

Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université MOULOUD MAAMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES ET DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Campus Tamda II



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Spécialité : Finance d'Entreprise

Thème :

La maîtrise du budget au sein des entreprises pétrolières

Etude de cas : GROUPEMENT SONATRACH-ENI

Réalisé par :

**ARRIF ZOUBIR
ABDOUN YAZID**

Encadré par :

Dr. OUCIF FAIZA Kheireddine

Devant le jury composé de

Dr. BERBAR Mouloud	MCA	UMMTO	Président
Dr. OUCIF FAIZA Kheireddine	MAB	UMMTO	Rapporteur
Dr. SEBAA Ahmed Salah	MAB	UMMTO	Co Encadreur
Dr. ALLAG Fatma	MAB	UMMTO	Examineur

Année universitaire :2021/2022

Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université MOULOUD MAAMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES ET DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Campus Tamda II



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Spécialité : Finance d'Entreprise

Thème :

La maîtrise du budget au sein des entreprises pétrolières

Etude de cas : GROUPEMENT SONATRACH-ENI

Réalisé par :

**ARRIF ZOUBIR
ABDOUN YAZID**

Encadré par :

Dr. OUCIF FAIZA Kheireddine

Devant le jury composé de

Dr. BERBAR Mouloud	MCA	UMMTO	Président
Dr. OUCIF FAIZA Kheireddine	MAB	UMMTO	Rapporteur
Dr. SEBAA Ahmed Salah	MAB	UMMTO	Co Encadreur
Dr. ALLAG Fatma	MAB	UMMTO	Examineur

Année universitaire :2021/2022

Remerciements

Nous remercions tout d'abord et avant tout le bon Dieu de nous avoir donné le courage, la force, la patience et la volonté suffisante pour accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à nos parents pour leur soutien, leur patience et leurs encouragements tout au long de notre parcours universitaire. Qu'ils trouvent dans ces mots les meilleures expressions de remerciements et de respect.

Nous tenons à remercier sincèrement notre directeur de recherche, Mr OUCIF FAIZA KHEIREDDINE, pour son encadrement, son patience, son savoir partagé, son disponibilité et surtout pour son confiance, et ses conseils qui nous a permis d'avancer sur ce travail et grâce auxquels ce mémoire a pu aboutir.

Nous remercions également les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail pour toutes leurs remarques et critiques.

Nos remerciements vont également à les Co-directeurs Généraux du GSE et les directeurs de Direction de finance, notre promoteur de stage et les responsables de service budget, et à l'ensemble du personnel de la Direction Finance pour leurs aide, leur conseils ainsi leurs éclaircissements.

Enfin, nous remercions toute personne qui nous a aidés de près ou de loin dans la réalisation de ce mémoire.

DEDICACE

A mes très chers parents qui m'ont poussé à arriver a ce stade,
Je ne saurai vous remercier comme il se doit, votre bienveillance me guide et
votre présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les
obstacles.

A ma famille, mes proches et mes meilleurs amis.

A mon binôme ZOUBIR et tout sa famille.

A tous ce qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire de près ou de loin.

Yazid

DEDICACE

A mes très chers parents qui m'ont poussé à arriver à ce stade,
Je ne saurai vous remercier comme il se doit, votre bienveillance me guide et
votre présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les
obstacles.

A ma famille, mes proches et mes meilleurs amis.

A mon binôme YAZID et tout sa famille.

A tous ce qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire de près ou de loin.

Zoubir

Liste des abréviations

ABC : Activity Based Costing

CAG : Comptabilité Analytique de Gestion

CI : Contrôle Interne

CDG : Contrôle De Gestion

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

PME : Petites et Moyennes Entreprises

ABM : Activity based Management

E/CA : Écart sur chiffre d'affaires.

E/P : Écart sur prix.

E/Q : Écart sur quantité.

PR : Prix de vente réel.

PP : Prix de vente prévisionnel.

QR : Quantité réellement vendus.

QP : Quantité prévisionnel vendus.

E/M : Ecart sur marge

E/Q : Ecart sur quantité.

E/P : Écart sur prix

QR : Quantité réellement vendus.

QP : Quantité prévisionnel vendus.

MR : Marge réelle.

MP : Marge prévue

GSE : Groupement SONATRACH-ENI

SH : SONATRACH

SONATRACH : Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures

GNL : Gaz Naturel Liquéfié

PNB : Produit National Brut

GPL : le Gaz de Pétrole Liquéfié

ENI : ENTI NAZIONALE IDROCARBURI

BP : British Petroleum

Agip : L'Azienda generale italiana petroli

BRN : Berkine Nord

BRW : Berkine West

BRSW : Berkine South West

ZEK : Zemlat El Kbar

ZEA : Zemlat El Arbi

GSA : Groupement SONATRACH-AGIP

MLE : Menzel Ledjmet

Adm : Administratif

Rhu : Ressources humaines

OSCO : Oil Service COmpany

BAAT : Bureau d'Assistance Administrative et Technique

HMD : Hassi MessaouD

RSI : Relative Strength Index

ISTI : Institut Supérieur de Traduction et d'Interprétation

Ing : Ingénieur

CAPEX : capital expenditure

OPEX : operation expenditure

PMTE : Plan Moyen Terme

AFAQ : Association Française d'Amélioration de Qualité

SMQ : Système de Management de la Qualité

IBS : Impôt sur Bénéfice du Société

WO : Work Over

L'AFE : authorization for expenditure

CDG : Conseil De Gestion

RDA : Requête D'approvisionnement

P.V : Procès Verbal

CO-DG : Co-directeur Général

CTH : Centres Traitements Huiles

Liste des figures

Chapitre I : De contrôle de gestion à la gestion budgétaire

Figure n1-1 : selon le modèle Anthony 1988.....	09
Figure n 2-1 : Mécanisme de la gestion budgétaire	17
Figure n 3-1 : Problématique de la performance.....	27
Schéma n° 4-1 : la performance globale	30

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire.

Schéma n°1-2 : articulation des budgets	45
Figure 2-2 : La présentation de la planification budgétaire	51
Schéma n° 3-2 : Processus de planification du budget	53
Figure 4-2 : étapes d'élaboration du budget.....	57
Schéma 5-2 : calendrier de processus budgétaire.....	58
Schéma 6-2 : Le processus budgétaire	60
Figure7-2 : Le contrôle budgétaire, une composante du contrôle de gestion	65
Schéma 8-2 : contrôle budgétaire.....	71

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement

SH-ENI

Schéma 1-3 : Organigramme de groupement GSE	79
Schéma 2-3 : Organigramme département RHU	80
Schéma 3-3 : l'organigramme de département forage	82
Schéma 4-3 : l'organigramme de département projet	83
Schéma 5-3 : l'organigramme de direction finance	84
Schéma 6-3 : schéma simplifié du processus	96
Graphique 7-3 : Capex réalisation vs budget initial 2021 Valeur KUSD.....	107
Graphique 8-3 : OPEX Réalisation vs budget initial 2021 Valeur : KUSD	111

Liste des tableaux

Chapitre I : De contrôle de gestion à la gestion budgétaire

Tableau n° 1-1 : La comparaison entre le contrôle interne et contrôle de gestion 05

Tableau n° 2-1 : Distinction entre performance externe et interne 31

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire.

Tableau n° 1-2 : Représentation de budget de vente 42

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

Tableau 1-3 : représentation des blocs et gisement d'activité du groupement 77

Tableau 2-3 : représentation des échéances 99

Tableau 3-3 : MLE & BRN- Total Investissements et Exploitation

(CAPEX&OPEX)-KUSD 102

Tableau 4-3 : CAPEX Réalisations vs Budget Initial 2021 106

Tableau 5-3 : Opex Réalisations vs Budget Initial 2021 108

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé

Introduction générale

Chapitre I : De contrôle de gestion à la gestion budgétaire

Section 1 : Généralité sur le contrôle de gestion 02

Section 2 : La gestion budgétaire 17

Section 3 : La gestion budgétaire et le pilotage de la performance économique 25

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire.

Section 01 : Généralités sur le budget 40

Section 2 : LE PROCESSUS BUDGETAIRE 51

Section 3 : LE CONTROLE BUDGETAIRE 61

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement

SH-ENI

Section 1 : Présentation et organigramme de GSE 74

Section 2 : Le processus d'élaboration de budget au sein du GSE 89

Section 3 : L'application de contrôle budgétaire au sein de groupement GSE 102

Conclusion générale 112

Liste des bibliographies

Annexes

Table des matières

Résumé :

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'apprécier le rôle de la maîtrise du budget et l'élaboration du processus budgétaire au sein des entreprises pétrolière. Nous avons, calculé les prévisions, et essayer de comprendre l'importance et le principe de calcul des écarts. La maîtrise de budget est liée à la vision technique du contrôle de gestion, elle représente l'ensemble des techniques utilisées pour établir des prévisions, adaptées à une gestion à court et a long terme, et comparées aux résultats réels observés.

Il s'agit d'une tâche effectivement réalisée par les contrôleurs de gestion. Le contrôle budgétaire donne un aspect très important à l'entreprise, car il vise à comparer les réalisations aux prévisions, évaluer l'écart issu de cette comparaison, et de l'expliquer afin de l'exploiter. La mise en œuvre de la gestion budgétaire comme outil de contrôle commence par l'étape de la prévision consacrée à prédire les besoins de l'entreprise en termes de moyens et de ressources et selon les objectifs fixés.

Le processus d'élaboration de budget au sein du Groupement Sonatrach-Eni, et l'exploitation des données disponibles, ont permis de calculer les prévisions et les écarts. L'établissement des prévisions était suivi de l'analyse des écarts sur les périodes donnés.

Une étape permettant, de vérifier si les budgets ont été respectés, et de mettre en œuvre des mesures correctives. Le contrôle budgétaire représente donc, un des outils d'aide à la prise de décision, d'où l'importance de son intégration dans le processus de gestion de l'entreprise. La gestion budgétaire constitue une synthèse, dont les principaux concepts sont issus de disciplines plus matures telles que, la comptabilité, la finance et la sociologie des organisations.

À mesure que l'environnement évolue, les entreprises ont de plus en plus besoin d'outils pour une gestion efficace de l'entreprise. C'est là qu'émerge le rôle de la maîtrise de budget. Enfin, il existe une dépendance entre la gestion du budget et l'amélioration des performances de l'entreprise.

ملخص:

خلال هذا العمل، حاولنا تقدير دور مراقبة الميزانية وتطوير عملية الميزانية داخل شركات النفط. لقد قمنا بحساب التوقعات، وحاولنا فهم أهمية ومبدأ حساب الاختلافات. ترتبط مراقبة الميزانية بالرؤية الفنية للرقابة الإدارية، فهي تمثل جميع التقنيات المستخدمة لإنشاء التنبؤات، وتكييفها مع الإدارة قصيرة وطويلة الأجل، ومقارنة بالنتائج الفعلية الملاحظة.

هذه مهمة تم تنفيذها بالفعل من قبل مراقبي الإدارة. تعطي الرقابة على الميزانية جانبًا مهمًا جدًا للشركة، لأنها تهدف إلى مقارنة الإنجازات مع التوقعات، وتقييم الفرق الناتج عن هذه المقارنة، وشرحها لاستغلالها. يبدأ تنفيذ إدارة الميزانية كأداة رقابة بمرحلة التنبؤ المخصصة للتنبؤ باحتياجات الشركة من حيث الوسائل والموارد ووفقًا للأهداف المحددة.

جعلت عملية تطوير الميزانية داخل مجموعة Sonatrach-Eni ، واستخدام البيانات المتاحة، من الممكن حساب التوقعات والانحرافات. أعقب إعداد التوقعات تحليل الفروق خلال الفترات المحددة.

خطوة تسمح بالتحقق من احترام الميزانيات وتنفيذ الإجراءات التصحيحية. وبالتالي ، فإن مراقبة الميزانية تمثل إحدى أدوات دعم اتخاذ القرار ، ومن هنا تأتي أهمية دمجها في عملية إدارة الشركة. إدارة الميزانية عبارة عن توليفة، تأتي المفاهيم الرئيسية لها من تخصصات أكثر نضجًا مثل المحاسبة والتمويل وعلم اجتماع المنظمات.

مع تطور البيئة، تحتاج الشركات بشكل متزايد إلى أدوات لإدارة الأعمال الفعالة. هذا هو المكان الذي يظهر فيه دور مراقبة الميزانية. أخيرًا، هناك تبعية بين إدارة الميزانية وتحسين أداء الأعمال.

Introduction générale

Avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se trouvent dans une concurrence accrue où la capacité de l'entreprise à écouler ses produits est fonction de sa structure d'organisation et de sa stratégie. En effet, seules les entreprises bien structurées et dotées d'une stratégie claire et d'instruments de pilotage efficaces peuvent prendre une bonne part de marché. Pour cela, les entreprises qui se veulent dynamiques et performantes sont tenues de se doter de règles de gestion, de système de fonctionnement adéquat et d'une bonne stratégie. Ainsi les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions pour assurer la continuité de leurs activités. Il est par ailleurs important de se doter d'un système de contrôle des décisions prises. A ce titre, le contrôle de gestion est, depuis longtemps, considéré comme une valeur stratégique en raison de son importance dans la prise de décision, et une source de progrès et d'amélioration potentiels à tous types d'entreprises puisque il incite les responsables à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

De ce fait, toute entreprise désirant être performante et compétitive doit savoir utiliser au mieux ses ressources. Le contrôle de gestion est un processus qui permet d'obtenir les objectifs de l'entreprise en optimisant l'allocation des ressources. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'entreprise.

En général, le contrôle de gestion est une réponse à certains problèmes d'entreprise pour lesquels la recherche de solution s'impose : l'augmentation des couts et la désorganisation des services au sein de l'entreprise. Il offre à l'entreprise plusieurs avantages tels que : maitriser des couts et amélioration de l'efficacité et l'efficience.

En effet, le contrôle de gestion a subi de multiples changements depuis sa première utilisation jusqu'à nos jours. Il intègre l'évolution économique, sociale et sociétale.

Chaque entreprise conçoit son propre dispositif de contrôle de gestion, développé, en conformité avec les besoins d'informations de pilotage par programme et par action politique publique. Le contrôle de gestion doit s'adapter et être personnalisé en fonction et des spécificités de chaque

Introduction générale

entreprise. Quels que soit le type de contrôle de gestion mise en place, cela permettra toujours à l'entreprise de mieux s'organiser.

Le contrôle de gestion, grâce à ses divers outils constitue à la fois un outil d'aide à la décision, un outil de dialogue et contribue à la performance de l'entreprise. Pour maîtriser des situations de plus en plus complexe, il fallait créer une fonction de contrôle de gestion qui contribue ainsi à la performance de l'entreprise grâce à ces divers outils essentiels tels que : la comptabilité analytique la comptabilité générale, l'analyse des coûts, la gestion budgétaire, le tableau de bord et le reporting.

Parmi les instruments de pilotage permettant de renforcer les résultats des entreprises, la gestion budgétaire qui est un outil du contrôle de gestion et qui constitue, un levier fondamental fondé sur certains concepts clés comme la prévision et le contrôle. Les prévisions apparaissent à la fois comme une nécessité pour l'entreprise et comme un besoin

de plus en plus marqué de son environnement. La gestion budgétaire est définie comme une gestion prévisionnelle à court terme issue du plan stratégique défini par la direction générale. Elle est connue comme un outil privilégié d'anticipation et d'établissement des prévisions chiffrées en valeur (on parle donc des budgets) et à comparer systématiquement prévisions et réalisations en vue d'analyser un éventuel écart et de pouvoir établir des mesures correctives rapides et efficaces.

Le cadre budgétaire sert souvent de référence pour la partie de ces objectifs qui doivent se traduire en termes monétaires. Confronter régulièrement les réalisations des centres de responsabilité aux budgets de ces mêmes entités donne à celles-ci un outil de pilotage dont les écarts calculés sont les indicateurs.

Sur le plan management les dirigeants impliquent et responsabilisent les décideurs. Ainsi les structures d'entreprises sont organisées à partir de délégation de responsabilité. Ceci a mené vers l'apparition d'un nouveau mode de pilotage basé sur la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire. La gestion budgétaire se base sur les prévisions des différentes fonctions. En effet, dans l'entreprise, le besoin de raisonner sur l'avenir s'impose au gestionnaire quel que soit la fonction dans laquelle il exerce son activité.

Introduction générale

L'application des méthodes de prévision concerne à priori aussi bien les marchés, les prix, les indicateurs financiers que les ressources humaines. Chaque domaine utilise ces méthodes en les adaptant à la nature des ressources et aux enjeux qui leur sont associés.

Le contrôle budgétaire occupe une place prédominante parmi les techniques du contrôle de gestion qui sont susceptibles d'être utilisées pour faciliter et améliorer la prise de décisions à l'intérieur de l'entreprise. Son utilité générale peut être envisagée simultanément comme un instrument de planification, de coordination et de contrôle.

La maîtrise du développement à court, moyen et long terme d'une entreprise résulte d'un choix rationnel des objectifs, d'une sélection optimale des moyens matériels, humains, financiers et leur utilisation rationnelle au sein d'une stratégie cohérente.

L'amélioration des performances et des résultats à court, moyen et long terme dépend essentiellement du niveau d'activités et de la qualité de la gestion (prévisions, planifications et contrôle).

Problématique :

Notre présent travail de recherche traitera «la maîtrise du budget au sein du groupement SONATRACH-ENI, donc l'objectif essentiel est de connaître le processus d'élaboration du budget, la question qui sera ainsi posée est : **«Comment le budget est-t-il élaboré au sein d'une entreprise pétrolière le cas du GSE ? ».**

Les sous questions :

Pour orienter notre travail, nous avons subdivisé cette problématique dans les sous-questions suivantes :

Qu'est-ce que le contrôle de gestion et quels sont ses outils ?

Qu'est-ce que le contrôle budgétaire et quel est son importance dans les entreprises pétrolières ?

Introduction générale

Comment le GSE pratique-t-il le processus budgétaire ?

L'objet d'étude :

La construction de notre objet de recherche est un élément clé de processus d'investigation. Elle constitue le fondement sur lequel nous appuyons tout au long de ce travail de la recherche.

L'objet de notre étude est donc de savoir la stratégie laquelle le groupement maîtrise les budgets.

Intérêt et importance du sujet :

L'intérêt pour ce sujet découle de notre volonté de contribuer au succès du système budgétaire au sein du Groupe SH-ENI en étudiant son système budgétaire, car c'est l'un des outils les plus importants en matière de gestion. De plus, nos recherches permettent de mieux approfondir les connaissances que nous acquérons dans les cours universitaires au niveau théorique et de les confronter au niveau pratique.

Choix de sujet :

Le choix de sujet traité dans cette recherche a été motivé par le fait que :

- _ Un sujet important, intéressant, qui joue un rôle principal dans notre domaine
- _ Un sujet qui n'a pas encore traité dans la faculté ce qui nous permet de donner un plus et encourager les autres étudiants à faire des recherches sur la maîtrise des budgets au sein des entreprises hydrocarbures.

Démarches méthodologique :

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté pour une méthode qualitative, dans le processus théorique nous avons du consulter des ouvrages mémoires et des sites internet ainsi que des textes réglementaire algériens relatifs au budget et du secteur pétrolier et en ce qui concerne le processus empirique nous avons effectué un stage pratique au niveau du GSE

pour analyser le processus d'élaboration du budget.

Structure de mémoire :

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

Le premier chapitre sous le titre de " De contrôle de gestion à la gestion budgétaire" la première section traitera une généralité sur le contrôle de gestion, ensuite la deuxième section sera consacrée pour la gestion budgétaire. Enfin la gestion budgétaire et le pilotage de la performance économique dans la troisième.

Le deuxième chapitre nous allons traiter : " le budget, le processus budgétaire et le contrôle budgétaire divisé en trois sections, la première section nous allons parler de généralité sur le budget, ensuite la deuxième section contiendra le processus budgétaire. En fin la troisième destinée pour le contrôle budgétaire.

Le troisième chapitre est réservé à une étude sur le processus d'élaboration des budgets au sein de groupement SH-ENI. Il comporte trois sections trois sections également à partir d'une présentation générale de l'organe conjoint Sonatrach-Eni. Ensuite nous montrerons le processus d'élaboration de budget au sein de groupement. Enfin l'application de contrôle budgétaire au sein de GSE.

Chapitre I :
**De contrôle de gestion à la
gestion budgétaire**

Introduction

L'environnement concurrentiel oblige les entreprises à trouver des solutions pour être si plus productif à moindre coût, ainsi que le contrôle de gestion est un processus permettant à l'entreprise d'évaluer en temps réel la rentabilité et la performance de ses différentes activités, il est aussi un système de pilotage des fonctions de l'entreprise.

En effet la gestion budgétaire est un procédé de contrôle de gestion qui consiste à piloter l'entreprise à travers des budgets, est une discipline dont la connaissance est indispensable à tout responsable économique. Elle vise à établir des prévisions chiffrées et à les comparer systématiquement avec les réalisations.

Dans ce chapitre introductif qui se compose de trois sections nous allons présenter dans la première section des généralités sur le contrôle de gestion soit la définition à travers des auteurs des évolutions historiques..., ensuite la deuxième section qui contient les notions de base de la gestion budgétaire, les avantages, les limites et la place de la gestion budgétaire dans l'entreprise. Enfin la troisième section parle de la gestion budgétaire comme un outil de performance économique notion de pilotage et outil de la performance.

Section 1 : Généralité sur le contrôle de gestion

1- Les concepts clés de contrôle de gestion

Pour une meilleure recherche et bien comprendre un sujet il faut bien avoir une idée générale par sa définition, le sens linguistique et comment les auteurs le définissent auteurs

1-1- Notion et définition de contrôle de gestion

Pour aborder la définition du contrôle de gestion, il est nécessaire de vérifier le terme "contrôler" qui a un sens plus riche "maîtriser, manager, évaluer et piloter", contrôler quelqu'un, quelque chose c'est-à-dire avoir des informations sur leur état ou leur situation.

1-1-1- Définition de contrôle :

C'est une action qui nous permet de vérifier et observer les différentes activités de l'entreprise pour s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité¹.

Illustration de la notion de contrôle

Information —→ décision —→ action —→ contrôle

1-1-2- Définition de gestion :

La gestion c'est la façon de gérer, d'administrer une organisation, un projet. La gestion désigne l'action de gérer quelque chose. Le terme est utilisé dans de nombreux domaines comme celui de l'entreprise, de l'immobilier, etc. La gestion se caractérise dans ces situations par le fait de confier à autrui, ou à soi-même, des affaires à gérer.²

1-1-3- Définition de contrôle de gestion :

Chaque entreprise choisit ses outils, Ses méthodes, sa fréquence de travail, ses propres règles d'évaluation Au sein de l'entreprise, donc le contrôle de gestion c'est le processus où la manière dont l'entreprise gère ses différentes activités

¹ Source : Claude ALAZARD et Sabine SEPARI. DCG11, (2007) « contrôle de gestion », Dunod, Paris, p 8

² <https://www.journaldunet.fr/21/07/2021/17:50>

a)- Définition de contrôle de gestion selon les auteurs :

Plusieurs auteurs ont donné des définitions du contrôle de gestion ce qui suit nous allons voir qu'es ce que les auteurs disent sur ce thème :

➤ Le contrôle de gestion selon : Robert Anthony en 1965 :

« Le processus par lequel les managers obtienne l'assurance que les ressources sont obtenu et utilisé de manière efficace et efficient pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

En 1988, il redéfinie le contrôle de gestion en ces termes : « le contrôle de gestion est le Processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».¹

➤ Le contrôle de gestion selon H. Bouquin :

« L'ensemble des Dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».²

Selon H. Bouquin, les managers responsables de la définition de la stratégie ont besoin de mécanismes et de processus pour s'assurer que les actions individuelles sont stratégie. Le contrôle managérial est finalement un modérateur du comportement.

Le contrôle de gestion est un processus permanent de mesure en temps réel de la gestion globale et de la performance d'une entreprise, visant à améliorer la performance au sein de l'entreprise. C'est un outil d'aide à la décision permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise. Les contrôles de gestion s'adressent aussi bien aux opérationnels qu'aux dirigeants de l'entreprise pour leur permettre d'avoir obtenez une image plus précise des coûts de votre entreprise, positionnez mieux la stratégie de votre entreprise et donner leur les outils pour guider et surveiller les objectifs.

Le contrôle gestion fournit plusieurs Intérêts pour l'entreprise:

- Maîtriser les coûts et améliorer les performances grâce à une efficacité accrue (relation rapport entre les buts recherchés et les résultats obtenus) et l'efficacité (rapport entre les moyens mesures prises et résultats obtenus) ;
- avoir une bonne vue ;
- Améliorer sa réactivité.

Pour se développer au sein d'une entreprise, il faut mettre en place des contrôles de gestion un certain nombre d'outils, notamment la mise en place d'une comptabilité analytique de gestion (CAG). D'une manière générale, le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les

¹ Anthony, R (1965) Planning and Control systems : A Framework for analysis. Boston : Harvard Business press.

² H. Bouquin (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Press universitaire de France « Que sais -je ? » ; N° 2892 ; Paris.

managers et les encourager à mener des activités qui contribuent à la réussite des objectifs organisationnels

1-1-4- Les formes de contrôle de gestion :

Des plus connues, nous pouvons citer¹ :

- le contrôle organisationnel.
- le contrôle interne.
- l'audit interne.

Pour guider la performance, les managers ne peuvent pas simplement réguler les comportements et résultat; il doit également surveiller la fiabilité et la qualité des opérations de l'organisation, c'est-à-dire son processus décisionnel. L'entreprise dispose de ses propres ressources internes et doit être contrôlable pour être en permanence opérationnelles et tournés vers l'objectif à atteindre.

1-1-4-1- Le contrôle organisationnel :

visé à améliorer les règles et procédures de construction des structures organisationnelles à quelles décisions les décideurs se réfèrent-ils lorsqu'ils décident de leurs actions son domaine. Le champ d'application est très large, couvrant la prise de décision et les systèmes d'information pas limité, au contrôle individuel technique. Par conséquent, les contrôles organisationnels doivent assurer le suivi et la qualité en temps réel, Processus de prise de décision.

Toutes les dimensions de l'organisation sont intégrées: structure, Le processus de prise de décision, le comportement des participants et la culture de l'organisation.

Par conséquent, le contrôle organisationnel interne implique tous les niveaux de l'organisation (fonctionnelle et opérationnelle), conçu pour assurer que les actions individuelles et collectives Convergence avec la cible visée.

Trois méthodes utilisées par les contrôles Organisateur : planifier, élaborer des règles et des procédures et évaluer résultats et performances.²

¹ J. Consulting, (1986), « outils et techniques de contrôle de gestion », p.12

² Abdelhamid El Gadi, « Audit et contrôle de gestion » ; p : 16.

1-1-4-2- Le contrôle interne :

« Le contrôle interne est un processus plus global mis en œuvre et supervisé par la direction générale pour conserver la maîtrise de l’organigramme ». Le Contrôle Interne II est donc chargé d’établir toutes les mesures de sécurité nécessaires pour :

- Les décisions prises pour assurer les meilleurs rendements pour l'organisation sont appliquées correctement.
- Le comportement de tous les membres est conforme aux procédures formelles ou aux principes reconnus, conforme aux lois et règlements en vigueur, et conforme aux objectifs stratégiques.
- Protection du patrimoine et qualité de l'information garantie.
- les conditions pour la flexibilité et la réaction soient réunies en permanence pour assurer la qualité maximale aux prestations fournies en interne comme en externe.

Tableau n°1-1 : La comparaison entre le contrôle interne et contrôle de gestion

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leur nature	Un ensemble de sécurité	Un ensemble de procédure et des méthodes permettent de suivre, d’analyser et de corriger la gestion de l’entreprise
Leurs objectifs	Pour maîtriser les fonctionnements de l’entreprise. ❖ Protection de patrimoine. ❖ Qualité de l’information. ❖ Amélioration des performances. ❖ Application des instructions de direction.	Concevoir le circuit d’information pour : ❖ Faciliter la circulation. ❖ Vérifier c’est les objectifs fixés sont atteints. ❖ Synthétiser l’ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation.

<p>Leurs manifestations</p>	<p>Organisation de la mise en place de la procédure.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Budget : élaboration. ❖ Etat budgétaire par centre de cout ou de profil. ❖ Production / suivi de l'analyse des résultats.
------------------------------------	--	---

Source : conception personnelle.

1-1-4-3- Audit interne :

« L’audit interne contrôle le processus de contrôle interne, c’est-à-dire, le processus qui conditionne la qualité de prestation de l’organigramme ».

Il veut connaître son efficacité et la fiabilité, dans sa capacité à détecter et corriger les défauts, couvre toutes les opérations et assure leur cohérence.

Elle est réalisée pour le compte des managers par un service d'audit interne spécifique qui ne communique leurs informations qu'à leurs managers, les auditeurs internes sont chargés de :

- Analyser les contrôles existants, leur application et leur adéquation avec les objectifs.
- Observer et écouter le personnel.
- Identifier les incohérences et les faiblesses dans la pratique.
- S'appuyer sur les questionnaires de contrôle interne.
- Tester le mode d'application du programme et son efficacité.

Le contrôle de gestion est un terme complexe, néanmoins, il occupe une place importante dans les entreprises modernes¹

2- Le contexte d’apparition et d’évolution de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une discipline de gestion au contenu « flou » qui, selon certains, améliore l'utilisation des techniques comptables simplement pour contrôler les dépenses budgétaires et produire des résultats rapidement pour informer les directeurs généraux. D'autres voient la véritable fonction de la direction générale dans cette discipline, responsable d'un large éventail de domaines allant de la stratégie à la gestion des opérations en passant par la gestion organisationnelle, programmatique ou des ressources humaines.

¹ Source : Claude Alazard, Sabin Sépari, « DECF contrôle de gestion », 5^{ème} édition, p : 18.

Après avoir esquissé l'état de fond dans lequel le contrôle de gestion a émergé et examiné son évolution, nous aborderons ses principaux concepts.

2-1- Le contexte d'apparition :

La perception des motifs d'apparition du contrôle de gestion et de l'évolution de son champ d'analyse, passe par la mise en lumière des caractéristiques de l'environnement aussi bien économique que technologique. En effet la création de « contrôleurs Institute of America » institue des contrôleurs de gestion des Etats Unis en 1931 est la date officielle de l'apparition du contrôle de gestion.¹

2-1-1- L'évolution de la relation entre l'offre et la demande :

L'évolution de la relation « offre/demande » peut être scindée en deux étapes majeures dont l'année 1975 n'est qu'un jalon approximatif.

- Avant 1975 : La période dite des « trente glorieuses » : Demande > offre

Cette période est dite « glorieux » pour les entreprises, la logique industrielle y est celle du « produire pour vendre et donc réussir ».

Par conséquent, le produit n'est pas très diversifié "production de masse, marché de masse". Dans ce cas, le client n'a aucune influence sur la façon dont l'entreprise fait des affaires.

L'équation économique est la suivante : prix de revient - profit = prix de vente.

- Vers 1975 : Période d'inversion des relations : Demande = Offre

Le marché est saturé, les clients commencent à exister dans l'entreprise nous sommes dans la logique "la production sera vendue", le temps s'exprime en "jalons" du plan, c'est la logique de l'introduction de la période MRP (plan de montage R) basé sur le système de gestion de la production.

L'équation économique est la suivante : marge = prix de vente - prix de revient.

- Après 1975 : La période où l'économie de marché fonctionnait pleinement :

Demande < Offre.

Cette évolution de l'offre et de la demande s'accompagne d'un changement fondamental dans les "armes" que les entreprises utilisent pour atteindre leurs objectifs et de réaliser une rentabilité satisfaisante :

**** Phase 1 :** comprend des "batailles" avec des prix "armes".

La notion véhiculée cette fois-ci est celle de la productivité et du coût, lorsque l'ingénieur agit comme contrôleur de gestion ou contrôleur budgétaire.

¹ <https://wikimemoires.net/2009/10/le-controle-de-gestion-apparition-et-evolution/> consulter 21/ 07/2022 à 15h: 30m.

****Phase 2:** fait référence à la concurrence par les prix avec la qualité comme une "arme" commençant à laisser tout le monde quitter le marché de manière égale (prix du marché).

Comme facteur décisif de compétitivité, les cercles de qualité, la certification ISO et la « course » à la qualité totale.

**** Phase 3:** La troisième étape : Nous entrons dans la période où la qualité et le prix sont des conditions préalables et où les armes sont utilisées.

Il est désormais temps pour les entreprises de les pousser à en faire un paramètre essentiel de gestion en réduisant les délais, qui constituent aujourd'hui un avantage concurrentiel décisif.

¹

2-1-2- Environnement technique :

Avant les années 1970, le marché n'était que pour les biens de consommation personnels, ce qui était lié à la saturation de la demande.

A partir du milieu des années 1970, avec les exigences toujours croissantes des consommateurs.

On assiste à l'essor de nouvelles technologies de production et d'organisation qui vont modifier les conditions de fonctionnement des activités en termes de processus, processus qui s'étendent d'abord à d'autres fonctions.

Les machines et les postes de travail deviennent de plus en plus flexibles, obligeant les entreprises à intégrer ces nouvelles technologies de l'information et de la communication à l'intérieur et à l'extérieur de leurs organisations modifiées.

Par conséquent, leur modèle de gestion, leur processus décisionnel et leur structure opérationnelle sont très importants.

Dans ce contexte, les entreprises doivent adapter leurs outils de production, leurs structures organisationnelles et leurs modes de fonctionnement dans une situation en constante évolution.²

2-2- L'évolution de contrôle de gestion :

2-2-1- Hier :

- **Le début de 2eme siècle.... Naissance de CDG :**

Selon Bouquin (2011) , le début du 20ème siècle connaît la naissance de CDG, il est le résultat des travaux sur le management contrôle des anglo-saxons avec l'émergence de la structure décisionnelle des entreprises. En France, on constate l'apparition des premiers tableaux de bords.

- **LES ANNEES 50 ET 60 ... Les années instrumentales :**

¹ Op .cite

² <https://wikimemoires.net/2009/10/le-contrôle-de-gestion-apparition-et-evolution/> consulter le 23/07/2022 à 09h45min.

D'un point de vue ontologique et téléologique, le contrôle de gestion avait bien sa place dans l'entreprise des années 1950, tandis que le courant comportementaliste avait une représentation moins mécaniste de l'organisation. Au cours des années 1960 et depuis les travaux d'Anthony (1965), Sloan (1966) et Chandler (1967), CDG n'a cessé d'évoluer. Du point de vue de l'outil et de la technologie, il est vu comme une série d'actions menées par des gestionnaires avec un objectif commun défini. Le référentiel comptable en est le fondement, rendant compte de ses principales fonctions. Depuis, il est considéré comme une aide à la décision pour les managers, leur permettant de "faire ce qu'il faut (efficacité)" et de "bien le faire (efficacité)", deux objectifs historiques du CDG.

- **Les années de 70 et 80 :**

Durant cette période le contrôle de gestion était devenu organisationnel avec un but de désignation de la stratégie H. Bouquin désigne d'abord deux objectifs importants du CDG : la qualité de processus de la prise de décision et le développement de la rentabilité. Il justifie sa place entre le contrôle opérationnel et planification stratégique sein des entreprises. ¹

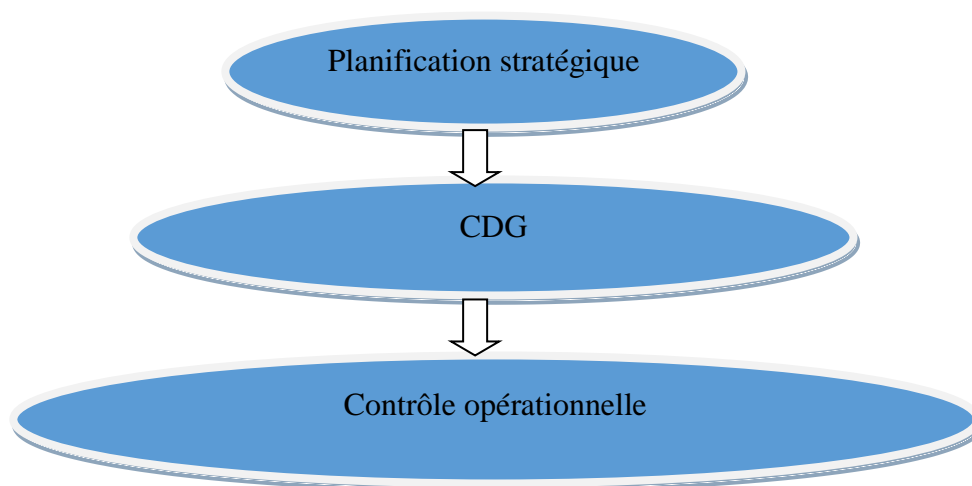


Figure n1-1 : selon le modèle Anthony 1988.

- **DANS LES ANNEES 90 ... La question du déploiement stratégique**

Dans les années 90, la question du déploiement de la stratégie n'a cessé d'alimenter les recherches en CDG avec, entre autres, le tableau de bord stratégique (Balanced Scorecard) de Kaplan et Norton (1992) avec ses 4 axes (Innovation et apprentissage

¹ Anthony, R 1988 The Management Control Function. Boston : Harvard Business School press. Bouquin, H (1989) Le Contrôle De Gestion. Paris : PUF.

organisationnel, Processus internes, Client et Financier) dans une relation de cause à effet puis d'effet à effet, et le contrôle organisationnel de Simons (1995) avec ses quatre systèmes¹ :

- Les systèmes de croyance formels (charte, code éthique, ...) et informels définissent les valeurs fondamentales et guident la recherche de nouvelles opportunités en environnement incertain.
- Les systèmes de délimitation (ou garde-fou) encadrent la prise de risque et jouent un rôle limitatif dans la recherche de nouvelles opportunités.
- Le système de contrôle diagnostic ou programmé est focalisé sur les écarts de performance par rapport à des objectifs clairement pré-identifiés.
- Le système de contrôle interactif porte sur les zones d'incertitudes stratégiques identifiées par les dirigeants. Ces deux outils sont fondés sur des démarches top-down et bottom-up.

On voit peu à peu se confirmer une finalité organisationnelle et stratégique du CDG et pas seulement une finalité comptable et économique, illustrée par la définition de Burlaud et Simon (1997), « le CDG est un système de régulation des comportements de l'homme ».

- **Les années de 90Contrôle vs pilotage :**

Dans cette décennie, Lorino (1995) comme Johnson (1992) releva, face aux modèles mondialistes, l'essentiel dans le progressivement des performances d'une autonomie des acteurs, aussi avantageuse que politique.

Le pouvoir de représentation et d'interprétation du manager vont lui donner un accès à la prise de décision (Le Moigne, 1990 ; Lacroux, 1999).

Cette approche fait une distinction entre les systèmes de pilotage et les systèmes de contrôle, dès les années de 90 la théorie "anglo-saxons" (Fitzgerald et al., 1991 ; Otley, 1999) s'intéresse aux systèmes de pilotage de la performance.²

- **A partir des années de 2000.....Ajustement de son image.**

Début de 21^e siècle le contrôle de gestion essaye de modifier son image coercitive pour devenir plus compréhensif, il tente de s'adapter à des domaines d'activité particuliers, en s'appuyant sur un contrôle interactif (Simons, 1995).

- **Les années de 2010: Des formes émergentes**

Le **CDG environnemental** (Antheaume, 2013) initié par les travaux de Seider (1976) de développement de l'influence écologique des produits et des procédés des entreprises dans toutes les étapes de leur vie avec l'analyse de cycle de vie, son calcul du coût global. Par ces nouvelles théories le contrôle de gestion devient exploratoire il pourrait être utilisé comme un processus d'innovation.

¹ le contrôle organisationnel de Simons, R.L (1995) **Levers Of Control : How managers use Innovation Control Systems to drive Strategic Renewal**. Boston : Harvard Business School Press.

² April 2017 Conférence : Le Contrôle de gestion dans tous ses états: Laboratoire EDETO, Faculté FJEC de Fès, Maroc.

2-2-2- Aujourd'hui

- **Aujourd'hui : un constat**

Aujourd'hui le CDG est plus instrumentalisé soit dans le secteur privé soit public du fait du poids politique. L'auteur Fabre (2014) constat l'échec tentatives d'implantation d'une comptabilité de gestion dans le secteur public

La gestion de la performance est considérée comme objet principal de CDG en tant que processus et la performance généralement associée dans la littérature en sciences de gestion de cohérence et pertinence.¹

D'après les auteurs: Capet, Causse et Meunie (1997) « on entend par cohérence, que les décisions sont logiques entre elles (cohérence interne) et par rapport à une échelle de préférence (cohérence externe) »²

Bessire (1999) «la pertinence pose un problème de définition. Elle se définit habituellement en relation avec un utilisateur ou une intention. Mais elle est quelquefois confondue avec la cohérence »³.

- **AUJOURD'HUI ... Un paradoxe :**

Le contrôle de gestion aujourd'hui à tendance à oublier l'essence même de son utilité : la gestion de l'incertitude (Bouquin, 2007) et la complexité. Erick (2014) affirme que :

« les pratiques du CdG, en tentant de réduire de façon excessive l'incertitude et la complexité par de multiples découpages verticaux et horizontaux, s'évertuent à supprimer ce qui justifie l'existence même du CDG, l'incertitude et la complexité »⁴.

2-2-3- Demain:

- **Demain.....Le rôle d'un contrôleur de gestion :**

Si le contrôleur de gestion passe d'un rôle de producteur à celui de clarificateur de chiffres, il a encore beaucoup de marge de progression en tant que catalyseur actif de l'organisation. Son évolution, comme celle de CDG, est étroitement liée à l'évolution des systèmes d'information (automatisation, standardisation, fiabilité, rapidité et facilité d'accès...). Si le CDG est aujourd'hui largement considéré comme faisant partie de la démarche stratégique de l'organisation, son image reste tournée vers la comptabilité et le contrôle par manque d'information et de pédagogie sur sa finalité auprès des managers, notamment middle managers.

¹ Le contrôle de gestion d'hier et demain, séances plénière de Michel Pendaries Anciens professeur à Kedge Business School, Colloque organisé les 21 et 22 avril 2017 par le laboratoire Edeto.)

² Capet, M. Causse, G et Meunier, J 1996 « **Diagnostic Organisation Planification d'Entreprise** » : Economica, Tome 1.

³ Bessire, D. (1999) **Définir la performance. Comptabilité Contrôle Audit**, septembre, 5 (2), page 127.

⁴ Eggrickx, A (2014) « **Les impasses du Contrôle de gestion : débats et perspectives** ». In Bollekcker M. et Naro G (coord), **Le Contrôle de gestion aujourd'hui**, Millau : Vuibert, p.123.

3- Les outils de contrôle de gestion et leurs impacts sur l'entreprise :

Le principal objectif de CDG est de piloter la performance de l'entreprise, il mesure des résultats et de s'assurer qu'ils sont en adéquation avec les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise, donc il est nécessaire d'être équipé de différents outils fiables de traitements des informations. Généralement nous pouvons trouver trois grandes catégories d'outils utilisés dans le contrôle de gestion

- **Les outils de planification** : cette catégorie nous permet d'élaborer des prévisions de vente et la définition d'une stratégie.
- **Les outils de pilotage** : Ils sont aux services d'analyser les résultats en s'informant qu'il répond aux objectifs fixés.
- **Les outils de communication**: ils autorisent de faire transférer des informations aux managers en leur proposant des suggestions pour la mise en place.

3-1- Les outils prévisionnels :

3-1-1- Définition des outils prévisionnels :

Sont les outils qui permettent d'étudier le futur à travers les opportunités de l'environnement et de son savoir-faire, son objectif de mettre les choix des axes stratégiques sous la disposition de l'entreprise.

3-1-2- Les instruments prévisionnels :

- **Le plan** :

Il est orienté vers la gestion à moyen et long terme et peut passer d'une réflexion générale sur le professionnalisme et la stratégie à la formalisation d'objectifs et d'actions.

A. Plan Stratégique : Utilisé pour définir le long terme (de 5 à 10 ans) et formaliser la carrière de l'entreprise et ses objectifs globaux.

B. Plan d'exploitation : Vise le moyen terme (2 à 5 ans) en incluant un plan d'investissement dans les technologies commerciales ou financières (Plan d'investissement)

- Mode de levée de fonds choisi pour compléter l'ensemble autofinancement

- Compte de résultat intermédiaire

- **Budget** : des objectifs composant l'investissement opérationnel approuvé pour l'exercice concerné.

3-2- La comptabilité générale :

“On peut considérer que la comptabilité est une technique qui permet de traduire les événements de l’entreprise suivant certaines conventions.

Dans cette optique, apprendre la comptabilité, c’est apprendre un ensemble de règles qui constituent cette technique. L’étudiant doit mémoriser beaucoup d’informations et n’a pas toujours la possibilité de faire des liens entre elles. Il peut alors facilement considérer la comptabilité comme une technique neutre, intemporelle et universelle.¹

3-2-1- Définition de la comptabilité générale :

La comptabilité générale est une obligation légale et la première source de données pour la gestion des entreprises. Cependant, il ne donne pas une vision précise des coûts ou de la rentabilité.

3-2-2- L’importance de la comptabilité générale :

Cette activité comptable permet d’avoir une vision globale de l’ensemble du trafic en provenance ou à destination d’une entreprise et de le traduire en termes financiers.

Il analyse les actifs d’une entreprise, c’est-à-dire les actifs et les passifs, et mesure la performance de l’entreprise en analysant ses résultats.

3-2-3- La comptabilité générale est une source d’information :

Pour les associés, les actionnaires, les banques ou encore l’administration fiscale, considèrent que la comptabilité générale comme une source d’information, elle vise à ²:

- Comparer les performances de l’entreprise avec celles de ses concurrents le même domaine d’activité.
- Assurez l’équilibre financier en utilisant des ratios telles que les taux de marge, les taux d’appréciation ou les rendements nets.
- Constituer le socle de la comptabilité analytique.

3-3- La comptabilité analytique :**3-3-1- Définition de la comptabilité analytique :**

La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l’entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.³

3-3-2- Objectif de la comptabilité analytique :

Plusieurs objectifs peuvent être associés à la comptabilité analytique y compris les objectifs suivants :

- Connaître les coûts des différentes fonctions prises en charge par l’entreprise.

¹ La comptabilité générale 3ème édition, Bernadette Collain, Frédérique Déjean, Marie-Astrid Le theule.

² Comptabilité générale, « système français et normes ifrs » 8ème édition Jacques Richard, Christine collette page 26 et 27.

³ La comptabilité analytique 3ème édition Gérard Milon dans la collection LEXIFAC.

- Déterminer les fondements d'évolution de quelques éléments du bilan de l'entreprise.
- Comparer les résultats de coût des produits aux prix de vente afin de donner une explication pour la situation.
- Établir les prévisions des charges et de produit courants
- Étudier le résultat des prévisions et expliquer les écarts éventuels.

3-4- Le contrôle budgétaire :

3-4-1- La définition :

Instrument de la gestion budgétaire dont le principe consiste en la comparaison régulière des prévisions reprises dans le budget et des réalisations effectives de la période considérée.¹

3-4-2- Les fonctions de contrôle de gestion contradictoires de contrôle de gestion :

Les théoriciens ont depuis longtemps réfléchi aux différents rôles attribués au contrôle budgétaire. Mais depuis quelques années, les contradictions ne manquent pas d'apparaître entre tous ses rôles.²

3-4-3- Les rôles de contrôle budgétaire :

- ✓ La prévision et l'établissement du programme d'activité ;
- ✓ La recherche des causes d'écarts et la fixation des responsabilités ;
- ✓ La coordination entre les différents services.

Le contrôle comptable des coûts de revient standard :

- Planifier.
- Coordonner.
- Motiver.
- Éduquer.³

❖ Contradiction de contrôle de gestion :

Les critiques du contrôle budgétaire peuvent être mieux comprises si l'on tient compte de l'incompatibilité entre certaines fonctions. L'une des études les plus célèbres sur ces contradictions est sans aucun doute E.M. Barrette, L.B. Fraser (1977). Il résume les conflits entre les différentes fonctions et tente d'apporter des solutions. Les auteurs attribuent les cinq fonctions du contrôle budgétaire à : planifier, motiver, évaluer, coordonner et éduquer, les deux dernières étant les moins importantes. Ceux-ci ne peuvent pas être exécutés en même

¹ <https://www.thesaurus.gouv.qc.ca> 24/07/2022 10h:30m.

² Nicolas Berland. Université de Paris IX Dauphine « **a quoi sert le contrôle budgétaire** » page 7,8.

³ Évaluer. (Barrette, M., Fraser L.B 1977, « **Conflicting Roles in budgeting for operations** », Harvard business Review p, 137_146.

temps car cela provoquerait un conflit. La planification et la motivation posent problème "En se basant sur le budget de fonctionnement le plus probable, on risque de se fixer des objectifs trop bas pour que la motivation en pâtisse".

3-5- Le tableau de bord :

3-5-1- La définition :

Le but d'un tableau de bord est de gérer une organisation à l'aide de métriques et de communiquer les résultats aux responsables. Le tableau est un outil clé pour prendre des décisions et définir la stratégie globale ou départementale d'une organisation.

Les tableaux de bord doivent mettre en évidence les résultats réels et les échecs, tout en facilitant la prise de décision et le déploiement d'actions correctives.

3-5-2- Les caractères de tableau de bord :

En cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

- Pertinents.
- Rapides à obtenir.
- Synthétique.

Les tableaux de bord peuvent varier d'un service à l'autre, mais il est toujours important de maintenir une certaine homogénéité dans le temps pour pouvoir comparer facilement les résultats sur plusieurs périodes.

3-6- Le reporting :

3-6-1- Définition :

Le reporting consiste à collecter des données à partir de différentes sources et les présenter de manière compréhensible afin qu'elles soient prêtes à être analysées.

Dans une certaine mesure, le reporting consiste aussi à présenter des données et des informations, de sorte qu'il inclut également une analyse, c'est-à-dire que l'audience finale puisse à la fois voir et comprendre les données, et surtout prendre des décisions d'action en conséquence.¹

3-6-2- Les aspects de reporting :

Le reporting, en revanche, est davantage un outil de contrôle et ne permet pas de prise de décision. Il permet au management d'avoir une vision globale des produits, des activités, des départements voire de l'ensemble de l'entreprise à un instant donné. En d'autres termes, les données sont fournies ici de manière "brute", sans analyse.

¹https://www.matthieu-tranvan.fr/management/reporting-manager-definition-outil.html#La_definition_de_reporting le 25/07/2022 à 23h : 41m.

3-6-3- Les aspects de reporting :

3-6-3-1- Le reporting d'activité :

rendant compte des activités des différents départements.

3-6-3-2- Reporting des ressources humaines :

pour communiquer sur les salaires, les absences et les formations.

3-6-3-3- Les reporting commerciaux :

entre autres, traduisent les résultats des commerciaux ou le nombre de nouveaux leads.

3-6-3-4- Un reporting financier :

Qui indique le solde de trésorerie.¹

¹ <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-contrôle-de-gestion>) le 26/07/2022 à 10h30m.

Section 2 : La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est un mode de pilotage à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées majoritairement financières. Dans cette section nous allons voir c'est quoi la gestion budgétaire ?, qu'elles sont els fondement de base de la gestion budgétaire généralement ? via des plusieurs auteurs.

1- Notion de base sur la gestion budgétaire :

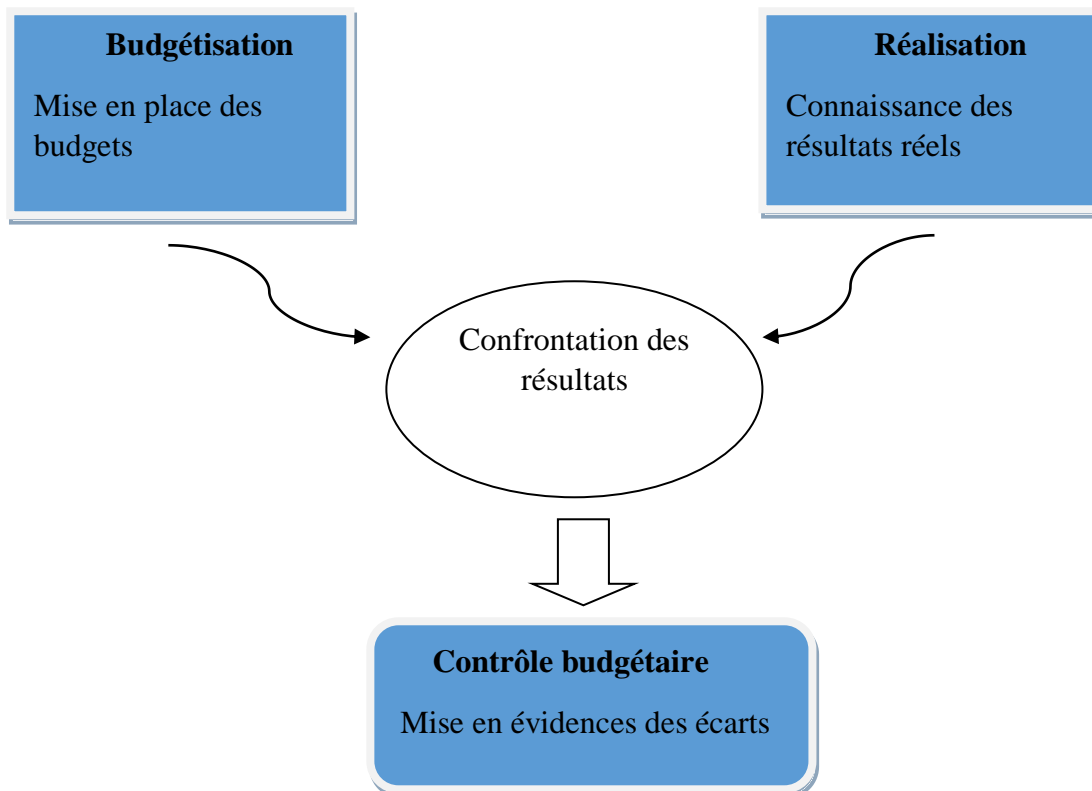
La gestion budgétaire c'est la planification pour les dépenses, les recettes et les dépenses revues pour une période données.

1-1- Définitions de la gestion budgétaire selon les auteurs :

Des différents auteurs ont proposé des définitions depuis l'apparition de la gestion budgétaire ce que nous allons voir maintenant:

Selon ALAZARD et SEPARI, la gestion budgétaire est définie comme : « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. Le mécanisme de la gestion budgétaire est illustré dans le schéma suivant :

Figure n 2-1 : Mécanisme de la gestion budgétaire¹.



¹ ALZARD.C et SEPARI.S, « contrôle de gestion 11manuel et application », p225.

La gestion budgétaire est un mécanisme qui permet de faire les prévisions à court terme des recettes et des dépenses de l'entreprise. C'est un outil de gestion qui permet de faire une analyse comparative entre les prévisions et les résultats.

➤ **Selon Doriath. B :** « c'est un mode gestion consistant à traduire en programme d'action chiffré, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »¹.

➤ **La gestion budgétaire d'après Depallens G,** « 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 programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables »².

1-2- Les objectifs de la gestion budgétaire :

- Assurer une certaine sécurité, des prévisions à court terme et améliorer la rentabilité en augmentent le profit par le processus du contrôle entre la réalisation et la prévision ;
- Avoir une ouverture d'esprit vers les dialogues, la négociation et la formation
- inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité.
- L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise

1-3- Les Acteurs impliqués dans la gestion budgétaire

Des différents acteurs sont impliqués dans la gestion budgétaire selon leurs positions dans la hiérarchie: la direction générale, le contrôleur de gestion et les responsables des centres de responsabilité.

1-3-1- La direction générale :

Implication de la direction générale dans la préparation du budget en amont et L'aval est le suivant :

- En amont du budget : dans toute entreprise, la planification stratégique peut identifier les objectifs commerciaux ou les plans d'exploitation à long terme le moyen terme peut intégrer les budgets futurs dans des perspectives à long terme et à moyen terme semestre. La direction générale fixe les objectifs pour l'année à venir et formule hypothèses et prévisions relatives à l'environnement des affaires.
- En aval du budget : La direction générale doit valider le budget avant l'exécution. Pendant la phase d'exécution, il développe des stratégies de suivi contrôle avec l'outil de contrôle budgétaire

¹ Doriath. B, « **Contrôle de gestion En 20 fiche** » 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p :01

² Depallens G « **Gestion Financière de L'entreprise** » 4^{ème} édition, SIREY, Paris, 1971

1-3-2- Le contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion est un acteur central du processus budgétaire, il intervient dans la conception et l'animation du budget, et il rédige des manuels d'utilisation et des procédures pour aider les gestionnaires à produire les réponses demandées.

1-3-3- Responsables de chaque centre de responsabilité :

Les gestionnaires de centre de responsabilité sont impliqués dans cette phase en matière de développement, ils ont la responsabilité d'identifier les objectifs de leurs centres de responsabilité et les actions à entreprendre pour les atteindre, ainsi que les ressources nécessaires pour les atteindre. « les responsable des centres de responsabilité budgétaire jouent un rôle important dans l'élaboration du budget. Ils sont les acteurs qui sont au quotidien en relation avec les réalités du terrain. Ils distillent à la direction générale et les autres acteurs des informations pertinentes sur les réalités du marché. »¹

2- Les caractéristiques, les avantages et les limites de la gestion budgétaire :**2-1- La caractéristique de la gestion budgétaire :**

Selon M, Gervais pour que le système budgétaire soit efficace six conditions doit être requises:

- ✓ Il est obligée de découvrir principalement les totaux des activités de l'entreprise, la gestion budgétaire contient des différentes organisations et devient un moyen de coordination de plusieurs fonctions
 - ✓ La répartition et la présentation du budget doivent être calquées sur un système d'autorité: le contrôleur de gestion, dans la compréhension la plus large de sa mission, conçoit et gère les systèmes d'information de l'entreprise
 - ✓ La répartition des responsabilités est claire, sans compromettre l'esprit d'équipe et la nécessaire solidarité interservices.
 - ✓ Le système budgétaire doit s'inscrire dans la politique globale de l'entreprise
 - ✓ Il doit être articulé à la politique du personnel dans le respect de la logique budgétaire.
- La combinaison des systèmes budgétaire et des politiques de personnel permettent à la responsabilisation des acteurs de passer des simples discours à un système de mesure de la performance compris, accepté, juste et éventuellement négocié.
- ✓ Enfin, les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées à mesure que de nouvelles informations apparaissent ou que les paramètres budgétaires changent de manière significative.²

¹ SELMER.C, «Construire et défendre son budget : Outils, méthode et comportement, Paris, Dunod, 2004, p43.

² Gervais, J "gestion budgétaire par les systèmes budgétaire", Vuibert, Paris, 1987, page.275.

2-2- L'importance de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire peut préparer l'entreprise à l'avenir par¹:

- ✓ Une meilleure compréhension du potentiel et de l'environnement de l'entreprise.
- ✓ Une volonté d'identifier ou vont occuper les prochaines années en définissant des objectifs et différentes manières de les atteindre
- ✓ Planifier et coordonner des actions pour atteindre ces objectifs
- ✓ L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle emploie

2-3- Les limites de la gestion budgétaire :

Parmi les limites de la gestion budgétaire nous citons:

- ✓ L'informatique fournit une expression financière de la performance, elle écarte les performances qualitatives telles que la qualité, la réactivité, le climat social, etc.
- ✓ C'est une gestion effectuée a posteriori qui peut être trop tardif dans un contexte qui exige une réactivité.
- ✓ Elle peut être une source lourde car les systèmes d'information permettent de calculer beaucoup de variance. De ce fait, seules les différences jugées significatives conduisent à des recherches d'affaires auprès des responsables d'exploitation. Les écarts sont calculés en identifiant l'impact financière le plus significatif, permettant une gestion des exceptions.
- ✓ Cela peut être une source de négativité lorsque les évaluations de performance sont mauvaises (les modèles de coûts génèrent des subventions) ou que les participants sont responsables de biais défavorables pour lesquels ils ne sont pas en mesure d'agir.²

3- La place de la gestion budgétaire dans la planification d'entreprise :

Les modèles de gestion à court terme des mandats budgétaires se sont révélés incapables de prédire les évolutions de l'environnement des affaires : ces prévisions manquent d'un cadre plus global pour indiquer la direction à suivre et les moyens d'atteindre les objectifs. Atteindre : C'est le but de la stratégie et du plan d'exploitation. C'est ce réseau de prévisions allant du long terme au court terme connu sous le nom de "planification" d'entreprise.³

¹ H. Hutin, **toute la finance d'entreprise**, édition d'organisation, Paris, France 2002, p387.

² Doriath b,b " **le contrôle de gestion en 20 fiches**", 5^{ème} édition, Dunod, Paris 2008 p203/204

³ . Claude Alazard, Sabine Sépari, « **contrôle de gestion Manuel et applications** » 2^{ème} édition p ,231.

3-1- Stratégie et planification d'entreprise :**3-1-1- De la gestion budgétaire :**

La Stratégie d'une entreprise peut être définie comme une série d'actions organisées pour atteindre des objectifs environnementaux. Elle doit assurer la pérennité de l'organisation tout en respectant le niveau de performance satisfaisant de ses différents partenaires (dirigeants, actionnaires, salariés, etc.).

Sa définition repose sur une étude des forces et faiblesses de l'entreprise, qui doit conduire à un diagnostic externe et interne :

➤ **Diagnostic Externe** : Il évalue les opportunités et les menaces de l'environnement pour l'avenir de l'entreprise ;

➤ **Diagnostic Interne** : Il recense les forces et les faiblesses de l'organisation. Ces évaluations ont pour but de sélectionner des facteurs clés de succès tels que :

- ✓ le positionnement prix
- ✓ le savoir-faire technique
- ✓ la qualité des produits
- ✓ le respect des délais

En fonction à la fois de l'entreprise, de son secteur d'activité, voire de la géographie de ses opérations Localisation.

Les facteurs ainsi retenus construiront vraisemblablement la stratégie de l'entreprise en définissant l'ensemble des marchés/produits/technologies qu'elle entend sécuriser pour son développement futur.

Sur la base des objectifs fixés, d'une analyse des forces et des faiblesses, la direction doit planifier et organiser les actions et les ressources allouées pour piloter les activités : c'est un business plan qui peut couvrir des périodes plus ou moins longues (trois à cinq ans).

Bien entendu, l'orientation prise à un moment donné peut évoluer au gré du déroulement de l'activité et des imprévus de cette période : tout le rôle du management est d'anticiper (horizons de planification à moyen et long terme) mais aussi de s'adapter.(aux changements à court terme)

Dans une entreprise, un plan peut être vu comme un système d'information sur son avenir parce que les responsables de la direction générale le « veulent ». Il est organisé en un ensemble d'informations prospectives qui se combinent dans des plans aux horizons de plus en plus restreints. Dans un processus de planification complet, il existe trois niveaux :

- ✓ le plan stratégique
- ✓ le plan opérationnel
- ✓ un ensemble de budgets qui forment le cœur de la gestion budgétaire

3-2- Outils de planification :

La généralisation des procédures de planification s'effectue dans un environnement stable, dans lequel il y a une croissance régulière, et l'anticipation peut être assimilée à regarder le passé et à lui attribuer un facteur de croissance. Dans ce contexte, il n'est pas rare qu'un système de planification soit établi sur une décennie.¹

3-2-1- Le plan stratégique :

Le plan stratégique occupe l'orientation stratégique, à savoir :

- ✓ le marché/produit/technologie de l'entreprise – les objectifs de cette dernière : objectifs quantifiables, tels que % de part de marché...
- ✓ les moyens d'atteindre ces objectifs : croissance interne et externe, zone géographique préférée, etc.

Il retrace les différentes étapes nécessaires à l'avenir de l'entreprise.

Avec les effets de la mondialisation, son horizon s'est considérablement raccourci : de 5 à 10 ans dans les années 1980, aujourd'hui il est souvent réduit à 3-5 ans.

Elaboré après une étude précise des forces et faiblesses actuelles de l'entreprise et de son environnement, le plan stratégique intègre les notions d'« idéal » et de « possible » dans un ensemble cohérent et réaliste. A cet égard, elle est bien différente de la prospective, qui imagine l'avenir et dont l'horizon est beaucoup plus lointain. Le plan est élaboré par les directeurs généraux et comparé aux gestionnaires individuels Fonctions commerciales puissantes. Comme tout plan d'action, il doit être soumis à Décentraliser le savoir des chefs d'unité car il doit leur servir de cadre action et leur permettre de faire des recommandations de mise en œuvre qui seront incorporées dans le plan fonctionner.

3-2-2- Plan opérationnel :

Le plan d'exploitation est élaboré sur la base de l'accord ou de la recommandation du centre de responsabilité :

Il représente une approche de mise en œuvre pratique de deux à trois ans les modalités pratique de mise en œuvre de la stratégie.

Pour chaque fonction, cette programmation est expliquée en termes de :

- Une planification des actions.
- Définition des responsabilités.
- Allocation des ressources financières, humaines et/ou techniques.

¹ Idem p232.

Elle conduit à considérer l'avenir à court terme de l'entreprise sous l'angle des aspects de viabilité, de rentabilité et de financement de l'entreprise. C'est pourquoi il est parfois subdivisé en plusieurs plans partiels :

- Plans d'Investissement.
- Plans de Financement.
- "Documents de Synthèse" Temporaires.
- Plans de Ressources Humaines.

Il constitue la voie sûre entre le plan stratégique et le budget des activités de l'organisation actuelle. Le lien entre ces différents documents varie selon la nature du business plan ; cela peut être :

- Synthétique, où la planification et la mise à jour sont conjointes,
- Non liée, ce qui peut être le cas des PME pour identifier certains axes stratégiques et utiliser le budget comme seul élément de planification pour l'avenir.

Le plan opérationnel, Lorsqu'ils existent, les prévisions budgétaires et les résultats des exercices doivent être ajustés fréquemment. C'est pourquoi certaines entreprises associent budget et plans opérationnels dans un plan « glissant », les données prévisionnelles devenant de plus en plus précises et détaillées. Nous nous rapprochons des travaux en cours.

Outre l'expression de prévisions à différents horizons temporels, il est nécessaire d'organiser l'autonomie de gestion au quotidien des unités décentralisées afin qu'elles ne recherchent pas des privilèges au détriment de leurs entreprises et qu'elles connaissent les arbitrages en cas d'un conflit entre la méthode des centres.

3-3- Les acteurs de la gestion budgétaire

Les acteurs de la gestion budgétaire Pour mettre le budget en place il doit être accompagné par un partage des responsabilités par la création d'un centre des responsabilités de nature différente.¹

3-3-1- La localisation des performances :

La localisation des performances consiste que le responsable maîtrise les éléments du budget affectés à son centre.

Il est important que la comptabilité et l'analyse des écarts respectent strictement la localisation des responsabilités y compris l'évitement des conflits sur la réalité de la performance mesurée.

¹ Claude Alazard, Sabine Sépari, « **contrôle de gestion Manuel et applications** » 2ème édition p: 233.

Ce type de calculs évitent de transférer en succession les dépassements de budget de l'amont vers l'aval et la mise en place dans les centres de responsabilité des charges discrétionnaires, source de démotivation du personnel.

3-3-2- La gestion par exception :

Cette mode de gestion ajoute au principe de pilotage seuils ou de valeur d'écart. Cette gestion peut s'entendre :

- Au sein de centre, donc la valeur de l'écart analysé n'est Pas jugée pour donner une interprétation d'une action corrective.
- Dans les rapports du centre avec le niveau hiérarchique Supérieur : En deçà d'une limite fixée et acceptable, les actions d'amélioration à entreprendre relèvent de la responsabilité du responsable central, la hiérarchie n'intervenant que pour les écarts anormaux.

Libéré du suivi et du contrôle opérationnel de niveau N-1, chaque manager peut se concentrer sur une réflexion à moyen et long terme sur le déploiement stratégique à son niveau de responsabilité.

Dans ce cas, la gestion budgétaire fait partie du réseau de prévision, qui est plus étendu.

Section 3 : La gestion budgétaire et le pilotage de la performance économique

1- Généralité sur la performance :

1-1- Définitions de la performance :

D'après BOURGUINGNON¹ « Etymologiquement ce mot vient du verbe anglais to “perform” lui-même issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir une action avec régularité. Trois sens lui sont généralement retenus :

- Un succès

- Un résultat de l'action

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

GILBERT et CHARPENTIER²: « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnel, quelques soient la nature et la variété de ces objectifs [...] La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des références choisis. »

Selon LORINO³ « la performance dans l'entreprise est tous ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur coût, c'est-à-dire à améliorer la création de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur/coût). »

¹ BOURGUINGNON.A, « Peut-on définir la performance? », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout, 1995, pp61-65»<<2 ;Idem, pp61-62.

² GILBERT.P et CHARPENTIER.M, « Comment évaluer la performance RH ? » Question universelle, réponses contingence, Acte du 31 congrès de l'association francophone de la gestion des ressources humaines (AGRH), Montréal, p359.

³ LORINO.P, « Méthode et pratique de la performance , le guide de pilotage », édition de l'organisation, 1997 p :18.

DORIATH¹ quant à lui, voit que « Le concept de 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. »

1-2- Les caractéristiques de la performance :

La définition ci-dessus de BOURGUINGNON, montre que la performance contient 3 caractéristiques fondamentales :

✓ **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** la performance est le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologie, organisation, fournisseurs, etc.).

✓ **Elle s'apprécie par une comparaison :** La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à des interprétations, qui peuvent différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

✓ **La comparaison traduit le succès de l'action :** c'est-à-dire que la notion de performance est positive, elle désigne un avantage pour chaque organisation dite performante.

1-3- Les concepts clés de la performance :

La notion de la performance contient généralement 3 concepts clés:

a) l'efficacité: L'efficacité signifie « Le rapport entre les résultats atteint par les système et les objectifs visés. De ce fait les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système. »²

b) Efficience: l'efficience est une efficacité proche mais spécifiée optimisation des ressources mise en œuvre pour obtenir des résultats. «L'efficacité est minimisée pour obtenir le résultat donné. « L'efficience est la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné.»³.

¹ DORIATH.B, « Contrôle de gestion » 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002, p : 125.

² MAHÈ DE BOISLANDELLE.H, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Edition Economica, Paris, 1998, p 139.

³ Idem, p313. 3

ALAZARD.C, SEPARIS, Idem, p16.

En d'autres termes, dans les affaires, cela signifie augmenter l'efficacité grâce à l'utilisation faire un usage raisonnable des ressources à leur disposition. De plus, il est possible de limiter l'efficacité au ralenti et déchets. Inactif signifie ne pas utiliser la capacité de production entraînant des coûts de capacité, les déchets sont dégradés Utilisation de la capacité utile qui peut produire plus et qui occasionnera des frais de fonctionnement. Par conséquent, l'efficacité peut être définie comme un produit des rendements des ressources.

Par utilisation des ressources (non inactives) utilisées (non-oisiveté)

Efficiencie = non-gaspillage × non-oisiveté

On peut dire qu'une entreprise réussit lorsqu'elle est mieux utilisée, ressources dominées par une allocation optimale des ressources,

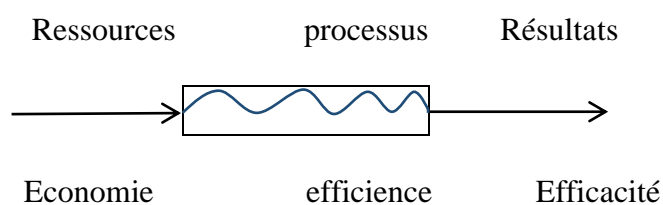
c) **Economie:** c'est le rapport qui existe entre les objectifs que l'entreprise souhaite à atteindre et les moyens mis en œuvre tel que les couts de la production, les charges ...etc.

d) **La pertinence :** TAHON définit la pertinence comme le lien entre les buts et les objectifs pour évaluer la pertinence, il convient de répondre aux questions suivantes : « Les moyens mis en œuvre sont-ils cohérents avec les objectifs ? »¹

Pour réussir, les entreprises doivent être efficaces et efficientes. En même temps, tant que les objectifs fixés sont en rapport avec les moyens distribuer.

BOUQUIN exprime la performance comme une combinaison d'économies, efficacité et effectivité. Il représente le problème général de la performance comme suit :

Figure n 3-1: Problématique de la performance



Source : BOUQUIN.H, Le contrôle de gestion, Edition presses universitaire de France, 7 Edition, Paris, 2006, p75.

D'après l'auteur, l'économie vise à utiliser les ressources avec un minimum des coûts et l'efficience c'est le fait d'augmenter la quantité obtenue des produits, des services avec une quantité de la ressource donnée. Enfin l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

¹ TAHON.C, Evaluation des performances des systèmes de production, Edition Hermès science publications, Paris, 2003, p 31.

2- Typologie de la performance :

La performance c'est un concept multiformes, nous allons étudier ses dimensions: stratégique, financière, sociale, environnementale et globale.

2-1- La performance stratégique :

Selon BARETTE et BERARD « Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés [...]. Pour la haute direction, le souci majeur est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels ». ¹

SADEG définit la performance stratégique comme la capacité des managers à gérer stratégiquement sa performance opérationnelle, qui détermine véritablement les résultats d'exploitation pour les prochaines années. Atteindre cette performance nécessite plusieurs facteurs, notamment entre; la croissance des activités, stratégies réfléchies, culture d'entreprise dynamique, forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté avec des objectifs à long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les clients, gérer la qualité et fournir les produits aux clients, maîtriser l'environnement.

2-2- La Performance financière :

La dimension financière de la performance à longterm est la référence en matière de performance et de valorisation des entreprises. La bonne santé financière d'une organisation doit être résumée par ce type de performance. Selon Martory, « 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. » ²

Par conséquent, la performance financière peut être définie comme une entreprise atteint ses objectifs financiers, essentiellement en maximisant sa création de valeur et en assurant sa rentabilité.

2-3- Performance sociale :

DUCASSY.I et MONTANDRA ont défini la performance sociale comme étant« la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues. Ces objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique et sociale des clients et de garantir la

¹ BARETTE.J, BERARD.J, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, N°04, Hiver 2000, p15

² MARTORY.B et autres, Piloter les performances RH, Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008, p23.

responsabilité sociale envers les clients, les employés, la communauté servie et l'environnement »¹

Par conséquent, la performance sociale est la Pas directement lié à l'activité économique. Ceci est une application valide La mission sociale d'une organisation qui s'aligne sur les valeurs sociales. Cette La performance est mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent qualitativement l'importance de la prise de décision collective, des conflits et des crises sociales, Satisfaction des employés, rotation du personnel, absentéisme et retard au travail.

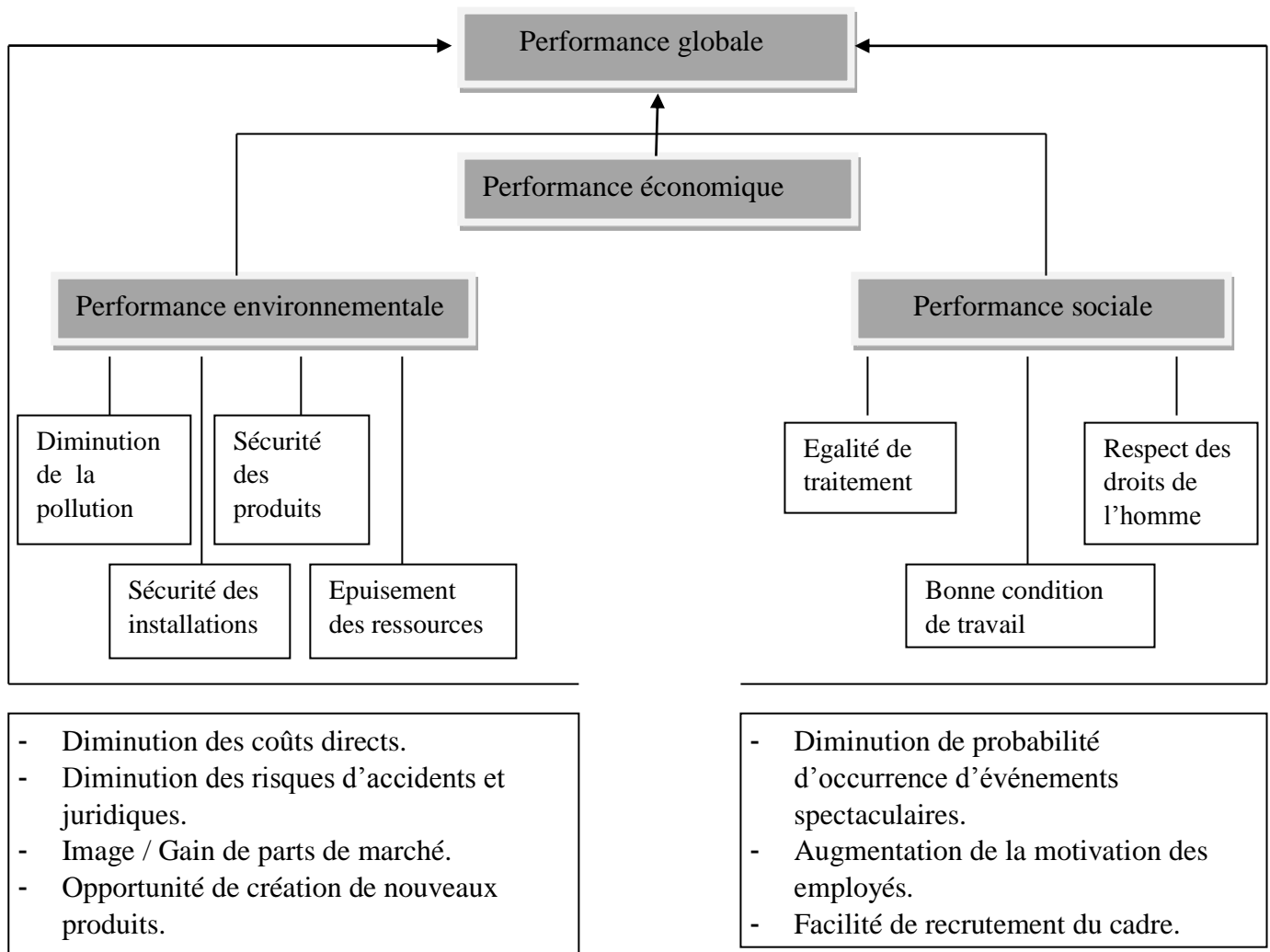
2.4 La performance global :

La performance a longtemps été réduite à une dimension financière. Cette performance cherche à réaliser la rentabilité de répondre aux attentes des actionnaires par le chiffre d'affaires, Maintenir une part de marché durable pour l'entreprise. Mais pour quelques pour quelques années, nous sommes passés de moins de performances à plus global, (représentation multidimensionnelle) y compris social et environnement, Renault définit la performance globale comme: « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ».

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

¹ DUCASSY.I et MONTANDRAU.S, Performance sociale : quelle influence de l'actionnaire , Revue.

Schéma n° 4-1: la performance globale



. A partir de ce graphique, on peut dire que la performance globale est un concept multidimensionnel et holistique, il est le résultat de l'intégration de trois (03) performances environnementales, économiques et sociales.

D'autres types de propriétés peuvent également être trouvés. Dans cette direction, DORIATH ET GOUJETT ont distingué deux types de performance :

➤ **Performance externe :**

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation.

➤ **Performance interne :**

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

Tableau n° 2-1 : Distinction entre performance externe et interne.

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

Source : DORIATH.B, GOUJET.C, Op. Cite 173-174

Le tableau ci-dessus, montre les informations financières pour Facilite la communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise Toujours des informations sur les performances externes, notamment pour actionnaire. Toutefois, les gestionnaires responsables de l'organisation La performance interne s'intéresse davantage au processus d'obtention des résultats. C'est pour Ils prennent, organisent et mettent en œuvre toutes les décisions d'évaluation ressources pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

3- Gestion budgétaire outils de pilotage de la performance :

3-1- Notion de pilotage :

Dans ce cas, nous essayerons de trouver la définition de pilotage de la performance à partir de ce que les auteurs disent sur ce contexte ;

3-1-1- Définition du pilotage de la performance :

D'après LORINO« Piloter c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre: ¹

¹ Idem, LORINO p507.

- A agir ensemble de manière performante,
- A agir ensemble de manière plus performante. »

Ensuit: « piloter, c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles (déploiement) et capitaliser les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs et les méthodes (retour d'expérience). »

Selon Doriath, le pilotage de la performance c'est : «organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Le pilotage de la performance est à la fois :

- un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ; - un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs. Ce processus peut être décrit de la façon suivante :

- ✓ Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centre de responsabilité, unités, projet, etc.
- ✓ Détermination des variables d'actions afin d'agir sur les facteurs de la performance.
- ✓ Information des acteurs.
- ✓ Contrôle des réalisations par comparaison avec les objectifs.
- ✓ Régulation éventuelle quand la comparaison révèle des écarts trop importants. »¹

3-1-2- Suivi de processus de pilotage :

L'identification des facteurs de causalité de la performance doit être continue. Cette surveillance de ces facteurs au fil du temps est essentielle pour rester adéquate à tout moment. Toute modification interne ou externe. Aussi très excitant, Les évaluations de performance doivent être une activité régulière, et systématiquement. Donc, la pilotage de la performance semble comme un processus des phases suivantes :

a) Phase de prévision: Cette phase est déterminée par des politiques définies par la direction générale. Ce dernier, ainsi que les différents responsables du centre de responsabilité, planifient les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie sur plusieurs échéances. Les résultats attendus à court terme de la direction sont cosignés dans deux types de documents : les budgets et les tableaux de bord.

b) Phase d'exécution : Cette phase se déroule au niveau central de responsabilité de l'organisation. Les managers mettent en œuvre les moyens qui leurs sont attribué. Ils disposent d'un système d'information pour mesurer le résultat de leur action. Les responsables d'entité doivent comprendre et accepter ce système de mesure.

c)Phase d'évaluation : Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer la performance des entités. Cette étape

¹ DORIATH.B, GOUJET.C, Idem p176 – 177

du contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape du contrôle est réalisée régulièrement au niveau des centres de responsabilité

d) Phase d'apprentissage : Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses.

3-2- Outils de pilotage :

Au sein de l'entreprise nous pouvons trouver des catégories des outils, parmi ces catégories nous allons présenter les outils d'appui et les nouveaux outils;

3-2-1- Outils d'appui :

Les outils d'appui sont des outils de support, Il est nécessaire de clarifier la situation de la gestion. Pour cela, le benchmarking et les redesigns sont les plus couramment utilisés :

❖ Benchmarking :

BOUIN et SIMON possèdent des repères: « comme un processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. C'est un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis celles des entités de références, et la mise en œuvre dans son organisation ». ¹

SELMER définit trois (03) référentiels:

- Benchmarking interne : on compare entre les performances des unités comparables au sein d'une même société ou d'un même groupe, soit sur des processus, soit sur une fonction ;
- Benchmarking compétitif : souvent basé sur des études faites par des tierces parties, telles que des consultants, des organisations professionnelles, administration..., amène à comparer à se comparer à ses concurrents.
- Benchmarking générique : qui compare des fonctions, des processus indépendamment dans un autre secteur d'activité. ²

❖ Re-engineering :

¹ BOUIN.X, SIMON.F, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 2000, p 77.

² SELMER.C, «Construire et défendre son budget : Outils, méthode et comportement », Paris, Dunod, 2004 , p45.

D'après Lorino; « le re-engineering consiste à analyser certains processus prioritaires, identifier des imperfections et des dysfonctionnements majeurs dans la structure ou leur mode de fonctionnement (redundances, manque de coordination, modes opératoires inefficaces...) et réaliser des actions d'optimisation permettant des gains significatifs en terme de délais, de qualité ou de coûts et une meilleure réponse aux attentes des clients ». Ainsi, la réingénierie vise à repenser les entreprises, les cultures, les organisations et Son processus afin d'améliorer ses performances, il suppose que l'opération est actuellement inadaptée et une nouvelle organisation doit être conçue en tenant compte Réalités actuelles et développements futurs.¹

3-2-2- Nouveaux outils :

❖ Coûts par activité (Activity Based costing : ABC):

Le costing des activités permet d'orienter la performance des activité soutien de l'entreprise et intégrer son coût dans le coût du produit. Selon GERVAIS, Méthode ABC« est un système qui consiste à placer entre les centres de responsabilité et les produits une catégorie intermédiaire : l'activité, calculer les coûts des activités fournis par les différents centres et regarder dans quelle proportion tel produit utilise telle activité, de manière à obtenir une évaluation des coûts des produits. La logique du système résume ainsi :

- Les activités consommant des ressources ;
- Les produits consommant les activités. »².

❖ Management par les coûts (Activity Based Management ABM) :

« C'est une méthode de management de l'entreprise qui doit permettre un pilotage stratégique de l'organisation dans le but d'améliorer la performance par des démarches de progrès continue. »

Le management par activité met en œuvre une démarche qui installe:

- Un système d'évaluation permanent de la performance ;
- Un système de pilotage qui favorise l'action, la réaction, la régulation par chacun des acteurs,
- Les conditions qui assurent la cohérence des actions et des initiatives individuelles afin de converger les objectifs stratégique de l'entreprise.

¹ LORINO.P, Idem , p 344.....

² GERVAIS.M, Op.cit, pp172-173.....

❖ Cout cible (Target Costing) :

Selon DORIATH et GOUJETT, «le coût cible repose sur une démarche d'analyse qui part du prix du marché et de la marge désirée pour en déduire le coût à atteindre» : $\text{Coût Cible} = \text{Prix du marché} - \text{Marge souhaitée}$

La définition du coût cible adopte la méthode d'inversion. En effet, l'entreprise ne fixe pas son prix de vente en fonction du prix de revient, mais fixe un objectif (coût cible) à atteindre en fonction du prix de marché. C'est un outil qui permet de piloter depuis le marché.

❖ Tableau de bord prospectif (Balanced scorecard) :

BSC est un système de mesure de la performance stratégique. Les dirigeants ne l'utilisent pas seulement pour articuler, communiquer et mettre en œuvre une stratégie. C'est un outil administratif dans lequel :

- coexistence de mesures financières et non financières ;
- Les métriques sont divisées en quatre (04) sections, du court au long terme reflétant la perspective actionnariale (résultats financiers), le prospectif client (qualité, satisfaction client, performance commerciale), le prospectif processus internes (productivité, délais, réactivité, fiabilité genre), perspectives d'innovation et de compétences (formation, recherche, développement) ;
- Les indicateurs sont liés les uns aux autres par un modèle causal, et les indicateurs non financiers peuvent prédire l'évolution ultérieure des indicateurs financiers

3-3- Gestion budgétaire comme outil de pilotage de l'entreprise :

Compte tenu de l'importance de la performance, les entreprises ne peuvent pas le piloter. Pour ce faire, elle doit choisir le ou les outils de gestion qui lui conviennent le mieux et l'accompagner dans l'atteinte de ses objectifs. A travers cette section, nous nous intéressons davantage à la gestion budgétaire en tant qu'outil de pilotage de la performance d'une part, et nous citerons quelques critiques de l'outil d'autre part.

3.3.1 Le rôle de la gestion budgétaire dans le pilotage de la performance économique¹ :

La gestion budgétaire est un outil de gestion aux multiples fonctions pour une entreprise. Les procédures budgétaires sont utilisées pour définir la stratégie d'une entreprise et mettre en évidence les écarts. Ces éléments sont discutés ci-dessous :

¹ **Source** : François Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2^{ème} édition, Gualino éditeur, Août 2005, p 20-50.

a)- Diffusion de la stratégie et du plan annuel :

Le budget doit disposer des ressources nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie commerciale. L'affectation du budget s'effectue au moyen d'une lettre cadre, qui est transmise aux différents services de l'entreprise et adaptée à chaque service Pour HENOT et HEMICI : «c'est une étape essentielle par laquelle la direction générale transmise à toute les autres directions un document où figure les orientations et les objectifs pour l'année N+1. »

Par conséquent, il peut informer les participants de l'entreprise les hypothèses de la direction sur l'environnement et divers Objectifs stratégiques. Cette lettre donne à chacun un cadre commun.

b)- Mise en évidence d'écarts :

L'exécution du budget garantit que les activités sont réalisées pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Par conséquent, il est nécessaire de suivre les résultats réels pour confirmer ou non les hypothèses et les escomptes. L'objectif est de contrôler l'entreprise et de prévenir les dérives qui pourraient avoir des conséquences néfastes

Le contrôle budgétaire aide à détecter quand quelque chose ne va pas et à le corriger.

Il y aura des ajustements au cours des prochaines périodes. Cela se produit au fur et à mesure que le travail est fait. Un budget est créé pour détecter lorsque les résultats sont différents de ce qui était attendu. Les effets des erreurs doivent être corrigés et empêchés de se reproduire. Le contrôle budgétaire doit suivre quelques principes stricts et a des implications sur le reste de l'opération. SELMER explique que le budget doit être analysé lorsqu'il y a des écarts, et que le contrôle doit être maintenu. Est bien établie:

✓ Vérifier uniquement les différences significatives dans les quantités, les tolérances, etc. C'est une erreur d'ignorer certains écarts qui semblent négligeables, mais il s'avère qu'ils sont la somme d'écarts plus importants qui se compensent. Les raisons en seront soigneusement vérifiées en distinguant spécifiquement les différences de quantité et de prix.

✓ Le calcul des écarts n'est pas une fin en soi, l'analyse des causes doit conduire à des actions correctives.

✓ Il est nécessaire d'assurer la fiabilité et la cohérence des informations sur les réalisations et les prévisions. Il convient de noter que les écarts peuvent également provenir de réalisations (hors objectifs ad hoc) ou d'éléments ad hoc (budgets ou coûts standard irréalistes).

✓ Il faut aussi savoir que certains écarts sont dus à des événements indépendants de sa volonté.¹

¹ SELMER.C, Op.cit, p178.

3-3-2- Remise en cause de la Gestion budgétaire :

La gestion budgétaire consiste à préparer un budget basé sur les hypothèses de l'activité, dont le périmètre est le budget annuel, et la formation d'objectifs comme base de calcul des écarts et d'évaluation des performances. Toutes ces caractéristiques sont remises en cause selon ALAZAR et SEPARI :

Budget et le temps : La préparation du budget prend en moyenne quatre (04) mois pour coordonner les différents services de l'entreprise, construire le consensus, étudier tous les scénarios possibles, définir les différentes priorités, consolider et approuver le budget. D'une part, tous ces processus comportent de nombreuses contraintes qui rendent l'étape d'élaboration d'un budget longue et compliquée. Le suivi budgétaire, quant à lui, permet un reporting financier mensuel, autorisant des résultats consolidés. Elle focalise l'attention des managers sur les objectifs à court terme et induit un mode de raisonnement orienté vers le passé.

♣ **Le budget et l'incertitude** Le principe de la gestion budgétaire est de prévoir le futur en prenant le passé et en y ajoutant un pourcentage d'augmentation. Or, cette procédure gardait sa pertinence dans un contexte de concurrence stable. Aujourd'hui, l'environnement est devenu complètement incertain, les couples produits-marchés sont réactualisés dans des horizons deux à trois ans, l'incertitude existe au sein même des organisations quant aux processus ou aux technologies à mettre en œuvre.

♣ **Budget et performances :** Le budget attire l'attention sur l'analyse des écarts, qui est un outil de suivi des performances. Il fournit une interprétation financière de la performance d'une entreprise. Cette focalisation sur les critères financiers ne s'inscrit pas dans la conception actuelle de la performance devenue multicritère. Il faut désormais gérer la valeur, la qualité et les délais tout en maîtrisant les coûts¹.

¹ ALAZARD.C SEPARI.S, Op.cit, pp 606-607

Conclusion :

En définitive, le contrôle de gestion est à la fois une discipline des sciences de gestion en tant que discipline, il repose sur des stratégies, des outils, et des théories. Mais il est aussi un moyen qui permet de recouvrir des aspects tel que la vérification et la maîtrise.

La gestion budgétaire, un modèle qui s'applique sur la base des prévisions relatives à l'activité de l'entreprise, sert à établir des programmes d'action exprimés par la confrontation avec les réalisations.

Nous pouvons dire que la gestion budgétaire représente une gestion prévisionnelle, à court terme, dont l'instrument est le budget. Elle est donc une méthode de gestion prévisionnelle à basée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés, issus du plan stratégique défini par la direction .La gestion budgétaire représente une véritable modélisation de l'activité de l'entreprise et inclut un processus de contrôle budgétaire.

A travers des recherches nous avons réalisé ce chapitre théorique et de réussir à trouver des réponses sur le contrôle de gestion et son évolution historique et de mettre en place l'essentiel de la gestion budgétaire comme un modèle de prévision et comme un outil de la performance économique de l'entreprise à partir de ce que les auteurs parlent sur ce thème

Chapitre II :

**Le budget, le processus budgétaire et
contrôle budgétaire.**

Introduction :

Pour assurer le bon fonctionnement et la continuité de ses activités et faire face à la concurrence, les entreprises doivent augmenter la valeur des produits ou services qu'elles fournissent et chercher à réduire la consommation de ressources. La maîtrise des budgets et des coûts est donc une condition nécessaire de réussite que tout programme de contrôle doit prendre en compte.

Ce chapitre est consacré aux généralités sur le budget, au processus budgétaire et au contrôle budgétaire. La première section porte sur le budget en général, la seconde sur le processus budgétaire et la troisième sur le contrôle budgétaire.

Section 01 : Généralités sur le budget :

Pour les agents économiques, c'est-à-dire les individus, les familles, les associations, les entreprises, les pays, etc., ou les entités, c'est-à-dire les institutions, les projets, les missions, les fonctions, etc. Un budget est un document résumant les recettes et les dépenses prévisionnelles déterminées et quantifiées pour un exercice futur (généralement une année d'activités).

Dans cette section, nous discuterons brièvement de tous ce qui concerne le budget.

1- Définition et rôle de budget :

1-1- Définition de budget :

Un budget est un état prévisionnel des dépenses et des recettes d'une entreprise, d'un Etat, d'une collectivité territoriale, d'une institution, d'une association, de tout agent économique, d'un particulier.

Le budget fait l'objet d'un suivi permanent pour s'assurer qu'il est respecté et de mesures correctrices si son exécution s'écarte ce qui était prévu. Il peut faire l'objet de révisions, par exemple semestrielles ou trimestrielles, si les hypothèses de départ ont changé ou si le réalisé n'est pas conforme à la prévision initiale.

Pour une entreprise, le budget est un outil de gestion prévisionnelle, d'aide au pilotage, de coordination, de délégation et de communication¹.

1-2- Définition selon les auteurs :

D'après BOUQUIN .H Le budget peut être défini comme « une expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectif visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers les butes à long terme de l'organisation. »².

Selon LOCHARD : « Le budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé et établi, en fonction d'objectifs négociés et acceptés. Un budget d'exploitation est la traduction chiffrée de tous. »³

2- Rôle et objectifs de budget :

2-1- Rôle de budget :

Le budget doit prévoir :

¹ <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Budget.htm> le 20/07/2022 à 20h:48m.

²Bouquin H., « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », Edicef, 1992, P. 09

³Lochard.J, La gestion budgétaire outil de pilotage des managers, Edition d'Organisation, Paris,1998, p12

- Clarifier les objectifs poursuivis par l'organisation.
- Élaborer des plans à court terme.
- Estimer les revenus liés au programme.
- Élaborer des plans d'investissement.
- Déployer le plan de production.
- Planifier l'approvisionnement.
- Assurer l'embauche de la main-d'œuvre et la préparation de la formation.
- Élaborer le budget de production.
- Établir un budget global.
- Assurer le suivi du plan.
- Mesurer régulièrement dans quelle mesure les objectifs sont atteints.
- Évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacités des gestionnaires.
- Intervention pour corriger le plan.
- Réévaluer les objectifs et les stratégies de l'organisation.¹

2-2- Objectifs de budget :

La construction de programmes et de budgets répond à plusieurs objectifs² :

a)- Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise :

- ✓ Un budget identifie tous les moyens et ressources nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels, ainsi que les contraintes et opportunités externes ou internes à court terme.
- ✓ Ils s'assurent que les décisions et les actions des différents centres de responsabilité sont alignées avec les objectifs de l'entreprise.
- ✓ Ils peuvent vérifier a priori si la construction budgétaire respecte l'équilibre de base de l'organisation (trésorerie et financement).

b)- Le budget est un outil de communication, de responsabilité et de motivation :

- ✓ Ils informent les managers sur les objectifs de l'entreprise et leur mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité.
- ✓ Ils responsabilisent et motivent les hommes dans le cadre de la décentralisation en négociant les objectifs et les moyens de mise en œuvre.

c)- Le budget est un moyen de contrôle et de mesure :

- En analysant l'écart entre les données réelles et budgétées, les lacunes de l'entreprise peuvent être évitées afin que les anomalies puissent être détectées et des actions correctives prises.

¹ « <https://wikimemoires.net/2012/03/procesus-budgetaire-5-phases-procedure/>, » 2012.

² D. B. e. G. C, Doriath B et Goujet C 2007, «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris P.105., paris: Edition Dunod, 2007.

2-3- Typologie des budgets :

Dans la fonction de gestion budgétaire, nous pouvons identifier l'évolution de différents types de budgets et suivre la trajectoire de l'entreprise à travers celui-ci. Pour y parvenir, une entreprise doit établir un budget de fonctionnement, qui comprend (budget de vente, budget de production, budget d'approvisionnement), un budget financier (budget d'investissement, budget de fonctionnement et trésorerie), et des documents de synthèse, qui sont ensuite agrégés pour obtenir les budgets généraux.

2-3-1- Budgets opérationnels :

Il regroupe :

a)- Budget de vente :

Le budget des ventes « est la première construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux ». ¹

Il s'agit d'une prévision des ventes futures, et il s'agit de prévoir les ventes et les prix unitaires sur une base mensuelle. Cette segmentation des ventes peut se faire par période, produit ou région. En d'autres termes, il peut prédire un chiffre d'affaires qui dépend de prix compétitifs, de ventes de livres, d'études de marché. Comme tous les autres budgets, le budget des ventes doit être aligné sur les objectifs et les stratégies fixés par la direction de l'entreprise. ²

Tableau n° 1-2 : Représentation de budget de vente :

	janvier	février	mars	décembre
Programme d'action(quantités)					
Prix de vente					
Chiffre d'affaire hors Taxes (H.T)					
TVA (%)					
Chiffre d'affaire (T.T.C)					

¹ Alazard C, Séparis S, Op. Cit, P.307

² Mr HEMMI, cours contrôle de gestion S6 : Parcours Gestion, 2013, P15

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

Source : ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, le contrôle de gestion à la portée de tous, 3^{ème}, Édition ECONOMICA, P62.

b)- Budget de production :

Le budget de production ne concerne que les entreprises industrielles "entreprises de transformation". Ce budget doit être établi de manière à respecter le budget des ventes. Il n'est pas question de produire sans tenir compte des possibilités de vente, et l'équilibre entre la production et les ventes doit être ajusté. Par conséquent, sa mise en place nécessite des connaissances en matière d'ordonnancement, de démarrage et de programmation.¹

c)- Budget des approvisionnements :

Inclure tous les achats de matières premières qui peuvent être utilisés pour fournir des entrées de stock. Les budgets d'approvisionnement sont naturellement liés aux intrants et aux extrants. Il tient compte de l'évolution de l'inflation (prix fournisseurs) et dépend de la politique d'approvisionnement, de la spéculation, des capacités de stockage, Le budget d'approvisionnement est divisé en plusieurs sous-budgets :

- Budget de commande.
- Budget de livraison.
- Budget de consommation.
- Budget de stock.²

2-3-2- Budget financier :

Qui regroupe :

a)- Budget d'investissement :

Les décisions d'investissement font généralement partie d'un plan d'investissement qui s'étend sur plusieurs années avec des engagements à long terme pour l'avenir de l'entreprise. Les budgets d'investissement fixent des engagements d'action à court terme, dont l'impact ne se développera qu'à moyen ou long terme. Ils sont étroitement dépendants des plans d'exploitation et n'auront qu'un impact à court terme sur la trésorerie et les états financiers prévisionnels.³

Les budgets d'investissement correspondent aux dépenses affectant le patrimoine d'une entreprise, d'une collectivité ou d'un organisme dans le but de remodeler significativement son cycle d'exploitation. Ainsi, le budget d'investissement se différencie du budget de fonctionnement (charges quotidiennes et à court terme pour faire tourner la structure).

¹ DERVAUX.B et COULAUD.A, Dictionnaire de management et de contrôle de gestion, 2^{ème} édition ; DUNOD, Paris, 1990, P25

² DERVAUX.B et COULAUD.A, Dictionnaire de management et de contrôle de gestion, 2^{ème} édition ; DUNOD, Paris, 1990, P25.

³ Langlois L, Bonnier C et Bringer M, 2006, « Contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris, P.186.

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

Les Entreprises, associations et collectivités utilisent ce concept pour développer une planification optimale de leur cycle de vie. La sélection est basée sur un certain nombre de critères tels que les ressources, la capacité d'autofinancement, la charge d'amortissement, les objectifs, le retour sur investissement attendu, etc¹.

b)- Budget de trésorerie :

le budget de trésorerie est un outil qui convertit les dépenses et les revenus prévus en flux de trésorerie projetés qui permettent de prendre des décisions appropriées concernant la liquidité et la solvabilité d'une entreprise.

Le budget du Trésor "transforme les dépenses et produits des budgets précédents en encaissement et décaissement".²

- Budget d'encaissement : Ce budget centralise toutes les prévisions de recettes liées à l'exploitation des machines (encaissement auprès des clients) et comprend également les cessions d'actifs, les subventions reçues, etc.- Budget TVA : Dans les différents budgets de fonctionnement, les recettes et dépenses soumises à la TVA conservent leurs montants HT, la TVA étant neutre en résultat. Il est dans notre intérêt que ce budget soit établi avant de passer au budget des paiements, car la TVA a un impact sur la trésorerie car elle est collectée par l'entreprise puis reversée à l'Etat.

- Budget des décaissements : ce budget centralise toutes les dépenses prévisionnelles, celles liées à l'exploitation (paiement des fournisseurs et des salaires), mais aussi d'autre sortie comme par exemple des remboursements d'emprunts ou des paiements de dividendes.³

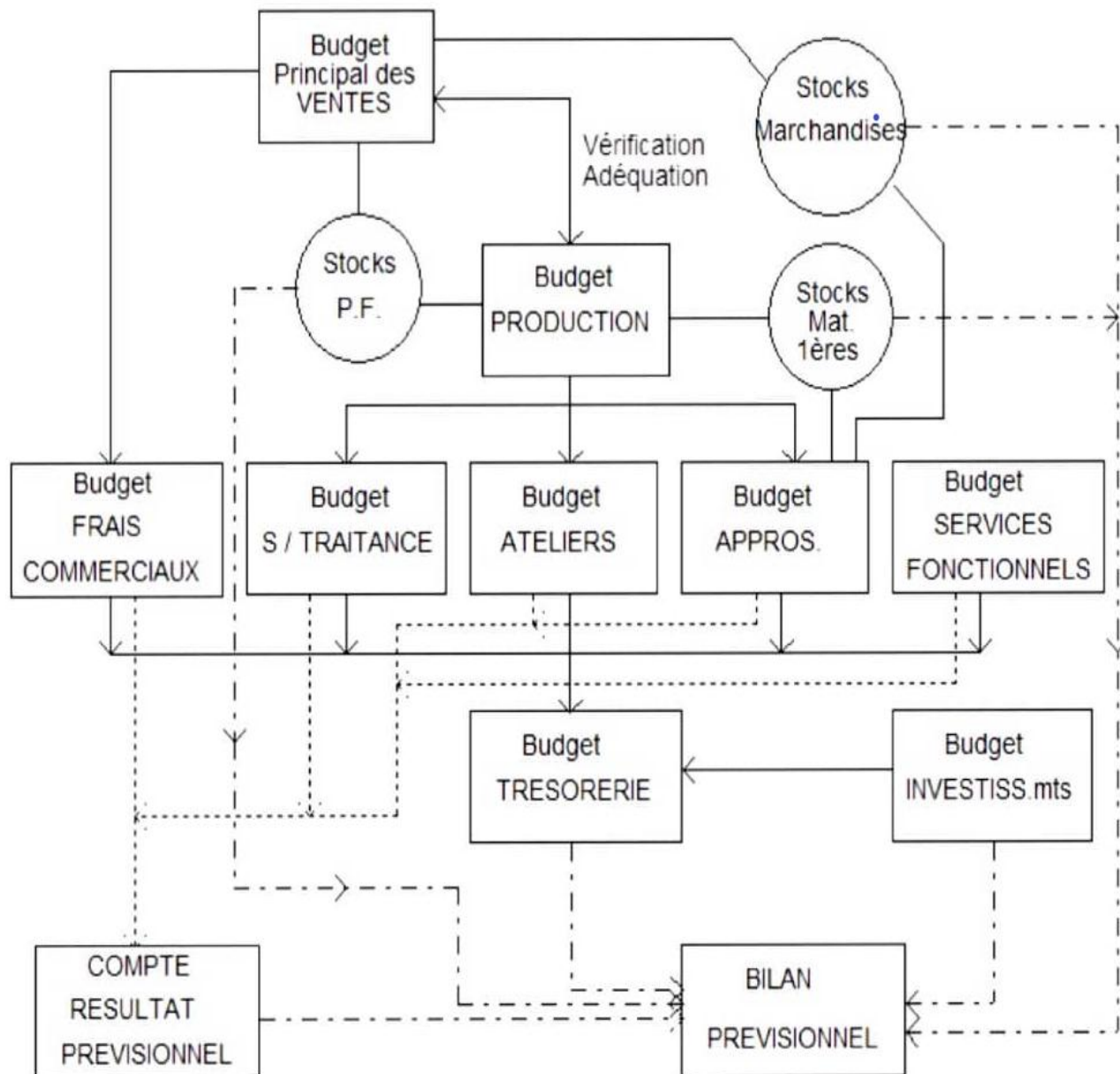
¹ <https://www.rachatducredit.com/definition-budget-d-investissement-9797.html> le 25/07/2022 à 23h 20m.

² ALAZARD.C, SEPARI.S, « Contrôle de gestion : Manuel et applications », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, p307-341.

³ Longlois L, Bonnier C et Bringer M, 2008, Op. Cite, P.286

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

Schéma n°1-2: articulation des budgets



Source : gilleslapierre.blogemploi.com – Page 8

2-4- Fonctions du budget :

Les fonctions d'un budget peuvent s'exprimer comme suite¹ :

- Autoriser
- Prévoir
- Planifier
- Mesurer

¹ MAYER, (Jean), « gestion budgétaire », 7eme édition, DUNOD, 1978.

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

- **Fonction d'autoriser** : Font traditionnellement partie du budget de l'État, tandis que le budget d'investissement est une partie importante de la fonction mandatée. Dans les budgets de fonctionnement, cette fonction est souvent subordonnée à d'autres fonctions.
- **Fonction de prévoir** : Concerne les incidences sur la performance d'origine externe, c'est-à-dire hors contrôle du responsable.
- **Fonction de planifier** : Insistés dans la théorie de la comptabilité budgétaire, ils représentent le budget comme un outil de contrôle. Contrairement à la prévision, la fonction de planification est avant tout proactive, elle cherche à façonner l'avenir en coordonnant les ressources, sachant que « se servir d'un budget, c'est construire un budget ». Chaque plan doit éventuellement se transformer en une somme d'argent pour se transformer en budget.
- **Fonction de mesurer** : La fonction de mesure consiste à utiliser le budget comme critère de performance. Il est important de bien distinguer budget et échéancier.

2-5- Les caractéristiques du budget :

Le budget est :

2-5-1- Un outil d'anticipation au service de la stratégie :

Un budget est créé dans une entreprise pour aider l'entreprise à travailler vers des objectifs futurs. Le budget est un outil de planification qui aide l'entreprise à être plus efficace que ses concurrents et à gagner de gros avantages. L'entreprise doit disposer d'un budget, ainsi que d'autres outils de planification. Le processus de planification comprend les étapes suivantes :

- Étude de l'environnement et de son évolution ;
- Analyse des besoins du marché et de son évolution ;
- Adaptation éventuelle de la mission de l'entreprise ;
- Définition des objectifs à atteindre en fonction de cette mission ;
- Évaluation des processus nécessaires à la réalisation des objectifs.

Dans le cadre de sa réflexion continue sur la planification future. Le budget est ce sur quoi s'accordent tous les acteurs de l'entreprise, pour s'assurer que leurs objectifs sont cohérents avec leur stratégie. Le budget est utilisé pour rendre compte et formaliser les plans à court terme, généralement pour l'année. Le budget a une fonction stabilisatrice, car il permet d'encadrer les actions des opérationnels au quotidien, et limite les évolutions imprévisibles de l'environnement.¹

2-5-2- Un outil de coordination, de communication et de motivation :

Le budget est également un mode d'allocation des ressources de l'entreprise à chaque service ou département en fonction des objectifs assignés par la direction générale. Cependant, avant d'allouer des ressources, les différentes missions des services doivent être clarifiées afin que la

¹ Cabane. P, « essentiel de la finance à l'usage des managers », édition d'organisation, 2008, P 260.

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

cohérence de leurs actions respectives soit totale : le budget, processus interactif couvrant toutes les fonctions de l'entreprise, joue un rôle de coordination. Structure, vous Il faut s'assurer que les produits que le service commercial vendra sont bien fabriqués en usine.

Les budgets doivent également faciliter la communication à plusieurs niveaux :

- La direction générale a l'opportunité de réaffirmer la vision et les orientations stratégiques de l'entreprise, et c'est dans ce contexte que s'inscrit la réflexion budgétaire.

- La construction du budget n'est pas réservée au contrôle de gestion, mais consiste en une réflexion globale de l'ensemble des interlocuteurs.

- Les discussions budgétaires sont un moment privilégié de communication entre les directions, soucieuses du respect de la stratégie, et soucieuses des réalités de bien argumenter leurs objectifs au regard de leurs contraintes et opportunités.

Si le processus de budgétisation est mené correctement, en s'assurant notamment de la participation de chacun, il peut être un puissant facteur de motivation pour les dirigeants de l'entreprise. Mais la relation est également inversée, et ce n'est que motivé que le budget peut remplir sa mission. La motivation sera renforcée :

- Communication fructueuse avec la direction (sensation liée à la stratégie de l'entreprise).
- La réalité (sentiment d'autonomie) conféré à chaque secteur.
- Possibilité d'avoir des objectifs clairs.
- Lien entre la réalisation des objectifs et la récompense.

C'est dans cette perspective que, dans un environnement stable, le budget devient un outil de contrôle à distance des comportements, un outil de coordination et de communication entre managers, sur lequel peuvent s'appuyer l'allocation des ressources et les incitations.

2-5-3- Un outil de contrôle :

Si le budget offre la meilleure visibilité pour la prochaine période et fixe un cadre et des objectifs clairs pour chacun, cela ne s'arrête pas là. Cette comparaison est souvent utilisée entre le copilote d'une voiture de course et le contrôleur de gestion de l'entreprise, le directeur général étant le pilote. Les budgets permettent de « suivre la route » en confrontant la réalité aux prévisions. Ce contrôle peut être réalisé a priori en contrôlant les engagements de dépenses, lors des actions et a posteriori, en comparant les réalisations aux budgets. Ainsi, on voit que le processus budgétaire correspond à la volonté de contrôler les décisions et/ou les actions à court terme dans l'objectif d'atteindre une performance souhaitée. Il correspond également à des choix organisationnels orientés vers la décentralisation de la prise de décision et de la responsabilité opérationnelle. Par conséquent, le modèle budgétaire doit être combiné avec le modèle organisationnel.¹

2-5-4- Un outil de remise en cause et d'amélioration des performances :

Le budget a pour mission de favoriser une réflexion approfondie sur les opérations, les processus, l'organisation, les outils utilisés, etc. Elle ne doit donc pas être vue comme une simple répétition de l'histoire, mais comme une opportunité d'imaginer comment l'entreprise peut devenir plus efficace, ou dans les limites réalistes de la stratégie globale de l'entreprise.

¹ Un outil de contrôle : Ibid. P 261

En étant à la fois un outil de coordination et un outil de contrôle, le budget permet une meilleure communication entre les acteurs d'une entreprise. S'il est bien exécuté, il est un gage de cohérence stratégique et peut aussi conduire au changement. Enfin, il contribue grandement à l'amélioration en découvrant les différences, notamment le rôle de les analyser et de les corriger, il contribue fortement à l'amélioration des performances économiques de l'entreprise.

2-6- Les principes budgétaires:

On distingue :¹

2-6-1- L'unité budgétaire :

Le principe exige que tous les recettes et dépenses budgétisés soient présentés dans un seul document. Cependant, il existe des exceptions à ce principe. Ainsi, les services publics industriels et commerciaux, les services à caractère administratif sans personnalité juridique que les collectivités territoriales souhaitent personnaliser, les services à caractère social gérés par les collectivités elles-mêmes, ainsi que les activités de segmentation et de développement, doivent disposer d'un budget auxiliaire.

Lorsqu'une collectivité aménage un terrain pour le vendre comme terrain à bâtir (lotissement à usage d'habitation ou parcs d'activités), l'activité doit être gérée dans le budget de lotissement annexe, en tenant compte du stock de terrains de service - l'activité est soumise à la TVA. Pour être clair, le principe d'unification exige que les budgets principal et supplémentaire soient votés lors d'une seule réunion de la Conférence de révision.

2-6-2- L'universalité budgétaire :

Toutes les recettes doivent être utilisées pour couvrir toutes les dépenses. Le principe se décline en deux règles :

- Une règle de non-répartition qui interdit l'affectation de certains revenus à certaines dépenses. Il existe cependant des mécanismes de flexibilité, notamment pour les recettes des amendes de police affectées aux travaux de sécurité routière, les fonds de soutien, etc.
- Aucune règle de retrait, qui exige que toutes les dépenses et tous les revenus soient inclus dans le budget sans retrait entre eux.

2-6-3- L'annualité budgétaire :

Le budget est le projet de loi autorisant toutes les dépenses et recettes pour l'année civile qui commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre. Toutefois, sauf dispositions contraires, les collectivités locales doivent adopter leurs budgets au plus tard le 15 avril de l'exercice budgétaire auquel ils s'appliquent (le 30 avril pour l'année au cours de laquelle l'organe de contrôle est mis à jour). Il existe quelques atténuations pour cette règle :

¹ <http://www.somme.pref.gouv.fr> le 26/07/2022 à 11h02m

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

- Jour supplémentaire : Le jour comptable du 31 décembre N est fictivement prolongé au dernier jour du mois de janvier N+1, d'une part, pour suivre l'exécution des affaires liées au service exploitation afin de permettre l'émission du bordereau correspondant échange contre les services rendus et avec le revenu correspondant au droit obtenu dans le service au cours de la N^{ème} année, d'autre part, l'opération de commande pour chacune de ces deux parties.
- ✓ Les décisions modificatives.
- ✓ La gestion pluriannuelle (autorisation de programme / crédits de paiement – autorisation d'engagement / crédits de paiement).

2-6-4- La spécialité budgétaire :

Les dépenses et recettes ne sont autorisées que pour des objets spécifiques. Les subventions sont ouvertes et votées par chapitre ou par clause. Par conséquent, dans chaque section, les dépenses et les revenus sont classés par chapitres et articles.

Cependant, il est possible d'inscrire des crédits pour des dépenses imprévues.

2-6-5- L'équilibre budgétaire :

Ce principe impose aux collectivités locales de voter de manière équilibrée sur les deux parties de leur budget.¹

3- Les limites de budget :

Les budgets sont fortement critiqués par les consultants et les chercheurs, et non par les praticiens. Les critiques du budget sont nombreuses. Elles reposent généralement sur l'inadéquation des institutions face aux nouvelles conditions de concurrence. Ainsi, il est cité dans un désordre :

- Changements rapides dans la conception des produits.
- Changements rapides dans la technologie.
- Raccourcir les cycles de vie des produits.
- Extension de portée.
- Augmentation de la taille des lots fabriqués selon les spécifications du client.
- L'évolution rapide des prix des matériaux.
- Apprentissage significatif des nouveaux produits.
- Modifications des tarifs et des taux de change.
- Signaler les retards de production.
- Problèmes de compréhension pour les mangeurs.

¹ <http://www.somme.pref.gouv.fr> le 26/07/2022 à 11h02m

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

- En particulier, les différences de frais généraux.

Plus généralement, les principales critiques adressées aux budgets se répartissent généralement en trois catégories :

3-1- Ses fonctions sont multiples et souvent contradictoires :

Un outil de prévision, mais aussi un outil d'évaluation voire de sanction ; un outil d'allocation des ressources, mais aussi de coordination, etc.

3-2- Sa vision est rétrospective plutôt que prospective :

Le budget, notamment le contrôle budgétaire, offre une vision rétrospective basée sur la conception N-1 année, dont le taux de rebut augmente de mois en mois.

3-3- Sa composition est intrinsèquement financière :

Un produit final (synthèse) est une transformation purement financière d'un résultat économique si des données commerciales, techniques ou humaines se reflètent dans son élaboration. Par ailleurs, la principale source de pouvoir des systèmes budgétaires est la comptabilité, qui ne peut leur fournir que des données purement financières. Ce dernier ne permet pas toujours de gérer les activités dans les moindres détails.¹

¹ Frédéric Gautier, Anne Pezet, contrôle de gestion, Ed DREIOS, France, 2006, P66.)

Section 2 : LE PROCESSUS BUDGETAIRE

Le processus budgétaire est au cœur des activités de contrôle de gestion. Il permet de formuler des stratégies d'entreprise, d'allouer des ressources et de définir des objectifs.

Nous aborderons brièvement tout ce qui concerne le processus budgétaire dans cette section.

1- Définition du processus budgétaire :

"Traditionnellement, le processus budgétaire peut d'abord être vu comme la division de différents budgets, correspondant à la division de l'entreprise en centres de responsabilité"

Il s'agit donc d'un processus par lequel :

- Détailler le plan d'action correspondant à la première année du plan opérationnel.
- Allouer aux unités de service concernées les ressources nécessaires à l'exécution du plan ou être responsables de la mise en œuvre d'une partie du plan.

Bref, la budgétisation est généralement annuelle et implique un processus itératif pour assurer la cohérence des objectifs et des moyens mis en œuvre par les différents centres de responsabilité.¹

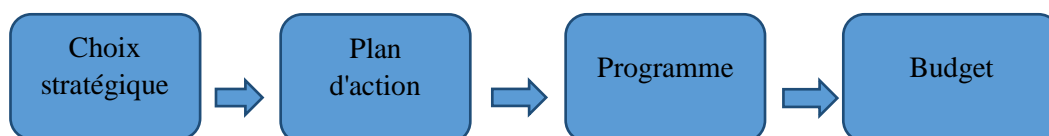
2- La planification budgétaire :

La planification est un processus qui s'inscrit fondamentalement dans une perspective de continuité et de protection de l'entreprise, et semble parfois inadapté aux environnements instables, quelle que soit la taille de l'organisation, quelle que soit son ancienneté, c'est souvent la direction de l'organisation.

« La planification est un processus formalisé conçu pour produire des résultats préalablement énoncés sous la forme d'un système intégré de prise de décision. Penser à l'avenir et essayer de saisir l'avenir est une partie importante de la planification. »²

La planification budgétaire est illustrée par le schéma suivant :

Figure 2-2 : La présentation de la planification budgétaire



Source : GERVAIS M, Contrôle de gestion, 5ème édition, Economica, Paris, 2000, P300.

¹ LÖNING Hélène et AL, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques », édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2008, P95.

² MINTZBERG, H, « The Rise and Fall of Strategic Planning », New York, NY: The Free Press, 1994, P12

2-1- Les étapes de la mise en œuvre de la planification :

Il existe plusieurs étapes dans la mise en œuvre de la planification¹ :

2-1-1- Le diagnostic :

C'est la première étape, comprenant l'analyse interne et l'analyse externe. L'analyse interne comprend les forces et les faiblesses de l'entreprise, telles que les personnes, la technologie et les capacités financières. Quant à l'analyse externe, elle représente les menaces et les opportunités de l'environnement, telles que l'évolution du marché et de ses produits.

2-1-2- Le plan stratégique :

Utilisé pour définir et quantifier des objectifs généraux basés sur plusieurs hypothèses, qui couvriront l'entreprise pour les années à venir. Le plan est élaboré conjointement par les managers de chacune des grandes fonctions de l'entreprise, et comme tout plan d'action, il doit être porté à la connaissance des managers des unités dispersées, car il doit servir de cadre à leurs actions et leur permettre de proposer des plans de mise en œuvre qui seront intégrés au plan d'exploitation. Il s'agit généralement d'un texte qui exprime une orientation générale.

2-1-3- Elaborer les budgets et les programmes :

Ces budgets sont en fait les objectifs à atteindre et les moyens mis en œuvre dans le business plan à court et moyen terme. Suit plusieurs budgets, tels que les budgets fonctionnels qui donnent une vue de toutes les opérations de l'entreprise (telles que les opérations commerciales et administratives), les budgets d'investissement impliquant des états de trésorerie prévisionnels et des budgets de trésorerie, et les budgets des centres de responsabilité, tels que les budgets des sites de production, budgets délégués aux chefs de produits, Budget information.

2-1-4- Le contrôle et mesure corrective dans l'analyse des écarts :

Des actions correctives peuvent être mises en place, des outils de mesure et de contrôle des activités peuvent être acquis et développés.

2-2- Les avantages de la planification :

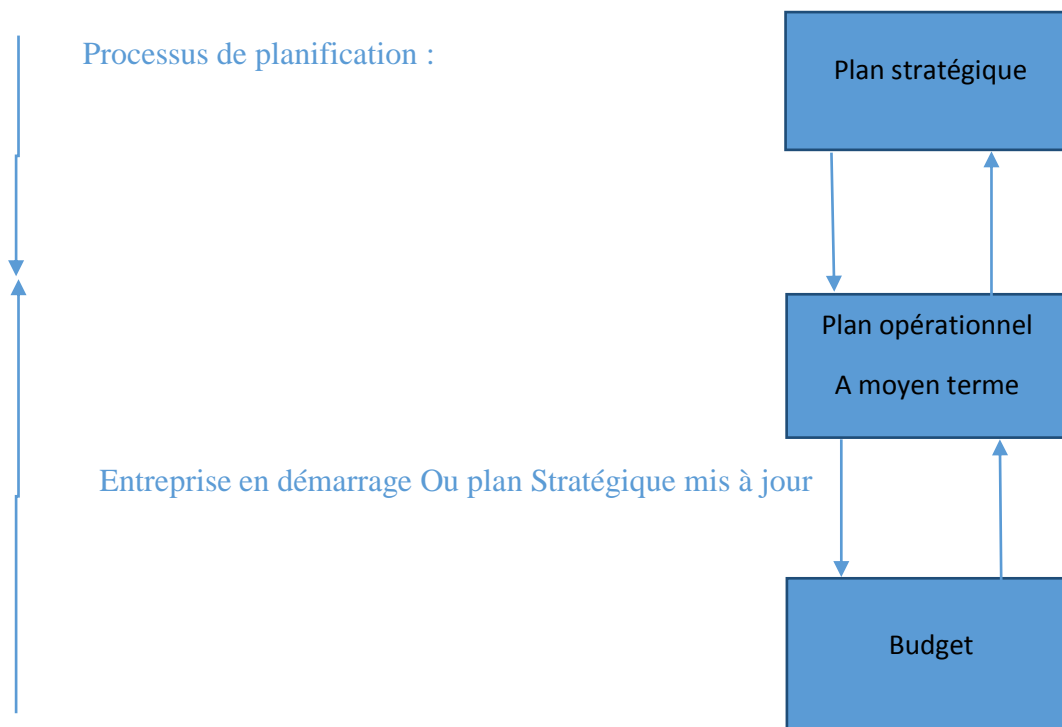
La planification oblige tous les employés à proposer des solutions pratiques de manière rationnelle et réaliste dans les limites du temps et des ressources. Il offre une vision globale de l'entreprise. Il oblige ce dernier à s'interroger sur son interaction avec l'environnement, et, de plus, il définit l'objectif principal en le formulant explicitement et en identifiant les choix qui justifient les choix employés et facilitent leur correction au-delà de la réalisation.

¹ BOUDJETTOU Amina, FERDJ Ibtissem, « Les budgets, cas pratique entreprise portuaire de Béjaia », mémoire master, université de Béjaia, 2012., P09

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

La planification aide à motiver les équipes, car les dirigeants et le personnel sont obligés d'engager une réflexion stratégique pour saisir les opportunités, anticiper les difficultés futures et être en mesure de rechercher la meilleure utilisation des facteurs de production.¹

Schéma n° 3-2 : Processus de planification du budget



Source : YAZI.M, cour ; gestion budgétaire, centre africaine de gestion, janvier2004

2-3- Principes d'élaborations des budgets :

GERVAIS préconise généralement six principes de base qui permettent un système budgétaire d'orienter et de mieux contrôler l'action collective²

2-3-1- Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise :

Le système budgétaire doit faire partie de la politique générale de l'entreprise. Après l'élaboration d'un plan stratégique et de plans à long terme et à moyen terme, le système budgétaire intervient comme moyen de mise en œuvre à court terme et de suivi de ces plans.

¹HAX A. C. & MAJLUF, N. S, « The Strategy Concept and Process », A Pragmatic Approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, P36.

² GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7ème édition, Paris, 2000, P275.

2-3-2- Principe de la totalité du système budgétaire :

Le système budgétaire Doit couvrir toutes les activités de l'entreprise. En effet, pour que les actions d'une entreprise s'équilibrent et qu'on ne se gêne pas, la définition de la mission des différents départements est très importante.

2-3-3- Principes de superposition du système budgétaire et du système d'autorité :

Le découpage et la présentation des budgets doivent être calqués sur un système de pouvoir, c'est-à-dire selon la répartition du pouvoir entre les managers, puisque la planification des actions est l'œuvre de l'organisation du manager. Cependant, les entreprises peuvent être organisées par fonction, produit, région géographique ou projet.

2-3-4- Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements :

Cela revient à dire qu'un partage clair des responsabilités ne peut compromettre l'esprit d'équipe et la nécessaire unité interministérielle. Par conséquent, chaque chef de service doit travailler dur pour atteindre ses objectifs tout en se souciant de l'impact de ses actions sur les autres services.

2-3-5- Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel :

De bonnes prévisions, des mécanismes de contrôle budgétaire parfaits et un ciblage correct ne suffisent pas à rendre un système budgétaire efficace. Cette dernière trouve ses points forts dans une bonne politique du personnel, qui doit être liée à la motivation d'agir selon la logique budgétaire.

2-3-6- Principe de mise à jour des prévisions en fonction de nouvelles informations :

Chaque fois que de nouvelles informations importantes apparaissent, des révisions budgétaires sont nécessaires. Il n'est donc pas question ici de la moindre modification de l'environnement.

3- Les conditions d'élaboration de budget :

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

Le budget exige le respect des conditions décrites ci-dessous :

- Participation à l'élaboration du budget global par les différents départements.
- Définition de chaque niveau de responsabilité des objectifs à atteindre et approbation des normes proposées.
- Commentez brièvement chaque hypothèse choisie et pourquoi elle a été choisie.

- Fixez des normes qui ne sont ni optimistes ni pessimistes, mais qui tiennent compte de l'évolution qu'il convient normalement d'observer au cours de l'exercice.
- Élaborer et respecter un calendrier qui fixe les étapes de construction du budget et la nature des informations fournies à chaque responsable.
- Il existe une équipe de coordination responsable de la collecte, du développement et de la présentation des données.
- Calculer l'impact de tout changement standard par rapport aux budgets précédents et comparer aux écarts enregistrés au fil des années. L'analyse budgétaire sera coordonnée et Co-préparée, ce qui suppose que la partie budgétaire de l'étude du barème « n » sera menée conjointement avec le barème.
- Les budgets basés sur des objectifs visant à atteindre une rentabilité optimale, excluant tous les facteurs non significatifs, peuvent fausser les normes et créer des écarts sans valeur.
- A la fin de la période calendaire, l'écart entre prévision et réalisation doit être analysé et expliqué. ¹

3-1- Les étapes du processus budgétaire :

Le cycle budgétaire peut se décomposer en six (06) étapes :

- Prendre connaissance des objectifs pour l'année à venir.
- Réaliser des études préparatoires.
- Elaborer des projets de budgets.
- Choisir le pré-budget.
- Construire et négocier des budgets détaillés.
- Elaborer les prévisions définitives. ²

Prendre connaissance des objectifs pour l'année à venir :

Afin de commencer le processus de détermination du budget, il est nécessaire de savoir ce qui doit être réalisé. Si l'entreprise a un plan à moyen terme, les compromis et les décisions ont été prises, alors les objectifs qui ont été approuvés dans la première année du plan peuvent être atteints. Si ce n'est pas le cas, la direction générale doit d'abord réfléchir à sa direction pendant cette période. Mais il pourrait aussi attendre de voir ce que donneront les premières esquisses budgétaires avant de l'annoncer.

3-2- Réaliser des études préparatoires :

La phase de recherche préparatoire commence par une recherche économique générale, analysant l'évolution de la situation mondiale dans l'année à venir et son impact sur l'entreprise.

¹ LAUZEL.P, TELLER.R, « Contrôle de gestion et budget », édition Dalloz, 7ème édition, Paris, 1994, P240-241.

² GERVAIS M, « contrôle de gestion », opcit, P. 281.

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

Cette étude économique est suivie d'une autre analyse :

- Études de marché approfondies (estimations de ventes, prévisions de ventes pour d'autres produits en fonction des politiques commerciales).
- Prédire les critères commerciaux qui en résultent (évolutions de prix).
- Revues d'investissement.
- Prévision des conditions sociales.

3-3- Elaborer des projets de budgets :

Sur la base des données de l'étude préalable et des hypothèses de prix (prix de vente, prix d'achat, salaires horaires, etc.), les services concernés procéderont à une estimation substantielle des résultats probables de l'année budgétaire. L'essentiel est de savoir si l'objectif envisagé est susceptible d'être atteint.

Cette tâche vous oblige à tester différents scénarios, à construire plusieurs postes budgétaires et, si vous utilisez des modèles de simulation informatique, vous pouvez éviter des calculs fastidieux. A l'issue de ces analyses, si les objectifs paraissent irréalistes, généralement la direction devra les revoir à la baisse.

3-4- Choisir le pré-budget :

Une fois la simulation terminée, plusieurs projets sont généralement éligibles. C'est ensuite à la direction générale de se réunir en comité budgétaire et de choisir celui qui lui semble le meilleur. Le projet prend le nom de Pré-budget.

3-5- Construire et négocier des budgets détaillés :

Le processus le plus couramment utilisé pour y parvenir est le suivant :

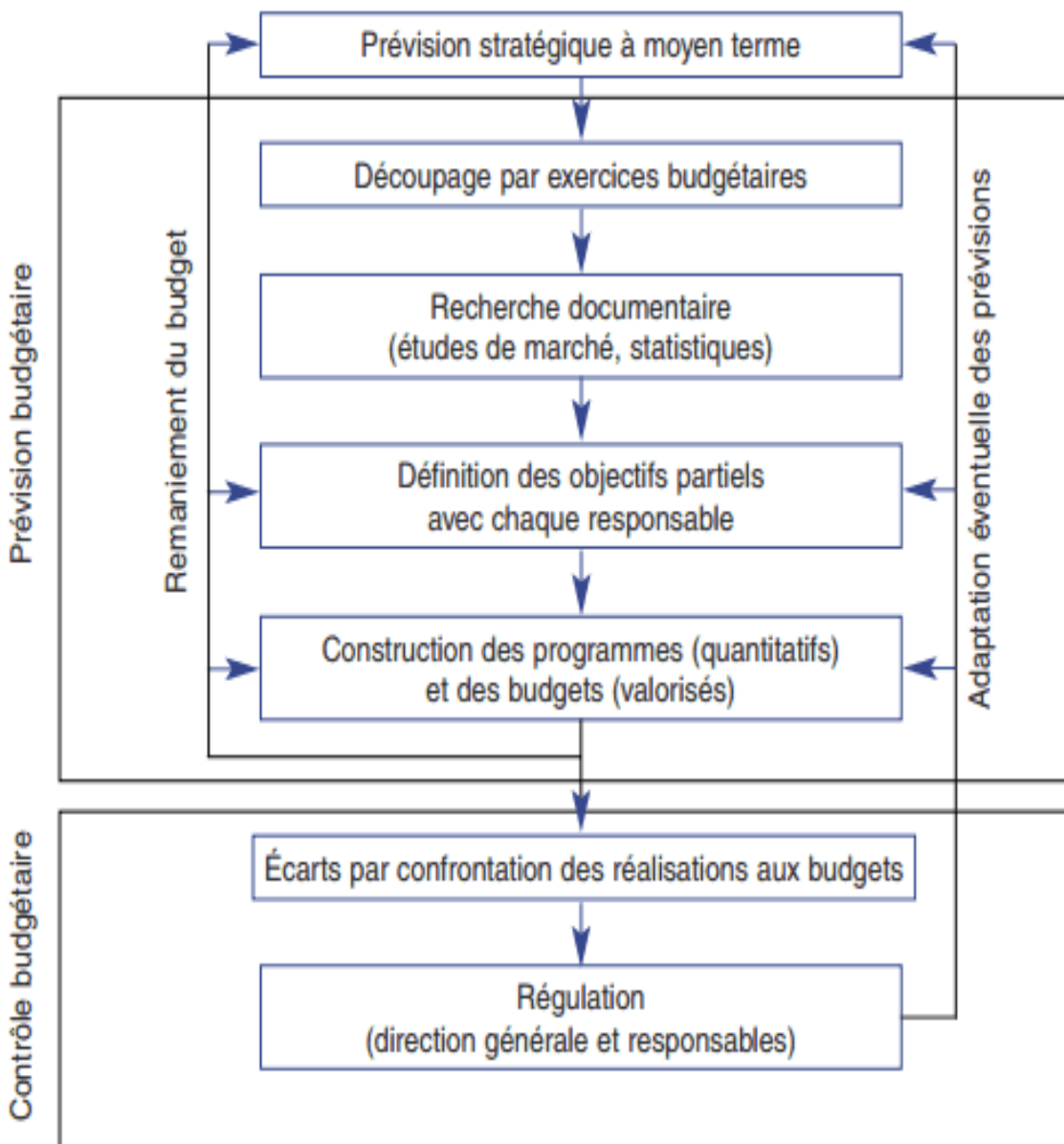
- Les gestionnaires au sommet de la hiérarchie déterminent l'impact du budget pré budgétaire sur les opérations de leur service, établissant ainsi des objectifs quantitatifs pour les gestionnaires immédiatement en dessous d'eux.
- Ce processus est ensuite répété jusqu'au niveau le plus bas de la hiérarchie, et à la fin de ce mouvement descendant, tous les managers se voient attribuer un objectif quantitatif précis et des hypothèses lors de la construction du budget.
- Sur cette base, chaque manager élabore un plan d'action pour atteindre les objectifs fixés et traduit les conséquences financières de ce plan en budget.
- Une discussion s'établit entre eux et à l'issue de la discussion, le manager invite le manager à travailler sur certaines hypothèses du plan d'action ou il approuve le budget proposé sous réserve de l'acceptation de la direction générale.

3-6- Elaborer les prévisions définitives :

Les discussions de la phase précédente sont terminées et il faut maintenant revenir à la ligne budgétaire d'origine et intégrer les ajustements au milieu. Ces travaux correspondent à un budget détaillé consolidé, même si le budget global qui en résulte doit bien entendu être approuvé par la direction générale.

Le schéma suivant résume la procédure d'élaboration du budget :

Figure 4-2 : étapes d'élaboration du budget.



Source : BRIGITTE DORIATH, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 5ème édition, Paris 2008, P2.

4- Le cycle budgétaire annuel :

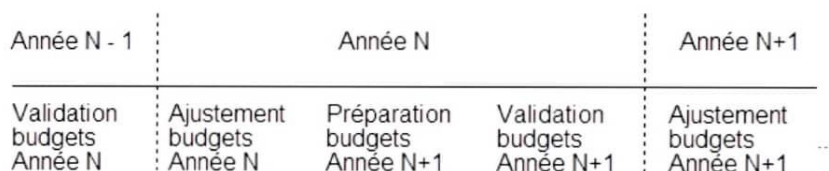
Le processus budgétaire est une activité récurrente au sein de l'entreprise. Selon LECLERE, le cycle budgétaire est défini "sous la forme d'une roue avec quelques composantes associées".

4-1- Note d'orientation :

Une déclaration d'orientation générale ou une lettre de cadrage budgétaire est un document préparé pour les cadres supérieurs qui sont responsables des principales fonctions de l'entreprise. Selon LECLERE, les composants globaux que l'on retrouve habituellement dans ce descriptif sont :

- Une analyse de la situation économique globale.
- Attentes sur les valeurs de certaines variables auxquelles chaque service doit se référer pour construire son budget prévisionnel.
- Les principaux indicateurs d'orientation stratégique retenus.
- Un certain nombre d'objectifs alignés sur l'orientation stratégique.¹

Schéma 5-2: calendrier de processus budgétaire :



Source : gilleslapierre.blogemploi.com – Page 9

4-2- Navettes budgétaires :

Les navettes budgétaires sont des mouvements itératifs observés au cours du processus budgétaire. En effet, lors du processus de budgétisation, l'entité de l'entreprise chargée de l'élaboration du budget (généralement, le service contrôle de gestion ou service budgétaire fonctionnellement subordonné à la direction générale) restitue les prévisions contestées aux responsables qui ont réalisé les prévisions afin qu'ils puissent poursuivre leur travail. Révision : C'est ce mouvement qui se qualifie de « navette budgétaire ». ²

¹ LECLERE, Didier. Op.cit., p. 161.

² MYKITA, P., TUSZYNSKI, J. Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance. Paris : Foucher, 2002, p. 288.

4-3- L'exécution budgétaire :

C'est la mise en œuvre des activités planifiées selon le budget de l'entreprise et l'entrée des ressources consommées et des produits fabriqués par le centre de responsabilité dans divers comptes sous forme monétaire. Pour ce faire, l'ensemble du réseau budgétaire d'une organisation doit respecter certaines règles de gestion financière.

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

- Ventilation de l'allocation budgétaire par centre de responsabilité (ou par projet).
- Budget mensuel.
- Définition de l'autorité (crédit autorisé) donnée à chaque responsable de centre (ou de programme) pour exécuter son budget.

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

- Décisions sur les dépenses et les revenus.
- Paiements et reçus.

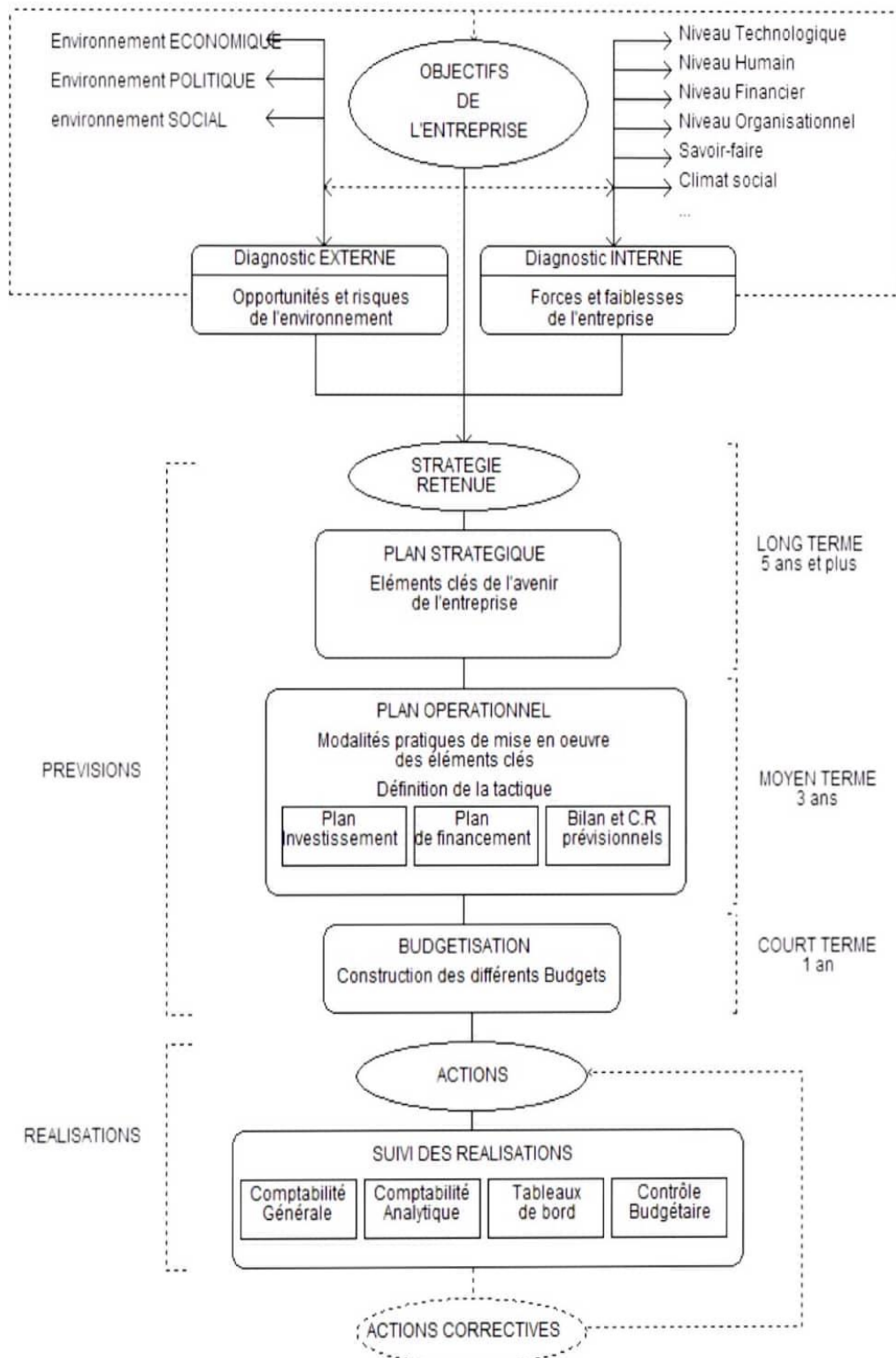
Le suivi est régulier, lorsque chaque responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie de la valeur atteinte par le système de reporting dans son service (les rapports ou bilans mentionnent les écarts significatifs constatés et préconisent des actions correctives).

Les données budgétaires issues des différents reportings sont ensuite mutualisées et des réunions mensuelles et/ou trimestrielles de suivi budgétaire sont organisées pour réunir les contrôleurs de gestion des managers de la hiérarchie. Par conséquent, l'application du réseau budgétaire au processus de surveillance et la génération d'informations rapides et fiables devraient permettre la mise en œuvre du contrôle budgétaire. ¹

¹ Ayite, Ayi-Kutu., Alvine, Ayélé-Kynach. Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE). Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012, p. 23-24.

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

Schéma 6-2 : Le processus budgétaire :



Source : gilleslapierre.blogemploi.com – Page 2

Section 3 : LE CONTROLE BUDGETAIRE

Les budgets doivent être accompagnés de procédures de contrôle budgétaire, également appelées suivi budgétaire, qui permettent aux entreprises de comparer leurs réalisations aux prévisions. Cette comparaison fait apparaître des écarts qui doivent être analysés afin de déterminer des actions correctives pour les périodes futures. Le contrôle budgétaire est le processus final de la gestion budgétaire et consiste à suivre les écarts entre les réalisations identifiées et les prévisions afin de prendre des décisions et d'apporter des actions correctives après l'élaboration de différents budgets.

Dans cette section, nous tenterons de développer le concept de contrôle budgétaire et ses concepts connexes.

1- Définition de contrôle budgétaire :

Selon N. BERLAND, Y. DE RONGE, le contrôle budgétaire est « un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisés par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation.¹

Selon LOUZELI, « le contrôle budgétaire fait partie de contrôle de gestion. Il consiste à mettre en évidence et interpréter périodiquement (mois, trimestre, année), les écarts entre les prévisions et les réalisations, en vue d'entreprendre des actions correctives pour atteindre des objectifs déterminés. Le contrôle budgétaire est à la fois, un ensemble de techniques et une fonction de tous les responsables quel que soit leur niveau hiérarchique ».²

Selon GERVAISE, le concept de contrôle budgétaire est « une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- Déterminer les écarts et rechercher la (ou les) cause (s) de ces écarts.
- Informer les différents niveaux hiérarchiques.
- Prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires.
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires »³.

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

Réalisation - Prévision= Ecart.
--

Le contrôle budgétaire consiste à comparer régulièrement les réalisations au budget, à mettre en évidence et à analyser les écarts pour prendre les mesures de contrôle nécessaires afin que les causes et les responsabilités internes et externes puissent être identifiées. Il favorise le contrôle anormal et investigue les actions correctives uniquement pour les écarts les plus significatifs.⁴

¹ ».N. BERLAND, Y. DE Rongé, « Contrôle de gestion », Edition Pearson, Education, P300

² LAUZEL, Pierre. Contrôle de gestion et budgets. 3ème Éd. Paris : SIREY, 1980, p. 48-49.

³ GERVAIS, M. Contrôle de gestion et planification de l'entreprise. Paris : Economica, 1991, p. 30.

⁴ Lörning.H, Mallent.V, « contrôle de gestion : organisation, outils et pratique », 3ème édition, Dunod, P127

2- Les objectifs et les étapes du contrôle budgétaire :

2-1- Les objectifs du contrôle budgétaire

Les systèmes de contrôle servent à diverses fins : suivi, apprentissage, signalisation, contrainte, surveillance, activation, etc. A lui seul, le contrôle budgétaire vise à :

- Permet de comparer les réalisations avec les prévisions.
- identifier les écarts significatifs, les analyser et prendre des actions correctives, y compris les aspects clés du contrôle de gestion.
- Le contrôle budgétaire n'est pas seulement synonyme de contrôle budgétaire, c'est un véritable outil de vérification. Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.¹

2-2- Les étapes du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire passe par plusieurs étapes successives qui peuvent se résumer comme suit :²

- Le contrôle avant l'action.
- Le contrôle pendant l'action.
- Le contrôle après l'action.

2-2-1- Le contrôle avant l'action :

Son objectif est d'améliorer l'approche prospective que constitue l'action de compilation. Il est nécessaire de vérifier que les hypothèses retenues pour le budget sont cohérentes avec les objectifs à moyen et long terme (Plan Opérationnel et Plan Stratégique). Les conséquences des décisions budgétaires doivent également être prises en compte avant de s'engager à agir.

2-2-2- Contrôle pendant l'action :

Elle se déroule dans le cadre de l'année budgétaire. Son but est d'identifier rapidement les écarts entre les prévisions et les résultats réels afin que les actions correctives nécessaires puissent être mises en œuvre. Pour ce contrôle, il est nécessaire de pouvoir fournir à l'opérateur des informations sur la réalisation en permanence et rapidement. Une analyse supplémentaire est effectuée pour expliquer la cause de l'écart avant que des mesures correctives ne soient mises en œuvre. Les techniques d'analyse des écarts sont utilisées pour comprendre la cause profonde du problème.

¹ GERVAIS. M, « contrôle de gestion par le système budgétaire vuilbert », Paris, France 1987, p.20

² HUTIN Hervé, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2ème édition d'Organisation, France, 2002, P679

2-2-3- Le contrôle après l'action :

L'objectif n'est plus une action corrective, mais une évaluation finale de la période budgétaire proposée. L'évaluation finale permet d'expliquer les écarts, de mettre à jour les normes techniques et de refléter la fiabilité des prévisions. Il mesure également la performance des managers, qui fait partie du processus d'évaluation de l'entreprise.

3- Les conditions d'efficacité et les principes du contrôle budgétaire :

3-1- Les conditions d'efficacité :

Pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit¹ :

Définir les centres de responsabilité en évitant les chevauchements de pouvoirs ou les incohérences dans les rapports hiérarchiques.

- Agir à titre d'intermédiaire et d'arbitre entre centres de responsabilité, notamment en définissant clairement les clauses de transfert entre centres.
- Décider du degré d'autonomie accordé au centre et faire respecter les orientations générales de la politique de l'entreprise.
- Établir des mesures de performance connues et acceptées par la direction. Dans ce contexte, le contrôle budgétaire peut être bien compris par les responsables des opérations comme un service qui les aide à contrôler et à améliorer la gestion.

3-2- Principes du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est un processus de comparaison a posteriori des réalisations avec le budget prévisionnel du centre de responsabilité, qui peut conduire à la formulation de principes de contrôle budgétaire comme suit² :

Les contrôles budgétaires associés s'appuient sur l'ensemble des budgets établis pour formaliser les opérations à court terme de l'entité.

En établissant des centres de responsabilité de différentes natures, la formulation du budget s'accompagne souvent d'une décentralisation des responsabilités. Chaque manager est alors jugé sur sa capacité à :

- Respecter la consommation des ressources des responsables de centres de coûts
- Libérer le surplus financier des gestionnaires de centre de profit tout en respectant les objectifs de volume.

Pour éviter une analyse systématique des écarts, une gestion des exceptions est généralement utilisée. Ces principes consistent notamment à se concentrer uniquement sur les écarts qui

¹ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion », Paris : édition Dunod, 2007, P510

² L. LAGLOIS, C. Bonnier, M. Bringer, « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006, P399.

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

dépassent les seuils de tolérance préalablement définis. Par conséquent, chaque responsable doit donc préciser section par section, rubrique par rubrique, le niveau de ses seuils.

4- Les limites et les caractéristiques du contrôle budgétaire :

4-1- Les limites du contrôle budgétaire :

Outre les multiples avantages, le contrôle budgétaire présente également certaines limites qui peuvent impacter négativement la performance d'une entreprise :

- Cependant, les budgets risquent de devenir la norme et de ne pas être remis en cause lors de l'analyse des performances.
- Les retards dans l'obtention régulière d'informations peuvent affecter la réactivité d'une organisation.
- Elle ne traduit la performance qu'en performance financière, laissant de côté la performance en termes de qualité, de sécurité, de délais, de climat social, etc.
- Cela peut être une source de négativité lorsque les évaluations de rendement sont médiocres ou lorsqu'une personne est responsable d'écarts défavorables (sanction de l'employé).
- Les centres de responsabilité n'ont peut-être pas une réelle autonomie dans leurs décisions, mais ils le devraient.¹

4-2- Les caractéristiques du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire fait partie intégrante du contrôle de gestion² :

Le contrôle budgétaire participe à un système d'information de contrôle de gestion en montrant les écarts entre les prévisions et les résultats réels et en identifiant les raisons de ces écarts. Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se limite au contrôle budgétaire.

- Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif :

Le contrôle budgétaire se concentre sur la période écoulée (généralement un mois) en comparant les réalisations aux prévisions reflétées dans le budget et en analysant les raisons des écarts.

- Elle présente des avantages financiers :

Le contrôle budgétaire est basé sur la méthode comptable d'une organisation et fournit des mesures financières (exprimées en unités monétaires).

¹ . : Doriath.B, Lazato.M « comptabilité et gestion des organisations », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P100.

² Doriath. B, Goujet. C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème éditions, Dunod, Paris, France 2007, P 19

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

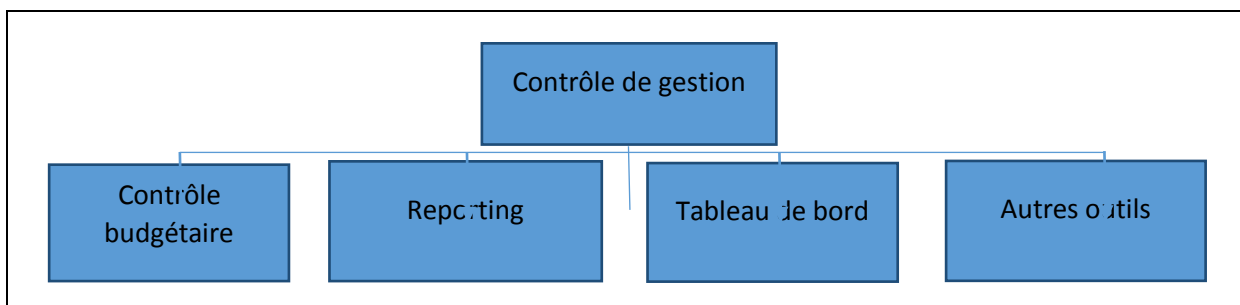
- Il informe les managers de la bonne réalisation du budget :

Ainsi, il permet :

- évaluer la performance des comédiens ;
- Appliquer les réglementations nécessaires
- de procéder aux régulations nécessaires.

Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs. Ainsi, le contrôle budgétaire participe à la maîtrise de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts.

Figure7-2 : Le contrôle budgétaire, une composante du contrôle de gestion.



Source : Gervais .M, « contrôle de gestion par le système budgétaire Vuibert », Paris, France 1987, P20

5- Utilité du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire répond à plusieurs objectifs, à savoir¹ :

- Il est avant tout utile aux opérateurs car il constitue un guide de leurs actions quasi quotidiennes
- Il permet également aux managers d'avoir une vue d'ensemble des activités de l'entreprise et de prendre du recul sur les décisions opérationnelles
- Peut comprendre la direction et l'importance des écarts de prévision dans les domaines de gestion de base
- Il facilite la coordination des différentes fonctions de l'entreprise tout en permettant la décentralisation des responsabilités
- Il augmente la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

¹ MERYEM AFRYAD, « Cour de contrôle de gestion et le tableau de bord PDF », Page 116

5-1- Elaboration et interprétation des écarts :

5-1-1- Définition de l'écart :

Selon B. Doriath, un écart est défini comme étant « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »¹.

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

$$\text{Ecart en \%} = \frac{(\text{Réalisation} - \text{Prévision})}{\text{prévision}}$$

5-1-2- Principes d'élaboration des écarts :

La mise en évidence d'écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter, elle est par nature contingente, il n'est pas envisageable de définir, de façon exhaustive, tous les écarts possibles. Nous allons nous limiter à donner quelques principes conventionnels de construction des écarts².

Principe 1 : Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée.

La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité de gestion. La valeur de référence peut-être une valeur budgétée standard ou prévisionnelle. Dans le cas d'une comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus ancien.

Principe 2 : Un écart se définit par un signe (+ ou -), une valeur et un sens (favorable ou défavorable). En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'a pas le même sens selon qu'il s'agit d'un produit.

Principe 3 : La décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une et d'une seule composante par sous-écart calculé : une donnée constituée de (n composantes) oblige à la mise en évidence de (n sous-écarts).

Principe 4 : En harmonisation avec la position du plan comptable générale dans la méthode des coûts préétablis, toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts. (Application du principe3) définis comme suit :

$$\text{Ecart / prix} = (\text{prix réel} - \text{prix prévu}) \times \text{quantités réelle.}$$

$$\text{Ecart / quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévu}) \times \text{prix prévu.}$$

¹ BRIGITTE Doriath, « Le contrôle de gestion », 5ème Ed DUNOD, paris, 2008, P72.

² ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », opcite, P 368-369

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

Ces règles simples permettent ainsi le calcul et la décomposition de n'importe quelle présentation du budget.

5-2- Calcul des écarts budgétaires :

Les contrôles budgétaires doivent permettre à la direction de vérifier que les prévisions de revenus, les budgets et les prévisions de coûts sont suivis. Les écarts favorables ou défavorables seront calculés puis analysés entre les éléments observés (chiffre d'affaires, bénéfice, coût) et les éléments prévus et prédéterminés. L'analyse des écarts est effectuée en mettant en évidence l'écart entre le budget exécuté et le budget prévisionnel.

Selon DORIATH B et GOUJET C, « chaque type d'écart correspond à un type de déviation, à une catégorie de phénomènes perturbateurs qui ont pu se produire »¹

5-2-1- Ecart sur le résultat global :

Dans le contrôle budgétaire, l'écart de résultat est l'écart de base, il se définit comme la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. Il mesure la déviation de la performance globale à court terme. Il se calcule de la façon suivante :

$$\text{Écart/résultat} = \text{Résultat réel}^* - \text{Résultat préétabli}^{**}$$

Avec :

$$*\text{Résultat réel} = \text{Chiffre d'affaire réel} - \text{Coût réel}$$

$$**\text{Résultat préétabli} = \text{Chiffre d'affaire préétabli} - \text{Coût préétabli}$$

5-2-2- Ecart sur chiffre d'affaires :

L'écart sur chiffre d'affaires passe par le calcul de l'écart observé entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires budgété. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Écart/Chiffre d'affaires} = \text{chiffre d'affaires réel} - \text{chiffre d'affaires prévu}$$

$$E/CA = (PR \times QR) - (PP \times QP)$$

Les réalisations (chiffre d'affaire) représentent une atteinte par rapport au prévisionnel, c'est dans cette optique qu'une analyse de l'écart est indispensable. Il est constitué en deux compositions :

$$\text{Écart/Prix} = (\text{Prix réel} - \text{Prix prévu}) \times \text{Quantité réelle}$$

$$E/P = (PR - PP) \times QR$$

$$\text{Écart/Quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévu}) \times \text{prix prévu}$$

$$E/Q = (QR - QP) \times PR$$

¹ DORIATH, B., GOUJET, C. Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. 3ème Éd. Paris : Dunod, 2007, p.105

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

L'écart sur le chiffre d'affaire est favorable lorsque le chiffre d'affaire réel est supérieur au chiffre d'affaire prévue et il est défavorable dans le cas contraire. Sachant que :

E/CA : Écart sur chiffre d'affaires.

E/P : Écart sur prix.

E/Q : Écart sur quantité.

PR : Prix de vente réel.

PP : Prix de vente prévisionnel.

QR : Quantité réellement vendus.

QP : Quantité prévisionnel vendus.

5-2-3- Ecart sur marge :

L'analyse de la marge permet d'apprécier la performance commerciale de l'entreprise, l'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réelle et la marge sur coût préétabli prévue¹.

$$\text{Écart/Marge} = \text{Marge sur coût préétabli réelle}^* - \text{Marge sur coût préétabli prévue}^{**}$$

Avec :

$$*\text{Marge réelle} = (\text{prix de vente réel} - \text{coût de revient réel}) \times \text{quantité réelle.}$$

$$**\text{Marge prévue} = (\text{prix de vente prévisionnel} - \text{coût de revient prévisionnel}) \times \text{quantité prévue}$$

La marge sur le coût préétabli se compose d'une part à la hausse du volume des ventes (écart quantité) et d'autre part à la baisse du prix (écart sur prix).

$$\text{Écart/Quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévue}) \times \text{marge prévue}$$

$$E/Q = (QR - QP) \times MP$$

$$\text{Écart/Prix} = (\text{Marge réelle} - \text{Marge prévue}) \times \text{Quantité réelle}$$

$$E/P = (MR - MP) \times QR$$

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

E/M : Ecart sur marge

E/Q : Ecart sur quantité.

E/P : Écart sur prix.

QR : Quantité réellement vendus.

QP : Quantité prévisionnel vendus.

MR : Marge réelle.

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

MP : Marge prévue.

5-2-4- Ecart sur coût matière :

Le coût matière est le résultat du produit d'une quantité fabriquée et son prix de fabrication, c'est-à-dire :

Cas des productions réelles : Production réelle = Quantité réelle \times Coût unitaire réel

Cas des prévisions : Production prévue = Quantité prévue \times Coût unitaire prévu

L'écart sur le coût matière est la différence entre le coût matière réel et le coût matière préétabli.

Écart / coût de matière globale = (Qt réelle \times Px réel) – (Qt prévisionnelle \times Px prévisionnel)

L'écart globale ou totale est décomposé à partir de la formule précédente en peut distinguer entre deux causes qui expliquent cette écart :

Écart / Quantité = (Quantité réelle – Quantité prévisionnelle) \times Prix prévisionnel

Écart / Prix = (Prix réel – Prix prévisionnel) \times Quantité réelle

Le signe résultant du calcul d'un écart sur coût matière est à contrario de celui du chiffre d'affaire.

Un écart sur coût positif est défavorable car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévu, et vice versa pour un écart négatif

5-3- Interprétation des écarts :

« Les écarts n'ont d'autre rôle que de mettre en évidence des phénomènes, mais ils ne sont pas en eux-mêmes porteurs de toutes les explications. »¹

Pour agir, prendre des décisions, il est bon de faire un inventaire des raisons des écarts, les causes principales sont les suivantes :

- Dysfonctionnement interne : climat sociale, ambiance, contrôle de gestion défaillant.
- Événement interne : départ, décès, embauches ratés.
- Lois de finance dont les effets sont loin d'être négligeables sur le plan de la gestion budgétaire, quel que soit le pays.
- Évolution technologique : produit nouveau ou produit passant dans quelques semaines en phase de déclin
- Évolution technique : mobilisation obsolète, méthodes et processus périmés ou coûteux.
- Saute d'humeur du marché : mode, crise écologique soudaine.
- Événement politique : révolution culturelle.

¹ J-L. ARDOIN, D. MICHEL, J. SCHMIDT, Le contrôle de gestion, Publiuion, 1985, P130

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

Interpréter et analyser les écarts permet de donner les différentes causes des résultats favorables ou défavorables, pour identifier l'origine des calculs des écarts afin d'apporter des actions correctives pour améliorer la situation.

5-4- Action corrective :

Le contrôle budgétaire est une branche du contrôle de gestion qui a pour fonction d'analyser la performance en comparant ce qui était prévu à ce qui s'est réellement produit. Il propose donc des analyses d'écarts entre l'objectif et la réalité dans le but de les expliquer et de permettre la décision d'actions correctives adaptées. Les actions correctives permettent de résoudre les problèmes posés. Il s'agit de mettre en œuvre une démarche méthodologique (méthode de résolution de problèmes) s'attachant à identifier la cause première d'une situation réelle afin que la solution retenue mise en œuvre puisse éviter toute réapparition de ce dit problème. Parmi ces actions :

- Réduire des coûts pour une meilleure utilisation, plus rationnelle, des moyens de production (atelier, bureau, magasins, boutique, transport, logiciel, moyen de communication).
- Proposer des modifications des procédures, de structure, de réseau d'information ainsi que le traitement de ces informations.
- Sélectionner des fournisseurs et modifier les méthodes de travail avec certains d'entre eux.
- Supprimer les documents inutiles.
- Promouvoir des hommes et les formés.
- Créer, modifier, supprimer, développer des produits ou des services.

5-4-1- Les propriétés de l'action corrective :

Pour être efficace, une action corrective doit être :

- **Rapide** : Une mesure effectuée après une période de temps trop longue peut conduire à une action corrective mal adaptée. En effet, en prenant en compte des observations dépassées, elles risquent d'amener des déséquilibres plus grands. L'élaboration d'un système budgétaire performant demandera donc :

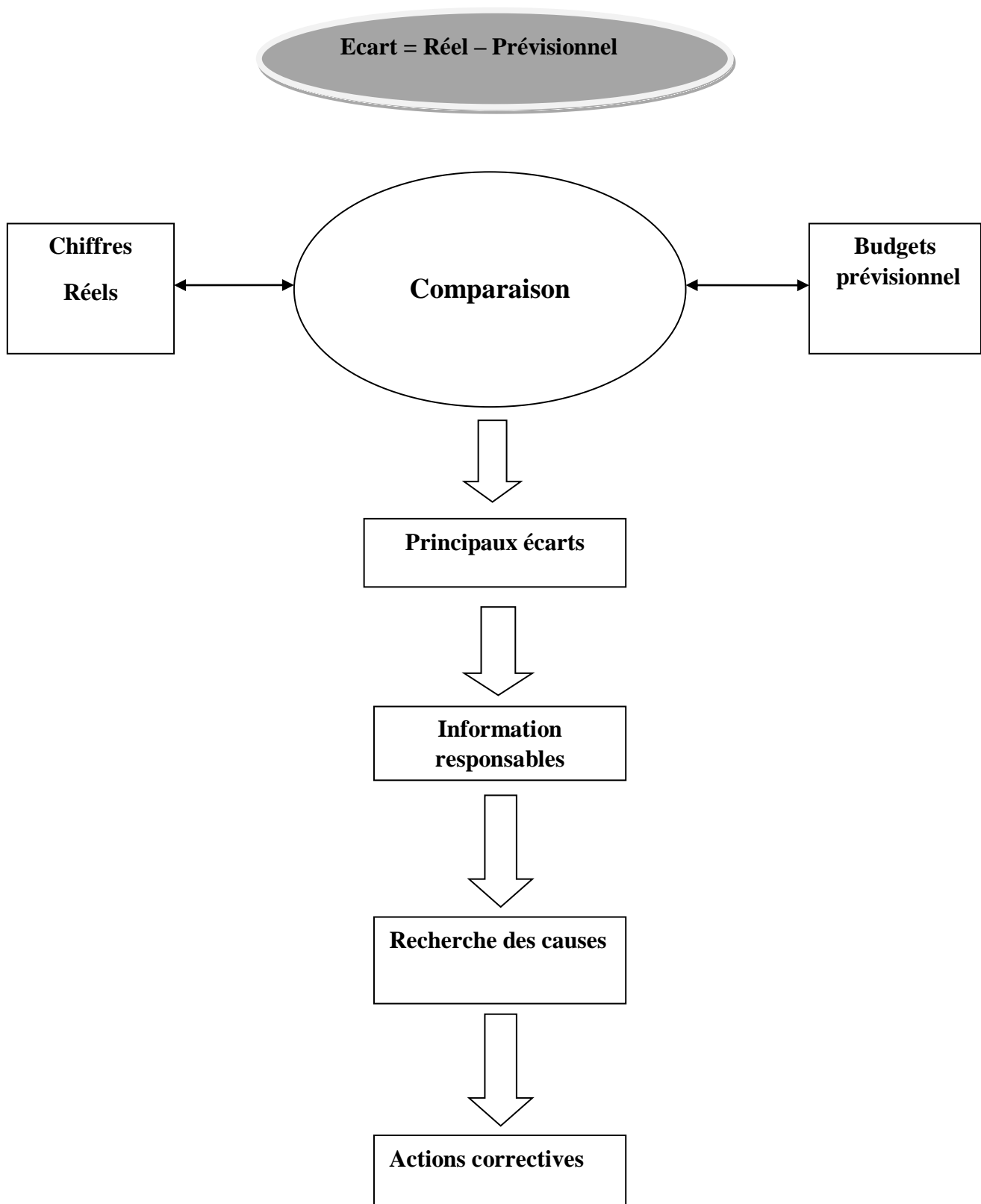
-de savoir quel est l'intervalle de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction.

- de savoir, comme objectif constant le souci de le réduire encore d'avantage.

- **Adaptée** : L'action corrective ne doit porter que sur des variables qui ont une influence déterminante sur le résultat et encore faut-il bien doser la force de correction. Si l'action ne se fonde pas sur des points auxquels le résultat est sensible ou si elle est mal dosée, des situations de moindre performance apparaîtront.¹

¹ : M. GERVAIS « contrôle de gestion par le système budgétaire », édition Dunod, Paris, France 1987 p 167

Schéma 8-2 : contrôle budgétaire



Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire

Conclusion :

Les budgets sont l'un des outils les plus couramment utilisés pour planifier et contrôler la gestion. Les méthodes budgétaires donnent aux gestionnaires une vision d'avenir et l'inscrit dans un point de vue pour profiter des opportunités, ce qui leur permet de prévoir les problèmes. Un budget aide à refléter la santé financière d'une entreprise.

La mise en place d'un processus budgétaire permet d'évaluer les objectifs atteints, un budget couvrant les activités de l'entreprise ainsi que la gestion et l'autorisation de ses personnels.

Chapitre III :
Le processus d'élaboration de budget
au sein du groupement
SH-ENI

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

Introduction

Dans ce chapitre on parlera de l'organisme d'accueil de l'entreprise ainsi un aperçu sur le secteur pétrolier en premier lieu, dans la deuxième section on évoquera le processus d'élaboration des budgets au sein du groupement SONATRACH-ENI en fonction des données disponible. Dans la dernière section nous allons procéder à l'exécution de contrôle budgétaire y compris l'analyse et l'interprétation des écarts à travers les documents fournis par le groupement.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

Section 1 : Présentation et organigramme de GSE

Dans cette section, nous présenterons une vision globale et historique sur le groupement GSE. Un passage pour dire que nous présenterons les éléments constitutifs de l'association avant de présenter le groupement lui-même.

1- Présentation des partenaires :

L'entreprise étudiée est un partenariat constitué de :

1-1- SONATRACH (SH) :

Acronyme de « Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures » est une entreprise pétrolière et gazière algérienne. Elle est créée le 31 décembre 1963, c'est un acteur majeur de

L'industrie pétrolière africaine surnommé la major africaine. SONATRACH, est à la tête des entreprises pétrolières africaines, elle est classée la première, et la douzième au niveau mondiale. En mars 1967, Maurice SINET créa le logo de SONATRACH.

SONATRACH se développe également dans les activités de pétrochimie, de l'électricité, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer et d'exploitation minière. Elle est active dans plusieurs régions du monde, notamment en Afrique ; Mali, Tunisie, Niger, Libye, Égypte, Mauritanie. En Europe ; Espagne, Italie, Portugal, Grande-Bretagne, France. En Amérique latine, Pérou et aux États-Unis d'Amérique.

Le groupe SONATRACH emploie 41 204 salariés et 120 000 avec ses filiales, génère 30% du PNB de l'Algérie. SONATRACH est une compagnie nationale algérienne d'envergure internationale, et la clé de voûte de l'économie algérienne. En ce qui concerne le transport maritime le groupe SONATRACH participe à hauteur de 31 % des parts de marché dans l'exportation du Gaz Naturel Liquéfié (GNL) algérien et à hauteur de 24 % pour le Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL) avec sa propre flotte représentée par la filiale Hyproc shipping.

Elle a pour mission fondamentale la valorisation optimale et sur le long terme des ressources des hydrocarbures en Algérie et à l'international pour contribuer au développement économique et social. Cette mission et tous les objectifs qui en découlent en termes de création de richesses, de réalisation de gains et de profils, vont s'accomplir dans un environnement totalement ouvert à la concurrence dans notre pays comme à l'étranger.

Elle est assurée par le président directeur général qui chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

1-2- ENTI NAZIONALE IDROCARBURI (ENI) :

L'acronyme de « ENTI NAZIONALE IDROCARBURI » signifie en français; entreprise nationale d'hydrocarbures, c'est une société italienne à capital mixte; Étatique et privé, elle est spécialisée dans l'hydrocarbure, créée en 1953, sous la présidence d'Enrico METTEI.

Elle était privatisée en 1998, 70% de son capital est privé et 30% Étatique. C'est une entreprise de renommée mondiale, elle est présente dans 85 pays à travers le monde avec à peu près 82289 salariés et un chiffre d'affaire qui s'est élevé à 167,9 milliards d'euros en 2017, pour un bénéfice de 10,0 milliards d'euros. ENI, première société italienne par sa capitalisation boursière, est en 2008 le cinquième groupe pétrolier mondial par classement selon les chiffres d'affaires. Derrière Exxon Mobil, BP, Royal Dutch Shell, et Total.

La multinational italienne ENI présente six filiales qui sont : ENIPOWER, INTALGAS, SNAM, DISTRIGAS, SAIPEM, VERSALIS spécialisées dans le domaine pétrolier et gazier. Elles sont implantées dans plusieurs pays à travers le Monde, à l'instar de l'Algérie.

2- PRÉSENTATION, HISTORIQUE ET ORGANISATION DU GOUPEMENT :

3- Préambule :

Sonatrach et Agip ont conclu le 15 Décembre 1987 un Contrat d'Association pour la Recherche et l'Exploitation d'hydrocarbures sur le bloc 403.

L'article 7.2.2 dudit Contrat dispose que :

- Durant la phase de Recherche la conduite des opérations est assurée par Agip ;
- Durant la phase EXPLORATION, la conduite des opérations sera assurée conjointement par Sonatrach et Agip :
 - Dès l'attribution du permis d'exploitation, Sonatrach et Agip constitueront une organisation opérationnelle et administrative paritaire à laquelle sera confié le rôle d'opérateur
 - Cette organisation juridique sera distincte de Sonatrach et d'Agip ;
 - Cette organisation agira pour le compte de Sonatrach et d'Agip et devra rendre compte au Conseil de Gestion.

Le Groupement Sonatrach-Eni, par abréviation GSE, est une organisation opérationnelle et administrative, régi par les articles 796 à 799 du Code du Commerce, par la législation et la réglementation en vigueur en Algérie, par le Contrat Constitutif du Groupement, le Contrats D'Association et les Accords Comptables.

Il a été constitué en Mai 1995, avec une participation paritaire, Sonatrach - Eni (ex Agip).

Il est constitué sans capital. Le financement est assuré par les parties en proportion de leur pourcentage de participation dans les Contrats.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

Le Groupement n'a pas de but lucratif, ni droit, titre, intérêt ou propriété qui découlent des Contrats d'Association.

Le Groupement est doté de la personnalité morale et de la capacité juridique pour exercer les activités et la conduite des opérations d'exploitation qui lui ont été confiées, ci-après :

- L'exploitation des gisements BRN, BRW et BRSW, situés dans le Bloc 403 (Contrat Constitutif)
- L'exploitation des gisements ROM, ZEK, ZEA et BRW-SW situés dans le Bloc 403a et les gisements ROME et REC situés dans le bloc 403d (Avenant N° 1)
- L'exploitation des gisements de ROD, SENE et Gisements Satellites situés dans le Bloc 401a-402a (Avenant N° 3)
- L'exploitation du gisement de l'unité SF-SENE (Accord cadre de Pré-Unitisation).
- Il est aussi habilité à fournir des prestations à Eni (Avenants N° 1 et 4).
- Il est habilité à fournir des prestations à Sonatrach (Avenant N° 5).

La réalisation des opérations de développement et exploitation sur le périmètre de Rom nord (Avenant No 6 régi par la loi 05-07)

Le Groupement a procédé au changement de sa dénomination sociale en remplaçant l'ancienne dénomination Groupement SONATRACH-AGIP (GSA) par la nouvelle dénomination SONATRACH ENI (GSE), et ce conformément à l'avenant n°8 au contrat constitutif signé le 06/01/2020. Au 31 Décembre 2020, a été confié au GSE la conduite des opérations de neuf (09) blocs et vingt-neuf (29) Gisements ainsi que les opérations pour compte direct d'Eni et de Sonatrach.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

Tableau 1-3 : représentation des blocs et gisement d'activité du groupement

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

Source : document de l'entreprise.

3-1- Organisation et fonctionnement du Groupement :

Le Groupement est constitué de deux (2) organes :

3-1-1- L'Assemblée :

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

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

3-1-2- L'Administrateur et l'Administrateur adjoint :

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

3-2- La direction de groupement est exercée par le conseil de gestion selon les dispositions contractuelles :

3-2-1- La direction de l'association est exercée par le Conseil de Gestion :

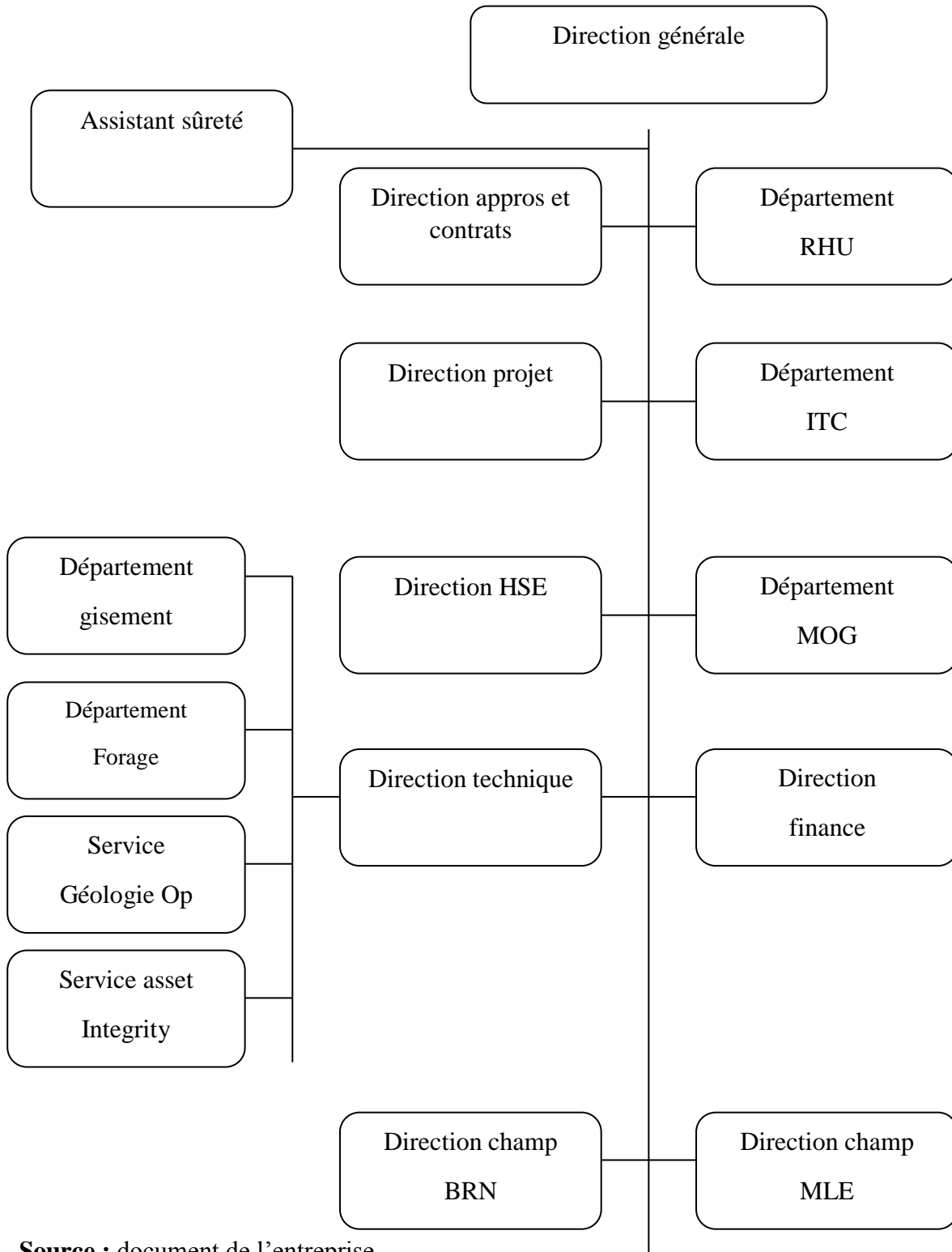
SONATRACH et ENI constituent le Conseil de Gestion dans les trente (30) jours de l'entrée en vigueur du présent contrat et désignent, respectivement, trois (03) membres titulaires, et pour chacun des titulaires, un suppléant appelé à le remplacer en cas d'absence. Chaque membres titulaires ou suppléant peut aussi donner à l'un quelconque des autres membres titulaires ou suppléants pouvoir de le représenter audit Conseil.

3-2-2- Le Conseil de Gestion prend toutes les décisions inhérentes aux questions suivantes, sans que cette énumération soit limitative :

- approbation de Programme Annuel des Travaux et Budget d'Investissements de Recherche sur le périmètre de recherche, ainsi que leurs modifications éventuelles proposées par l'Opérateur.
- approbation de Programme Annuel de Travaux et Budget d'Investissements d'Exploitation sur chaque périmètre d'exploitation, ainsi que leurs modifications éventuelles
- caractère commercialement exploitable de toute découverte d'hydrocarbures sur la base du rapport sur les résultats de la recherche, rédigé par l'Opérateur
- décision concernant les périmètres d'exploitation qui feront l'objet d'une demande d'octroi aux autorités compétentes par SONATRACH, dans l'intérêt de l'Association
- extension ou réduction du périmètre
- examen et approbation du Programme de Délimitation et de Développement de tout Gisement d'Hydrocarbures Liquides déclaré commercialement exploitable
- examen, approbation et contrôle des comptes de l'Association
- examen et approbation des polices d'assurance proposées par l'Opérateur
- examen et approbation des propositions de l'Opérateur.
- examen et approbation des programmes de formation et leurs coûts.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

Schéma 1-3 : Organigramme de groupement GSE :



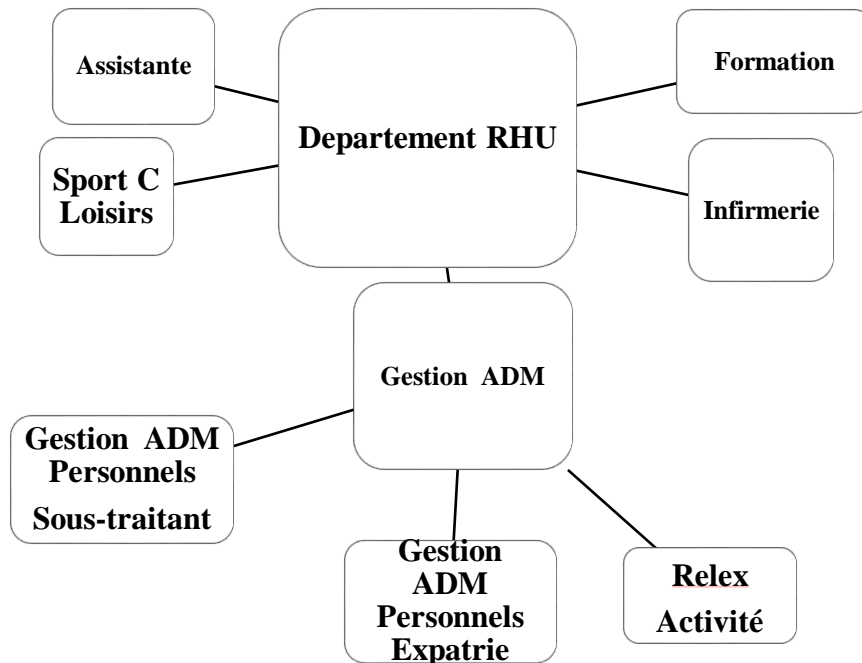
Source : document de l'entreprise

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

4- Département RHU :

Ce département veille à la gestion du personnel et au respect de la convention de l'entreprise et du règlement intérieur ainsi que toute directive de la tutelle :

Schéma 2-3 : organigramme département RHU



Source : document de l'entreprise

4-1- Le gestionnaire du personnel SONATRACH :

Ce service s'occupe de la gestion du personnel de SONATRACH et effectue les tâches relatives Aux activités suivantes :

- Élaborer les feuilles de positions et le pointage, les envoyer à l'AST pour l'établissement des fiches de paie.
- Gérer les plannings du personnel : chaque 6 mois le service reçoivent les plannings du personnel de la part des départements ou services les concernant après signature de la part de leurs chefs de départements
- Assurer la coordination de relève du personnel.

4-2- Le gestionnaire du personnel Sous-Traitant :

Il s'occupe de la gestion du personnel sous-traitant détaché au sein du groupement.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

Le GSE collabore avec des sous-traitants du personnel :

- *OSCO* : Oil Service Company
- *BAAT* : Bureau d'Assistance Administrative et Technique

4-3- Le gestionnaire du personnel Expatrié :

Il s'occupe de la gestion du personnel expatrié et effectue les tâches relatives aux activités suivantes :

- Le suivi des dossiers administratifs : les permis de travail, résidences, le renouvellement des visas, et les laissés passer.
- Le suivi du pointage.
- La gestion des plannings...etc.

4-4- Le bureau de voyage (Relex) :

Sa mission est de s'occuper de la gestion du mouvement du personnel Algérien et expatrié et effectue les tâches relatives aux activités suivantes :

- Le transport : pour ce qui est du transport du personnel expatrié, le groupement utilise un avion charter qui fait le trajet HMD-Rome-HMD tous les lundis et jeudis, et pour le personnel Algérien ça sera à travers les vols de Tassili Air Lins ou bien d'Air Algérie.
- La billetterie : le groupement a des conventions avec deux agences de voyage qui sont RSI et ISTI au près desquelles le service voyage fait les réservations nécessaires.

5- Département forage :

5-1- Présentation et tâches du département :

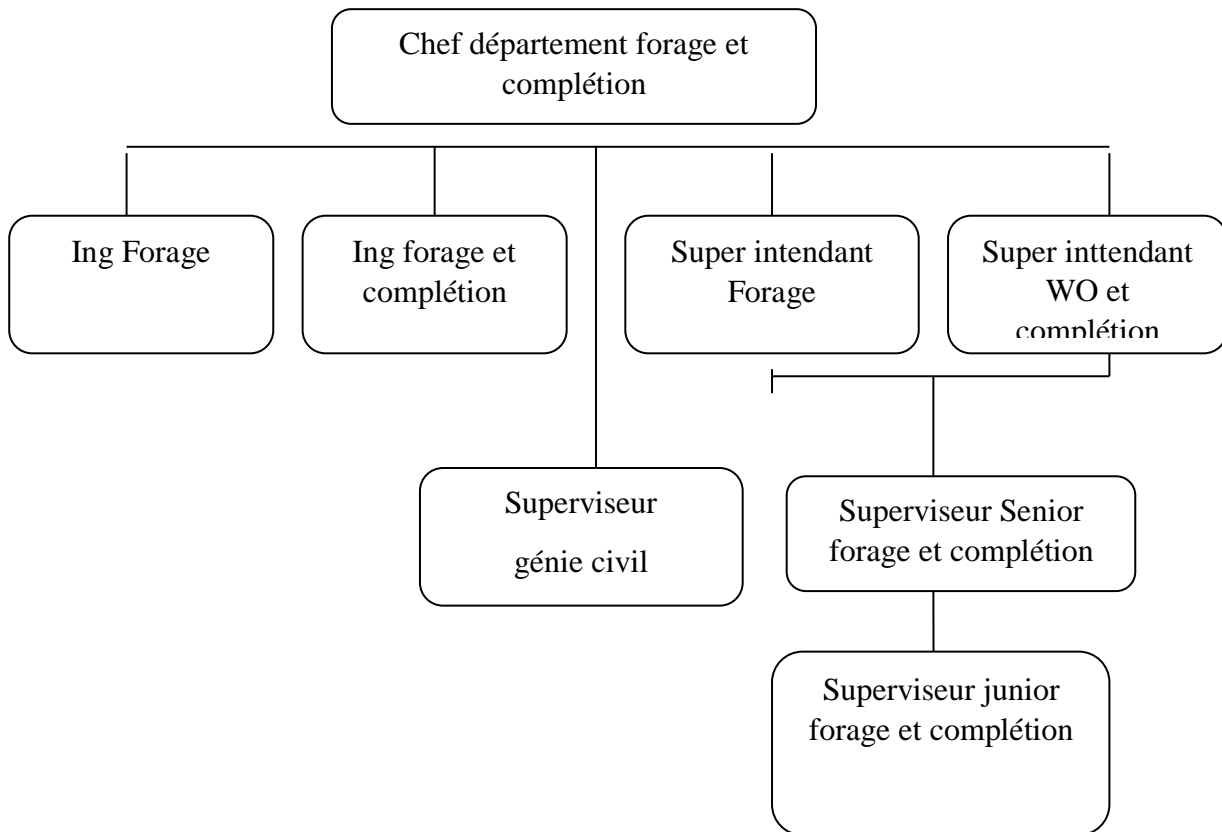
L'étude et la mise en œuvre des programmes de forages d'exploration et de développement nécessaires aux opérations exploration production du groupement SONATRACH-ENI.

- Seul l'accès au sous-sol via le forage permet de se prononcer sur l'existence du gisement d'hydrocarbures.
- Veiller au développement d'une organisation qui est apte à prendre en charge le plan d'investissement qui aide à améliorer les performances et à réduire les coûts de forage ainsi que la coordination des activités de plusieurs intervenants dans le déroulement des opérations de forage et la participation ou conduite des négociations des contrats relatifs aux opérations de forage.
- Établissement des rapports journaliers.
- Établissement d'un rapport final de forage, ainsi classification et archivages des rapports.
- Les informations géologiques et géophysiques permettent d'évaluer globalement les intérêts d'un prospect sans, pour autant, confirmer la présence d'un gisement.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

- Établir le rapport final de forage en détaillant la phase de forage, opérations effectuées, problèmes rencontrés et leurs résolutions, les moyens utilisés et les travaux des prestataires

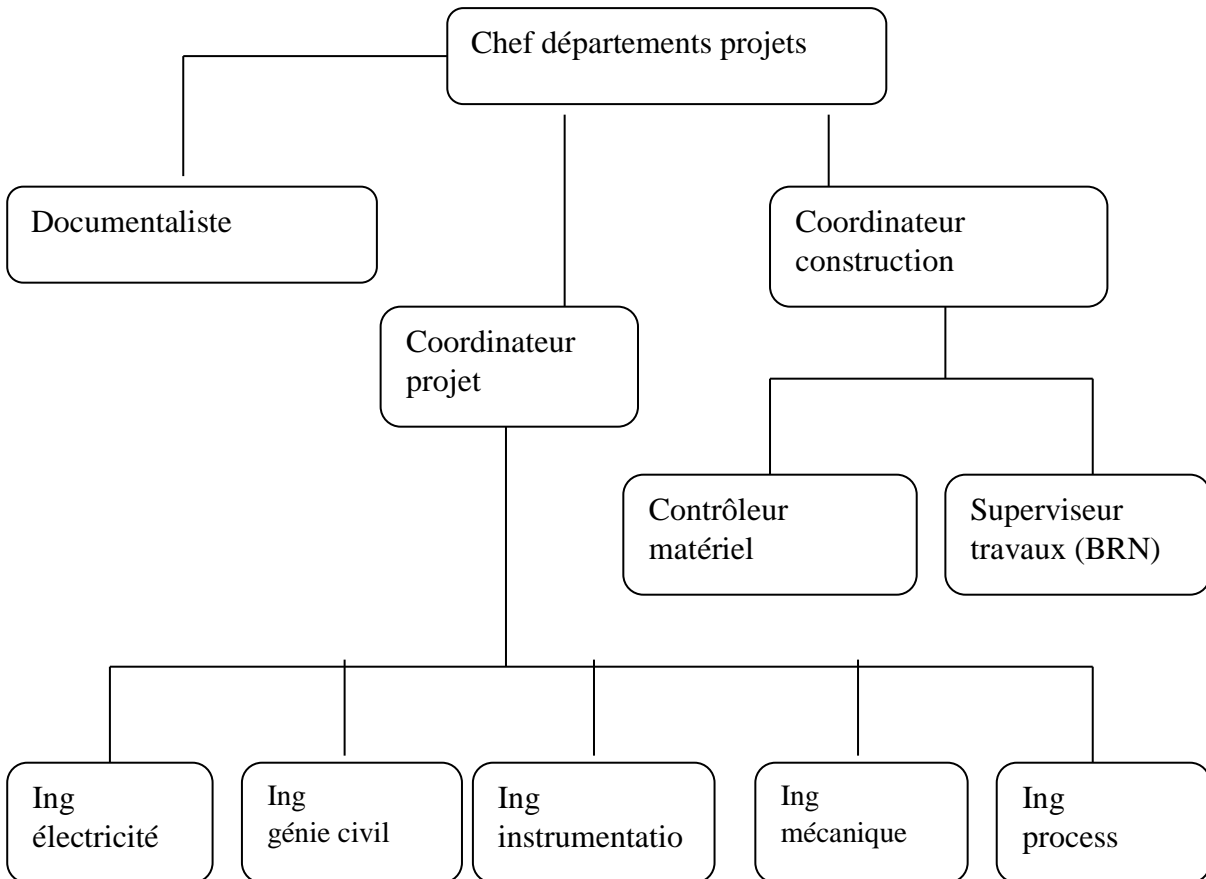
Schéma 3-3 : l'organigramme de département forage



Source : document de l'entreprise.

6- Département projet :

Schéma 4-3 : l'organigramme de département projet



Source : document de l'entreprise

6-1- Les tâches principales du département :

Ce département s'occupe principalement de développement de la production en effectuant un suivi des opérations de construction et d'installation, de modification, de rénovation et d'extension à des installations déjà réalisées.

Un coordinateur de projets de constructions supervise plusieurs spécialités qui sont :

- L'électricité.
- Le procès.
- La mécanique.
- L'instrumentation.

Pour la réalisation d'un projet, il faut passer par quatre étapes essentielles et qui sont :

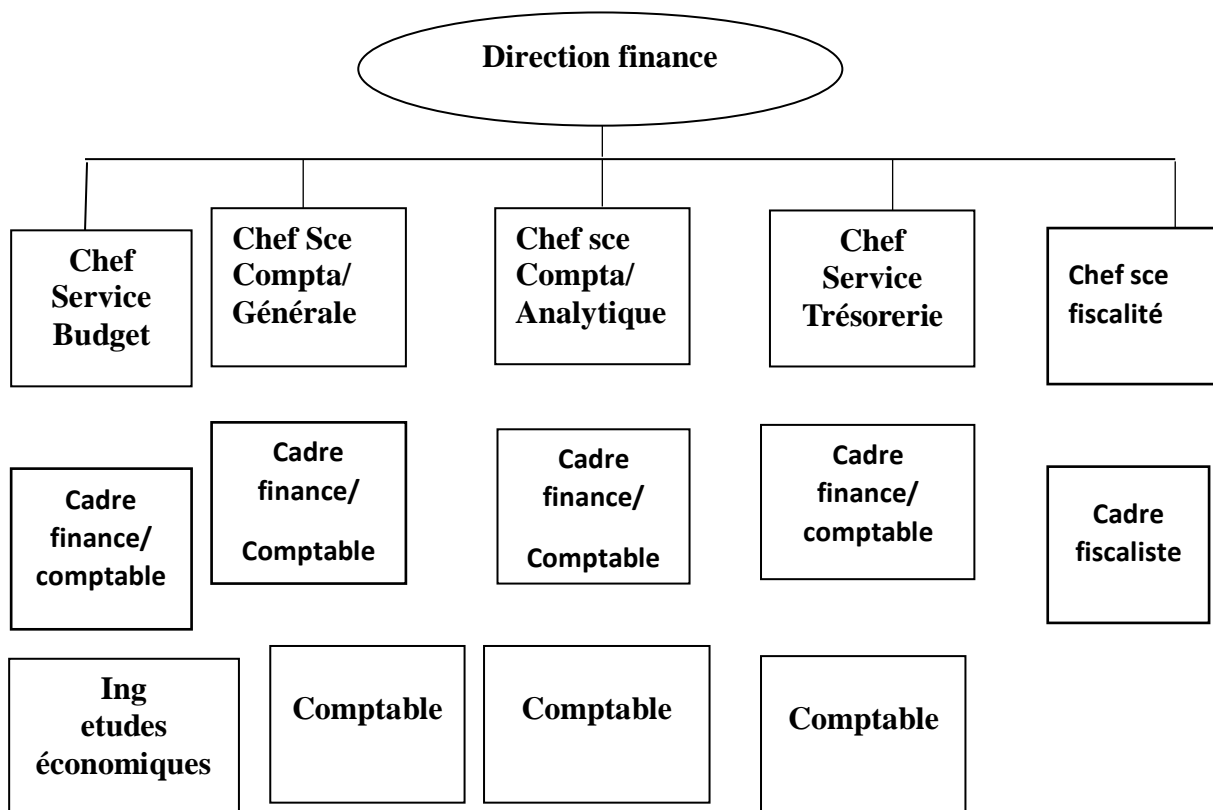
- L'appel d'offre.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

- Le suivi de l'engineering.
- L'acquisition du matériel.
- La construction.

7- Direction finance :

Schéma 5-3 : l'organigramme de direction finance.



Source : document fourni par l'entreprise.

Cette direction assure le contrôle comptable et financier des actes de gestion du Groupement, et procède aux appels de fonds auprès des associés (sociétés-mères) pour faire face aux dépenses inhérentes aux opérations d'investissement et d'exploitation inscrites au budget.

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

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

7-1- Service Budget :

Sur la base d'orientation du conseil de gestion et des paramètres et hypothèses de base, déterminés à partir des historiques, de données relatives à la production, à la maintenance, aux perspectives de développement des gisements et autres besoins qui induisent ces perspectives de développement, le Service du budget procède à :

- L'élaboration du budget annuel de Développement et d'Exploitation (CAPEX/OPEX) ;
- La révision des budgets en octobre-novembre de l'année N (révision zéro et en juin de l'année N+1 (révision 1) ;
- L'élaboration du PMTE demandé par SONATRACH.

Il reste bien entendu que des réunions entre les structures se tiennent en vue d'assurer la cohérence des prévisions ; et que les prévisions servent de base de travail à d'autres structures (production, maintenance, procure-ment, ressources humaines, trésorerie).

Les révisions budgétaires font suite aux augmentations de coûts ou aux retards dans la réalisation des projets. Les éléments présentés font l'objet d'analyses débouchant sur les appréciations des écarts par rapport aux prévisions et au planning initiaux.

Chaque structure concernée, corrige les éléments initiaux et communique au Service Budget les résultats avec les justificatifs y afférents. Les structures techniques apportent leur expertise et leur expérience du terrain pour les justifications des révisions budgétaires.

Le budget révisé est ensuite examiné par le conseil de gestion en Juin en vue de comparer les taux d'avancement par rapport à ce qui a été prévu.

Le conseil de gestion saisi, approuve ou modifie les éléments présentés par le GSE.

Le Service Budget a également en charge le suivi et le contrôle mensuel de l'exécution du budget avec des opérations suivantes nécessaires à l'intervention des structures du Département« Finances » mais également de la structure Ordonnancement au niveau du site de production :

- Suivi des réalisations des opérations de développement et d'investissement et explication des écarts ;
- Suivi des investissements et des achèvements des projets ;
- Calcul des éléments relatifs au partage de production ;
- Confirmation d'ouverture des centres de coûts ;
- Eléments de contrôle de gestion (PMTE +forecast ENI + canevas ALNAFT).

Pour des projets d'investissement, tout commence par l'élaboration de fiches de projets.

Chaque projet est évalué et une liste de projets est ensuite proposée conformément à la démarche budgétaire au conseil de gestion qui a autorisé pour les approuver ou demander leur modification.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

Le Service « Budget » joue un rôle de coordinateur dans ce contexte ; il assure le suivi de la réalisation du projet.

Ce suivi donne lieu à l'élaboration de reporting mensuels et de rapports annuels, ces reporting font intervenir le Service de Comptabilité Analytique et les structures techniques concernées par les projets.

Les comptes rendus et reporting se font sur la base des fiches de projet (canevas SONATRACH), afin d'en faciliter leur exécution et leur suiviez (coût, délai et qualité).

Lors de l'achèvement des projets et au regard de l'absence de factures relatives à un projet (il faut noter que le suivi budgétaire est mensuel, des reporting mensuels et annuels sont transmis aux structures concernées), le Service « Budget » adresse un courrier au responsable technique et au Chef de projet pour s'enquérir de la situation du projet en question ; c'est dans ce contexte qu'un procès-verbal de mise en service lui est adressé, en vue de clôturer l'affaire et le budget y afférent.

Ainsi, la mise en œuvre du système budgétaire s'appuie sur une démarche méthodologique combinant à la fois, la participation des structures à l'élaboration des prévisions budgétaires, un calendrier de rencontres et d'arbitrage, des canevas d'informations en vue de permettre une cohérence globale du système d'information budgétaire, des données et hypothèses de travail, à la base de la prévision, par domaine d'activité.

7-2- Le Service « Comptabilité Générale » :

Le service comptabilité général a pour tâche :

- La réception de l'enregistrement des factures et les envois aux structures pour approbation, notamment au Cost control pour BRN.
- Les factures contrôlées sont transmises ensuite à l'utilisateur concerné (maintenance, forage etc.) pour leur ordonnancement. Cette opération se réalise avec un jeu de Bordeaux et un système de traçabilité (AFAQ et SMQ).
- L'utilisateur concerné procédera à l'ordonnancement en mentionnant la destination de la charge et l'imputation analytique. Le système éditera une fiche de protocole qui contiendra les signataires habilités, avec le cachet du Cost control et les signatures désintéressés.
- Le dossier ainsi renseigné transmis au Département « Finances » qui accuse réception du dossier sur les documents et au niveau du système informatique «DATA STREAM 7i ».
- Le dossier est transmis au service « Comptabilité Analytique » qui contrôle les imputations analytiques et paraphe le dossier.
- La facture revient au service « Comptabilité Générale », pour les vérifications d'usage. Le vérificateur appose son paraphe sur la copie de la facture, l'original de la facture est destiné à la trésorerie.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

- Le Chef de Service procède à un contrôle de cohérence des informations, appose son cachet et signe la fiche de protocole, il valide l'opération dans le système oracle.
- Le dossier validé par le Chef de Service est ensuite adressé au comptable qui dispache :
 - L'original de la facture et la fiche de protocole pour la trésorerie avec un bordereau.
 - Le reste du dossier est classé au niveau du Service.
 - Edition d'un ticket comptable (traçabilité) qui reprend les informations de la facture et les comptes d'imputation.
- Pour les investissements, le service du budget adresse au service comptable un procès-verbal de mise en service en vue de transférer les encours du projet du compte 23. On procède ensuite à un rapprochement avec le « Service Budget » :
 - Vérification et comptabilisation des factures et des notes de remboursement.
 - Renseignements des canevas SONATRACH relatifs à chaque clôture d'exercice.
 - Etablissement des bilans fiscaux et comptables.
 - Assistance aux structures, aux équipes d'audits et autres contrôles fiscaux.

7-3- Service Trésorerie :

Les principales tâches de ce service sont :

- Paiement des factures ordonnancées et contrôlées par les autres services
- Préparer et délivrer les franchises de TVA, établir la déclaration mensuelle d'IBS 24%
- Appel de fonds : ils sont envoyés chaque mois, selon les besoins financiers du GSE, avec une prévision financière pour les deux mois qui suivent. Ils sont établis par Bloc (contrat) est adressés à chaque Partenaire, selon son pourcentage de participation.

Une procédure d'appel de fonds et mise en place. Elle peut se résumer comme suit :

- Les appels de fonds en devises et en dinars relatifs aux prévisions de déboursments de chaque activité sont préparés le mois « n-1 » pour le mois « n » avec des prévisions de paiement pour les mois « n » et « n+2 ». Ils sont détaillés de manière à pouvoir permettre un rapprochement aux items budgétaires ; identification des besoins (échancier des factures à payer, des lettres de crédit à ouvrir)

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

- Expression des besoins et établissement des appels de fonds (tableaux d'appels de fonds destinés aux OPEX et aux CAPEX répartis entre les partenaires en fonction de leur taux de participation respectif, SONATRACH devant payer en priorité sa part des appels de fonds en dinars)
- Approbation des états d'appels de fonds par les Administrateurs et transmission aux associés.

7-4- Service Comptabilité Analytique :

Le Service « Comptabilité Analytique » a pour mission la tenue du plan des comptes analytiques par le biais de :

- L'ouverture et la fermeture des Centres de Coûts
- La mise à jour du plan comptable analytique (notamment lors de la mise en service des projets)

Sur la base des informations qu'il reçoit du « Service Budget », il procède à :

- La vérification des factures (imputation analytique)
- La répartition des différences de change
- La vérification analytique des coûts enregistrés durant le mois
- La détermination des paramètres de ventilation des coûts (time sheet, Production par gisement, expédition, injection d'eau et de gaz)
- L'établissement des arrêtés des comptes mensuels (Billings)
- L'établissement des arrêtés des comptes trimestriels (canevas Sonatrach)
- L'établissement du suivi des réalisations mensuelles cumulées par rapport au budget, (canevas Sonatrach), calcul des écarts avant le 05 du mois
- L'état mensuel de sous-sur financement par rapport aux financements Sonatrach dans les Blocs autres que le bloc 403.

Le Service « Comptabilité Analytique » du Groupement enregistre l'ensemble des charges et des produits de la comptabilité générale par intégration à partir d'une saisie unique des Ordres d'Ecritures Comptables. Il procède ainsi à la ventilation de ces charges et produits par nature dans des comptes par destination, organisés en « Sections Comptables » qui traduisent de découpage analytique du Groupement.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

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

1- La réglementation régissant l'élaboration du budget au sein du GSE :

1-1- Dispositions contractuelles du programme de travaux et budget :

- **Article n°11.texte n°1** Dans les trois (03) mois à compter de la date d'entrée en vigueur du présent Contrat, le groupement présentera au Conseil de Gestion, le Programme Annuel des Travaux et Budget inhérent à la période restante de l'Année Civile en cours.
- **Article n°11.texte n°2** Avant le 1er juillet de chaque Année Civile, l'Opérateur soumet au Conseil de Gestion une esquisse générale du Programme Annuel de Travaux et Budget pour l'Année Civile suivante. Avant le 1er novembre de chaque Année Civile, le groupement soumet au Conseil de Gestion le Programme Annuel de Travaux et Budget pour l'Année Civile suivante. Après vérifications, modifications et compléments éventuels apportées, le Budget devra définitivement être adopté par le Conseil de Gestion au plus tard le 30 novembre.
- Dans le cadre de la procédure ci-dessus définie s'appliqueront le cas échéant les dispositions du paragraphe 15 de l'article 8.
- **Article n°11.texte n°3.** Pour un poste budgétaire donné et à condition de respecter le programme général des travaux approuvé, le groupement pourra engager des dépenses excédentaires dans la limite de 10% dudit poste budgétaire. La régularisation budgétaire devra intervenir au plus tard dans les trois (03) mois qui suivent et être approuvée par le Conseil de Gestion.
- **Article n°11.texte n°4.** En cas de nécessité impérieuse liée à la réalisation des opérations, le groupement pourra engager des dépenses pour des travaux non prévus dans le Programme Annuel de Travaux approuvé. Le montant de ces dépenses ne devra pas excéder un million (1.000.000) de D.A. ou l'équivalent en devises. L'approbation de cette dépense par le Conseil de Gestion devra intervenir dans les trois (03) mois qui suivent.
- **Article n°11.texte n°5.** Dans une Année Civile le cumul des dépenses supplémentaires engagées au titre du paragraphe 11.3 dépasser les cinq pour cent ci-dessus, ne devra en aucun cas (5%) du budget total de l'Année Civile.

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

1-2- Classification des CAPEX et des OPEX selon l'arrêté interministériel du 27 ramadhan 1442 :

1-2-1- Les investissements à prendre en considération DES CAPEX portent sur les rubriques ci-après :

- les travaux d'acquisition de données géophysiques, le traitement, le retraitement, l'interprétation et la réinterprétation de toutes données géologiques et géophysiques,

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

nécessaires à la délimitation, l'appréciation et le développement des accumulations des hydrocarbures ;

- les études HSE, de laboratoires et de réservoirs, les études d'unitisation et de synergie ainsi que toute autre étude en relation avec le plan de développement, éventuellement révisé, des découvertes réalisées, qui s'inscrivent dans le cadre des dispositions des articles 9 et 11 du présent arrêté ;
- le forage de puits ainsi que les opérations et les services associés comprenant, notamment la supervision, la complétion ainsi que la réalisation de plates-formes Onshore et Offshore ;
- les opérations aux puits, y compris les opérations qui s'inscrivent dans le cadre des dispositions de l'article 9 du présent arrêté, notamment, le Workover, le Snubbing, l'acidification et la fracturation ;
- les travaux de rénovation totale ou partielle, de remplacement et/ou de révision des installations qui s'inscrivent dans le cadre des dispositions de l'article 9 du présent arrêté ;
- la conception, l'engineering, l'acquisition de matériel et d'équipements, la construction et le montage, le commissioning et les opérations de mise en service relatifs aux centres de traitement et de processing, aux réseaux de collecte et de desserte, aux conduites d'évacuation ainsi qu'aux autres installations spécifiques dont les installations de liquéfaction du gaz construites en Offshore ;
- les installations, le matériel et les équipements flottants et submersibles spécifiques pour les activités amont en Offshore ;
- le matériel de transport et de manutention des équipements ainsi que les moyens de transport du personnel ;
- les licences et/ou la technologie ainsi que les équipements informatiques et les logiciels ;
- la construction de voies d'accès au périmètre, aux puits et aux installations, de centres de collecte et autres installations nécessaires à l'exécution des opérations liées au périmètre d'exploitation ;
- la construction des bases vie, des bureaux et locaux administratifs, des camps et des bases industrielles et des pistes d'atterrissage ainsi que l'acquisition, dans ce cadre, de tous les matériels, équipements, mobiliers et outillages ;
- les opérations d'abandon et de remise en état des sites, à l'issue des travaux de sismique, de forage ou de tous autres travaux, menées sur une surface de recherche ;
- les frais engagés, avant la mise en production du périmètre d'exploitation, par l'opérateur amont, en l'occurrence l'entreprise nationale dans la concession amont ou l'une des parties contractantes ou l'organe conjoint ou le groupement lorsqu'il s'agit d'un contrat d'hydrocarbures, pour les besoins du fonctionnement de ses bureaux en Algérie comprenant, notamment les salaires et rémunérations diverses, la location des bureaux et les moyens logistiques ;
- Les coûts engagés, avant la mise en production du périmètre d'exploitation, liés à la prestation de l'opérateur amont lorsque celui-ci est un tiers.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

1-2-2- Les matières et fournitures utilisées pour :

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

1-2-3- Les services comprenant :

- l'entretien, la maintenance et la réparation ;
- les opérations de maintenance et de maintien de l'intégrité des puits, tel que le Slickline et le Coiled tubing ;
- les opérations aux puits autres que celles prévues dans le point 4 de l'annexe 1 tel que le Well test ;
- les opérations de traitement des effluents Onshore -Offshore ;
- la restauration, l'hébergement, le gardiennage, le nettoyage et l'hygiène, la sécurité et l'environnement ;
- les services liés au dédouanement des biens et équipements destinés aux activités amont ;
- les services liés à l'expertise comptable, au conseil et à l'assistance de toute nature y compris l'assistance juridique ;
- la location d'équipements, d'engins, d'infrastructures et de tout autre moyen nécessaire à la conduite des opérations amont ;
- les transports de biens, de matières et fournitures, de marchandises et de matériel ;
- le transport du personnel ;
- les télécommunications ;
- la documentation et la publication ;
- la réception ;
- les assurances ;
- les services des technologies de l'information (IT).

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

- Les prestations afférentes aux opérations de traitement de stockage et d'acheminement vers le réseau du système de transport par canalisation des hydrocarbures dans une ou plusieurs installations situées en dehors du périmètre d'exploitation .

Les coûts engagés :

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

1-2-4- Les études et le suivi :

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

1-2-5- Les frais du personnel :

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

1-2-6- Les frais financiers autres que les intérêts bancaires :

1-2-7- Les frais de formation de la ressource humaine nationale et du personnel de l'opérateur :

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

1-2-8- Les dépenses d'abandon et de remise en état des sites :

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

1-3- L'approche de classification et d'allocation des couts au sein du GSE :

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

1-3-1- La phase d'exploration :

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

1-3-2- La phase de développement :

Généralement cette phase constate les couts d'investissement (CAPEX), qui sont des couts directs par exemple :

-location des appareils de forages

-les études (topographie)

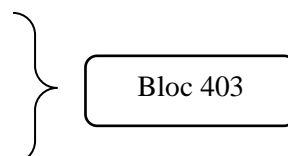
Sections Des Investissements « CAPEX » :

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

Section 31 : BRN Développement.

Section 32 : BRW Développement.

Section 33 : BRSW Développement.



Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

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

Section 34 : ROM Développement.

Section 35 : ZEK Développement.

Section 36 : ZEA Développement.

Section 37 : Extension BRW Développement.

Bloc 403a

Section 38 : ROM-E Développement.

Section 39 : REC Développement

Bloc 403d

Section 91 : IAN Développement

Bloc 212

Section 06 : Investissements Communs du Bloc ROD& Satellites.

Section 71 : ROD Développement.

Section 72 : SFNE Développement.

Section 73 : BSF Satellite Développement.

Section 74 : RDB Satellite Développement.

Section 75 : RERN Satellite Développement.

Section 76 : RAR Satellite Développement.

Bloc ROD /G SAT

Section 05 : Investissements Communs du Bloc BRN / ROD

Bloc BRN/ROD

Section 54 : ROM-N Développement

ROM-N

Sections D'Exploitations « OPEX » :

Section 27 : BRN Exploitation.

Section 28 : BRW Exploitation.

Section 29 : BRSW Exploitation.

Bloc 403

Section 21 : Extension BRW exploitation

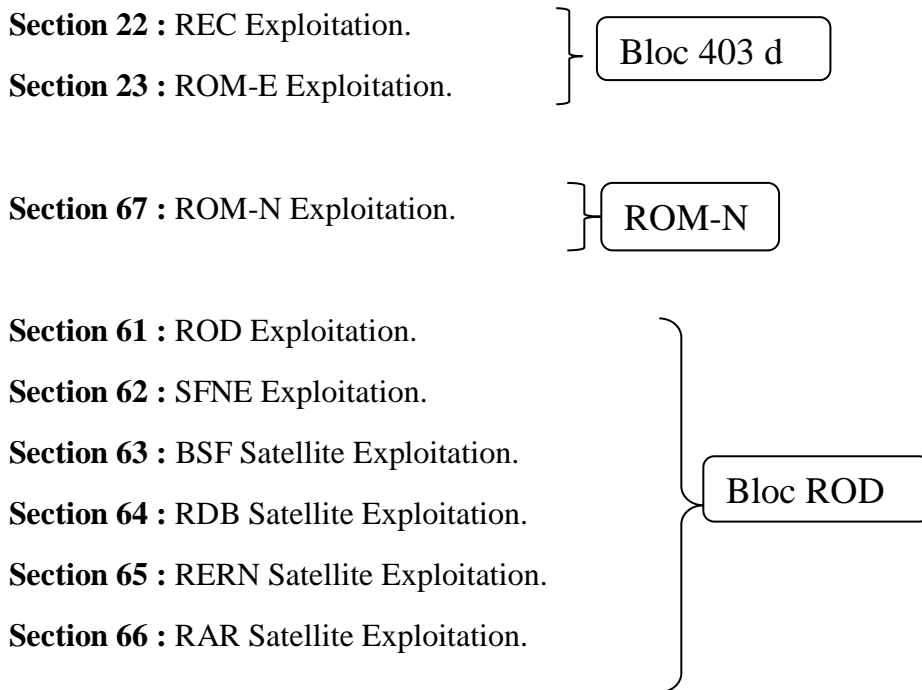
Section 24 : ROM Exploitation.

Section 25 : ZEK Exploitation.

Section 26 : ZEA Exploitation.

Bloc 403 a

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI



1-3-3- La phase d'exploitation :

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

-Les couts directs d'exploitation (OPEX) qui sont classé par champ et par section

-les couts communs d'exploitation : la ventilation des couts communs est une opération de clôtures mensuelle qui consiste à répartir les couts communs d'exploitation enregistré durant un mois donné sur tous les gisements selon les paramètres et le schéma de ventilation en vigueur. Sont constitués de :

a)- Clés de répartition des Installations :

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

➤ La production :

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

➤ l'eau injectée :

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

➤ Le gaz injecté :

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

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

b)- Clés de répartition des structures :

➤ Time Sheet :

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

➤ 50 % :

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

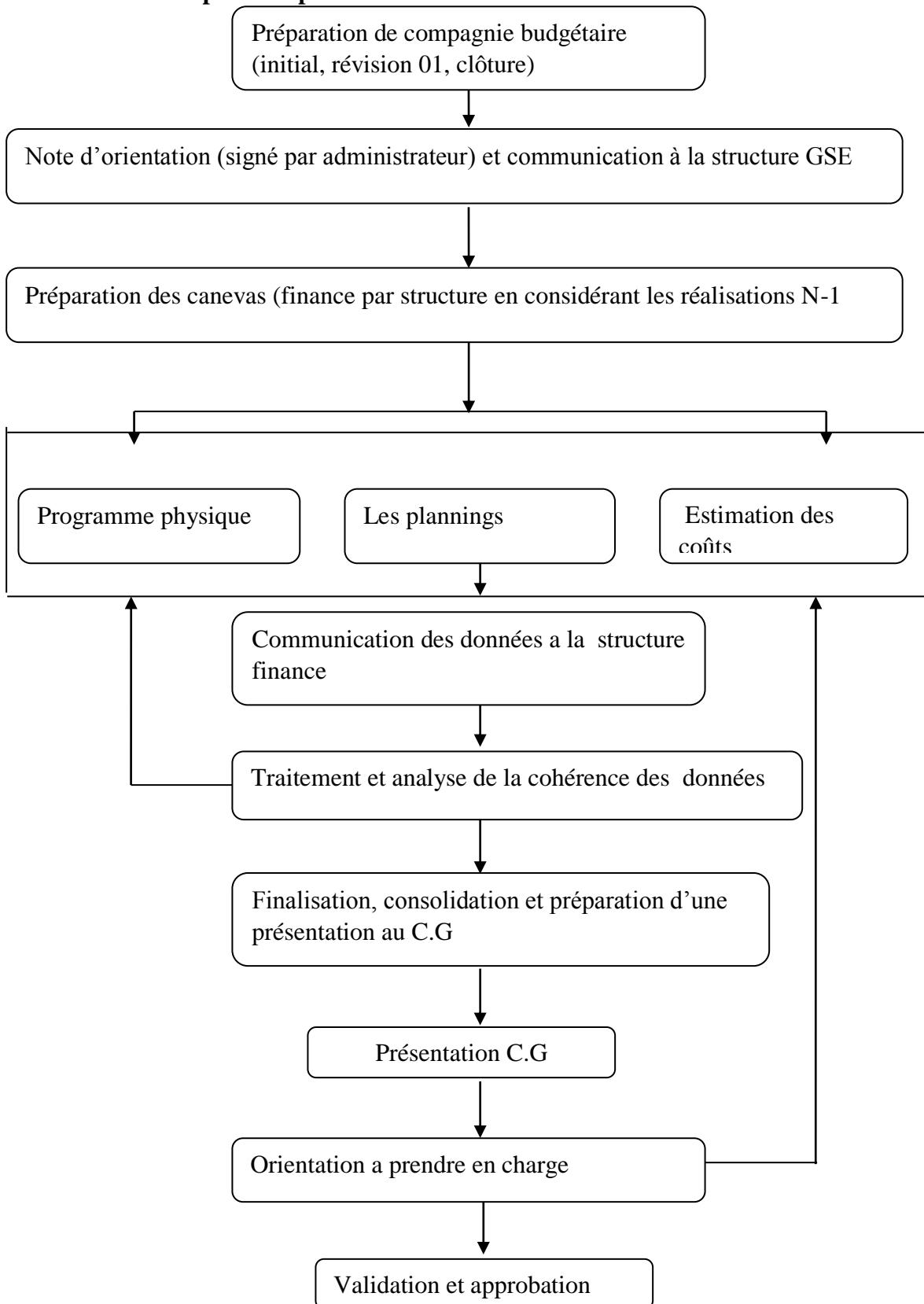
➤ Production :

De répartition des couts autres que personnels de certain départements principales et Auxiliaires.

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

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

2-1- Schéma simplifié du processus :



Source : réalisé par nos mêmes à partir des données de l'entreprise.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

2-2- Note d'orientation et du lancement de la campagne budgétaire :

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

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

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

1 - budget des études

2 - fiches de tous les projets détaillés par classes de couts (voir l'annexe 03)

3 - plan de forage et WO prévus pour les périodes concernées (voir l'annexe 04)

4 - budget activité raccordement puits et WO

5 - budget des équipements

6 – l'AFE (authorization for expenditure)

Pour les exploitations (OPEX) : les données doivent être mensualisées et signé avec les notes explicatives nécessaires.(voir annexe 05)

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

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

2-3- Elaboration du budget annuel de développement et d'exploitation :

2-3-1- Budget annuel :

a)- Recueil des prévisions :

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

b)- Présentation de la synthèse du budget :

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

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

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

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

c)- Adoption du budget :

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

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

d)- Modification du programme des travaux :

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

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

e)- Dépenses supplémentaires :

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

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

f)- Travaux non prévus dans le programme général approuvé :

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

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

g)- Cumul des dépenses supplémentaires engagées :

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

h)- Prévisions de clôture des programmes de travaux :

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

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

2-3-2- Budget révisé :

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

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

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

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

2-4- Echéances

Tableau 2-3 : représentation des échéances

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

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

3- Exécution de budget et suivi des réalisations et prévision :

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

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

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

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

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

- Il transmet ensuite la RDA à l'administrateur qui approuve ou rejette l'opération sur la base de la note d'opportunité établie par le demandeur.

- Si l'opération est acceptée, la RDA suit le cheminement normal. Sinon elle est annulée. Dans ce cas, elle est accompagnée par un courrier de l'Administrateur.

Le service Budget reçoit les formulaires dûment renseignés du service comptabilité Analytique.

Le service transmet ces formulaires aux différentes structures en vue de leur explication.

Ces formulaires sont retournés après objet rempli, au service budget.

Le service exploite les résultats sous forme de synthèse qu'il remet au chef de département.
(Voir l'annexe 06)

3-1- Confirmation d'ouverture d'un centre du coût

Le département demandeur remplit le formulaire de demande d'ouverture d'un centre de coût et l'envoie au département finances dûment signé par le responsable en indiquant :(voir l'annexe 07)

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

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

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

Le service budget transmet la requête au service analytique pour :

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

3-2- FERMETURE D'UN CENTRE DE COUT :

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

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

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

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

3-3- Etat d'avancement mensuel des projets :

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

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

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

- La direction Finances en particulier le département budget est chargée de consolider les travaux du budget et d'élaborer le budget conformément aux clauses contractuelles. La consolidation n'est effective qu'après confirmation par les responsables des structures, par tout moyen permettant la vérification.

- Les Canevas renvoyés sont consolidés. Le budget consolidé est ensuite établi pour une première présentation de brouillon (Draft) aux CO-DG's.

- Les responsables de chaque structure présentent aux CO-DG's les hypothèses et le fondement de leurs budgets individuels.

- À la demande du CO-DG's, les budgets individuels sont ensuite examinés et soumis à nouveau.

- Un projet de budget révisé est préparé et représenté aux Co-DG's.

- Le budget est approuvé en interne par les Co-DG's.

4-1- Approbation externe :

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

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

Section 3 : L'application de contrôle budgétaire au sein de groupement GSE :

Le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions. Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctrices regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion.

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

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

Après avoir élaboré le budget le département de finance est devenu capable de trouver la différence entre les prévisions et la réalisation à travers les informations reçus des différentes structures forage, projet, gisement...etc.

1-1-1- Analyse et explication du budget consolidé pour 2021 « Réalisations au 31.10.2021 et Prévision de clôture 2021 »

Tableau 3-3 : MLE & BRN- Total Investissements et Exploitation (CAPEX&OPEX)-KUSD

(\$ /000)	Budget initial de 2021	Prévision de la clôture (PC) de 2021 (Réalisation au 31/10/2021+ Prévisions du deux mois restants)	Réalisation au 31.10.2021	Ecart (PC – Budget initial)	
				KUSD	%
ETUDES RESERVOIR – STUDIES				-	-
DRILLING & CONSTRUCTION				(10545)	-35%
COMPLETION & RE-COMPLETION				(3 765)	-53%
TESTING & FRAC & COIL TUBING				0	
FORAGE – DRILLING				(14 310)	-44%
CAFC OIL (EPC + PMT)				0	
TIE IN (MZLS-3 & MZLN-5)				620	
BOOSTING (LOCAL & MAIN)				0	
RACCORDEMENT - GATHERING SYSTEM				0	
PROJET INDIVIDUEL				2 000	

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

INSTALLATIONS SPEC. – FACILITIES				2 620	
INSTALLATIONS GENERALES. - GENERAL FACILITIES				(315)	-27%
EQUIPEMENTS				(490)	-39%
OPERATIONS & MAINTENANCE				(11 810)	-31%
SERVICES - SUPPORT HMD & CHAMP*				2 643	10%
PERSONNEL*				(9 352)	-11%
TOTAL WO OVERHEAD				(31 014)	-14%
OVERHEAD (1%)				(310)	-14%
TOTAL W OVERHEAD				(31 324)	-14%

Source : document de l'entreprise « département finance ».

L'analyse des réalisations arrêtées au **31/10/2021** et la prévision de clôture de 2021 pour MLE/BRN indique que, généralement, la PC de 2021 ça va toucher a une baisse de **14%**, par rapport au budget initial, soit une baisse de **(31.324 KUSD)**.

1-2- Les principales causes de cette baisse :

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

- **FORAGE – DRILLING :** cette activité a enregistré une diminution de **13.410KUSD** soit une baisse de **44 %** à cause d'une arrêtés des travaux d'un puits n°2 au début de 2021 et le reprogrammer pour une date ultérieur en raison d'en panne d'un appareil de forage qui ne soit pas réparer vite que possible et l'occupation des autres appareils, donc la reprise des activités dans ce puits c'était au juin 2021 et la majorité de la réalisation de 2021 s'est passée au puits n°1(un autre puits)
Dans ce cadre, il y a lieu de noter que les réalisations enregistrées en 2021 sont relatives aux coûts du puits n°1 qui consistent en :
 - * La mobilisation de l'appareil vers le site de construction et l'installation de l'appareil
 - * Le mouvement de l'appareil d'un puits vers un autre puits (puits n°2)/Rig move et le montage de l'appareil/Rig up.
 - * La démobilisation de l'appareil de forage,
- **INSTALLATIONS SPEC. –FACILITIES :** lorsque nous avons fait la différence entre le budget de la initial de 2021 et la prévision clôture d'une même année nous avons remarqué qu'il y a une dépense de **(2.620KUSD)** dans la phase de l'installation spécifique est justifié par l'inscription de nouvelles lignes budgétaires des projets.
- **Opération et maintenance :** par rapport au budget initial, cette rubrique accusera une

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

baisse de (11.810KUSD), due principalement aux :

a) Activité puits (6420) ; La diminution de cette activité est un résultat de la réduction des coûts du Local Boosting et aussi par la réévaluation concernant :

* La démobilisation des **Multiphase Pompe**

* L'arrêt pour une période de 05 mois du **Well Head Boosting Systems** ;

* La réévaluation des autres services liés à l'activité puits.

b) Activité Exploitation (4.350KUSD) : cette baisse est due principalement à :

* La réduction de la consommation de l'énergie électrique suite à l'arrêt du compresseur de réinjection BRN.

* Le remplacement du **Hot Oil : opération de dissolutions et dégagement des dépôts de matières du pétrole brut.**

c) Activité Maintenance (1.040 KUSD) : cette baisse est due principalement à la réévaluation de l'opération du shutdown : maintenance annuelle générale de l'usine.

2- Le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts au sein de GSE :

2-1- Définition des écarts :

Après l'établissement des budgets, le contrôle budgétaire doit intervenir. C'est la rencontre entre prévisions et réalisations, qui permettent de calculer les écarts et surtout les analyser afin de chercher les principales causes soit mauvaises prévisions ou bien une mauvaise réalisation due à des raisons externes ou à un autre centre de responsabilité ou au service lui-même...etc. Informer les différents niveaux hiérarchiques afin de prendre des mesures correctives d'apprécier l'activité des responsables. Après le calcul de l'écart son résultat peut être positif ou, négatif.

$$\text{Écart} = \text{Réalisation} - \text{Prévision}$$

2-2- Les types des écarts :

a) L'écart sur le chiffre d'affaire E/C : L'écart sur chiffre d'affaires se calcule de la manière suivante

$$\text{L'écart sur chiffre d'affaires} = \text{CA réel} - \text{CA prévu}$$

L'application de ces formules de l'écart constaté permet de conclure si l'entreprise atteint ou non les objectifs fixés. Ainsi si :

- **Le résultat de l'écart constaté est égale à 0 (nul) :** cela veut dire que l'entreprise a atteint de justesse ses objectifs
- **Le cas où l'écart est positif :** ça veut dire que les objectifs sont réalisés. Ceci a un impact positif sur la situation financière de l'entreprise. Cependant, cette situation ne

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

l'empêche pas de chercher la cause de ce dépassement, à savoir si l'écart est dû à la bonne gestion, et dans ce cas, nous pouvons dire que l'entreprise est efficace, efficiente et performante mais si cela est dû à un imprévu, cela doit faire l'objet de nouvelles prévisions pour éviter que ce même imprévu ait un impact négatif sur l'entreprise.

- **L'écart est Négatif** : Ce résultat de l'écart peut être expliqué par diverses raisons et causes auxquelles les responsables doivent apporter les mesures correctives et des bonnes décisions avant que la situation soit grave.

b) Écart sur quantité et écart sur prix : E/Q et E/P

L'opération qui suit le résultat des écarts de chiffre d'affaire c'est de calculer l'écart sur la quantité et le prix, il est important de procéder au calcul de l'écart sur quantité et l'écart sur prix. Le calcul de ces deux écarts nous permet d'analyser et de faire ressortir les causes de l'écart sur chiffre d'affaires. Ainsi :

$$\text{Écart sur Quantité} = (\text{Quantité Réelle} - \text{Quantité Préétabli}) * \text{Prix préétabli}$$

Et :

$$\text{Écart sur prix} = (\text{Prix Réel} - \text{Prix Prévisionnel}) * \text{la Quantité Réelle}$$

3- Les écarts mis en calcul au sein de groupement GSE (capex et opex) :

Après l'élaboration de budget le département finance particulièrement le service budget sert à contrôler et de comparer ce qu'il y a dans le programme financier des différentes structure et ses différentes dépenses réellement pour donner des interprétations pour les résultats à travers d'une classification des différents en **capex** et **opex**.

3-1- Réalisation vs le budget initial en 2021 capex :

3-1-1- Définition du capex :

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

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

3-1-2- L'analyse et l'interprétation des écarts capex au sein de GSE :

Tableau 4-3 : CAPEX Réalisations vs Budget Initial 2021 :

MLE/Bloc 403	Budget initial 2021 (a)	Réalisation de 2021 (b)	Ecart (b)-(a)
1- Forage	13 700	14 782	1 082
2- Raccordement	4385	677	-3 708
3- Etudes	0	0	0
4- Projets	25 668	11 702	-13 699
5- Biens patrimoniaux	1 005	3 831	2 826
6- Reliquat	0	-172	-172

Source : document de l'entreprise.

écarts sur les capex = le budget initial – la réalisation

a) L'analyse des écarts :

D'après ce tableau le total des capex est de **-13 938** par ce que la réalisation des différents structures est inférieure au budget initial de 2021 :

- ✓ **Structure forage** : le budget initial est inférieur au celle de réalisation est donc il y a un écart de **1 082** positif il doit être expliqué.
- ✓ **Le raccordement** : on voit que le budget initial est supérieur au réalisation de **-3 708**, c'est-à-dire que les activités ne sont pas encore terminées et il y a un problème qui empêcher les
- ✓ **Le projet** : il Ya une grande différence entre le budget initiale et la réalisation et un écart de **-13 966** généralement c'est un résultat défavorable.
- ✓ **Biens patrimoniaux** : contient un écart positif de **2 826**

b) L'interprétation des écarts :

- **Le forage** : **BRN-10 ST** facturation hydraulique sur **BRN 1 ST** initialement non prévus et révision coûts **WO BRW-2** conversion en injecteur gaz.
- **Raccordement** : Report du **WO** de reconversion et raccordement du puits **BRW 2** en injecteur gaz en 2022.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

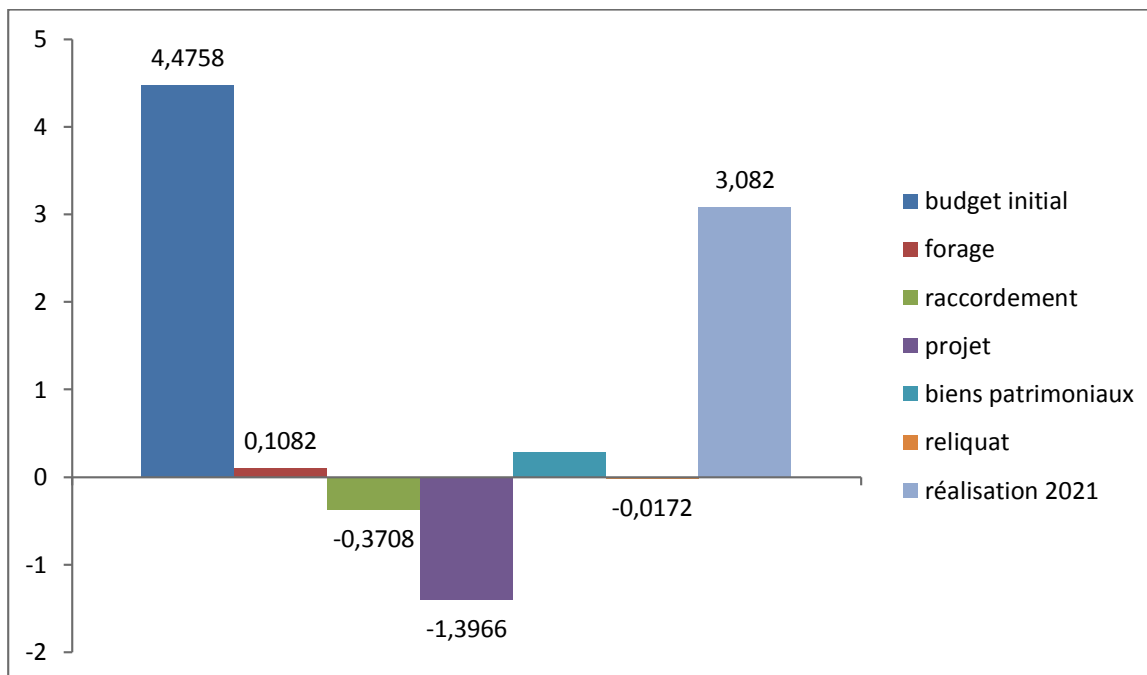
- **Projet :** Réduction des coûts sur les principaux projets « Renforcement et amélioration des conditions de la sureté active **BRN** (
- base de vie, **CTH**). Construction labo d'énergies renouvelable **ph 1, Power Distribution System Champ GSA** » et report d'une nouvelle unité de traitement eau **403** en 2022
- **Bien patrimoniaux :** Vmwar et licences Oracle initialement non prévus au budget.

3-1-3- Graphique de variation des écarts bloc 403 :

Capex : -13 938 k\$

Variation : -31% vs bdgt initial de 2021

Graph 7-3 : Capex réalisation vs budget initial 2021 Valeur **KUSD**



Source : réaliser par nos mêmes à travers des données de l'entreprise.

3-2- Réalisation vs le budget initial en 2021 Opex :

3-2-1- Définition des Opex :

Les dépenses d'exploitation, abrégées en OPEX (operating expenditur), sont des charges supportées par le groupement GSE pour les besoins de son activité Les principales dépenses d'exploitation sont celles liées aux entretient puits producteur, entretient puits injecteur, coûts communs et traitement Gaz...etc. Elles concernent aussi les frais de personnels, les impôts, les taxes et les loyers. Les charges d'exploitation soustraites aux produits d'exploitation permettent d'obtenir le résultat d'exploitation. Plus les produits d'exploitation sont élevés par rapport aux charges d'exploitation, plus l'entreprise est rentable.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

3-2-2- L'analyse et l'interprétation des écarts opex :

Tableau 5-3 : Opex Réalisations vs Budget Initial 2021

Bloc 403	Budget initial 2021 (a)		Réalisation 2021 (b)		Ecart (b)-(a)	
	KUSD	\$/Boe	KUSD	\$/Boe	KUSD	\$/Boe
Production	9 190		7 774		-1 416	
1- Entretien puits producteurs	4 803	0,52	5 572	0,72	769	0,2
2- Entretien puits injecteurs	1 522	0,17	791	0,10	-731	-0,07
3- Workover	5 700	0,62	3073	0,40	-2 627	-0,22
4- Entretien installation	4 085	0,44	5 142	0,66	1 056	0,22
5- Coûts communs dont coûts du personnel	22 759	2,48	22 712	2,92	-47	0,44
	17 194	1,87	17 824	2,29	630	0,42
6- Arrêt triennal						
7- Traitement gaz	617	0,07	789	0,10	172	0,03
	23 733	2,58	17 098	2,20	-6 635	-0,38
Total	63 221	6,88	55 177	7,10	-8 043	0,22

Source : document de l'entreprise.

a)- L'analyse des écarts :

- ✓ **Entretien puits** : on remarque que la réalisation est supérieure au budget initial avec un écart positif de **769 KUSD**
- ✓ **Entretien puits injecteurs** : la réalisation est inférieure au budget initial et dans ce cas une part de l'activité n'est pas encore terminée, un écart de **-731 KUSD** négatif
- ✓ **Workover** : presque la moitié de budget initial destiné aux travaux d'exploitation n'est pas consommé est un écart défavorable de **-2 627 KUSD**.
- ✓ **Entretien et installation** : Le budget initial totalement dépensé et un montant de **1 056 KUSD** comme un écart positif.

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

- ✓ **Coûts communs** : le budget initial est supérieur au celle de réalisation avec un écart de **47 KUSD**, sauf les coûts de personnel qui sont augmentés de **630 KUSD**
- ✓ **Arrêt triennal** : les frais de ce type des coûts d'exploitation sont augmentés de **172 KUSD**
- ✓ **Traitement de gaz** :cet opération n'est pas consommée la totalité de budget initial et un écart de **6 635 KUSD**.
- Le montant total de budget initial de l'année 2021 des Opex est de **63 221 KUSD** au début c'était un montant de prévisionnel, si on fait la comparaison entre le **BI** et celui de réalisation qu'a un montant de **55 177 KUSD** on observe une différence de **-8 043 KUSD Réalisation – budget initial** comme un écart négatif, et les facteur qui conduisent à de telles résultats :
 - L'annulation d'un projet et donc les coûts de ce projet sont annulées
 - Un en panne inattendu, ex appareil de forage et les travaux sont arrêtés temporairement donc il n'ya pas des frais.
 - diminution des frais ex : diminution des hydrocarbures donc les coûts de déplacement (transport) sont élevés.

b)- L'interprétation des écarts opex de l'année 2021 :

Entretien puits : Augmentation, intervention sur puits producteur (coil tubing et entretien puits) sur BRN.

Workover : Report WO **BRN 18** en 2022.

Entretien installations : Quote-part **BRW** sur coût station injection d'eau à la hausse suite arrêt exploitation champ **ROM Est**.

Traitement gaz : surestimation de la provision de 2021 par rapport au coût réel et effet reversal provisions 2020.

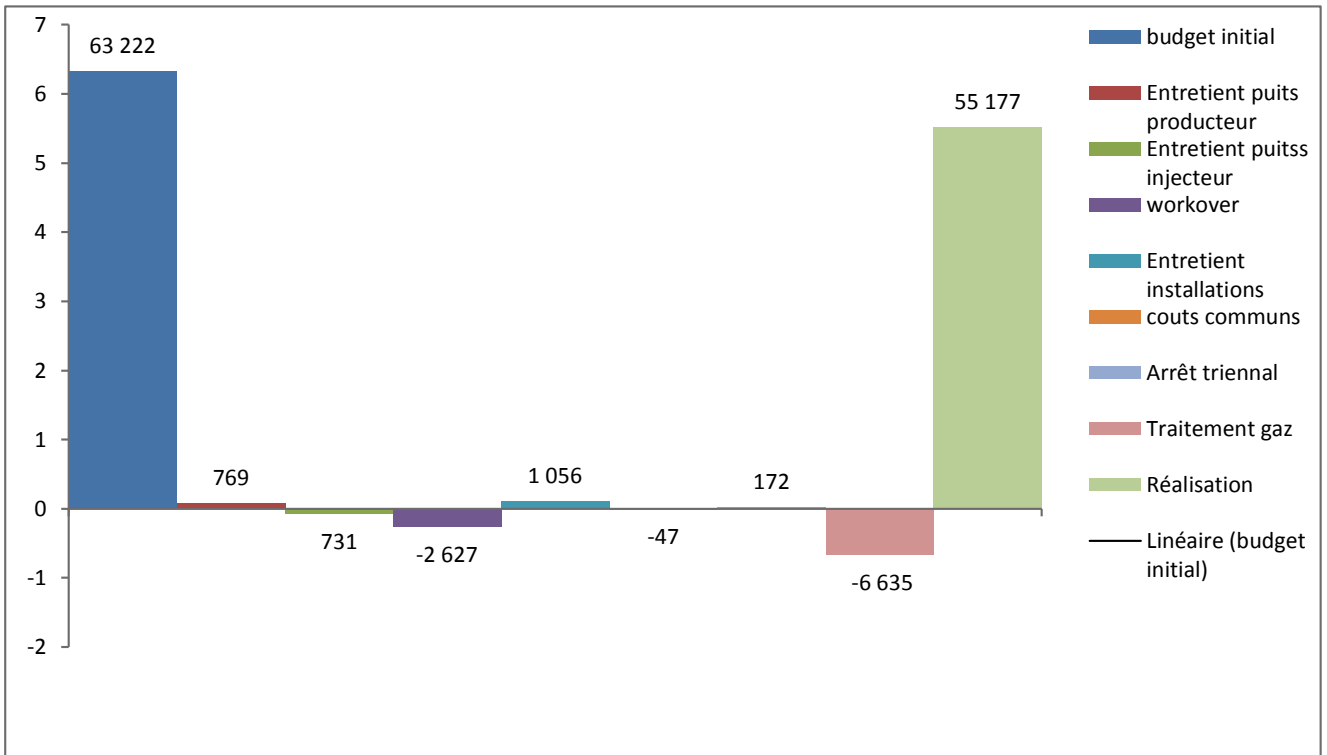
Graphique de variation des écarts OPEX 2021 Bloc 403 :

Opex : **-8 043 k\$**

Variation : -13% vs budget initial 2021

Graphique 8-3 : OPEX Réalisation vs budget initial 2021 Valeur : KUSD

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI



Graphique de budget initial vs réalisation capex et opex 2021 (voir l'annexe08).

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI

Conclusion de chapitre 03 :

Grace à les recherches effectuées au sein de l'association Sonatrach-Eni (GSE) nous a donné une permission à des nouvelles informations, idées et des connaissances sur l'organisation de cette association y compris l'élaboration de budget par ses différentes étapes qui est un moyen de la gestion des budgets, et l'importance du contrôle budgétaire pour l'analyse de écarts dans le groupement .

Nous avons fait cette étude pour savoir comment le budget est-il élaborer au sein de groupement pétrolier Sonatrach-Eni et l'application de contrôle budgétaire et l'analyse des écarts en particulier.

Cette étude nous a permis de constater que :

- ✓ Avant de faire une élaboration de budget l'association doit avoir tous les informations concertante les frais, les coûts et les charges des différents départements c'est le programme financier.
- ✓ Après le traitement des programmes physique le département finance et le service budget en particulier doit lancer une compagnie budgétaire et de sortir par un résultat, c'est le budget soit initial, révisé ...etc.
- ✓ Après la deuxième étape nous allons voir le rôle de contrôle budgétaire c'est-à-dire l'analyse et l'interprétation des écarts.

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

Conclusion générale

Nous sommes arrivés au terme de notre travail intitulé « la maîtrise des budgets au sein des entreprises hydrocarbure » cas de groupement Sonatrach-Eni. Toute entreprise soucieuse de son devenir est sensée s'interroger : où je-vais aller, avec quels moyens, comment et quand arriver ?, et la problématique dans notre recherche «**Comment le budget est-t-il élaboré au sein d'une entreprise pétrolière le cas du GSE ?** » pour cela nous avons essayé de présenter le budget de l'association **SH-ENI**, et essayer de savoir le processus d'élaboration de budget aussi les stratégies de la gestion et le contrôle budgétaire de cette entreprise pour la bonne maîtrise des budgets, nous pouvons dire aussi que le contrôle de gestion y compris la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire sont les outils idéal pour répondre à tous ces questions, ce que nous avons vu pendant notre recherche.

Ce thème de mémoire qui a fait l'objet de notre étude nous a permis de prendre des connaissances des différentes concepts inhérents de la fonction de contrôle de gestion qui est aujourd'hui bien institutionnalisé dans les entreprises, elle permet une gestion rigoureuse et une capacité de réaction plus rapide, et d'autre part de savoir le système de la gestion budgétaire et l'importance de cette dernière au sein des entreprises en générale et les entreprises hydrocarbure en particulier, et d'après tous les recherches effectuées de notre part soit des ouvrage soit dans la période de notre stage la gestion budgétaire à une relation directe avec les prévision donc c'est un mode qui permis de faire des prévisions à court terme.

Après avoir traité le budget, le processus budgétaire et le contrôle budgétaire dans le deuxième chapitre nous avons arrivés à avoir des connaissances et de s'approfondir dans ce thème qui a une grande importance dans le secteur de finance, d'ailleurs nous sommes arrivés à comprendre que le budget est un ensemble des prévisions de l'ensemble des activités de l'entreprise en besoin de financement, aussi que le budget contient des outils :

- ✓ Le budget outil de pilotage de l'entreprise : un budget identifie tous les moyens et ressources nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels..
- ✓ Le budget est un outil de communication, de responsabilité et de motivation
- ✓ Le budget est un moyen de contrôle et de mesure.

Ensuite le contrôle budgétaire d'après ce que nous avons trouvé pendant la période de stage que ce dernier est un moyen de vérification et d'observation des budgets, il permet d'analyser les écarts et de les interpréter par les responsables pour la bonne gestion et une performance de l'entreprise.

Le troisième chapitre a porté notre expérience durant la période de stage au sein de groupement sur le processus d'élaboration de budget au sein du groupement SH-ENI, un regard d'abord sur l'histoire et la création de l'association, ensuite l'organigramme et structure des différents départements.

L'élaboration des budgets au sein de **GSE** se fais a partir des au sein de département finance précisément la direction des budgets à travers des informations reçus de la part des autres départements, telle que le département forage, projet, Hse et Apco.

Conclusion générale

Après avoir confronté les principes généraux d'élaboration de budget énoncé dans le deuxième chapitre et les principes d'élaboration de budget de GSE suit les principes universellement à partir des constats qui suivent :

- Nous avons remarqué l'élaboration de budget se fait trois pendant l'année tel que le budget initial, la révision et la clôture successivement.
- Son système budgétaire couvre la totalité de ses activités ;
- Chaque responsable de département finance doit participer dans l'élaboration de budget en fonction de son rôle réel.
- La participation de la maison mère dans les cas exceptionnel dans le conseil de gestion ex : le totale de budget dépasse le montant mentionné dans les articles de conseil ;
- Les départements de groupement sont solidaires et travail en équipes malgré l'identification claire de leurs responsabilité ;

Le troisième chapitre a porté aussi sur la gestion budgétaire à GSE (exercice de 2021). Nous avons exposé les données sur le contrôle budgétaire, concernant l'exécution budgétaire nous avons présenté les données de l'année précédente pour notre objet d'étude.

Pour le contrôle de gestion nous avons procédé au rapprochement entre prévision et réalisation qui nous ont permis d'établir les écarts et de les interpréter.

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

L'entreprise donne l'importance et respecte les principes de la gestion budgétaire lui permis d'éviter les écarts défavorable dans la grande partie de son budget et grâce à l'existence de la révision de budget respecté.

La présence de suivi et de contrôle facilite la détection des écarts et pour ne pas empêcher l'activité de l'entreprise.

L'application de la gestion budgétaire pendant l'élaboration de budget ensuite le contrôle budgétaire par la main d'œuvre et le matériel fournit tel que les logiciel de bureau développés tout ça répond à notre hypothèse laquelle la méthode d'élaboration de budget au sein de cette entreprise pétrolière et la gestion budgétaire est un outil efficace pour l'atteinte des objectifs. En fin nous pouvons dire que le groupement arrive à maîtriser ses budgets.

Aujourd'hui et face a un avenir incertain, avec l'apparition des nouvelles crises et défis on peut traiter en domaine de finance les évolutions budgétaire a venir face a des crises énergétique et le financement des futurs investissements et portant l'évolution du fintech.

Enfin, nous pouvons dire que ce mémoire a contribué a l'amélioration de nos connaissances personnelles dans notre domaine et un enrichissement que nous mettrons a profit de notre vie professionnelle.

Liste des bibliographies

Liste des bibliographies

liste des bibliographies :

1. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion », Paris : édition Dunod, 2007.
2. ALAZARD.C, SEPARIS, « Contrôle de gestion : Manuel et applications», édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010.
3. ALZARD.C et SEPARIS, « **contrôle de gestion 11manuel et application .**
4. Anthony, R (1965) **Planning and Control systems** : A Framework for analysis. Boston : Harvard Business press.
5. Anthony, R 1988 The Management Control Function. Boston : Harvard Business School press. Bouquin, H(1989) Le Contrôle De Gestion. Paris : PUF.
6. April 2017 Conférence : Le Contrôle de gestion dans tous ses états: Laboratoire EDETO, Faculté FJEC de Fès, Maroc.
7. Ayite, Ayi-Kutu., Alvine, Ayélé-Kynach. Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE). Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012.
8. BARETTE.J, BERARD.J, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, N°04, Hiver 2000.
9. Bessire, D. (1999) **Définir la performance. Comptabilité Contrôle Audit**, septembre, 5 (2), page 127.
10. BOUDJETTOU Amina, FERDJ Ibtissem, « Les budgets, cas pratique entreprise portuaire de Béjaia », mémoire master, université de Béjaia, 2012.
11. BOUIN.X, SIMON.F, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 2000.
12. Bouquin H., « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », Edicef, 1992.
13. BOURGUINGNON.A, « Peut-on définir la performance? », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout, 1995, pp61-65»<<2 ;Idem.
14. BRIGITTE Doriath, « Le contrôle de gestion », 5ème Ed DUNOD, paris, 2008.
15. Cabane. P, « essentiel de la finance à l'usage des managers », édition d'organisation, 2008.
16. Capet, M. Causse, G et Meunier, J 1996 « **Diagnostic Organisation Planification d'Entreprise** » : Economica, Tome 1.
17. Claude Alazard, Sabine Sépari, « **contrôle de gestion Manuel et applications** » 2ème édition .
18. Claude Alazard, Sabine Sépari, « **contrôle de gestion Manuel et applications** » 2ème édition .

Liste des bibliographies

19. Claude Alzard , Sabin Sépari, « **DECF contrôle de gestion** », 5^{ème} édition.
20. Jacques Richard, Comptabilité générale, « **système français et normes ifrs** » 8^{ème} édition, Christine collette page 26 et 27.
21. D. B. e. G. C, Doriath B et Goujet C 2007, «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris P.105., paris: Edition Dunod, 2007.
22. Depallens G « **Gestion Financière de L'entreprise** » 4^{ème} édition, SIREY, Paris, 1971
23. DERVAUX.B et COULAUD.A, Dictionnaire de management et de contrôle de gestion, 2^{ème} édition ; DUNOD, Paris, 1990.
24. DERVAUX.B et COULAUD.A, Dictionnaire de management et de contrôle de gestion, 2^{ème} édition ; DUNOD, Paris, 1990.
25. Doriath b,b “ **le contrôle de gestion en 20 fiches**”, 5^{ème} édition,Dunod,Paris 2008 .
26. DORIATH, B., GOUJET, C. Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. 3^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2007.
27. Doriath. B, Goujet. C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} éditions, Dunod, Paris, France 2007,.
28. Doriath. B, « **Contrôle de gestion En 20 fiche** » 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, .
29. DORIATH.B, « Contrôle de gestion » 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002.
30. Doriath.B, Lazato.M « comptabilité et gestion des organisations », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
31. DUCASSY.I et MONTANDRAU.S, Performance sociale : quelle influence de l'actionnaire , Revue.
32. Bollekcker M. et Naro G (coord), Eggrickx, A (2014) « **Les impasses du Contrôle de gestion : débats et perspectives** ». In Le Contrôle de gestion aujourd'hui, Millau :Vuibert.
33. BarretteE, M., Fraser L.B 1977, « **Conflicting Rolesin budgeting for opérations** », Harvard business Review.
34. Frédéric Gautier, Anne Pezet, contrôle de gestion, Ed DREIOS, France, 2006.
35. Gervais, J “**gestion budgétaire par les systèmes budgétaire**”, vuibert, Paris, 1987, .
36. GERVAIS, M. Contrôle de gestion et planification de l'entreprise. Paris : Economica, 1991.

Liste des bibliographies

37. GERVAIS. M, « contrôle de gestion par le système budgétaire vuilbert », Paris, France 1987.
38. GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7ème édition, Paris, 2000.
39. GILBERT.P et CHARPENTIER.M, « Comment évaluer la performance RH ? » Question universelle, réponses contingence, Acte du 31 congrès de l'association francophone de la gestion des ressources humaines (AGRH), Montréal.
40. H. Bouquin (1994). **Les fondements du contrôle de gestion**. Press universitaire de France « Que sais –je ? » ; N° 2892 ; Paris.
41. H. Hutin, **toute la finance d'entreprise** , édition d'organisation, Paris, France 2002, .
42. HAX A. C. & MAJLUF, N. S, « The Strategy Concept and Process », A Pragmatic Approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.
43. HUTIN Hervé, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2ème édition d'Organisation, France, 2002.
44. J-L. ARDOIN, D. MICHEL, J. SCHMIDT, Le contrôle de gestion, Publiuion, 1985.
45. L. LAGLOIS, C. Bonnier, M. Bringer, « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006.
46. Gérard Milon, **La comptabilité analytique** 3ème édition dans la collection LEXIFAC.
47. Langlois L, Bonnier C et Bringer M La comptabilité générale 3ème édition, Bernadette Collain, 2006, « Contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris.
48. LAUZEL, Pierre. Contrôle de gestion et budgets. 3ème Éd. Paris : SIREY, 1980.
49. LAUZEL.P, TELLER.R, « Contrôle de gestion et budget », édition Dalloz, 7ème édition, Paris, 1994.
50. Michel Pendaries Anciens professeur à Kedge Business School , Le contrôle de gestion d'hier et demain, séances plénière de Colloque organisé les 21et 22 avril 2017 par le laboratoire Edeto .)
51. Simons, R.L ,le contrôle organisationnel (1995) **Levers Of Control : How managers use Innovation Control Systems to drive Strategic Renwal**. Boston : Harvard Business School Press.
52. Lochard.J, La gestion budgétaire outil de pilotage des managers, Edition d'Organisation, Paris,1998.

Liste des bibliographies

53. LÖNING Hélène et AL, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques », édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2008, P95.
54. LORINO.P, « Méthode et pratique de la performance , le guide de pilotage », édition de l'organisation, 1997 .
55. Lörning.H, Mallent.V, « contrôle de gestion : organisation, outils et pratique », 3^{ème} édition, Dunod.
56. M. GERVAIS « contrôle de gestion par le système budgétaire », édition Dunod, Paris, France 1987 .
57. MAHÈ DE BOISLANDELLE.H, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Edition Economica, Paris, 1998.
58. MARTORY.B et autres, Piloter les performances RH, Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008.
59. MAYER, (Jean), « gestion budgétaire », 7^{eme} édition, DUNOD, 1978.
60. MERYEM AFRYAD, « Cour de contrôle de gestion et le tableau de borde PDF .
61. MINTZBERG, H, « The Rise and Fall of Strategic Planning », New York, NY: The Free Press, 1994, P12
62. Mr HEMMI, cours contrôle de gestion S6 : Parcours Gestion, 2013.
63. MYKITA, P., TUSZYNSKI, J. Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance. Paris : Foucher, 2002.
64. N. BERLAND, Y. DE Rongé, « Contrôle de gestion », Edition Pearson, Education.
65. NicolasBerland. Université de Paris IX Dauphine « **a quoi sert le contrôle budgétaire** » .
66. SELMER.C, «Construire et défendre son budget : Outils, méthode et comportement, Paris, Dunod, 2004.
67. SELMER.C, «Construire et défendre son budget : Outils, méthode et comportement », Paris, Dunod, 2004 .
68. **Claude ALAZARD et Sabine SEPARI**. DCG11, (2007) « contrôle de gestion », Dunod, Paris.
69. J. Consulting, (1986), « outils et techniques de contrôle de gestion .
70. François Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2^{ème} édition, Gualino éditeur, Août 2005.
71. TAHON.C, Evaluation des performances des systèmes de production, Edition Hermès science publications, Paris, 2003.

Liste des sites :

Liste des bibliographies

72. <http://www.somme.pref.gouv.fr> le 26/07/2022 à 11h02m
73. <http://www.somme.pref.gouv.fr> le 26/07/2022 à 11h02m
74. <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-controle-de-gestion>) le 26/07/2022 à 10h30m.
75. <https://wikimemoires.net/2009/10/le-controle-de-gestion-apparition-et-evolution/> consulter 21/ 07/2022 à 15h: 30m.
76. <https://wikimemoires.net/2009/10/le-controle-de-gestion-apparition-et-evolution/> consulter le 23/07/2022 à 09h45min.
77. <https://www.journaldunet.fr/21/07/2021/17:50>
78. https://www.matthieu-tranvan.fr/management/reporting-manager-definition-outil.html#La_definition_de_reporting le 25/07/2022 à 23h : 41m
79. <https://www.rachatducredit.com/definition-budget-d-investissement-9797.html> le 25/07/2022 à 23h 20m.
80. <https://www.thesaurus.gouv.qc.ca> 24/07/2022 10h:30m.
81. <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Budget.htm> le 20/07/2022 à 20h:48m.

Annexes

ANNEXE 01 : note d'orientation



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



SH-Eni /DIR/FIN/BUD/N° /20

Hassi Messaoud, le 18/10/2020

Messieurs les Responsables des Structures du GSE

Objet : Prévisions de Clôture 2020 & Budget Initial 2021

Messieurs,

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

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

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

Pour les Capex, les documents demandés sont :

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

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

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

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

Salutations distinguées.

L'Administrateur Adjoint

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

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

ANNEXE 02 : Canevas CAPEX

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

ANNEXE 03 :



Groupement Sonatrach – Eni

Dernière mise a jour :

Fiche projet : **Libellé du projet**

Montant total du Budget initial : en K USD

Centre de coût :

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

classe de couts

Planning	2022					2023					2024					2025					2026															
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Ingenierie de Detail																																				
Procurement																																				
Construction																																				

But et Opportunité:

Description Technique:

Status projet :

Criticités :

ANNEXE 04 : Plan de Forage

	2020			PLAN DE FORAGE 2021																							
	OCTOBER	NOVEMBER	DECEMBER	JANUARY	FEBRUARY	MARCH	APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUGUST	SEPTEMBER	OCTOBER	NOVEMBER	DECEMBER												
DRILLING RIG	AFE 10.0 / MAT 3.3 Full Bore SAG 0.7 MSm ³ /d Plateform is ready			AFE 9.5 / MAT 3.3 Full Bore Niv B/ Niv G 700 bopd Plateform is ready			AFE 9.5 / MAT 3.3 Full Bore TAGI		AFE 9.5 / MAT 3.3 Full Bore TAGI 2000 bopd		AFE 9.5 / MAT 3.3 Full Bore TAGI 1000 bopd		AFE 10.0 / MAT 3.3 Full Bore Dev + Tadrart 1500 bopd														
DRILLING RIG				AFE 11.5 / MAT 3.3 Full Bore Emsian+Sig+SAG 900 bopd Plateform is ready			AFE 11.5 / MAT 3.3 Full Bore SAG 0.7 MSm ³ /d		AFE 9.5 / MAT 3.3 Full Bore (ESP) TAGI 700 bopd		AFE 9.5 / MAT 3.3 Full Bore TAGI 2000 bopd		AFE 10.0 / MAT 3.3 Full Bore SAG 0.7 MSm ³ /d														
WORK OVER RIG	CAPEX AFE 0.4 / MAT 0.7 OP Devonian 1000 b/d			CAPEX AFE 3.2 / MAT 0.7 OP Devonian 1000 b/d	OPEX AFE 3.2 / MAT 0.7 ESP TAGI 3500 b/d	OPEX AFE 3.8 / MAT 1.4 Transcoil ESP TAGI 700 b/d	OPEX Tadrart 300 b/d	CAPEX AFE 3.2 / MAT 0.7 Side Track/SR Niv.B 500 b/d	CAPEX AFE 3.2 / MAT 0.7 ESP TAGI 2000 b/d	CAPEX AFE 3.2 / MAT 0.7 GI TAGI 1+2	CAPEX GP SAG 0.6 Msm ³ /d	OPEX AFE 4.0 / MAT 1.2 OP TAGI 1000 b/d	OPEX ESP TAGI 1800 b/d	CAPEX AFE 3.8 / MAT 1.4 SR Niv.B+C+E 600 b/d	CAPEX AFE 3.8 / MAT 1.4 SR TAG 500 b/d												
Notes: *Well included in approved POD **Well approved by TCM ***Well approved by CDG AFE and Material values are reported in MMUSD Material Cost does not includes Fluids, Diesel and Cement costs				<table border="0"> <tr> <td>■ Oil Producer (FB)</td> <td>■ Gas Injector (FB)</td> <td>■ Work Over (ESP 1st Installation)</td> <td>■ Sucker Rod Pump Installation</td> </tr> <tr> <td>■ Water Injector (RB)</td> <td>■ Work Over (OP-GI-WI)</td> <td>■ Work Over (ESP Replacement)</td> <td> Statistic (*) or Special Needs</td> </tr> <tr> <td>■ Frac</td> <td>■ Optional wells</td> <td>■ Berkine Wells (Drilling & WO)</td> <td></td> </tr> </table> <p style="text-align:right; color:red; font-size:small;">(*) based on recorded ESP failures frequency</p>												■ Oil Producer (FB)	■ Gas Injector (FB)	■ Work Over (ESP 1 st Installation)	■ Sucker Rod Pump Installation	■ Water Injector (RB)	■ Work Over (OP-GI-WI)	■ Work Over (ESP Replacement)	 Statistic (*) or Special Needs	■ Frac	■ Optional wells	■ Berkine Wells (Drilling & WO)	
■ Oil Producer (FB)	■ Gas Injector (FB)	■ Work Over (ESP 1 st Installation)	■ Sucker Rod Pump Installation																								
■ Water Injector (RB)	■ Work Over (OP-GI-WI)	■ Work Over (ESP Replacement)	 Statistic (*) or Special Needs																								
■ Frac	■ Optional wells	■ Berkine Wells (Drilling & WO)																									

ANNEXE 05 : Canevas OPEX

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

Chef département HSE-BRN

Directeur de Champ

Administrateur

ANNEXE 06 : RDA

ORACLE E-Business Suite

[🏠 Navigateur](#)
[📁 Favoris](#)
[🔍 Diagnostics](#)

Page d'accueil Oracle Applications >

Informations supplémentaires requises : Purchase Requisition 33115 pour Contremaitre methode logistique, ML/AB ()

De ADMINISTRATEUR GSA, MH/RC	Description Mise à disposition de chambres "sur appel" sise au champ de BRN
A CHEF DEPT FINA, AL/SZ	Total de la demande d'approvisionnement
Envoyée 13/04/2022 08:12:41	TVA non récupérable 0,00 DZD
ID 687648	Justification Ci-joint Note d'Opportunité
	Documents joints N.O

Lignes de demande d'appro

Ligne	Description	Fournisseur	Centre de coûts	Unité	Quantité
1	INTENDANCE RESTAURATION ET HEBERGEMENT PERSONNEL TIERS		330541	Forfait	1

Séquence d'approbation

Num.	Nom	Action	Date de l'action	Note
1	Contremaitre methode logistique, ML/AB	Soumis	02/04/2022 15:06:42	Ci-joint Note d'Opportunité
2	CHEF SCE MOGE - BRN, RB/MELB	Approuvé	03/04/2022 11:24:39	
3	CHEF DEPT LOGI, AT/RC	Approuvé	04/04/2022 07:17:26	
4	CHEF SECT COMPTABILITE, RR/EB	Approuvé	07/04/2022 14:20:54	
5	DIRECTEUR DE CHAMP, MK/MD	Approuvé	08/04/2022 10:02:34	
6	CHEF SCE BUDGET, MO/AD	Approuvé	09/04/2022 14:36:34	
7	CHEF SCE BUDGET, MO/AD	Transmis	09/04/2022 14:36:34	
8	CHEF DEPT FINA, AL/SZ	Approuvé	13/04/2022 08:12:41	
9	ADMINISTRATEUR GSA, MH/RC	Informations demandées	17/04/2022 16:39:40	Est-il légal que de nos sous-traitants nous loue des chambres sur un périmètre qui nous appartient?
10	CHEF DEPT FINA, AL/SZ	En attente		
11	CHEF DEPT APCO, MB/AB			

Applications liées

- [📄 Modifier demande d'approvisionnement](#)
- [📄 Voir les détails de demande d'approvisionnement](#)
- [📄 Ouvrir le document](#)

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



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



Hassi Messaoud, le

De: Département XXX
À : FINA

Demande d'ouverture centre de coût

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

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

Vérification Service Budget

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

Service comptabilité analytique: attribution code

section	code	Désignation

ANNEXE 08 : graphique Réalisations vs Budget Initial 2021(CAPEX + OPEX)

Réalisations vs Budget Initial 2021

BLOC 403

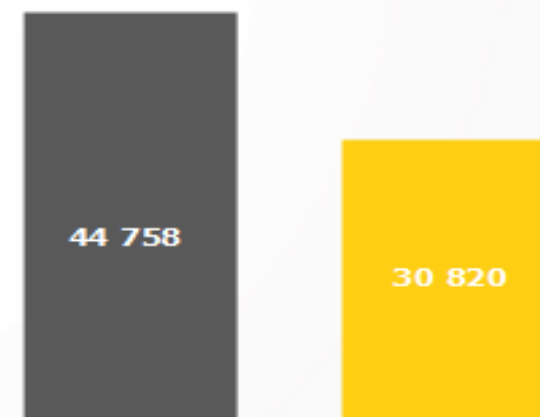
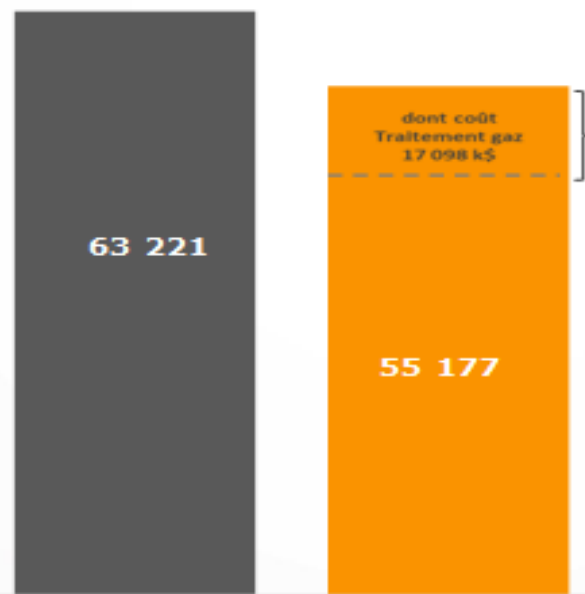
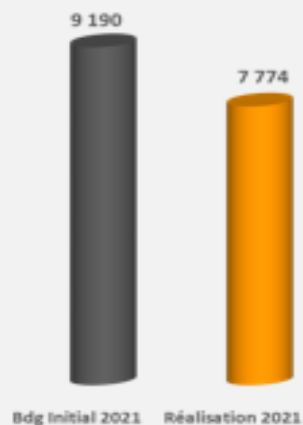
OPEX

▼ **-8 043 K\$**
Variation : **-13%** vs Bdg Initial 2021

CAPEX

▼ **-13 938 K\$**
Variation : **-31%** vs Bdg Initial 2021

PRODUCTION Kboe



Bdg Initial 2021

Réalisation 2021

Bdg Initial 2021

Réalisation 2021

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé

Introduction générale A-E

Chapitre I : De contrôle de gestion à la gestion budgétaire

Introduction	01
Section 1 : Généralité sur le contrôle de gestion	02
1- Les concepts clés de contrôle de gestion	02
1-1- Notion et définition de contrôle de gestion	02
1-1-1- Définition de contrôle.....	02
1-1-2- Définition de gestion	02
1-1-3- Définition de contrôle de gestion	02
1-1-4- Les formes de contrôle de gestion	04
1-1-4-1- Le contrôle organisationnel	04
1-1-4-2- Le contrôle interne	05
1-1-4-3- Audit interne	06
2- Le contexte d'apparition et d'évolution de contrôle de gestion	06
2-1- Le contexte d'apparition	07
2-1-1- L'évolution de la relation entre l'offre et la demande.....	07
2-1-2- Environnement technique	08
2-2- L'évolution de contrôle de gestion	08
2-2-1- Hier	08
2-2-2- Aujourd'hui	11
2-2-3- Demain	11
3- Les outils de contrôle de gestion et leurs impacts sur l'entreprise	12

3-1- Les outils prévisionnels	12
3-1-1- Définition des outils prévisionnels	12
3-1-2- Les instruments prévisionnels	12
3-2- La comptabilité générale	13
3-2-1- Définition de la comptabilité générale	13
3-2-2- L'importance de la comptabilité générale	13
3-2-3- La comptabilité générale est une source d'information	13
3-3- La comptabilité analytique	13
3-3-1- Définition de la comptabilité analytique	13
3-3-2- Objectif de la comptabilité analytique	13
3-4- Le contrôle budgétaire	14
3-4-1- La définition	14
3-4-2- Les fonctions de contrôle de gestion contradictoires de contrôle de gestion	14
3-4-3- Les rôles de contrôle budgétaire	14
3-5- Le tableau de bord	15
3-5-1- La définition	15
3-5-2- Les caractères de tableau de bord	15
3-6- Le reporting	15
3-6-1- Définition	15
Les aspects de reporting	15
3-6-2- Les aspects de reporting	16
3-6-2-1- Le reporting d'activité	16
3-6-2-2- Reporting des ressources humaines	16
3-6-2-3- Les reporting commerciaux	16
3-6-2-4- Un reporting financier	16
Section 2 : La gestion budgétaire	17
1- Notion de base sur la gestion budgétaire	17
1-1- Définitions de la gestion budgétaire selon les auteurs	17
1-2- Les objectifs de la gestion budgétaire	18
1-3- Les Acteurs impliqués dans la gestion budgétaire.....	18
1-3-1- La direction générale	18
1-3-2- Le contrôleur de gestion	19
1-3-3- Responsables de chaque centre de responsabilité	19
2- Les caractéristiques, les avantages et les limites de la gestion budgétaire	19
2-1- La caractéristique de la gestion budgétaire	19

2-2- L'importance de la gestion budgétaire	20
2-3- Les limites de la gestion budgétaire	20
3- La place de la gestion budgétaire dans la planification d'entreprise	20
3-1- Stratégie et planification d'entreprise	21
3-1-1- De la gestion budgétaire	21
3-2- Outils de planification	22
3-2-1- Le plan stratégique	22
3-2-2- Plan opérationnel	22
3-3- Les acteurs de la gestion budgétaire	23
3-3-1- La localisation des performances	23
3-3-2- La gestion par exception	24
Section 3 : La gestion budgétaire et le pilotage de la performance économique	25
1- Généralité sur la performance	25
1-1- Définitions de la performance	25
1-2- Les caractéristiques de la performance	26
1-3- Les concepts clés de la performance	26
2- Typologie de la performance	28
2-1- La performance stratégique	28
2-2- La Performance financière	28
2-3- Performance sociale	28
2.4 La performance global	29
3- Gestion budgétaire outils de pilotage de la performance	31
3-1- Notion de pilotage	31
3-1-1- Définition du pilotage de la performance	31
3-1-2- Suivi de processus de pilotage.....	32
3-2- Outils de pilotage	33
3-2-1- Outils d'appui	33
3-2-2- Nouveaux outils.....	34
3-3- Gestion budgétaire comme outil de pilotage de l'entreprise :	35
3.3.1 Le rôle de la gestion budgétaire dans le pilotage de la performance économique	35
3-3-1- Remise en cause de la Gestion budgétaire	37
Conclusion.....	38

Chapitre II : Le budget, le processus budgétaire et contrôle budgétaire.

Introduction	39
Section 01 : Généralités sur le budget	40
1- Définition et rôle de budget	40
1-1- Définition de budget	40
1-2- Définition selon les auteurs	40
2- Rôle et objectifs de budget	40
2-1- Rôle de budget	40
2-2- Objectifs de budget	41
2-3- Typologie des budgets	42
2-3-1- Budgets opérationnels	42
2-3-2- Budget financier	43
2-4- Fonctions du budget	45
2-5- Les caractéristiques du budget	46
2-5-1- Un outil d'anticipation au service de la stratégie :	46
2-5-2- Un outil de coordination, de communication et de motivation	46
2-5-3- Un outil de contrôle	47
2-5-4- Un outil de remise en cause et d'amélioration des performances	47
2-6- Les principes budgétaires	48
2-6-1- L'unité budgétaire	48
2-6-2- L'universalité budgétaire	48
2-6-3- L'annualité budgétaire	48
2-6-4- La spécialité budgétaire	49
2-6-5- L'équilibre budgétaire	49
3- Les limites de budget	49
3-1- Ses fonctions sont multiples et souvent contradictoires	50
3-2- Sa vision est rétrospective plutôt que prospective	50
Section 2 : LE PROCESSUS BUDGETAIRE	51
1- Définition du processus budgétaire	51
2- La planification budgétaire	51
2-1- Les étapes de la mise en œuvre de la planification	52
2-1-1- Le diagnostic	52
2-1-2- Le plan stratégique	52
2-1-3- Elaborer les budgets et les programmes	52

2-1-4- Le contrôle et mesure corrective dans l'analyse des écarts	52
2-2- Les avantages de la planification	52
2-3- Principes d'élaborations des budgets	53
2-3-1- Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise	53
2-3-2- Principe de la totalité du système budgétaire	54
2-3-3- Principes de superposition du système budgétaire et du système d'autorité	54
2-3-4- Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements	54
2-3-5- Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel	54
2-3-6- Principe de mise à jour des prévisions en fonction de nouvelles informations	54
3- Les conditions d'élaboration de budget	54
3-1- Les étapes du processus budgétaire	55
3-2- Réaliser des études préparatoires	55
3-3- Elaborer des projets de budgets	56
3-4- Choisir le pré-budget	56
3-5- Construire et négocier des budgets détaillés	56
3-6- Elaborer les prévisions définitives	57
4- Le cycle budgétaire annuel	58
4-1- Note d'orientation	58
4-2- Navettes budgétaires	58
4-3- L'exécution budgétaire	59
Section 3 : LE CONTROLE BUDGETAIRE	61
1- Définition de contrôle budgétaire	61
2- Les objectifs et les étapes du contrôle budgétaire	62
2-1- Les objectifs du contrôle budgétaire	62
2-2- Les étapes du contrôle budgétaire	62
2-2-1- Le contrôle avant l'action	62
2-2-2- Contrôle pendant l'action	62
2-2-3- Le contrôle après l'action	63
3- Les conditions d'efficacité et les principes du contrôle budgétaire	63
3-1- Les conditions d'efficacité	63
3-2- Principes du contrôle budgétaire	63
4- Les limites et les caractéristiques du contrôle budgétaire	64
4-1- Les limites du contrôle budgétaire	64
4-2- Les caractéristiques du contrôle budgétaire	64
5- Utilité du contrôle budgétaire	65

5-1- Elaboration et interprétation des écarts.....	66
5-1-1- Définition de l'écart.....	66
5-1-2- Principes d'élaboration des écarts	66
5-2- Calcul des écarts budgétaires	67
5-2-1- Ecart sur le résultat global	67
5-2-2- Ecart sur chiffre d'affaires	68
5-2-3- Ecart sur marge	68
5-2-4- Ecart sur coût matière	69
5-3- Interprétation des écarts	69
5-4- Action corrective	70
5-4-1- Les propriétés de l'action corrective	70
Conclusion	72

Chapitre III : Le processus d'élaboration de budget au sein du groupement

SH-ENI

Introduction	73
Section 1 : Présentation et organigramme de GSE	74
1- Présentation des partenaires	74
1-1- SONATRACH (SH).....	74
1-2- ENTI NAZIONALE IDROCARBURI (ENI)	75
2- PRÉSENTATION, HISTORIQUE ET ORGANISATION DU GOUPEMENT	75
3- Préambule	75
3-1- Organisation et fonctionnement du Groupement	77
3-1-1- L'Assemblée	77
3-1-2- L'Administrateur et l'Administrateur adjoint	78
3-2- La direction de groupement est exercée par le conseil de gestion selon les dispositions contractuelles	78
3-2-1- La direction de l'association est exercée par le Conseil de Gestion	78
3-2-2- Le Conseil de Gestion prend toutes les décisions inhérentes aux questions suivantes, sans que cette énumération soit limitative	78
4- Département RHU	80
4-1- Le gestionnaire du personnel SONATRACH	80
4-2- Le gestionnaire du personnel Sous-Traitant	80
4-3- Le gestionnaire du personnel Expatrié	81

4-4- Le bureau de voyage (Relax)	81
4-5- Présentation et tâches du département	81
5- Département projet	83
5-1- Les tâches principales du département	83
6- Direction finance	84
6-1- Service Budget	85
6-2- Le Service « Comptabilité Générale »	86
6-3- Service Trésorerie	87
6-4- Service Comptabilité Analytique	88
Section 2 : Le processus d'élaboration de budget au sein du GSE	89
1- La réglementation régissant l'élaboration du budget au sein du GSE	89
1-1- Dispositions contractuelles du programme de travaux et budget	89
1-2- Classification des CAPEX et des OPEX selon l'arrêté interministériel du 27 ramadhan 1442	89
1-2-1- Les investissements à prendre en considération DES CAPEX portent sur les rubriques ci-après	89
1-2-2- Les matières et fournitures utilisées pour	91
1-2-3- Les services comprenant	91
1-2-4- Les études et le suivi	92
1-2-5- Les frais du personnel	92
1-2-6- Les frais financiers autres que les intérêts bancaires	92
1-2-7- Les frais de formation de la ressource humaine nationale et du personnel de l'opérateur	92
1-2-8- Les dépenses d'abandon et de remise en état des sites	92
1-3- L'approche de classification et d'allocation des couts au sein du GSE	92
1-3-1- La phase d'exploration	92
1-3-2- La phase de développement	92
1-3-3- La phase d'exploitation	94
2- Principales étapes du processus d'élaboration du budget	95
2-1- Schéma simplifié du processus	96
2-2- Note d'orientation et du lancement de la campagne budgétaire	97
2-3- Elaboration du budget annuel de développement et d'exploitation	97
2-3-1- Budget annuel	97
2-3-2- Budget révisé	99

2-4- Echéances	99
3- Exécution de budget et suivi des réalisations et prévision	100
3-1- Confirmation d'ouverture d'un centre du coût	100
3-2- FERMETURE D'UN CENTRE DE COUT	100
3-3- Etat d'avancement mensuel des projets	101
4- Consolidation et Présentation pour l'approbation du budget	101
4-1- Approbation externe	101
Section 3 : L'application de contrôle budgétaire au sein de groupement GSE	102
1-1- L'analyse des budgets et l'interprétation des résultats	102
1-1-1- Analyse et explication du budget consolidé pour 2021 « Réalisations au 31.10.2021 et Prévision de clôture2021 »	102
1-2- Les principales causes de cette baisse	103
2- Le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts au sein de GSE	104
2-1- Définition des écarts	104
2-2- Les types des écarts	104
3- Les écarts mis en calcul au sein de groupement GSE (capex et opex)	105
3-1- Réalisation vs le budget initial en 2021 capex	105
3-1-1- Définition du capex	105
3-1-2- L'analyse et l'interprétation des écarts capex au sein de GSE	106
3-1-3- Graphique de variation des écarts bloc 403	107
3-2- Réalisation vs le budget initial en 2021 Opex	107
3-2-1- Définition des Opex	107
3-2-2- L'analyse et l'interprétation des écarts opex	108
Conclusion de chapitre 03	111
Conclusion générale	112

Liste des bibliographies

Annexes