer sur la qualité de la gestion de SONELGAZ, indépendamment de l'avis du PDG du groupe. Sa création traduit la volonté d'être un groupe transparent dans ses processus de gestion. Composé de 04 membres nommés par le conseil d'administration. Il s'assure de la pertinence des méthodes comptables adoptées et examine les budgets ainsi que le plan d'audit interne du groupe ;

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- **Comité de coordination groupe :** Il est dédié à la coordination générale des activités assurées par l'ensemble des filiales du groupe. Il tient au moins 01 réunion par trimestre pour traiter les tableaux de bord trimestriels ainsi que, des grandes orientations budgétaires et d'investissements.

1.2.2.2. Les filiales et les sociétés de SONELGAZ

▪ SOCIETE HOLDING SONELGAZ

Les missions principales de cette dernière sont orientées essentiellement vers :

- L'élaboration de la stratégie et le pilotage du groupe.
 - L'exercice du contrôle des filiales
 - L'élaboration de la mise en œuvre de la politique financière.
- **Filiales métiers de base :** Durant ces dernières années, les métiers de base de SONELGAZ ont été érigés en filiales. Au nombre de huit, ces dernières activent dans les domaines suivants :
 - La production de l'électricité (SPE) ;
 - La gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE) ;
 - La gestion du système production/transport de l'électricité (OS) ;
 - La gestion du réseau du transport du gaz (GRTG) ;
 - La distribution de l'électricité et du gaz «04 sociétés» :
 - Société de distribution Est (SDE) ;
 - Société de distribution Alger (SDA) ;
 - Société de distribution Centre (SDC) ;
 - Société de distribution Ouest (SDO) .
 - **Filiales travaux :** Spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétique. Celles-ci se sont rapidement développées pour devenir des entités de travaux très importantes avec les activités très différenciées des autres structures de SONELGAZ, et elles ont fini par se transformer en entreprises autonomes : **ETTERKIB; INERGA; CEEG ;KANAGAZ ;KAHRIF;KAHRAKIB .**
 - **Filiale périphérique :** Afin d'avoir une meilleure maîtrise de ses métiers de base, SONELGAZ a externalisé ses activités Périphériques et les a confié à des filiales dont elle détient entièrement le capital. Elles activent notamment , dans la maintenance d'équipements énergétiques ,le transport et la manutention ,la distribution de matériels électriques et gaziers ,la recherche et le développement, la formation ainsi que la réalisation de tout travaux liés à l'édition, la prestation et maintenance véhicules, et d'autres activités diverses : **TRANSMEX ,SMT ,CREDEC ,CAMEG ,ELIT ,IFEG,HMP ,SKMK ,SATINFO ,MEI , SPAS ,SOPIEG FOSC , Rouïba Eclairage, AETEC, MPV**
 - **Société en participation :** La participation de SONELGAZ dans diverses sociétés mixtes constitue un élément majeur dans sa stratégie de diversification et de partenariat. Ainsi elle s'est investie dans des domaines clés à haute valeur technologique tels que la télécommunication ou la maintenance de turbines à gaz.

Le but recherché est :

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- Intégrer la technologie et le savoir-faire.
- Introduire l'expertise managériale dans les domaines de la gestion.
- Réaliser ses investissements grâce à l'apport de capitaux.
- Acquérir de nouveaux marchés nationaux voir régionaux

Les sociétés sont les suivantes :

- AEC (Algerian Energy Company);
- AETC (Algerian Energy Telecom Company);
- NEAL (New Energy Algerian Company);
- ALGESCO (Algerian Engineering Service Company);
- SKD (Sharikat Kahraba Koudiat Edderaouch);
- SKS (Sharikat Kahraba Skikda).

1.2.2.3. Les activités de l'entreprise

SONELGAZ est composée de 03 branches d'activités :

- **Activité de production** : La nature non stockable de l'électricité, impose à l'entreprise une intégration complète de toutes les phases de son activité, depuis la production, qui consiste à transformer l'énergie calorique ou hydraulique en énergie mécanique puis électrique, jusqu'à sa mise en disposition au consommateur final.
- **Activité de transport** :
 - **Transport électricité** : le transport est réalisé à partir des lignes hautes tensions (60KV) et permet de se rapprocher des consommateurs finaux (gros clients industriels et postes de distribution).
 - **Transport gaz** : il se fait en haute pression par canalisation aux fins de mise à disposition désabonnés industriels et domestiques.
- **Activité de distribution** :
 - **DISTRIBUTION ELECTRICITE** : Elle se fait par lignes et câbles de moyenne et basse tensions. Elle consiste à alimenter des petits clients et les abonnés domestiques ;
 - **DISTRIBUTION GAZ** : Elle assure la satisfaction de 03 grandes catégories de clients : les Clients industriels, les ménages et les artisans (alimentés par des réseaux basse pressions).

L'exercice 2005 a connu l'accélération du rythme de restructuration de la distribution par la création de quatre Directions Générales autonomes en vue de leur filialisation en 2006.

La Société de Distribution Centre est l'une des 04 filiales assurant le métier de distribution de l'électricité et du gaz au côté de : Société de Distribution Alger, Société de Distribution Ouest et Société de Distribution Est.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

2. Présentation de La société algérienne de l'électricité et gaz – Distribution

2.1. Historique de création

La création de la SAEG- DIS (Société Algérienne de l'électricité et gaz – distribution) est liée à la mise en application de la loi 02 /01 du 05 Février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.

Les changements économiques induits par cette loi ont permis le passage de SONELGAZ en un holding de sociétés exerçant différents métiers. S'inscrivant dans le processus de filialisation enclenchée par SONELGAZ, la filiale SDC est créée en Janvier 2006 sous forme de société par action, dont le siège social est situé à BLIDA. Avril 2009 marque la dernière étape dans le processus de parachèvements de la restructuration qui a été la refonte du logo et le changement de la dénomination de la société devenue «SDC»

Tableau n°03 : les filiales de SONELGAZ

Alger	Centre	Est	Ouest
BELOUIZDAD	BLIDA	ANNABA 1	ADRAR
BIRKHADEM	BISKRA	ANNABA 2	AIN DEFLA
BOLOGHINE	BOUIRA	BATNA	AIN
EL-HARRACH	DJELFA	BEJAIA	TIMOUCHEMENT
	EL-OUED	BORJ	BOU BECHAR1
	GHERDAIA	ARRERIDJ	BECHAR2
	ILLIZI	CONSTANTINE1	CHLEF1
	LAGHOUAT	CONSTANTINE2	CHLEF2
	OUARGLA1	GUELMA	EL BAYEDH
	OUARGLA2	JIJEL	ES SENIA
	TAMENRASSET	KHENCHELA	MASCARA
	TIZI-OUZOU	MILA	MOSTAGANEM
	BOUMERDES	M'SILA	NAAMA
	TIPAZA	OUM EL BOUAGHI	SIDI BELABBES
		SETIF1	ORAN
		SETIF2	RELIZANE
		SKIKDA	TINDOUF
		SOUK AHRAS	TLEMCEN
		TAREF,	TISSEMSILT
		TEBESSA	SAIDA
			TIARET

Source : document interne de la SDD TO

2.2. Réseau de distribution

Elle dispose d'un réseau de distribution d'une consistance de :

- **Pour l'électricité :**
 - 28 542 Km en Haute Tension.
 - 31 115 Km en Basse Tension.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- **Pour le gaz :**
11 699 Km en Moyenne Pression.
La SDC gère un portefeuille client à fin 2010, de :
- **Pour l'électricité :**
14 645 42 clients Basse Tension.
11 945 clients Moyenne Tension.
26 clients Haute Tension.
- **Pour le gaz :**
571 644 clients Basse Pression.
771 clients Moyenne Pression.
36 clients Haute Pression.

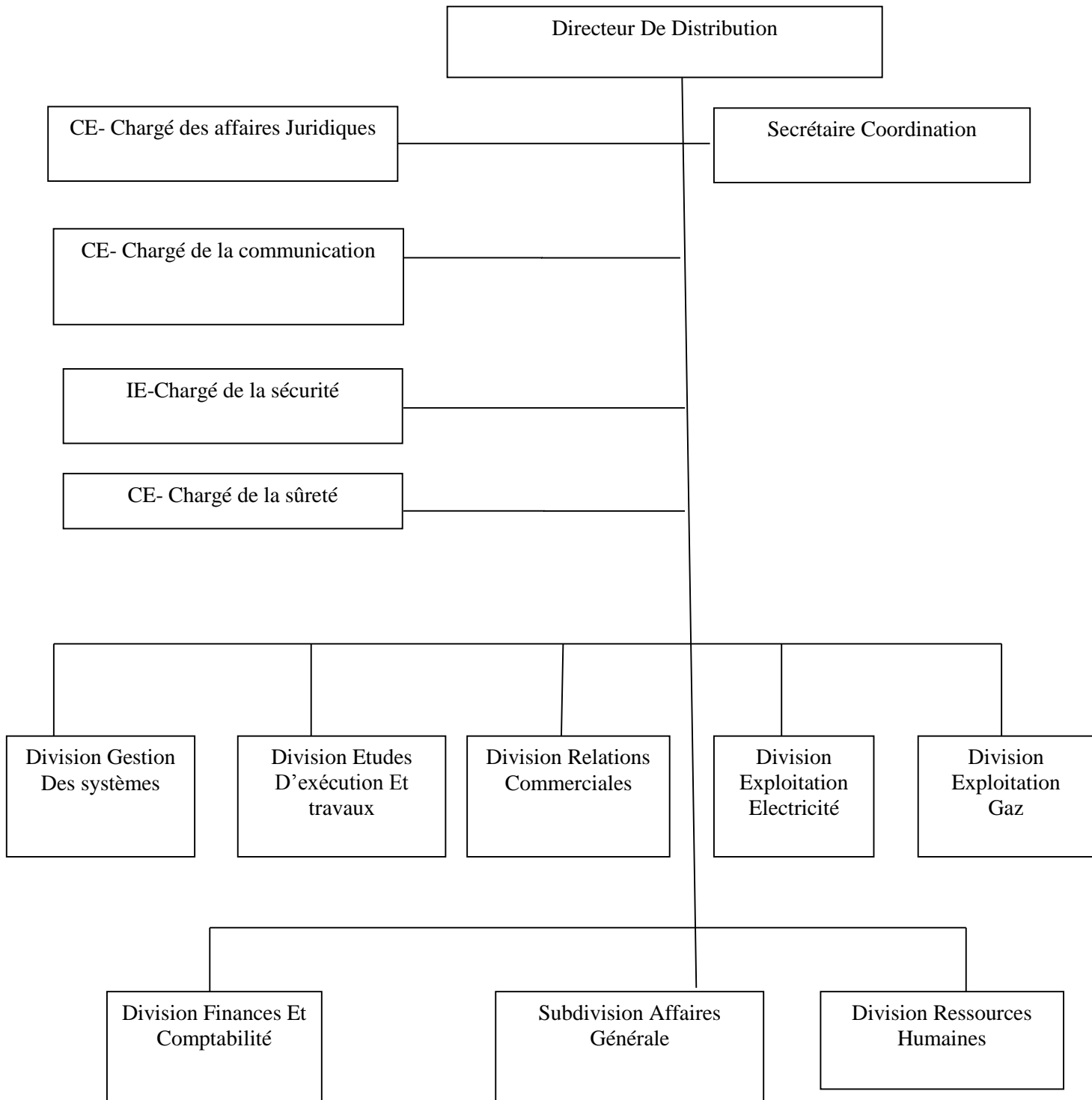
2.3.Présentations de la Direction de Distribution TIZI-OUZOU

La SONELGAZ s'est organisée de telle sorte qu'elle doit répondre au mieux aux besoins de sa clientèle. Pour cela dans chaque wilaya il y'a une direction de distribution. Concernant la direction de distribution TIZI-OUZOU il y'a lieu de retenir ce qui suit :

- **Nombre de communes : 67**
- **Nombre d'agences commerciales : 12 (Tizi-Ouzou , Draa-El -Meziane , Draa-BenKheda , Béni-Douala , Azazga , Boghni , Ouadhias , Larbâa-Nath-Irathen , Ain-ElHammame , Ouaguenoune , Tigzirt , Bouzeguène) .**

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

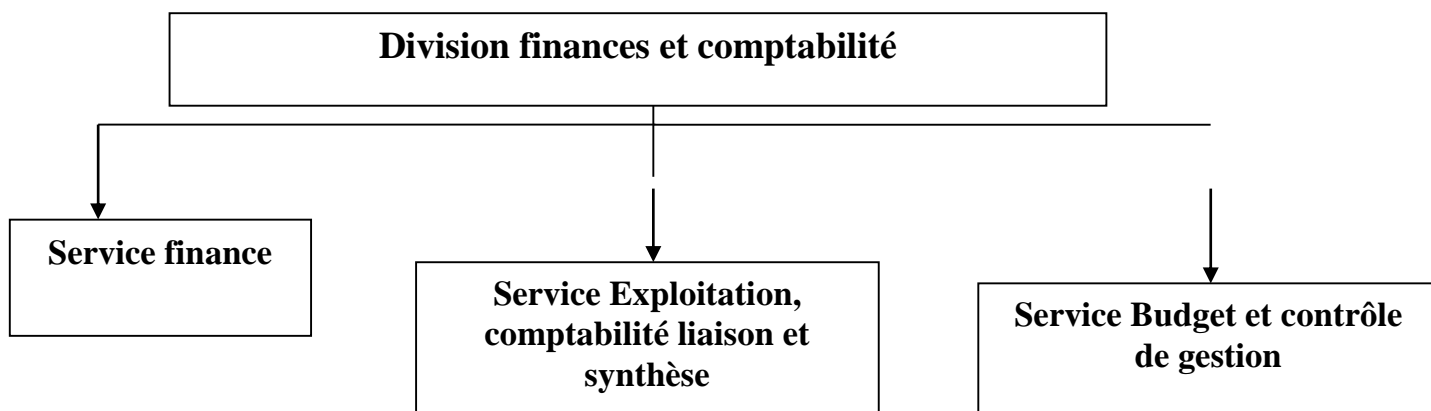
Schéma N°02 : Organigramme de la SONELGAZ



Source : division finance et comptabilité de la SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

Schéma n°03 : Organigramme de la division finance et comptabilité : (DFC)



Source : Division finance et comptabilité de la direction de distribution d'électricité et de gaz de la wilaya de Tizi-Ouzou

- **Le service comptable** : offre la possibilité d'enregistrer les transactions comptables liées aux diverses opérations de l'entreprise, ainsi que les opérations qui affectent l'actif et le passif de l'entreprise, l'organisation, la préparation des déclarations fiscales mensuelles et annuelles, ainsi que la gestion de la comptabilité générale et analytique. Il facilite également l'élaboration et l'adaptation de règles et de méthodes comptables, l'interprétation des résultats et la mise à jour du patrimoine de la société.
- **Le service budgétaire** : offre la possibilité d'analyser et de prévoir les dépenses budgétaires supportées par l'entreprise, ainsi que de mettre en place un programme de contrôle de gestion d'entreprise, afin de rechercher un équilibre financier à court terme ou à long terme.
- **Le service financier** : offre la possibilité de prévoir les revenus et les dépenses liés à l'activité économique de l'entreprise, tout en réunissant les fonds pour les utiliser.

Section 02 : La planification budgétaire et le processus de préparation du budget

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

au niveau de la SONELGAZ

Le développement du secteur de l'électricité et du gaz a contribué à l'amélioration des conditions de vie des citoyens, par une électrification quasi-totale des foyers algériens et une couverture en gaz naturel des plus élevées au monde.

En effet, le cadre légal dans lequel s'exercent les activités du groupe SONELGAZ stipule que les filiales du cœur de métiers sont les opérateurs des différents maillons de la chaîne de valeur énergétique sur laquelle elles interviennent : production, transport, distribution-commercialisation, elles sont donc porteuses de la mission de service public et constituent des vecteurs de la politique énergétique, économique et sociale du pays, par la satisfaction des besoins énergétiques des différents secteurs de l'activité économique et des ménages, en dépit des conséquences négatives et incontestables sur la santé financière du Groupe, aggravées par la crise sanitaire du Covid-19 vécue tout au long des deux dernières années. L'année 2020 a été caractérisée par le lancement du Projet « Vision & Stratégie SONELGAZ à l'horizon 2035 ». Le Groupe a donc été amené à adapter sa stratégie et à repenser son modèle de fonctionnement, Afin de mieux répondre aux enjeux et mutations économiques et aux risques y afférents.

Les enjeux stratégiques du Groupe à l'horizon 2035, qui nécessitent une collaboration opérationnelle sans faille entre les filiales du groupe présentes tout au long de la chaîne de valeur, sont repris ci-après :

- Améliorer les performances en termes de satisfaction clients, d'excellence opérationnelle, de gestion des investissements et du portefeuille de filiales hors cœur de métier ;
- Restaurer la structure financière impactée par le niveau d'endettement insoutenable, qui doit être réduit par l'amélioration des performances et une rémunération plus juste des coûts engagés ;
- Réussir le virage de la transition énergétique en particulier des Energies renouvelables ;
- Mener la transformation digitale en se basant sur des technologies numériques pour développer de nouveaux services pour les clients et transformer les façons de travailler pour une plus grande efficacité ;
- Se développer à l'international par la poursuite de la croissance sur de nouveaux territoires porteurs dans Les matériels et services ;
- Préparer les collaborateurs aux nouveaux défis et les accompagner derniers dans l'évolution des emplois et des compétences.

Pour le moyen terme 2022-2026, et au-delà de la satisfaction des besoins énergétiques nationaux en Electricité et la distribution publique gaz par la poursuite des efforts de développement et d'achèvement Des programmes de production d'électricité et d'expansion des réseaux de transport et de distribution ,La rationalisation des dépenses d'exploitation, l'ajustement des programmes d'investissements et la Promotion de l'outil national et la réduction des importations de matériels et de services constituent les Actions prioritaires et stratégiques pour le Groupe, compte tenu de la persistance de la contrainte de Financement des investissements et des difficultés financières du Groupe, aggravés en 2021 par la crise Sanitaire du COVID -19, qui a entravé le recouvrement des créances de la société de distribution de

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

L'électricité et du gaz (SADEG), considérée comme pourvoyeuse de trésorerie pour l'ensemble des Sociétés du Groupe.

A ce titre, et pour atténuer les impacts financiers des crises pétrolière et sanitaire du COVID-19, les sociétés du groupe ont été instruit pour la réduction significative de leurs budgets d'exploitation et d'investissements.

Les orientations données ont ainsi porté sur la révision des plans de développement des sociétés sur la période 2021-2030 en reportant et/ou en annulant les ouvrages énergétiques jugés non prioritaires tout en veillant à rentabiliser les ouvrages en exploitation et optimiser les investissements en cours de réalisation. Les ressources disponibles seraient allouées en adoptant une grande discipline visant à la maîtrise et la rationalisation des dépenses.

Les contraintes sur les paiements extérieurs en devises due à la persistance de la crise pétrolière imposent, pour préserver un tant soit peu les réserves de change, le maintien des mesures de limitation au maximum des importations des biens matériels ainsi que les services et les études d'entreprises étrangères sur le moyen terme 2022-2026. Les sociétés du groupe sont appelées à mettre en place les dispositifs devant permettre la promotion de l'outil national pour réduire la facture d'importation des équipements, de pièce de rechange et de services et contribuer au développement économique et social du pays en focalisant sur la diversification et l'intégration nationale à travers :

- La mise en place de conventions cadres avec des entreprises et holdings publics dont l'exécution devra se faire par le biais de conventions d'application, des contrats programme ou contrats à commande.
- La recherche d'opportunités d'investissement et de partenariat public ou privé local.

La participation active à l'accompagnement du programme de relance de l'activité économique initié par les Pouvoirs Publics et l'effort de raccordement de la population en énergie devrait être poursuivie avec une attention particulière sur le raccordement des activités créatrices de richesses et d'emplois, notamment pour les secteurs de l'agriculture et de l'industrie.

L'opération du raccordement des zones d'ombre devrait également se poursuivre en fonction des ressources financières disponibles en mettant en œuvre des mécanismes de financement et des plans d'actions spécifiques d'alimentation en énergie électrique et gazière des industriels et des périmètres agricoles notamment dans le grand sud et les hauts plateaux.

L'environnement du groupe SONELGAZ étant en rapide mutation, le renouveau économique, touchant notamment les énergies, en particulier le développement des ENR et l'efficacité énergétique, impose au groupe SONELGAZ de renforcer ses capacités de production d'origine renouvelable dans le système électrique algérien tout en assurant le développement des réseaux de transport et distribution.

Le Groupe SONELGAZ doit poursuivre la stratégie de participation à la création d'un tissu industriel national de base pour la domiciliation de la fabrication d'équipements à technologie complexe en Algérie ; tout en générant des activités industrielles structurantes permettant le développement du tissu national de la sous-traitance à travers la création de PME

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

et PMI, ainsi que des micro entreprises par un dispositif et des mesures appropriées pour accompagner les plans de développement des filiales de SONELGAZ.

Aussi, et dans un cadre de la diversification, et compte tenu de l'expérience et des niveaux d'expertise acquis par les sociétés du Groupe dans tous les domaines d'activités liés aux secteurs de l'électricité et du gaz, la recherche de nouveaux marchés à l'international reste un objectif majeur. La promotion des services et des biens produits par les sociétés du groupe étant vivement encouragée.

Comme de rigueur, la sécurité et la continuité d'alimentation en énergie électrique sur la période sensible de l'été nécessitera une attention et un suivi particulier du top management pour lever les contraintes, anticiper et préparer le passage été dans les meilleures conditions notamment sur les régions isolées du grand sud.

Toutefois, la couverture financière des plans de développement futurs s'annonce difficile et complexe pour les sociétés du Groupe, compte tenu d'une part de la situation macroéconomique du pays et particulièrement des difficultés d'accès aux ressources financières sur le marché financier local, et d'autre part du niveau des tarifs de l'électricité et du gaz, qui demeurent inférieurs aux coûts de la chaîne de production, transport et distribution de l'énergie, engendrant ainsi une dégradation de la situation financière du Groupe.

A ces lourdes contraintes se sont greffées les difficultés de trésorerie induites par la crise sanitaire du Covid-19 réduisant encore plus les disponibilités financières propres du fait des dispositions prises, conformément aux décisions des Pouvoirs Publics en relation avec cette pandémie, de surseoir aux coupures d'électricité pour non-paiement des factures, ce qui a induit une très forte augmentation des créances de la clientèle.

Face à cette situation, et afin de réaliser le programme de développement à l'horizon 2030, le groupe SONELGAZ examinera toutes les options de financement possibles et veillera en priorité, à solliciter les pouvoirs Publics pour assainir la situation financière critique du Groupe et particulièrement de la société de distribution de l'électricité et du gaz, qui se retrouve en situation de faillite au sens du code de commerce (actif net négatif).

S'inscrivant également dans une vision de développement de l'efficience, la restructuration du groupe SONELGAZ en 2021 a visé à professionnaliser les métiers, concentrer les savoir-faire, augmenter la masse critique -en particulier dans la perspective d'améliorer les conditions de réalisation des investissements au sein du groupe- et réussir le développement en dehors du groupe, en particulier à l'international. Elle vise également la mise en place de politiques groupe, de synergies et partage de bonnes pratiques entre les filiales à travers :

- L'élaboration et le suivi de la politique globale de digitalisation et développer une capacité d'arbitrage entre les différents besoins des filiales pour confier les travaux à ELIT ou faire en sous-traitance/par acquisition ;
- Une approche structurée pour développer une stratégie internationale, concentrer l'effort d'avant-vente (connaissance du terrain) et définir la politique internationale ;

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- L'ingénierie, dont l'activité est conservée au niveau des sociétés métiers pour élaborer leurs expressions de besoins. L'élaboration de politiques transverses, de développement et de partage des expertises et le suivi de plans d'amélioration sont quant à eux confiés à la sous holding engineering et construction qui assurera une mission stratégique, opérationnelle et économique, et financière ;
- Le regroupement des sociétés en charge de la fabrication de pièces de rechanges et d'équipements industriels au niveau de la sous holding Industries qui assurera une mission stratégique, économique, d'une part, pour le développement des entités du cœur de métier et d'autre part, pour l'indépendance nationale algérienne ;
- La concentration et la focalisation sur l'optimisation de la performance économique et opérationnelle et le contrôle de gestion ;
- La décentralisation de l'audit opérationnel au niveau des filiales instiller une culture de la performance et se donner les moyens d'inciter et d'aider les filiales et les directions à progresser de façon continue en termes de performance s'inscrivent également dans les motivations de la restructuration de SONELGAZ, à travers la mise en place des compétences, des processus et des outils de contrôle de gestion stratégique et opérationnel.

Dans cette section on procédera à l'évaluation de la planification budgétaire et du processus de préparation du budget au niveau de la SONELGAZ.

Étant le vis-à-vis direct de la clientèle et dans le cadre de l'accomplissement de la mission de services publiques, la performance de la planification budgétaire de la société SONELGAZ distribution se mesure via un certain nombre d'indicateurs classés par volets comme suit :

- **Volet commercial :** les indicateurs reflétant la performance arrêtée par les organes de pilotage sont les suivants :
 - Aspects aux clientèles nouvelles : nombre de clients prévu d'être accordé à l'énergie électrique et gazière ;
 - Taux de perte Électricité et Gaz : Taux minimum exprimé en pourcentage (%) admit en perte durant l'exercice, dans le cadre de l'amélioration de la performance continue.
 - Chiffre d'affaires (CA) : niveau d'affaire attendu exprimé en milliards de dinars permettant de couvrir l'ensemble des charges de paiement des créances, délais de paiement accordées et assurant une marge bénéficiaire acceptable, tout en assurant la mission du service publique .
 - Recouvrement des créances : niveau d'encaissement des créances clients attendu durant l'exercice N+1. L'objectif fixé devra être atteint à 100% à fin de parer à des éventuels difficultés de trésorerie.
 - Délai crédit client : Délai de paiement des créances, délais accordés par la SONELGAZ pour l'acquiescement de leurs délais accordés par SONELGAZ.
 - Délai de raccordement : Respect des délais de raccordement de branchement et d'extension en matière d'énergie Électricité et Gaz.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- Dépannage et suivi des réclamations : dépannage réseaux dans les délais arrêtés conformément aux conditions de sécurité.

1. Planification budgétaire au sein de la SONELGAZ distribution

Dans l'accomplissement de la mission de services publics du groupes SONELGAZ, le processus de la planification budgétaire se déroule conformément aux :

- **Orientations stratégiques** ; contenues dans la vision stratégique du SONELGAZ à la l'horizon de 2035.

Pour ce faire, des outils de planification stratégiques et opérationnels sont met en exergue :

L'instant du Plan Moyen terme de l'entreprise et le budget annuel : qui est une traduction chiffrée sur le moyen et court terme des objectifs stratégiques du groupe SONELGAZ, et ce, conformément aux objectifs stratégiques affichés à l'horizon 2035.

Le groupe SONELGAZ, dans le cadre de la conception de son plan d'affaire (Business plan) aux horizons voulus, saisie au courant du 2^{ème} semestre de l'année N-1, l'ensemble de ses sociétés filiales conformément aux :

1. La lettre de cadrage des plans triennaux à moyen terme ;
2. Les supports informatiques de stimulations des prévisions établis à cet effet ;
3. Les lignes directrices de réalisation des plans triennale et annuels ;
4. Le planning d'établissement des plans d'affaires ci-après :
 - Début Octobre 200N : Validation du projet de la lettre de cadrage par le Comité Exécutif ;
 - Au cours du mois d'Octobre 200N : Validation du projet de la lettre de cadrage par le Conseil d'Administration de SONELGAZ ;
 - Octobre 200N : Elaboration et diffusion des projets de plans opérationnels à moyen terme 2022-2026 par les sociétés du Groupe, conformément aux orientations de la lettre de cadrage ;
 - Fin Octobre 200N : Elaboration de la synthèse des plans opérationnels à moyen terme 2022-2026 et des activités budgétaires pour l'exercice 2022 par la Direction Centrale du Pilotage de la Performance et du Contrôle de Gestion du groupe SONELGAZ ;
 - 04 Novembre 200N : Validation de la synthèse des plans opérationnels à moyen terme des sociétés du Groupe et des activités budgétaires pour l'exercice 2022 par le Comité Exécutif ;
 - Décembre 200N : Validation de la synthèse des plans opérationnels à moyen terme des sociétés du Groupe et des activités budgétaires pour l'exercice 2022 par le Conseil d'Administration de SONELGAZ, qui est composé de :
 - Ministre de l'énergie et des Mines ;
 - Ministre des finances ;
 - Représentant du président de la République ;
 - Directeur général du groupe SONELGAZ ;
 - Représentant du partenaire social.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

1.1. PREMIERE PARTIE : Les axes stratégiques des activités des sociétés du groupe SONELGAZ

Les axes stratégiques de développement de secteur de l'énergie électrique et gazière en Algérie auxquels le groupe SONELGAZ a inscrit dans son plan stratégique 2035 sont les suivants :

- **Axe n°1** : Déploiement du digital et l'excellence opérationnelle : pour réaliser les objectifs de cet axe, l'ensemble des efforts devront s'articuler autour du :
 - L'amélioration de la productivité des opérations d'exploitation ;
 - La maîtrise des coûts opérationnels ;
 - L'amélioration de la gestion de la clientèle ;
 - La mise en œuvre de nouvelles technologies.
- **Axe n°2** : La maîtrise des investissements opérationnels et financiers : Cet axe se le biais de :
 - La révision en profondeur les critères et processus de sélection et de validation des investissements.
 - La redéfinition des rôles et les responsabilités pour une meilleure amélioration de la réalisation des investissements.
- **Axe n°3** : Devenir un leader dans les énergies renouvelables et la transition énergétique : les objectifs de cet axe seront réalisés grâce à :
 - La mise en place de son plan de développement des énergies renouvelables en explorant les opportunités comme l'hydrogène et les gaz verts.
 - L'adoption d'une démarche éco responsable globale visant à réduire les impacts environnementaux et à encourager la maîtrise de la consommation énergétique par les clients.
- **Axe n°4** : La croissance sur de nouveaux territoires : par :
 - Le développement à l'international via l'export d'électricité, l'Objectif de réaliser 10% du chiffre d'affaires à l'international d'ici 2035
 - La réalisation d'études technico-économiques et géopolitiques pour de nouveaux marchés.
- **Axe n°5** : Le développement des compétences du capital humain et leur engagement : par :
 - L'actualisation des politiques, règles et processus ressources humaines aux nouveaux enjeux ;
 - L'amélioration de l'efficacité organisationnelle et managériale ;
 - Le développement de leadership, l'expertise et la performance individuelle/collective ;
 - Le développement et la préservation l'expertise métier à travers la formation continue et le suivi des évolutions technologiques ;
 - La promotion d'un environnement de travail sain et sécurisé, avec un plan d'actions HSE décliné dans chaque société, tenant compte des spécificités des activités.
- **Axe n°6** : La restructuration financière : le objectifs stratégiques de cet axe passent par :
 - Le redressement de la situation financière via une politique à moyen terme pour le Groupe SONELGAZ ;

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- La révision des modalités de financement des sous-holdings et du financement des investissements dans les énergies renouvelables ;
- La poursuite des efforts pour la maîtrise des engagements financiers ;
- La préservation des équilibres de trésorerie à court et moyen termes pour assurer la soutenabilité des dépenses.

1.2. DEUXIÈME PARTIE : Orientations des organes de pilotage

Les orientations des organes de pilotage s'inscrivent dans le cadre des axes stratégiques du groupe, elles concernent les axes stratégiques ci-après :

- Le déploiement du digital et l'excellence opérationnelle ;
- La maîtrise des investissements opérationnels et financiers ;
- Devenir un leader dans les énergies renouvelables et la transition énergétique ;
- La croissance sur de nouveaux territoires ;
- Le développement de compétences du capital humain et leur engagement ;
- La restructuration financière.

Elles devront permettre de :

- Réaliser une performance technique et une efficacité économique ;
- L'adoption d'une véritable culture de la performance est indispensable.
- L'amélioration continue de la performance globale des sociétés est vivement encouragée,
- Face à l'augmentation constante de la demande nationale en électricité, le Groupe SONELGAZ doit privilégier en premier lieu les actions internes pour faire face à cette demande croissante, dans des conditions de qualité et de continuité de service satisfaisantes.

À ce titre, la réalisation dans les délais impartis et avec une maîtrise optimale des coûts des plans de développement des infrastructures énergétiques doit constituer un objectif prioritaire faisant l'objet d'un suivi au plus haut niveau de la direction de chacune des sociétés concernées.

- Une priorité absolue est d'ancrer une véritable culture de la performance au sein des sociétés ;
- L'amélioration continue de la performance globale est encouragée ;
- La réalisation dans les délais et à moindre coût des plans de développement des infrastructures énergétiques est un objectif majeur à suivre au plus haut niveau. Les programmes de mise à niveau doivent être accélérés en levant les contraintes.
- Pour la distribution, des efforts soutenus sont attendus pour réduire les coûts, les pertes, recouvrer les créances et améliorer l'accès aux énergies.
- Enfin, les sociétés doivent contribuer au développement de l'industrie locale en privilégiant la production et les ressources nationales, et poursuivre les efforts d'optimisation des coûts d'exploitation, de maintenance et d'investissements.

▪ Les perspectives stratégiques

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- Maintenir le cap des programmes d'investissements pour satisfaire la demande énergétique nationale. Les choix d'investissements doivent viser l'amélioration de la qualité de service et la réduction des contraintes sur le système électrique, notamment en périodes de pointe ;
 - Toutes les sociétés doivent œuvrer à lisser la courbe de charge en modulant la production et en réduisant les contraintes sur le réseau de transport (efficacité énergétique, exportations, sensibilisation des clients, etc.)
 - Se mobiliser autour de la stratégie SONELGAZ 2035 et préparer le changement organisationnel, processus, outils, modèle de management, opérationnel et culturel via le déploiement des plans d'actions stratégiques ;
 - S'investir dans l'acquisition des nouveaux modes de développement liés aux énergies renouvelables et à l'efficacité énergétique ;
 - Dans un contexte d'intégration nationale et de pénétration des marchés internationaux, rechercher activement des opportunités de développement à l'international, d'éventuels partenariats et promouvoir les services/biens produits ;
 - Tenir compte dans les politiques de maintenance de l'environnement économique et de la promotion de la production nationale (pièces de rechange, consommables) pour réduire les coûts. Intégrer l'impact des politiques de maintenance dans l'élaboration des plans de développement.
- **Développement, Organisation, Digitalisation et Systèmes d'Information**
- Les plans de croissance des entreprises au sein du Groupe SONELGAZ offrent une opportunité stratégique pour favoriser l'intégration optimale des compétences nationales et renforcer l'expertise locale ;
 - Il est essentiel d'évaluer régulièrement la mise en œuvre des programmes publics afin d'identifier les approches les plus efficaces pour respecter les délais impartis ;
 - La sécurité informatique et la veille technologique doivent demeurer des priorités constantes pour la Direction de la Transformation Digitale de SONELGAZ et Direction Centrale Digitalisation système en information ;
 - L'évolution du système de gestion clientèle nécessite une réflexion continue sur les améliorations à apporter pour répondre aux attentes des clients et des parties prenantes, en intégrant une version plus performante dans le cadre du déploiement actuel de l'ERP.
- **Ressources Humaines et Formation**
- Il est crucial d'analyser de manière approfondie les perspectives d'emploi et de formation à moyen terme en alignement avec les objectifs du Groupe, afin d'identifier les nouveaux besoins, rationaliser les recrutements et améliorer la productivité du personnel ;
 - Les programmes de formation doivent être maintenus pour renforcer à la fois les compétences de base et accompagner le développement de nouvelles activités telles que les énergies renouvelables ou la fabrication de pièces de rechange ;

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- Un accent particulier doit être mis sur la formation des cadres pour renforcer leurs compétences en gestion et les préparer à relever les défis liés à l'évolution et à la croissance des entreprises du Groupe ;
 - La Direction du Capital Humain doit résoudre les enjeux de relève des compétences et moderniser la fonction ressources humaines, en particulier en ce qui concerne les perspectives et les parcours professionnels des cadres à haut potentiel déjà formés pour assurer une transition harmonieuse.
- **L'amélioration de la gestion**
- Face à l'incertitude économique, il est crucial d'adopter une approche prudente et rigoureuse dans la gestion des dépenses, en veillant à la soutenabilité budgétaire sur la période 2022-2026 ;
 - La gestion comptable et financière des sociétés du Groupe doit viser en permanence la performance et l'efficacité, en recourant systématiquement à la comptabilité analytique et en assurant un suivi rigoureux à tous les niveaux ;
 - Les réserves des Commissaires aux Comptes doivent faire l'objet d'une prise en charge diligente et rigoureuse par chaque société concernée, avec une attention particulière de la part des gestionnaires ;
 - La société de distribution, ainsi que les autres sociétés du Groupe, doivent mener des efforts soutenus pour assainir leurs portefeuilles de créances ;
 - Les sociétés doivent accélérer et renforcer les efforts pour clôturer les anciennes autorisations de programme, tout en veillant au respect des délais pour les nouvelles, compte tenu des risques financiers importants ;
 - L'assainissement des CREDOC (procédé de paiement à l'international pour les importations) et la gestion des échéances de garanties nécessitent l'attention soutenue des managers ;
 - La gestion des litiges et contentieux doit être menée de manière économique, afin de mesurer et d'anticiper les risques pour préserver les intérêts des sociétés du Groupe ;
 - La fonction communication de la Holding doit mettre en place une stratégie globale de communication, cohérente à l'échelle du Groupe, en s'appuyant sur différents canaux pour accompagner le changement.
- **Qualité et services**
- Mise à niveau globale du réseau de distribution pour améliorer la qualité du service ;
 - Mise en œuvre de tous les moyens nécessaires pour réduire les incidents et lever les congestions dans les réseaux de transport et de distribution d'électricité ;
 - Réalisation de l'ensemble des infrastructures énergétiques et des installations associées ;
 - Remise en service des groupes de production d'électricité indisponibles en raison d'incident ou en réhabilitation ;

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- Sauvegarde de l'état de fonctionnement des Réseaux Isolés du Sud (RIS) conformément aux normes de gestion optimales.

1.3. TROISIEME PARTIE : la portée des budgets de court terme des sociétés du groupe SONELGAZ

La planification budgétaire des sociétés du Groupe SONELGAZ pour la période 2022-2026 repose sur le plan opérationnel à moyen terme, étant le principal cadre de référence.

Cette planification englobera la vision de développement des sociétés ainsi que leurs engagements à court terme, notamment le budget de l'exercice 2022. Les sociétés doivent élaborer annuellement des Plans Moyen Terme (PMTE) avec précision, malgré les aléas environnementaux, en accordant une attention particulière aux prévisions liées à la stratégie à long terme. La validation des PMTE se fera de manière biennale. Les révisions des plans de développement 2021-2030 des sociétés de SONELGAZ visent à concilier la sécurisation de l'approvisionnement énergétique, la qualité de service, et l'optimisation des coûts et des délais.

Toutefois, la crise sanitaire due au Covid-19 a impacté les équilibres financiers des sociétés, nécessitant des mesures telles que le recouvrement des créances, la réduction des investissements et des coûts d'exploitation pour assurer la stabilité financière à court terme.

Dans ce contexte, et afin d'assurer un développement cohérent des différents domaines d'activité, chaque société du Groupe doit s'inscrire dans les axes ci-après :

- Réduire de manière significative les dépenses d'exploitation, à l'exception des postes liés au personnel et aux prestations inter-filiales ;
- Diminuer les charges de maintenance des ouvrages énergétiques et favoriser l'utilisation des ressources et capacités propres plutôt que le recours à la sous-traitance ;
- Réduire et contrôler les niveaux d'investissements en revoyant les plans de développement 2022-2031 ;
- Satisfaire la demande énergétique et améliorer la qualité de service en réalisant dans les délais et au moindre coût les ouvrages d'exploitation des réseaux ;
- Recentrer les activités pour une meilleure performance managériale, en termes de conduite de projets, de réduction des coûts, de génération de revenus et de création de valeur ajoutée ;
- Renforcer les capacités de production d'origine renouvelable tout en développant les réseaux de transport et de distribution liés aux ENR, et favoriser les sites frontaliers non desservis par le gaz naturel ;
- Évaluer les opportunités d'affaires à l'international, notamment sur les marchés africains porteurs, pour diversifier les ressources ;
- Mettre en œuvre les plans d'actions stratégiques issus de la vision stratégique de SONELGAZ 2035.

Dans le cadre de l'encadrement des importations des biens industriels à l'échelle nationale et compte tenu de l'importance de ces importations dans le secteur de l'énergie, des actions et des mesures de limitation des importations doivent être prise en compte en :

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

1. Ajuster les programmes de développement des sociétés pour tenir compte de l'évolution de la demande et de la situation financière difficile liée aux moyens de paiement externes.
2. Inscrire les plans de développement des sociétés de SONELGAZ dans le prolongement des programmes élaborés par la CREG et approuvés par le Ministre de l'Énergie et des Mines.
3. Tenir compte des possibilités financières pouvant être dégagées par les Pouvoirs Publics et par SONELGAZ pour la réalisation des ouvrages prioritaires, l'OS étant considéré comme le point focal pour l'identification de ces ouvrages.
4. Réaliser les études et les travaux de réalisation des projets par des bureaux d'études et des entreprises algériennes.
5. Proposer des mesures de réduction et de rationalisation des importations sans remettre en cause les programmes tracés ni créer des pénuries préjudiciables au consommateur.
6. Adapter les plans ORSEC de toutes les sociétés en collaboration avec les autorités locales pour tenir compte du retour d'expérience de l'analyse des incidents et des crises, tout en sensibilisant les autorités sur les préjudices subis par les attaques sur les réseaux.

Par pôle les principales actions de court terme devant être mises en place, portent sur les axes suivants :

1/Activités Production Conventionnelle et énergies renouvelables

Les activités de Production Conventionnelle et énergies renouvelables doivent mettre en avant l'efficacité et l'efficacité étant une priorité pour toutes les entités du groupe SONELGAZ. Ainsi, les sociétés doivent accorder une importance particulière aux actions suivantes :

- Prendre toutes les mesures pour que la réalisation des programmes d'investissement se déroule Conformément aux plannings prévisionnels et ne pas pénaliser la demande nationale d'énergie.
- Tenir compte dans les perspectives de développement de SKE la -concrétisation d'une grande partie du programme national de développement des énergies renouvelables
- Pour SKE, il s'agira également de veiller à l'amorce d'une dynamique de Pour SKE, il s'agira également de veiller à l'amorce d'une dynamique de projet convergeant vers les axes stratégiques suivants :
 - Positionnement comme acteur important pour le développement des EnR ;
 - Amélioration et harmonisation de l'exploitation et de la maintenance notamment avec SPE ;
 - Réduction des dépenses en devises par l'algérianisation du personnel exploitant tout en Catalysant les synergies des filiales ;
 - Développement et préservation de l'expertise et de la maîtrise des métiers à travers la formation Continue et la veille technologique ;
 - Amélioration de l'efficacité financière et opérationnelle.
- La société SPE doit segmenter ses politiques de maintenance par type de parc de production pour une meilleure efficacité (Turbines à Gaz, Turbines Vapeur, Cycle Combiné, Hydraulique, etc.) et continuer à rechercher des marchés en dehors du groupe SONELGAZ ;

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- Maintenir les performances technico-économiques à des niveaux conformes aux standards internationaux et développer des prestations de service de l'expertise dans les domaines liés au métier de la production, notamment à l'international ;
- L'amélioration de la disponibilité et de la consommation spécifique restent des objectifs fondamentaux en matière de production d'électricité, le taux d'indisponibilité hors entretien programmé du parc de production (TG, TV) doit atteindre les normes et les standards internationaux en matière de performance et coûts de maintenance ;
- L'outil national pour la réalisation des opérations de démantèlement des centrales non productives déclassées doit être privilégié, il y a lieu également de continuer la prospection du marché International (Africain ou autre), pour l'identification d'entreprises susceptibles d'être intéressées par le rachat des anciennes centrales de production déclassées.

2/Activités transport et distribution d'Energie

- En matière de transport de l'électricité et du gaz ;
- En matière de distribution de l'électricité et du gaz.

3/Activités engineering et travaux

L'activité engineering et travaux assurée par les sociétés faisant partie de la sous holding Engineering et Construction, à ce titre :

- Œuvrer à la réduction et l'optimisation des charges des sociétés de travaux ;
- Développer l'engineering de détail au sein des sociétés de travaux ;
- Développer l'aspect commercial, marketing et la promotion des sociétés en prévision d'un plan de charge à l'international ;
- Augmenter les capacités de réalisation des sociétés de travaux en privilégiant les actions de partenariat, ponctuelles ou pérennes, dans une optique gagnant-gagnant, au niveau national et local/régional ;
- Rechercher des opportunités d'alliances et de partenariats pour pénétrer des marchés extérieurs, dans une démarche de diversification et de compétitivité, en améliorant la qualité de réalisation ;
- Tenir compte de la diversification du portefeuille d'affaires, de l'amélioration de la compétitivité et de la constitution/participation à des groupements sur des projets nationaux et continentaux.

4/Activité Industries et fabrication

- Établir une feuille de route pour faire des sociétés une véritable valeur ajoutée en termes d'intégration industrielle et de contenu local ;
- Élaborer des business plans détaillés pour la mise en œuvre du développement et de la fabrication, notamment du compteur intelligent, pour répondre à la demande interne et éventuellement aux besoins du marché hors du groupe SONELGAZ ;
- Rechercher et mettre en place une stratégie à moyen terme pour augmenter progressivement le taux d'intégration nationale de l'ensemble des produits ;

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- Consolider les moyens de production nationale afin de réduire sensiblement le recours à l'importation, un impératif incontournable ;
- Mettre en œuvre les plans d'action stratégiques issus des axes stratégiques et des plans de conduite du changement y afférents.

5/Activités services

- La mise en place d'un plan de réduction des dépenses et de maîtrise des charges pour être plus compétitifs et gagner des marchés permettant leur développement.
- La recherche d'une diversification de leurs offres de services en direction des marchés hors Groupe SONELGAZ en optimisant leurs capacités et leurs coûts pour être compétitifs.
- La mise en œuvre des plans d'action stratégiques issus des axes stratégiques et des plans de conduite du changement.

1.4. QUATRIÈME PARTIE : Le planning de la planification budgétaire du groupe SONELGAZ

La quatrième partie concerne la planification de l'élaboration des plans opérationnels à moyen terme. Ce processus est essentiel pour concrétiser la vision du Groupe SONELGAZ et lui donner les moyens de ses ambitions. Il s'agit d'un processus continu visant à mettre ces plans entre les mains des managers pour qu'ils puissent non seulement refléter la vision du Groupe sur cette période, mais aussi intégrer de nouveaux niveaux et modes de fonctionnement, ainsi que les implications de cette vision sur l'ensemble de leurs sociétés.

La pertinence de cet outil repose fortement sur l'implication du top management et des organes de gestion de la société, tant dans son élaboration que dans son appropriation par l'ensemble des structures et entités. Les étapes clés de l'élaboration de ces plans à moyen terme comprennent :

- **Octobre 200N** : Validation du projet de la lettre de cadrage par le Comité Exécutif.
- **Octobre 200N** : Validation du projet de la lettre de cadrage par le Conseil d'Administration de SONELGAZ.
- **Octobre 200N** : Elaboration et diffusion des projets de plans opérationnels à moyen terme 2023-2026 par les sociétés du Groupe, conformément aux orientations de la lettre de cadrage.
- **Octobre 200N** : Elaboration de la synthèse des plans opérationnels à moyen terme 2023-2026 et des activités budgétaires pour l'exercice 2023 par la Direction Centrale du Pilotage de la Performance et du Contrôle de Gestion.
- **04 Novembre 200N** : Validation de la synthèse des plans opérationnels à moyen terme des sociétés du Groupe et des activités budgétaires pour l'exercice 2023 par le Comité Exécutif.
- **Décembre 200N** : Validation de la synthèse des plans opérationnels à moyen terme des sociétés du Groupe et des activités budgétaires pour l'exercice 2023 par le Conseil d'Administration de SONELGAZ.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

2. Les paramètres économiques et financiers entrées des PMTE

2.1. Le prix d'achat du Gaz

Compte tenu du décret N° 07-391 du 12.12.2007 et suite aux instructions du Ministère de l'Energie, le Prix d'achat du gaz naturel est gelé à 1 024,27 DA/1000 m³ Pour la période du PMTE 2022-2026.

2.2. Le prix moyen d'achat du Kilowattheure de l'électricité par la société de distribution

Le prix moyen d'achat du kilowattheure par la société de distribution du probable 2021 est de 3,03DA/KWH.

2.3. Les prix de vente du Kilowattheure des sociétés de production d'électricité :

Les prix de vente et de conversion de l'électricité produite par chaque producteur du probable 2021 se déroule entre 1,736 DA/KWH et 14,816 DA/KWH.

2.4. Coûts du transit du Kilowattheure et de la Thermie

Les tarifs de transit des réseaux de transport électricité et gaz à prendre en compte dans le cadre de l'élaboration des PMTE 2022-2026 sont ceux fixés depuis le 1^{er} juin 2016 par la décision de la CREGN°D/22-15/CD du 29 Décembre 2015 portant fixation des tarifs de l'électricité et du gaz.

- Pour le gaz c'est 4,64 DA/1000 m³ ;
- Pour l'électricité c'est 70DA/KWH.

2.5. Les prix de ventes moyens à la clientèle Electricité et Gaz

Les prix de ventes moyens hors TVA, à appliqués par la société de distribution pour valoriser les recettes de l'électricité et du gaz au titre des prévisions 2022-2026 sont les suivants :

- Electricité (cDA/KWh) : Prix de vente moyen Electricité est de 398,9 DA/KWh,
- Gaz (cDA/Th) : Prix de vente moyen Electricité 34,5DA/Th.

2.6. La dérive des prix

2.6.1. Taux de change

Les prévisions 2022 d'importation des biens et services devront être approchés sur la base des hypothèses de parités suivantes :

- 1 Euro = 160 DA.
- 1 USD = 137 DA.

2.6.2. Hausse des prix sur le marché intérieur

Durant le PMTE 2022-2026, l'hypothèse des évolutions des prix à la production industrielle hors hydrocarbure sera en moyenne de 2,9% par an.

3. Hypothèses d'approche des postes de charges

3.1. Le programme d'investissement

Le programme d'investissement des sociétés métiers de base est arrêté conformément aux orientations Stratégiques figurant ci-avant.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

3.2. Les coûts de personnel

Coûts probables 2021 : Les coûts probables 2021 sont calculés sur la base des salaires versés durant le 1^{er} semestre 2021.

Les éléments rajoutés pour le 2^{ème} semestre 2021 sont :

- Campagne de promotion et avancement 2020 (date d'effet 01/01/2021) ;
- L'incrémentation de l'IEP d'un échelon ;
- Nouveau taux ICA (Indemnité de Congé Annuel).

▪ Coûts prévisionnels 2022 :

Pour l'année 2022, il a été tenu compte :

- Du vieillissement : accroissement de l'échelon de 2,66
- De la promotion sur poste multi niveaux, à l'avancement en classe de mérite.
- De l'attribution d'une prime d'encouragement égale à 1 fois le salaire.

Sur cette base, le coût annuel moyen de 2022-2026, en tenant pas compte des sociétés de surveillance, Connaîtra un accroissement de 2,05% par rapport au probable 2021.

3.3. Le transfert aux immobilisations

L'hypothèse de transfert aux immobilisations des ouvrages énergétiques des sociétés métiers devrait se faire au réel. Pour les autres sociétés, le transfert aux immobilisations sera sur une période d'une année (01) Soit 100%.

3.4. Les frais financiers

Les frais financiers sont arrêtés selon les conventions d'endettement de rétrocession signées entre SONELGAZ et les filiales métiers. Pour les autres sociétés, les frais financiers sont arrêtés selon les conventions d'endettement de rétrocession signées soit entre la filiale et la banque, soit entre SONELGAZ et la filiale.

3.5. Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est en toutes taxes comprises « TTC ».

Section 03 : Etude de cas : Société SONELGAZ Distribution : Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

L'évaluation de la planification budgétaire est un processus essentiel pour assurer une gestion financière efficace et transparente au sein de la SONELGAZ.

Cette évaluation consiste à analyser et contrôler régulièrement l'exécution du budget prévisionnel établi par le niveau central en collaboration avec les différentes unités décentralisées, afin d'identifier les éventuels écarts par rapport aux prévisions et d'apporter les correctives nécessaires lors d'établissement des budgets ultérieurs des années à venir. L'objectif

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

recherché lors de notre stage pratique au sein de la Direction de Distribution de SONELGAZ est de :

1. Comprendre le processus de la planification budgétaire et la conception du budget au sein de SONELGAZ ;
2. Les effets de la planification budgétaire sur la performance de l'entreprise.

Au sein de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou, les principaux indicateurs usuels, utilisés comme indicateurs de mesure de performance sont comme suit :

1. Les principaux indicateurs de performance et cibles 2024

- Les principaux indicateurs de performance de la direction de la distribution de Tizi-Ouzou :
- La qualité des services fournis à la clientèle ;
- L'amélioration de l'efficacité globale des outils et facteurs de production ;
- La maîtrise de la gestion financière ;
- La réalisation du chiffre d'affaires ;
- La concrétisation des investissements arrêtés ;

2. Indicateurs de performance par volets

Les indicateurs de gestion de performance ciblée sont traduits en contrats de gestion sur divers volets soumis pour les différents responsables permettant leurs réalisations.

2.1. Les volets du contrat de gestion

Les volets concernés sont :

- 1) Volet commercial ;
- 2) Technique électricité ;
- 3) Technique Gaz ;
- 4) Investissements ;
- 5) Finances ;
- 6) Ressources humaines ;
- 7) Patrimoine et affaires générales ;
- 8) Sécurité interne ;
- 9) HSE.

Étant une entreprise dont la mission est d'assurer un service public aux citoyens, l'étude de cas pratique s'est focalisée essentiellement sur le volet commercial considéré comme étant l'une des activités principales de la société SONELGAZ-Distribution.

Les indicateurs du volet commercial retenus dans le cadre de cette étude de cas sont les suivants :

- Vente d'électricité et gaz ;
- Prestation de services ;
- Recouvrement des créances ;
- Délais crédit client ;
- Délais de raccordement ;
- Dépannage et suivi de réclamations ;

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- Informations sur les coupures et communication avec la clientèle (radio, affichage...).

Le budget commercial de la SONELGAZ Distribution englobe l'ensemble des agrégats que listés comme suit :

- Aspects aux clientèles nouvelles : nombre de clients prévu d'être accordé à l'énergie électrique et gazière ;
- Taux de perte Électricité et Gaz : Taux minimum exprimé en pourcentage (%) admit en perte durant l'exercice, dans le cadre de l'amélioration de la performance continue.
- Chiffre d'affaires (CA) : niveau d'affaire attendu exprimé en milliards de dinars permettant de couvrir l'ensemble des charges de paiement des créances, délais de paiement accordées et assurant une marge bénéficiaire acceptable, tout en assurant la mission du service publique .
- Recouvrement des créances : niveau d'encaissement des créances clients attendu durant l'exercice N+1. L'objectif fixé devra être atteint à 100% à fin de parer à des éventuels difficultés de trésorerie.
- Délai crédit client : Délai de paiement des créances, délais accordés par la SONELGAZ pour l'acquittement de leurs délais accordés par SONELGAZ.
- Délai de raccordement : Respect des délais de raccordement de branchement et d'extension en matière d'énergie Électricité et Gaz.
- Dépannage et suivi des réclamations : dépannage réseaux dans les délais arrêtés conformément aux conditions de sécurité.

Au titre de l'exercice 2024, le budget commercial alloué à la direction de distribution de Tizi Ouzou se présente comme suit :

Il y a lieu de signaler que les agrégats pris dans le cadre de ce mémoire de fin d'étude sont à titre illustratif et nous avons procéder par échantillonnage les paramètres les plus importants de chaque volet du budget 2024 de la DDTTO.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

A. Nombre d'abonnés (nombre)

Tableau N°04 : Nombre d'abonnés

Exercices	2020	2021	2022	2023	TE (%)
Clients Existants	720 000	736 000	752 000	768 000	2%
	728 000	747 200	755 200	771 200	2%
Nouveaux Clients	26 000	28 600	31 200	33 800	8%
	27 300	29 900	31 200	36 400	17%
Total Clients	746 000	764 600	783 200	801 800	2%
	755 300	777 100	786 400	807 600	3%
Taux de Réalisation (%)	101%	102%	100%	101%	

Légende :

	Prévisions ;
	Réalisations ;

TE : **Taux d'évolution.**

Taux de Réalisation (%) : Réalisé / Objectif

Commentaires et observations

- On constate une croissance régulière du nombre total de clients, d'environ 2 à 3% par an sur les prévisions ;
- Le nombre de nouveaux clients devrait augmenter plus rapidement (+8% en 2023) que les clients existants (+2%), ce qui traduit une stratégie de conquête de nouveaux marchés ;
- Les réalisations sont légèrement supérieures aux prévisions pour le nombre total de clients, avec un taux de réalisation oscillant autour de 100-102%.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

B. Chiffre d'affaires (MDZD)

Tableau N°05 : Chiffre d'affaires

Exercices	2020	2021	2022	2023	TE (%)
Chiffre d'Affaires (ex)	7 800	8 450	9 100	9 750	7%
	6 630	8 710	9 360	10 140	8%
Chiffre d'Affaires	130	140	150	160	7%
	120	150	160	170	6%
Total Chiffre d'Affaires	7 930	8 590	9 250	9 910	7%
	6 750	8 860	9 520	10 310	8%
Taux de Réalisation (%)	85%	103%	103%	104%	

Légende :

	Prévisions ;
	Réalisations ;

TE : **Taux d'évolution.**

Taux de Réalisation (%) : Réalisé / Objectif

Commentaires et observations

- Le chiffre d'affaires prévisionnel augmente d'environ 7% par an, ce qui semble cohérent avec la hausse modérée du nombre de clients ;
- Cependant, on remarque des écarts importants entre les prévisions et les réalisations, avec un taux de réalisation fluctuant entre 85% et 104% ;
- Année 2020 particulièrement difficile, probablement impactée par la crise du Covid-19.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

C.Encaissement créances clients (MDZD)

Tableau N°06 : Encaissement créances client

Exercices	2020	2021	2022	2023	TE (%)
Encaissement CC	7746	8 396	9 046	9 696	7%
	6 457	8 537	9 306	10 075	8%
Encaissement CC	129	139	149	159	7%
	118	148	159	169	6%
Total	7 875	8 535	9 195	9 855	7%
	6 574	8 684	9 465	10 244	8%
Taux de Réalisation (%)	83%	102%	103%	104%	

Légende :

	Prévisions ;
	Réalisations ;
	Taux d'évolution.
TE :	: Réalisé /
Taux de Réalisation (%)	Objectif

Commentaires et observations

- Prévisions d'encaissement suivant la tendance du chiffre d'affaires (+7% par an) ;
- Écarts prévisions/réalisations similaires au chiffre d'affaires (83% en 2020 à 104% en 2023) ;
- Taux de 83% en 2020 pouvant indiquer des difficultés de recouvrement liées à la crise.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

D. Délai de raccordement (Jours)

Tableau N°07 : Délai de raccordement

A / ELECTRICITE

Exercices	2020	2021	2022	2023	TE%
DR ELECTRICITE - Prévisions	8	7	6	5	-17%
DR ELECTRICITE - Réalisations	9	8	7	6	-14%
Taux de Réalisation (%)	89%	88%	86%	83%	

B / GAZ :

Exercices	2020	2021	2022	2023	TE%
DR GAZ-Prévisions	9	8	7	6	-14%
DR GAZ-Réalisations	10	9	8	7	-13%
Taux de Réalisation (%)	90%	89%	88%	86%	

Commentaires et observations

- Délai de raccordement électricité :
 - On observe une tendance à la baisse des objectifs sur le délai de raccordement électricité, passant de 8 jours en 2020 à 5 jours prévus en 2023 (-17% sur la période) ;
 - Cela traduit probablement une volonté d'améliorer la qualité de service et la réactivité sur les raccordements électriques ;
 - Cependant, les réalisations sont systématiquement supérieures aux objectifs, avec un taux de réalisation dégradé passant de 89% en 2020 à 83% prévu en 2023 ;
 - Cet écart entre objectifs et réalisations révèle des difficultés opérationnelles pour atteindre les délais visés. Des mesures d'optimisation des processus semblent nécessaires.

Délai de raccordement gaz :

- La tendance est similaire côté gaz, avec une réduction progressive des objectifs de délai de 9 jours en 2020 à 6 jours en 2023 (-14%) ;
- Là aussi, les réalisations n'atteignent pas les cibles fixées, avec un taux de réalisation dégradé (90% en 2020 à 86% prévu en 2023) ;
- Malgré une légère meilleure performance que l'électricité, des progrès restent à accomplir pour améliorer les processus de raccordement gaz.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

E. Dépannage et suivi des réclamations (Jours)

Afin d'assurer l'émission de service public et offrir une alimentation en continue en énergie électrique et gazière ;

- Délai de dépannage : 03 heures maximum après réception de l'appel ;
- Délai de traitement aux réclamations : 15 jours maximum ;
- Taux de traitement des réclamations est de 99%.

Commentaires et observations

- Délai de dépannage : 03 heures maximum après réception de l'appel. :
 - Un délai de 3 heures pour intervenir après réception d'un appel de dépannage est un objectif ambitieux visant à assurer une réactivité maximale sur le terrain.
 - Cela démontre l'importance accordée à la continuité d'alimentation en énergie et le niveau de service attendu par les clients.
- Délai de traitement des réclamations (15 jours maximum) :
 - Un délai de 15 jours pour traiter les réclamations clients semble raisonnable pour une entreprise de service public de cette envergure.
 - Cela laisse une fenêtre de temps suffisante pour analyser les réclamations, effectuer les vérifications nécessaires et apporter une réponse circonstanciée au client.
 - Là encore, l'absence de données sur les réalisations ne permet pas d'évaluer si cet objectif est bien atteint dans la pratique.
- Taux de traitement des réclamations (99%) :
 - Un taux visé de 99% de réclamations traitées est un objectif très élevé, témoignant d'une volonté de traiter quasi-systématiquement toutes les réclamations reçues.
 - Cela traduit également l'importance accordée à la satisfaction client dans la politique de l'entreprise.
 - Mais comme pour les délais, il faudrait disposer des taux de réalisation effectifs pour juger de l'atteinte ou non de cet ambitieux objectif.

Synthèse

Il s'agit d'une étude de cas portant sur les prévisions et réalisations d'indicateurs clés de performance de SONELGAZ, l'entreprise publique algérienne spécialisée dans la production, le transport et la distribution d'électricité et de gaz naturel.

- En tant qu'opérateur historique et entreprise de service public, SONELGAZ accorde une grande importance à la qualité de service (objectifs ambitieux sur les délais de raccordement et de dépannage) ;

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

- La satisfaction client est également une priorité, avec un taux de traitement des réclamations visé à 99% ;
- L'entreprise semble traverser une période de développement avec la conquête de nouveaux marchés/clients (+8% de nouveaux clients en 2023) ;
- Cependant, elle fait face à des défis opérationnels pour atteindre ses objectifs de performance (délais de raccordement, difficultés en 2020 probablement liées au Covid) ;
- Des efforts d'optimisation des processus internes semblent nécessaires pour améliorer les réalisations par rapport aux prévisions.

En synthèse, SONELGAZ démontre sa volonté de se développer et d'offrir un bon service, mais peine à atteindre certains objectifs opérationnels, révélant des faiblesses processuelles à adresser pour améliorer ses performances.

Forces et faiblesses :

▪ Forces

- Stratégie de développement et de conquête de nouveaux clients (objectif de +8% de nouveaux clients en 2023) ;
- Importance accordée à la qualité de service avec des objectifs ambitieux sur les délais de raccordement et de dépannage ;
- Volonté d'assurer une haute satisfaction client (taux de traitement des réclamations visé à 99%) ;
- Croissance régulière du nombre total de clients (+2 à 3% par an) ;
- Réalisations légèrement supérieures aux prévisions pour le nombre total de clients (101-102%).

▪ Faiblesses

- Écarts importants entre les prévisions et réalisations sur le chiffre d'affaires et les encaissements (de 85% à 104% selon les années) ;
- Année 2020 difficile, probablement impactée par la crise Covid-19 (85% des objectifs CA et encaissements atteints) ;
- Incapacité à atteindre les objectifs de réduction des délais de raccordement (réalisations systématiquement supérieures de 83 à 89%) ;
- Manque d'optimisation des processus internes, notamment pour les raccordements ;
- Absence de données sur l'atteinte des objectifs de délais de dépannage et de traitement des réclamations.

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

Conclusion du chapitre

Cette partie a permis, grâce à une observation sur le terrain, d'acquérir une compréhension approfondie de l'entreprise SONELGAZ dans son ensemble et de sa Direction de Distribution en particulier, notamment en ce qui concerne son organisation, ses activités, son organigramme, ses objectifs. Cela a facilité la réalisation d'une analyse complète et fouillée, menant à la conclusion que cette entreprise monopolistique bénéficie de forces considérables et d'une compétence incontournable découlant de sa grande expérience.

De plus, à la lumière des résultats obtenus, il a été 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. En effet :

- Elle permet d'atteindre les objectifs à long terme grâce à la phase de prévision budgétaire ;
- Elle assure la communication et la cohérence des actions entre toutes les divisions grâce à l'interdépendance des budgets ;
- Elle permet de mesurer le degré d'atteinte des objectifs, de détecter les erreurs au niveau des centres de responsabilité et de mettre en œuvre des actions correctives visant à améliorer la situation financière future grâce au contrôle budgétaire.

Conclusion Générale

Dans un environnement économique mondialisé et hautement concurrentiel, la capacité d'une entreprise à planifier efficacement l'allocation de ses ressources financières s'avère primordiale pour assurer sa pérennité et sa croissance. C'est dans cette optique que s'inscrit notre étude, visant à analyser en profondeur le rôle crucial de la planification budgétaire sur la performance globale des organisations.

Au terme de nos recherches, nous pouvons confirmer les hypothèses formulées initialement. Nos analyses démontrent qu'une planification budgétaire rigoureuse et bien menée permet une allocation optimale des ressources financières, contribuant ainsi directement à l'atteinte des objectifs stratégiques. L'exemple de SONELGAZ illustre parfaitement cette corrélation positive entre l'efficacité des processus budgétaires et l'amélioration tangible des résultats économiques.

Nous avons également pu constater les bénéfices notables d'une approche participative et transversale lors de l'élaboration des budgets. En responsabilisant chaque service et en favorisant la coordination entre les équipes, cette démarche collaborative renforce l'adhésion aux objectifs communs et stimule la motivation collective, comme en témoignent les efforts fructueux de SONELGAZ en ce sens.

Enfin, nos investigations valident l'hypothèse selon laquelle un processus budgétaire performant permet d'anticiper et de s'adapter plus efficacement aux évolutions de l'environnement concurrentiel. L'intégration de scénarios prospectifs réalistes confère une réactivité stratégique accrue, comme l'a démontré SONELGAZ face aux turbulences du secteur énergétique.

Au terme de cette étude approfondie, nous sommes convaincues que la planification budgétaire représente un levier d'optimisation stratégique trop souvent sous-estimé par les entreprises. Bien plus qu'un simple exercice technique de prévisions financières, elle doit être considérée comme un processus transversal et participatif impliquant l'ensemble des fonctions de l'organisation.

Au final, cette étude souligne l'importance stratégique capitale pour les entreprises d'investir dans l'optimisation continue de leurs processus budgétaires. Véritable levier de performance globale, la gestion budgétaire leur permet d'allouer leurs ressources de manière optimale, de piloter efficacement leurs activités et d'assurer leur compétitivité sur le long terme, y compris dans les contextes les plus instables.

Pour conclure, il est primordial de mettre en œuvre les recommandations suivantes

Afin d'optimiser la gestion budgétaire :

- Impliquer tous les services dans le processus pour une meilleure adhésion ;
- Prévoir différents scénarios d'activité pour s'adapter aux évolutions ;
- Utiliser le budget comme un véritable outil de pilotage stratégique.

Bibliographie

Ouvrages

1. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine. (2007). Contrôle de gestion, DUNOD, Paris.
2. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine. (2010). Contrôle de gestion : manuel et applications, 2ème édition, Dunod, Paris.
3. ARMAND Dayan. (2004). Manuel de gestion, 2ème édition, AUF, Paris.
4. BEATRICE, Francis G. (2009). L'essentiel du contrôle de gestion, Lextenso, Paris.
5. BERLAND, N., & Sponem, S. (2018). Contrôle de gestion, Éditions Pearson.
6. BESCOS, P.L. et al. (2019). Contrôle de gestion et management.
7. BOUQUIN, H. (1997). Comptabilité de gestion, 2ème édition, ECONOMICA, Paris.
8. BOUQUIN, H. (2004). Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France.
9. BOUQUIN, H. (2006). Le contrôle de gestion, 7ème édition, Presses universitaires de France, Paris.
10. BOUQUIN, H. (2010). Comptabilité de gestion, Éditions Pearson.
11. BOUQUIN, H. (2019). Contrôle de gestion, 13ème édition, Presses Universitaires de France.
12. BOUQUIN, H., & Levaen, P. (2022). Le contrôle de gestion, 5ème édition, Gualino.
13. BROOKSON, S. (2001). Gérer un budget, Edition Mango Pratique, Paris.
14. DEPALLENS, G. (1971). Gestion financière de l'entreprise, 4ème édition, SIREY, Paris.
15. DORIATH Brigitte, LOZATO Michel.
16. DRURY, C. (2018). Management and Cost Accounting, Cengage Learning.
17. GERVAIS, M. (1987). Contrôle de gestion par le système budgétaire, Vuibert, Paris.
18. GERVAIS, M. (2000). Contrôle de gestion, 7ème édition, Economica, Paris.
19. GERVAIS, M. (2005). Contrôle de gestion, 9ème édition, Economica.
20. GERVAIS, M., & Thenet, G. (2018). Contrôle de gestion, Éditions EMS.
21. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent. (2004). Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème édition, Gualino éditeur, Paris.
22. GRISE, J. (2018). La gestion financière, Gaëtan Morin Éditeur.
23. HILTON, R.W., & PLATT, D.E. (2018). Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment, McGraw-Hill.
24. HORNGREN, C.T., DATAR, S.M., & RAJAN, M.V. (2015). Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Pearson.
25. HUTIN, H. (2002). Toute la finance d'entreprise, Edition d'organisation, Paris.
26. ITTNER, C.D., & LARCKER, D.F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement, Harvard Business Review, 81(11), 88-95.
27. LOCHARD, J. (1998). Gestion budgétaire, outil de pilotage des managers, édition d'organisation, Paris.
28. MEYER, J. (1970). Gestion budgétaire, 4ème édition, DUNOD, Paris.
29. KAPLAN, R.S., & NORTON, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, Harvard Business Review.
30. KAPLAN, R.S., & NORTON, D.P. (1996). The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press.

31. LAMBERT Caroline, SPONEM Samuel. (2010). Pratique budgétaire, rôles et critique du budget, Vuibert, Paris.
32. LAURENT Cappelletti, Philippe Baron, Gérard Desmaison, François-Xavier Ribiollet.
33. LEROY, M. (2018). La gestion de trésorerie, Éditions Eyrolles.
34. LONNING Hélène et al. (2008). Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques, 3ème édition, Dunod, Paris.
35. LORINO, P. (1998). Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage, Édition d'organisation.
36. LORINO, P. (2001). Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences, 2ème édition, éditions d'organisation, Paris.
37. MEYSSONNIER, F., & POURTIER, F. (2016). Contrôle de gestion, Éditions EMS.
38. GERVAIS, M. (2000). Contrôle de gestion, 7ème édition, Economica, Paris.
39. Nagle, T.T., Hogan, J., & Zale, J. (2016). The Strategy and Tactics of Pricing, Routledge.
40. NARO, G., & Travaille, D. (2010). Contrôle de gestion organisationnel et territorialisation.
41. NGOK Evina, V. (2019). Contrôle de gestion, Éditions Dunod.
42. PEROCHON C., & LEURION J. (1982). Analyse comptable-Gestion prévisionnelle, édition Fouchet, Paris.
43. LAUZEL,P, TELLER,R. (1994). Contrôle de gestion et budget, 7ème édition, Dalloz, Paris.
44. PIGE B, & LARDY Philippe. (2003). Reporting et contrôle budgétaire, Edition EMS, Paris.
45. SELMER C. (2003). Concevoir le tableau de bord, 2ème édition, DUNOD, Paris.
46. SELMER C. (2009). Construire et défendre son budget, 2ème édition, Dunod, Paris.
47. VERNIMMEN, P. (2017). Finance d'entreprise, Dalloz.

Articles

1. BAÏDARI, M., &NAJAR, S. (2017). Le contrôle de gestion dans les administrations publiques tunisiennes. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 111-136.
2. BERLAND, N. (2002). La théorie des organisations et le contrôle de gestion. Finance Contrôle Stratégie, 5(3), 5-24.

Mémoires/Thèses

1. AISSAT Lamia, MEGOUDA Sonia. (2021-2022). « la gestion budgétaire et son incidence sur la performance financière d'une entreprise.cas : SONELGAZ, Direction de Distribution Tizi-Ouzou », Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
2. CHAOUICHE CYLIA, MAHMOUDI ANIA. (2021-2022). Contrôle de gestion d'une entreprise publique à l'aide d'un outil budgétaire cas SONELGAZ Tizi-Ouzou, Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
3. DAF Amel, HENNAD Samira. (2019-2020). Le contrôle budgétaire au sein des entreprises publiques à caractère commercial cas : NAFTAL Tizi-Ouzou, Mémoire de master.
4. OUEDRAOGO Yves-Léon W. (2010-2012). Diagnostic de la gestion budgétaire : Cas de la SONATEL, Mémoire de master, Centre Africain d'études supérieures en gestion.

Webographie

1. <https://www.cairn.info> consulté le 22/04/2024 à 00h30min
2. <https://www.cairn.info> consulté le 23/04/2024 à 00h03min.
3. KHERRI A. (2011-2012). Cours gestion budgétaire, www.gb-ehec.jimdo.com, Alger

Table des matières

Tables des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des illustrations	IV
Sommaire	X
Introduction générale	1
Chapitre I : Aspects fondamentaux sur la gestion budgétaire au niveau des entreprises	
Introduction	5
Section 01 : Les budgets : Notions fondamentales et principes budgétaires	6
5. Définition et objectifs du budget	6
5.2. Définition du budget	6
5.3. Objectifs du budget.....	6
6. Typologie de budget	7
2.1. Les budgets opérationnels	8
2.1.1. Budget de vente.....	8
2.1.2. Budget de production	8
2.1.3. Budget des approvisionnements.....	9
2.2. Budgets financiers	9
2.2.1. Budget des investissements	10
2.2.2. Le budget de trésorerie	10
2.3. Le budget des frais généraux	11
3. Le rôle du budget	11
4. Processus budgétaire	11
5. Principes d'élaborations du budget.....	12
5.1. Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise	12
5.2. Principe de la totalité du système budgétaire	12
5.3. Principes de superposition du système budgétaire et du système d'autorité	13
5.4. Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements.....	14
5.5. Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel	14
5.6. Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations	14
6. Les conditions d'établissement du budget	14
Section 02 : Le processus de la gestion budgétaire	15
1. Définition et objectifs du processus de la gestion budgétaire.....	15
1.1. Définition	15
1.2. Objectifs	16
2. Les caractéristiques du processus budgétaire	16
2.1. Le contrôle avant l'action (à priori)	16
2.2. Le contrôle pendant l'action	16

2.3. Le contrôle après l'action (à postériori) -----	17
3. La démarche de la procédure budgétaire -----	17
3.1. Les prévisions. -----	18
3.2. Budgétisation -----	19
5. L'élaboration budgétaire-----	20
Section 03 : De la gestion budgétaire au contrôle budgétaire -----	22
1. La gestion budgétaire-----	22
1.1. Définition et objectifs de la gestion budgétaire-----	22
1.1.1. Définition -----	22
1.1.2. Objectifs -----	23
1.2. Importance de la gestion budgétaire -----	24
1.3. Principes de la gestion budgétaire-----	24
1.4. Le rôle de la gestion budgétaire -----	24
1.5. Les fonctions de la gestion budgétaire-----	25
1.6. Les limite de la gestion budgétaire. -----	25
2. Le contrôle budgétaire-----	26
2.1. Définition et objectifs du contrôle de budgétaire -----	26
2.1.1. Définition -----	26
2.1.2. Objectifs -----	27
2.2. Le rôle du contrôle budgétaire -----	27
2.3. Le principe du contrôle budgétaire-----	28
2.4. Les outils du suivi - contrôle budgétaire -----	29
2.4.1. Tableau de bord -----	29
2.4.1.1. Les objectifs du tableau de bord -----	29
2.4.1.2. Le rôle du tableau de bord -----	29
2.4.2. Le reporting -----	30
2.4.2.1. Les objectifs de reporting -----	30
2.4.2.2. Les types de reporting -----	30
2.4.3. Le benchmarking -----	30
2.4.4. Le suivi budgétaire -----	31
3. Passage de la gestion budgétaire au contrôle budgétaire-----	31
Conclusion -----	32
Chapitre II : Planification budgétaire et performance économique de l'entreprise	
Introduction -----	33
Section 01 : La performance de l'entreprise : Concept et Mesure -----	34
1. Concept de la performance -----	34
2. Définition de la performance-----	34
3. La mesure de la performance -----	36
4. Les principaux critères de mesure de la performance-----	37
5. Les objectifs de la performance-----	37
6. Les caractéristiques de la performance -----	39
6.1. Adaptation rapide à l'évolution-----	39
6.2. Ouverture au progrès -----	39
Développement de la gestion-----	39

Flexibilité de structures -----	39
Direction participative et développement des hommes-----	39
Développement et justification du pouvoir de l'action -----	40
7. Les multi dimension de la performance -----	40
7.1.Performance économique -----	40
7.2.Performance stratégique -----	40
7.3.Performance financière -----	41
7.4.Performance organisationnelles -----	41
7.5.La performance commerciale -----	41
7.6.La performance technologique -----	41
7.7.La performance concurrentielle -----	42
8. Les types de la performance -----	42
9. Les indicateurs de la performance économique -----	43
10. Le rôle des indicateurs de performance -----	44
Section 02 : le pilotage de la performance par le contrôle de gestion-----	46
1. Définitions-----	46
1.1. Définition du pilotage-----	46
1.2. Pilotage de la performance -----	46
2. Étapes du pilotage de la performance -----	47
3. Objectifs du pilotage de la performance -----	47
4. Les principes du pilotage de la performance par le contrôle de gestion -----	48
5.Le processus du contrôle de gestion comme outil du pilotage de la performance de l'entreprise -----	48
6. La logique de pilotage de la performance -----	49
6.1. Logique financière -----	49
6.2. Logiquestratégico-opérationnelle -----	50
7. Les outils du contrôle de gestion pour le pilotage de la performance -----	50
8. Le rôle de la gestion budgétaire dans le pilotage de la performance de l'entreprise -----	51
9. Les défis de piège à éviter dans le pilotage de la performance de l'entreprise -----	52
Section 03 : l'impact de la planification budgétaire sur la performance de l'entreprise-----	53
1. Définition -----	53
1.1. Définition du terme « planification » -----	53
1.2.Définition de la planification budgétaire -----	53
2. Lerôle de la planification budgétaire dans la réussite des entreprises -----	53
3. L'impact de la planification budgétaire sur la performance de l'entreprise -----	54
3.1.L'impact d'une faible planification budgétaire -----	54
3.2.L'impact d'une forte planification budgétaire -----	55
4.Vers une performance durable grâce à la planification budgétaire -----	55
5. Planification budgétaire : un investissement pour l'avenir de l'entreprise -----	56
6. Optimiser ses résultats budgétisation stratégique -----	57
Conclusion-----	58

Chapitre III : Evaluation de l'incidence de la planification budgétaire sur la performance des entreprises publiques : cas de la SONELGAZ

Introduction -----	70
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil : Sonelgaz Tizi-Ouzou-----	71
1. Présentation de l'organisme d'accueil « SONELGAZ » -----	71
1.1. Présentation -----	71
1.2. Historique et organisation de la SONELGAZ -----	71
1.2.1 Historique -----	71
1.2.2. L'organisation du groupe «SONELGAZ» et ses activités-----	73
1.2.2.1.L'organisation générale du groupe -----	73
1.2.2.2. Les filiales et les sociétés de SONELGAZ -----	75
1.2.2.3. Les activités de l'entreprise -----	76
2. Présentation de La société algérienne de l'électricité et gaz – Distribution -----	77
2.1. Historique de création -----	77
2.2. Réseau de distribution -----	77
2.3. Présentations de la Direction de Distribution TIZI-OUZOU -----	78
Section 02 : La planification budgétaire et le processus de préparation du budget au niveau de la SONELGAZ -----	81
1. planification budgétaire au sein de la SONELGAZ Distribution-----	85
1.1. Première partie : les axes stratégiques des activités des sociétés du Groupe Sonelgaz --	86
1.2. Deuxième partie : Les orientations des organes de pilotage -----	87
1.3. Troisième partie : la portée des budgets de court terme des sociétés du groupe SONELGAZ -----	90
1.4. Quatrième partie : le planning de la planification budgétaire au groupeSONELGAZ ---	93
2. Les paramètres économiques et financiers entrées des PMTE -----	94
2.1. Le prix d'achat du gaz-----	94
2.2. Le prix moyen d'achat du Kilowattheures de l'électricité par la société de distribution-	
2.3. Le prix vente du kilowattheure des sociétés de production d'électrice -----	94
2.4. Coûts du transit du Kilowattheure et de la thermie -----	94
2.5. Le prix de vente moyen à la clientèle Electricité et Gaz -----	94
2.6. La dérivée du prix -----	94
2.6.1. Taux de change-----	94
2.6.2. Hausse des prix sur le marché intérieure -----	95
3. Hypothèses d'approche des postes de charges -----	95
3.1. Le programme des investissements -----	95
3.2. Les coûts de personnel -----	95
3.3. Le transfert aux immobilisations -----	95
3.4. Les frais financiers -----	95
3.5. Plan de trésorerie -----	95
Section 03 : Etude de Cas : Société SONELGAZ Distribution : Direction de Distribution de Tizi-Ouzou-----	96
3. Les principaux indicateurs de performance et cibles 2024 -----	96
4. Indicateurs de performance par volets-----	96
4.1. Les volets du contrat de gestion -----	96

Conclusion----- 104
Conclusion générale----- 105
Bibliographie

Résumé

La gestion budgétaire est essentielle pour les entreprises publiques économiques dans un contexte économique changeant. Ce mémoire explore le rôle de la planification budgétaire sur la performance de l'entreprise, en mettant en avant le rôle essentiel du budget comme outil financier de mesure de la performance. Pour atteindre des objectifs, en entreprise doit disposer d'un dispositif de contrôle budgétaire fiable, qui permet de surveiller et de corriger les écarts pour améliorer l'efficacité et l'efficience. L'étude du système budgétaire de SONELGAZ montre que ce système est efficace, améliorant ainsi la gestion et la prise de décision, ce qui permet de mieux mesurer la performance de l'entreprise et de prendre des mesures de redressement appropriées.

Mots clés : Budget, gestion budgétaire, contrôle budgétaire, pilotage, planification budgétaire, performance.

Abstract

Budgetary management is crucial for public economic enterprises in a changing economic context; this thesis explores the role of budgetary planning on corporate performance, highlighting the essential role of the budget as a financial tool for measuring performance. To achieve its objectives, company must have a reliable budgetary control system, which enables monitoring and correcting deviations to improve efficiency and effectiveness. The study of SONELGAZ's budgetary system shows that this system is effective, enhancing management and a decision-making, allowing for better performance measurement and the implementation of appropriate corrective measures.

Key Words: Budget, budget management, management control, budget planning, performance.