

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
Campus Universitaire de TAMDA II  
Filière Sciences Financières et Comptabilité  
Filière à Recrutement National



## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du Diplôme de Master Académique en Sciences  
Financières et Comptabilité  
Option : Finance d'Entreprise

*Thème*

«Etude et élaboration d'un système budgétaire dans une  
entreprise publique algérienne : Cas ADE de Tizi-Ouzou.»



Présenté par :  
M<sup>elle</sup> AOUCHICHE Imane  
M<sup>elle</sup> TOUGOUDJI Ahlam

Présenté devant le jury composé de :

Présidente : Mme ASSOUS Nassima	Maitre de Conférences Classe A	UMMTO
Promotrice : Mme MOUMOU Ouerdia	Maitre de Conférences Classe B	UMMTO
Examinatrice : Mme ALLEK Safia	Maitre de Conférences Classe B	UMMTO

Diriger par : M<sup>r</sup> MESRELI Mourad

2022-2023

# Remerciements

*Nous remercions Dieu le tout puissant, omnipotent et miséricordieux, de nous avoir accordé des connaissances et de nous avoir aidé à réaliser ce travail.*

*Au terme de ce travail :*

*Nous tenons à exprimer toutes notre reconnaissance et remerciements à M<sup>me</sup> MOUMOU Ouerdia, qui a fait preuve d'une grande patience et a été d'un grand apport pour la réalisation de ce travail. Ses conseils, ces orientation ainsi que son soutien et sa supervision éclairée nous ont permis de mener à terme se mémoire. Son encadrement était plus qu'exemplaire.*

*Nos remerciements vont également à M<sup>r</sup> MESRELI Mourad et M<sup>me</sup> TOUGOUDJI Fatiha du département Finance et Comptabilité à la Direction de TIZI OUZOU de « l'ADE », qui a su répondre à nos questions et nous a apporté les données précises qui nous ont été d'une grande aide pour l'achèvement de notre étude.*

*Nous tiendrons aussi à exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements aux membres de jury :*

*M<sup>me</sup> ASSOUS Nassima*

*M<sup>me</sup> ALLEK Safia*

*D'avoir accepté d'examiner ce modeste travail.*

*Nous remercions chaleureusement et respectivement nos familles, et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste projet de fin d'étude. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance pour nous avoir fait confiance et soutenu.*

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents*

*Ma mère, la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.*

*Mon père, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.*

*A ma sœurs RYMA et à mes frères ALI et MOHAMED que j'aime, dont le grand plaisir leurs revient pour leurs conseils, aides, et encouragements. A la famille AOUCHE et YAHIAOUI. Ils vont trouver ici l'expression de mes sentiments de respect et de reconnaissance pour le soutien qu'ils n'ont cessé de m'apporter.*

*A ma binôme AHLAM. Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, mes aimables amies, AMINA, Nabila, ASMA, et à l'âme de SARAH : Ils vont trouver ici le témoignage d'une fidélité et d'une amitié infinie.*

*A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.*

*AOUCHE IMANE.*

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste fruit d'étude :*

*A Allah pour la force qu'il m'a donné à moi et aux personnes qui m'ont aidé et soutenue.*

*A celui qui a fait l'impossible pour me donner le bonheur mon père TOUGOUDJI NACER; ainsi pour tous ses sacrifices.*

*A celle qui m'est la plus chère au monde ; qui n'a pas cessé de m'encourager, de prier pour moi, pour son amour et son soutien que Dieu là protège ma chère mère KOUADRI-HBAZ FATMA.*

*A ma sœur et à mon frère, ILHAM, et CHEMESSÉDINE.*

*A mes grands-parents.*

*A ma binôme IMANE et Ma meilleure amie ASMA.*

*A toute ma famille ainsi qu'à tous mes proches.*

*A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

*TOUGOUDJI AHLAM.*

## Liste des abréviations

<b>ABC :</b>	Activity Based Cost
<b>ADE :</b>	Algérienne des eaux
<b>CB :</b>	contrôle budgétaire
<b>CG :</b>	contrôle de gestion
<b>CR :</b>	compte résultat
<b>ENTE :</b>	Entreprise National de Traitement des Eaux
<b>EPE :</b>	entreprises publiques économiques
<b>EPIC :</b>	établissement public à caractère industriel et commercial
<b>EPTO :</b>	établissement de production et de distribution d'eau de TIZI-OUZOU
<b>GB :</b>	gestion budgétaire
<b>GSE :</b>	gestion socialiste des entreprises
<b>INEE :</b>	institut national de la statistique et des études économiques
<b>MDA :</b>	Millions de Dinars
<b>OCDE :</b>	L'Organisation de coopération et de développement économiques
<b>RFA :</b>	Redevance fixe d'activité
<b>SA :</b>	stock actifs
<b>SB :</b>	système budgétaire
<b>SCF :</b>	système comptable financier
<b>SI :</b>	système d'information
<b>SONADE :</b>	société national de distribution d'eau potable et industrielle
<b>SR :</b>	stock de réapprovisionnement
<b>TAP :</b>	Taxe sur Activité Professionnelle.
<b>TFT :</b>	tableau des flux de trésorerie

# SOMMAIRE

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Généralités sur la gestion budgétaire</b> .....	<b>4</b>
Introduction .....	4
Section 01 : Les outils du contrôle de gestion .....	4
Section 2 : La gestion budgétaire comme outil nécessaire au contrôle de gestion .....	13
Conclusion .....	19
<b>Chapitre 02 : le système budgétaire au sein de l'entreprise publique</b> .....	<b>20</b>
Introduction .....	20
Section 01 : L'aspect théorique des entreprises publiques algériennes .....	20
Section 2 : La démarche du système budgétaire au sein des entreprises publiques.....	34
Conclusion .....	49
<b>Chapitre 03 : Etude du système budgétaire au sein de l'ADE</b> .....	<b>50</b>
Introduction .....	50
Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil : Cas de l'Algérienne Des Eaux. ....	50
Section 02 : système budgétaire au sein de L'ADE .....	64
Section 03 : Analyse des écarts du système Budgétaire (Evaluation des budgets).....	75
Conclusion .....	89
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>90</b>
Références bibliographiques .....	93
Liste des tableaux .....	98
Liste des figures .....	100
Annexes	
Résumé	

# Introduction générale

---

## **Introduction générale**

L'entreprise est une organisation complexe qui peut se définir et s'analyser de différentes manières : à travers son activité, sa taille et son statut juridique. Elle est un système qui survie dans un espace économique turbulent et concurrentiel. La complexité de la structure de l'entreprise, la spécificité de son activité ainsi que les mutations imposées par l'environnement auxquels elle est confrontée l'obligent à maîtriser sa gestion par le suivi de l'information. Pour cela il faut mettre à sa disposition un système permettant de maintenir sa trajectoire tracée pour atteindre les objectifs fixés d'où la nécessité de recourir à la fonction dite «Système budgétaire».

L'établissement d'un système budgétaire efficace est essentiel pour toute entreprise, qu'elle soit publique ou privée. Dans le cas des entreprises publiques, il revêt une importance particulière, car il permet de rationaliser les ressources financières et de garantir une gestion transparente et responsable des fonds publics. Cette étude se focalisera sur l'Algérienne des Eaux, une entreprise publique en Algérie, qui joue un rôle crucial dans la fourniture d'eau potable et l'assainissement à travers le pays.

## **-Problématique de la recherche**

La question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponse est : **Comment étudier et élaborer le système budgétaire dans une entreprise publique algérienne, notamment l'Algérienne des Eaux ?**

Pour apporter des éléments de réponse à cette question centrale, on répondra sur les questions secondaires suivantes :

- En quoi consiste l'utilité d'un système budgétaire et quels sont ses outils ?
- Quel est le rôle d'un système budgétaire dans la gestion d'une entreprise publique (ADE) ?
- Dans quelle mesure la mise en place du système budgétaire de l'entreprise touche la performance au sein de l'ADE ?

# Introduction générale

---

## **-L'intérêt de la recherche et méthodologie**

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser le système budgétaire existant au sein de l'Algérienne des Eaux et de proposer des améliorations et des recommandations pour renforcer sa gestion financière.

Dans ce présent travail, nous adopterons une méthodologie, pour explorer les différents aspects clés du système budgétaire, tels que la planification, l'allocation des ressources, le suivi des dépenses et la prise de décision budgétaire. Cette méthodologie, consiste en une démarche de recherche bibliographique à travers une lecture d'article, d'ouvrages, de mémoires et thèses. A travers aussi, un stage pratique au niveau du département Finance et comptabilité de la direction de Tizi-Ouzou de l'Algérienne Des Eaux (ADE), en utilisant des documents de base de leur département tels que : les TCR, tableaux de financement et investissement (budget prévisionnel et évaluation du 4<sup>ème</sup> trimestre et des années 2019, 2020, 2021).

## **-Plan de travail**

Dans un premier temps, nous examinerons le contexte général de l'Algérienne des Eaux, en mettant en évidence son importance en tant qu'entreprise publique chargée de garantir l'accès à l'eau potable et à l'assainissement pour tous les citoyens algériens. Nous analyserons également les défis auxquels l'entreprise est confrontée, tels que la gestion des ressources limitées, les besoins croissants de la population et les contraintes budgétaires imposées par le secteur public.

Ensuite, nous nous concentrerons sur l'étude approfondie du système budgétaire existant de l'Algérienne des Eaux. Nous examinerons les différentes phases du processus budgétaire, de la planification initiale à l'exécution et au suivi. Nous analyserons les méthodes et les outils utilisés, ainsi que les parties prenantes impliquées dans la prise de décision budgétaire.

Par la suite, nous identifierons les lacunes et les défis spécifiques rencontrés par l'Algérienne des Eaux dans son système budgétaire actuel. Nous mettrons en évidence les problèmes de gestion financière, tels que les écarts entre les prévisions budgétaires et les dépenses réelles, l'inefficacité dans l'allocation des ressources et les processus décisionnels sub-optimaux.

Enfin, nous proposerons des recommandations concrètes pour améliorer le système budgétaire de l'Algérienne des Eaux. Ces recommandations viseront à renforcer la

## Introduction générale

---

transparence, l'efficacité et la responsabilité dans la gestion des fonds publics. Nous aborderons des sujets tels que l'adoption de technologies innovantes, l'amélioration des procédures de suivi des dépenses, l'optimisation de l'allocation des ressources et le renforcement des capacités des acteurs clés du processus budgétaire.

En conclusion, ce mémoire se donne pour objectif de contribuer à l'amélioration du système budgétaire de l'Algérienne des Eaux, en proposant des recommandations pratiques et réalisables. Il mettra en évidence l'importance de la gestion financière rigoureuse dans les entreprises publiques et son impact sur la prestation de services essentiels à la population. En fin de compte, une gestion budgétaire efficace permettra à l'Algérienne des Eaux de mieux répondre aux besoins de la population en matière d'eau potable et d'assainissement, contribuant ainsi au développement durable de l'Algérie.

## Introduction

La gestion budgétaire est une discipline essentielle pour toutes les organisations, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes. Elle consiste à planifier, suivre et contrôler les ressources financières disponibles afin d'atteindre les objectifs fixés. En d'autres termes, elle permet de prendre des décisions éclairées concernant l'allocation des fonds et de veiller à ce que les dépenses soient alignées sur les revenus. Une bonne gestion budgétaire favorise la stabilité financière, la prise de décision stratégique et l'optimisation des ressources.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première portera sur les outils du contrôle de gestion, et la seconde est basée sur la notion de gestion budgétaire.

## Section 1 : les outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction fondamentale dans la gestion des entreprises qui consiste notamment à fournir aux dirigeants les informations et les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées.

### 1. Définition du contrôle de Gestion

Selon ANTHONY (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».<sup>1</sup>

En 1988 il ajoute une autre définition «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies».<sup>2</sup>

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour ANTHONY, suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

Selon de A. KHEMAKHEM : « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001 ; page : 8

<sup>2</sup> Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001 ; page : 9

A.KHEMAKHEM insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

« On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ». Selon H. Bouquin les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoins de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements. <sup>3</sup>

## **2. Les outils de contrôle de gestion**

Les outils de contrôle de gestion sont nombreux et variés et permettent d'évaluer la performance des entreprises, de suivre les coûts et les budgets, de planifier les investissements, de mesurer les risques, etc. Les principaux outils de contrôle de gestion qui peuvent être utilisés sont :

- Comptabilité générale ;
- Comptabilité analytique ;
- Gestion budgétaire ;
- Tableau de bord ;
- Système d'information.

### **2.1. Comptabilité générale**

#### **2.1.1. Définition de la comptabilité générale**

Selon, Beatrice & Francis. GRANDGUILLOT, 2015, ils définissent la comptabilité générale comme un système d'organisation de l'information financière qui permet de saisir, de classer, d'enregistrer des données chiffrées et de présenter des états financiers (comptes annuels) reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière à une date donnée et du résultat de l'exercice de l'entreprise issu de son activité. <sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> H. BOUQUIN (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris.

<sup>4</sup> Beatrice & Francis. GRANDGUILLOT, 2015/2016. Analyse financière. Edition Gualino, France.

**2.1.2. Les objectifs de la comptabilité générale**

- Contrôler : la comptabilité aide les dirigeants de l'entreprise à faire le contrôle seulement par la révision des documents comptables.
- Moyen de preuve : les documents comptables sont des arguments justificatifs des opérations effectuées.
- Prise de décision : la comptabilité informe sur la réalité de la situation économique de l'entreprise et de connaître ses faiblesses et donc elle aide les dirigeants à trouver des solutions à ses faiblesses et prendre des décisions efficaces.

**2.1.3. Les principes de la comptabilité fondamentale**

La comptabilité générale repose sur certains principes sont :

- Le principe de continuité d'exploitation ;
- Le principe de permanence des méthodes ;
- Le principe des coûts historiques ;
- Principe de spécialisation des exercices ;
- Le principe de prudence ;
- Principe de clarté ;
- Principe d'importance significative.

**2.2. La comptabilité analytique****2.2.1. La définition de la comptabilité analytique**

Selon, Beatrice & Francis. GRANDGUILLOT, 2012,2013, « la comptabilité de gestion calcule et analyse la valeur des flux internes dans l'entreprise. Elle doit être adaptée à l'activité, à la structure fonctionnelle de l'entreprise et aux besoins des décideurs face aux évolutions de l'environnement économique et technologique (concurrence internationale, flexibilité des moyens de production...) ». <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Beatrice & Francis. GRANDGUILLOT, 2012,2013. Analyse financière. Edition Gualino, France.

**2.2.2. Objectif de la comptabilité analytique**

La comptabilité analytique a pour objectifs de <sup>6</sup>:

- Calculer les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise.
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise.
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits pour les comparer aux prix de vente.
- Etablir les prévisions de charges et produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation, par exemple).
- Interpréter les écarts entre éléments prévisionnels et les éléments constatés.

**2.2.3. Les différentes méthodes de comptabilité analytique**

Il existe différentes méthodes permettant le calcul des coûts en comptabilité analytique dont les principales sont :

- La méthode des coûts complets : Cette méthode est utile pour les entreprises qui fabriquent des produits, car elle prend en compte tous les coûts associés à la production.
- La méthode des coûts directs : Cette méthode elle permet de résoudre l'inconvénient de la méthode des coûts variables, elle fixe de façon plus précise le seuil de rentabilité de l'entreprise.
- La méthode des coûts standards : Avec cette méthode, l'entreprise connaît ses marges, elle établit ses prévisions et ses budgets. Cependant, il reste très difficile de déterminer le niveau d'activité à retenir.
- La méthode des coûts variables : Cette méthode a l'avantage de déterminer le seuil de rentabilité de l'entreprise, mais elle ne prend pas en compte l'ensemble des coûts que l'entreprise doit supporter.
- La méthode ABC (Activity Based Cost) : Cette méthode est utile pour les entreprises qui offrent des services, car elle prend en compte les coûts liés aux activités spécifiques nécessaires pour fournir ces services.

---

<sup>6</sup> GERARD MELYON, Comptabilité Analytique, 3eme Edition, Bréal, 2004, p 9.

Ci-dessous un tableau comparatif entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

**Tableau n°1 : La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.**

La comptabilité générale	La comptabilité analytique
Finalité légale	Finalité marginale
Charge par nature (compte60)	Charge par destination (produit, service)
Résultats annuels (année, semestre, mensuel)	Résultats fréquents (journée, semaine, quinzaine)
Résultat global	Résultat partiel (résultat par produit)
Règles légales, rigides et normatives	Règles souples et évolutives
Information financière (monétaire)	Information technique et économique
Destinée aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Destinée aux responsables de l'entreprise
Indicateurs comptable, fiscaux et financières	Indicateurs de gestion
Information certifiée, précise et formelle	Information rapide, approchée et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultatif

**Sources :** GUEDJ N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris, 2000, P.132.

## 2.3 La gestion budgétaire

### 2.3.1. La définition de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est «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». <sup>7</sup>

La gestion budgétaire est une méthode de gestion à court terme qui permet d'intégrer tous les aspects des activités d'une entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions quantitatives, mettant en évidence les écarts et les actions correctives.

### 2.3.2. Terminologies :

Définition de quelques termes nécessaires pour la gestion budgétaire :

1. **Budget** : est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise. Chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée à court terme.
2. **Budgétisation** : définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre.
3. **Prévision** : la prévision est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.
4. **Ecart** : l'écart, c'est la différence entre la réalisation et la prévision.
5. **Contrôle** : une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.

## 2.4. Tableau de bord

### 2.4.1. Définition du tableau de bord

HENRI BOUQUIN a défini le tableau de bord comme « ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». <sup>8</sup>

Le tableau de bord est un outil indispensable pour les dirigeants d'entreprise qui souhaitent suivre et améliorer les performances de leur entreprise.

---

<sup>7</sup> DEPALLENS G, « Gestion Financière De L'entreprise », 4eme Edition, SIREY, Paris, 1971, p : 519.

<sup>9</sup> HENRI BOUQUIN, « le contrôle de la gestion », édition PUF, paris, 2003, P 55.

**2.4.2. Type de tableaux de bord**

Il existe plusieurs types de tableaux de bord utilisés dans le monde des affaires <sup>9</sup>:

**2.4.2.1. Tableau de bord stratégique**

Ce type de tableau est conçu pour permettre aux cadres d'avoir une vue globale sur le fonctionnement général de l'entreprise. Le tableau de bord stratégique servira donc surtout aux dirigeants qui ont besoin d'avoir une vue d'ensemble rapide de l'état des lieux, leur permettant ainsi de suivre les mesures de performance par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

**2.4.2.1 Tableau de bord de contrôle des coûts :**

Appelé aussi tableau de bord de gestion ou tableau de bord budgétaire, il est davantage utilisé pour contrôler l'état financier de l'entreprise. Le principal objectif de ce type de tableau de bord est de piloter le niveau de performance de la gestion de l'entreprise. Il servira donc à évaluer les performances financières pour les comparer aux prévisions et objectifs qui ont été fixés en amont. Contrairement aux tableaux de bord stratégiques, les tableaux de bord budgétaires sont consultés moins fréquemment et surtout lors des réunions hebdomadaires ou mensuelles qui, tout comme le tableau de bord stratégique, s'inscrivent dans une vision à moyen ou à long terme.

**2.4.2.2 Tableau de bord de performance :**

Aussi connu sous le nom de tableau de bord opérationnel, c'est l'outil par excellence pour suivre et évaluer la performance des processus opérationnels au sein d'une entreprise. Ce type de tableau de bord est utilisé dans le but de suivre la progression vers l'atteinte des différents objectifs opérationnels de l'entreprise. En plus du suivi, cet outil vous permet d'identifier les processus internes qui fonctionnent de manière optimale, ainsi que ceux qui sont à améliorer. Les tableaux de bord opérationnels présentent, la plupart du temps, les informations en temps réels sur l'état des performances purement opérationnelles. Ils sont, de ce fait, consultés assez fréquemment avec une vision court terme contrairement aux tableaux de bord stratégiques et budgétaires qui traitent plutôt du long terme.

---

<sup>9</sup> LAROUCHE, C. (2023) *Les différents types de tableaux de bord*, *Openmind Technologies*. Available at: <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord>.

**2.4.3. Avantages des tableaux de bord**

Les tableaux de bord offrent plusieurs avantages aux entreprises :

- Ils permettent aux dirigeants d'avoir un aperçu rapide des performances de l'entreprise, ce qui peut aider à identifier les problèmes et à prendre des décisions éclairées.
- Permettent également une meilleure collaboration entre les différents départements de l'entreprise en offrant une vue commune des performances de l'entreprise.
- Les tableaux de bord peuvent également aider à améliorer la communication interne de l'entreprise en fournissant une visualisation claire et concise des performances de l'entreprise.
- Les tableaux de bord peuvent aider à améliorer la responsabilisation des employés en fournissant un aperçu des performances de l'entreprise et des performances individuelles.

**2.4.4. Les caractéristiques du tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil essentiel de pilotage et selon C. SELMER, il a les caractéristiques suivantes : <sup>10</sup>

- Il assure une perception cohérente de mesure de performance ;
- La cohérence avec l'organigramme de gestion : le découpage des responsabilités et la forme de délégation décidée par le directeur général ;
- La présentation physique de tableau de bord : il ne compte qu'un nombre d'indicateur limité ;
- Le tableau de bord ne comporte que des indicateurs porteurs d'un sens précis pour son utilisateur ;
- Le tableau de bord est proactif (aide à anticiper les événements)

**2.5. Le système d'information****2.5.1. La définition du système d'information**

Le système d'information peut être défini comme :

Selon la définition de JEAN-LOUI PEAUCELLE : « le système d'information est une application de l'informatique interne à l'entreprise éventuellement relié à l'extérieur Elles sont caractérisées par la mise en œuvre des procédures selon les règles formelles. Il implique plusieurs services de l'organisation entre lesquels circule l'information connue. Il mémorise l'information, réalise des traitements et il met à disposition de chacun les informations dont il a besoin ». <sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », édition, Dunod, Paris, 1998.

<sup>11</sup> MARIE MOUTOU, ISABELLE COTARD, FANY DEPREZ, le contrôle de gestion face aux nouvelles technologies, 2002/2003.

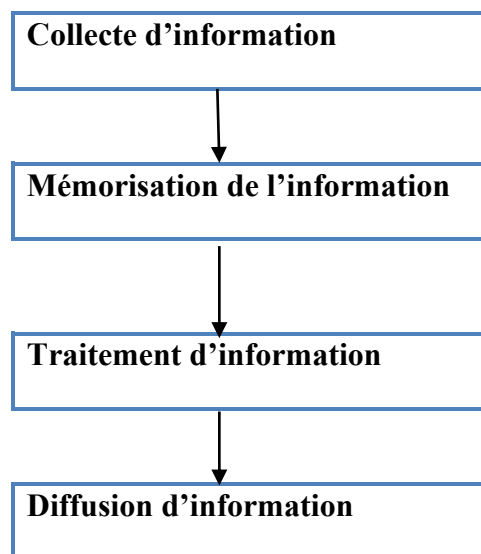
Selon F. GAUTIER et A. PEZET, le système d'information est « un ensemble des informations formelles circulant dans l'entreprise, procédures et moyens utilisés pour rechercher et traiter ces informations ». <sup>12</sup>

### 2.5.2. Les fonctions du système d'information

Le système d'information remplit quatre fonctions essentielles<sup>13</sup> :

- **Collecte d'information** : consiste à regrouper les données en vue d'une utilisation exigeant le traitement de l'ensemble des informations.
- **Mémorisation de l'information** : les données ne sont pas nécessairement utilisées au moment de leur collecte, il existe un stock de données mémorisées en attente d'utilisation.
- **Traitement d'information** : il s'agit de transformer les données en informations utiles. Reposant sur des opérations de tri, de classement et de calcul, il peut être manuel ou automatisé.
- **Diffusion d'information** : la transmission des informations peut être verticale (descendante sous forme d'ordres et de directives ou ascendante sous forme des comptes rendus, ...) ou horizontale (circulation des informations entre services à des fins de coordination).

Figure 01 : les Fonctions du système d'information.



Source : Etablit par nous même à partir des documents consultés.

<sup>12</sup> GAUTIER F, ANNA PEZET, « contrôle de gestion, gestion appliquée », édition Pearson, Paris, 2006, P.188.

<sup>13</sup> <http://ingenierie-creations.fr/WP/fonction-1-du-si-la-collecte/> . Consulté le 10juin2023.

**2.5.3. Le rôle du système d'information**

Les trois rôles principaux des SI sont<sup>14</sup> :

- Soutien des opérations commerciales : Les SI sont utilisés pour soutenir les opérations quotidiennes d'une entreprise. Cela comprend le traitement des transactions, le contrôle des niveaux de stocks et la gestion des relations avec les clients.
- Soutien à la prise de décision : Les SI sont également utilisés pour soutenir les tâches de prise de décision.
- Soutien de l'avantage stratégique : les SI peuvent être utilisés pour fournir à une entreprise un avantage stratégique. Cela inclut l'utilisation de l'information pour développer de nouveaux produits, pénétrer de nouveaux marchés ou améliorer les processus existants.

**Section 2 : La gestion budgétaire comme outil nécessaire au contrôle de gestion**

La gestion budgétaire est un processus par lequel une organisation planifie, surveille et contrôle ses dépenses et ses revenus.

**1. La définition de la gestion budgétaire**

On peut citer diverses définitions pour la gestion budgétaire données par multiples auteurs :

La gestion budgétaire est « un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets) »<sup>15</sup>

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »<sup>16</sup>.

La gestion budgétaire est « une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre » Selon (El-Amine, 2005).<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> <https://commentouvrir.com/info/les-trois-roles-principaux-des-systemes-dinformation/>  
Consulté le 10juin2023.

<sup>15</sup> HAMINI A, « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERT, Alger, Algérie, 2001, P05.

<sup>16</sup> JACK FORGET, « gestion budgétaire ; prévoir et contrôler des activités de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2005, P09.

<sup>17</sup> ADEL MOHAMED EL-AMINE, cours de la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005, P9.

En résumé, la gestion budgétaire est un processus essentiel pour les organisations qui souhaitent planifier et suivre leurs ressources financières de manière efficace, pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Elle permet également d'identifier les zones de dépenses excessives ou d'opportunités de réduction de coûts, pour maximiser la rentabilité à long terme.

## **2. Le rôle de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire joue un rôle clé dans la planification financière, le contrôle et la prise de décision d'une organisation. Voici quelques-uns des rôles clés de la gestion budgétaire ;

### **2.1. Planification financière**

La gestion budgétaire permet à une organisation de planifier ses dépenses et ses revenus à court et à long terme en fonction de ses objectifs financiers. Cela permet d'identifier les coûts excessifs et de prendre des mesures pour les réduire.

### **2.2. Contrôle des coûts**

La gestion budgétaire permet aux organisations de surveiller leurs dépenses et de s'assurer qu'elles restent dans les limites du budget établi. Cela peut aider à identifier les coûts excessifs et à prendre des mesures pour les réduire.

### **2.3. Prise de décision**

La gestion budgétaire fournit des informations qui peuvent aider les organisations à prendre des décisions éclairées concernant les investissements, les projets et les opérations. Cela peut aider à aligner les objectifs et les différentes parties prenantes.

### **2.4. Évaluation des performances**

La budgétisation peut aider une organisation à évaluer ses performances financières en comparant les résultats réels aux prévisions budgétaires.

## **3. Les objectifs de la gestion budgétaire :**

Selon , LOCHARD J, 1998, les objectifs recherchés sont <sup>18</sup>:

- Assurer une certaine sécurité à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le profit par le processus du contrôle entre les réalisations et les prévisions ;
- Avoir une ouverture d'esprit vers le dialogue, la négociation et la formation ;

---

<sup>18</sup> LOCHARD J, « La gestion budgétaire : outils de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998, P.24.

- Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité ;
- La recherche de responsabilité sur les écarts prévisions-réalisations constatés ;
- La remise en cause des prévisions et la révision des moyens.

#### 4. Les différentes étapes de la gestion budgétaire

La procédure budgétaire compte cinq principales étapes<sup>19</sup> :

##### 4.1. Première étape

Elle consiste à déterminer les budgets fonctionnels issus de l'analyse interne et externe de l'entreprise.

Les budgets fonctionnels regroupent :

- Budget des ventes : prévisions chiffrées des ventes ; en découlent.
- Budget de production (si l'entreprise produit).
- Budget des achats (approvisionnement).
- Budgets de frais généraux.
- Budget des investissements.
- Budget de trésorerie (général).

##### 4.2. Deuxième étape

Elle consiste à établir le compte de résultat prévisionnel. C'est un cumul de ce que :

L'entreprise a produit (produits) - Ce qu'elle a consommé (charges) au cours d'une période donnée

Le compte résultat (CR) enregistre les charges hors taxes (HT) qu'elles soient payées ou non et les produits (HT) qu'ils soient encaissés ou non.

La trésorerie = encaissements – décaissements OU = Recettes- dépenses.

On distingue 3 niveaux dans le CR :

- Exploitation : lié à l'activité de l'entreprise,
- Financier : lié au financement de l'activité,
- Exceptionnel : lié à des événements exceptionnels.

<sup>19</sup> <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/articles/gestion-budgetaire-article/1623-la-gestion-budgetaire/file>.

**4.3. Troisième étape**

Elle consiste à prévoir les dépenses et les recettes de l'entreprise. En effet, ayant élaboré précédemment les prévisions de ventes, d'achats... et connaissant le délai de règlement moyen des clients et des fournisseurs, il est possible de prévoir mois par mois les encaissements et les décaissements. On établit alors un budget des recettes, de TVA et des dépenses.

**Remarque :**

- Les encaissements clients et décaissements fournisseurs sont TTC.
- Le budget des recettes nous permet d'obtenir le poste client dans le bilan prévisionnel,
- Le budget des dépenses nous renseigne sur les postes suivants : fournisseurs, fournisseurs d'immobilisations, dettes fiscales et sociales du bilan prévisionnel.

**4.4. Quatrième étape**

Elle consiste à établir le budget de trésorerie, synthèse du budget des recettes et du budget des dépenses.

Nous obtenons ainsi la prévision du poste banque du bilan prévisionnel.

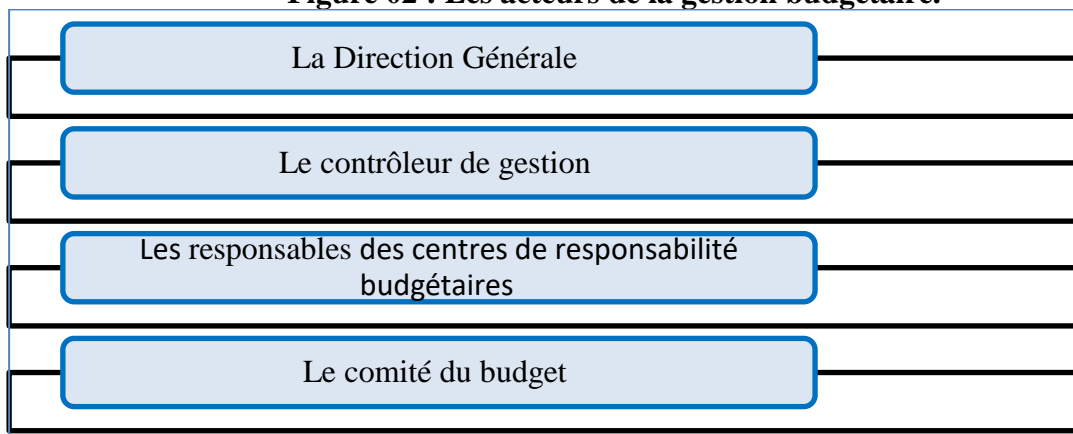
**4.5. Cinquième étape**

Elle consiste à établir le bilan prévisionnel compte tenu des données précédentes, des tendances passées et des prévisions financières. Ce bilan prévisionnel est essentiel pour anticiper la situation financière future de l'organisation, détecter les écarts entre les prévisions et les chiffres réels, et ajuster le budget en conséquence pour atteindre les objectifs financiers fixés.

**5. Les acteurs de la gestion budgétaire**

Les acteurs de la gestion budgétaire sont :

**Figure 02 : Les acteurs de la gestion budgétaire.**



**Source :** Etablit par nous même à partir des documents consultés.

**5.1. La Direction Générale**

Elle définit les objectifs généraux en s'assurant qu'ils correspondent à la mission, aux intérêts de l'organisation et des parties prenantes et aux principales caractéristiques de l'organisation environnement. La gestion intégrée quantifie ces objectifs et les exprime en termes de performance attendue de chaque unité administrative.

**5.2. Le contrôleur de gestion**

Le contrôleur de gestion est au cœur du processus budgétaire. Tout d'abord, il a rédigé une note d'introduction soulignant l'importance de la gestion budgétaire. Enfin, le contrôleur de gestion consolide les budgets.

**5.3. Les responsables des centres de responsabilité budgétaires**

Les responsables des centres de responsabilité budgétaires jouent un rôle important dans la préparation du budget. Ce sont des acteurs au contact quotidien de la réalité du terrain.

**5.4. Le comité du budget**

Solen NORBERT GUEDEI, expert-comptable et docteur en droit des affaires a défini le comité du budget comme suit : « le comité du budget est un véritable comité de sages pour les arbitrages budgétaires entre divers responsables d'unités administratives et opérationnelles, la direction générale et la direction du contrôle de gestion ». <sup>20</sup>

**6. Les fonctions de la gestion budgétaire**

L'élaboration des budgets n'est pas une fin en soi, elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise. <sup>21</sup>

**7. Cohérence**

La concentration industrielle a fait naître le besoin d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise que sont la politique commerciale, la production, la gestion du personnel, les approvisionnements, les investissements, la gestion financière, etc. c'est pourquoi le budget, expression chiffrée des prévisions, a un rôle déterminant pour assurer la cohérence de l'entreprise.

---

<sup>20</sup>GUEDEI NORBERT. Le contrôle de gestion 3ème édition. Paris : éditions d'organisation, 2003.p.288.

<sup>21</sup> SAADA TOUFIK et al, 2008, « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », édition Vuibert, Paris, P 128.

**8. Décentralisation**

Le budget général traduit les choix et objectifs de la direction générale. Mais son élaboration et son exécution nécessitent une décentralisation au niveau de tous les centres de l'entreprise. Il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectifs.

**9. Contrôle**

S'il y a décentralisation ou délégation de pouvoirs, c'est dans le cadre et la limite d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire ne suppriment pas la hiérarchie ; au contraire, ils la formalisent en un système d'objectifs et d'écarts.

**10. L'importance de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par<sup>22</sup> :

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

**11. Limites de la gestion budgétaire**

- Les limites de la gestion budgétaire se présentent comme suit<sup>23</sup> :
- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels. La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel.
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de créativité.
- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

---

<sup>22</sup> ABDENACER KHERRI, cour : « gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012. P 02.

<sup>23</sup>DORIATH B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008.

**12. Les enjeux de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est un enjeu majeur pour toute organisation, qu'elle soit publique ou privée. Elle consiste à planifier et à contrôler les dépenses et les recettes de l'organisation, afin d'assurer sa pérennité et son développement.

**12.1. Les enjeux financiers**

La gestion budgétaire assure la solvabilité d'une organisation en évitant les déficits et l'endettement excessif. Elle peut également optimiser les ressources financières en identifiant les sources de revenus les plus rentables et les postes de dépenses les plus important

**12.2. Les enjeux opérationnels**

La gestion budgétaire permet de planifier les activités d'une organisation en fonction des ressources disponibles. Il surveille et évalue également les performances de l'organisation en comparant les résultats réels aux objectifs fixés.

**12.3. Les enjeux stratégiques**

La gestion budgétaire peut définir et mettre en œuvre la stratégie d'une organisation en allouant les ressources nécessaires. Il peut également prévoir les évolutions du marché et s'adapter aux changements environnementaux.

**Conclusion**

A travers ce chapitre, nous pouvons conclure, que la gestion budgétaire est l'un des principaux outils du contrôle de gestion, car elle joue un rôle crucial dans la réussite et la pérennité d'une organisation. Elle permet d'allouer efficacement les ressources financières, et d'atteindre les objectifs fixés.

On conclut que la gestion budgétaire est un outil essentiel pour une gestion financière efficace. Les organisations peuvent optimiser leurs ressources, améliorer leur rentabilité et atteindre leurs objectifs à long terme. Il est donc primordial d'accorder une attention particulière à la gestion budgétaire et de la considérer comme un pilier fondamental de la prise de décision stratégique.

## Introduction

L'efficacité de la gestion financière est cruciale pour toute entreprise, qu'elle soit publique ou privée. Dans le contexte des entreprises publiques en Algérie, le système budgétaire joue un rôle central dans la planification, le suivi et le contrôle des finances. Ce chapitre 2 se penche sur cette dimension essentielle de la gestion financière au sein des entreprises publiques algériennes. Il se divise en deux sections distinctes mais complémentaires.

La première section de ce chapitre se consacre à l'aspect théorique des entreprises publiques algériennes. Elle explore les caractéristiques spécifiques de ces entités, leurs missions, et leurs responsabilités en tant qu'acteurs clés de l'économie nationale. Nous examinerons également le cadre juridique et réglementaire qui régit leur fonctionnement, mettant en lumière les particularités qui distinguent ces entreprises des entités du secteur privé.

La deuxième section de ce chapitre se penche sur la démarche du système budgétaire au sein des entreprises publiques algériennes. Elle détaille le processus de planification budgétaire, de l'élaboration des budgets à leur mise en œuvre et à leur suivi. Nous analyserons les principaux outils et méthodes utilisés dans la gestion budgétaire, en mettant l'accent sur les spécificités et les défis auxquels sont confrontées les entreprises publiques dans ce domaine.

En combinant l'aspect théorique des entreprises publiques algériennes avec une exploration approfondie de leur système budgétaire, ce chapitre vise à offrir une compréhension complète de la gestion financière au sein de ces entités cruciales pour le développement économique du pays.

### Section 01 : L'aspect théorique des entreprises publiques algériennes

L'entreprise est une entité économique qui utilise des moyens afin de produire des biens ou des services, destinés à être proposés sur un marché, l'entreprise publique est une entreprise sur laquelle l'Etat peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> LAKEHAL Salah. Le statut juridique de l'entreprise publique économique à l'ère du désengagement de l'Etat de la sphère économique. Université AKLI MOHAND OULHADJ de Bouira Faculté de Droit et des Sciences Politiques.

L'entreprise publique algérienne a connu, depuis l'indépendance jusqu'à l'heure actuelle, plusieurs transformations. Ces entreprises ont été considérées comme l'instrument stratégique au service du développement économique.

Dans la présente section, nous détaillerons quelques aspects des entreprises publiques algériennes.

### 1. Définition de l'entreprise publique :

Une entreprise est publique lorsque l'Etat ou une collectivité locale y exerce un pouvoir dominant. La légitimité de ce pouvoir est fondée à partir de la propriété totale ou partielle des parts de la société ou bien de la détention de la majorité des voix dans ses organes de décision à savoir le conseil d'administration ou le directoire.

Plusieurs définitions données par plusieurs auteurs nous permettent de mieux comprendre cette notion :

- Selon JP.LORRIAUX « Les entreprises publiques sont celles où tout ou une partie du capital et du pouvoir de décision appartient à une collectivité publique (Etat, collectivité territoriale, etc....).<sup>26</sup>
- Selon CHEVALIER.F(1979) « L'entreprise publique est une entreprise produisant des biens et services en vue de leur vente à un prix qui doit couvrir approximativement leur prix de revient, mais qui est la propriété de l'Etat ou placée sous son contrôle »<sup>27</sup>.
- MICHEL DURUPTY, définit l'entreprise publique par la réunion de deux critères :
  - ✓ « Un critère organique : l'entreprise publique est dotée de la personnalité morale et l'Etat y détient la majorité du capital ou des voix.
  - ✓ Un critère matériel : l'activité de l'entreprise publique est à la fois marchande et collective, elle fait l'objet d'une rémunération et elle est soumise au double circuit d'influence du marché et des politiques gouvernementales »<sup>28</sup>.
- Selon GEORGE FIDEL : « L'entreprise public a été défini d'une manière que la jurisprudence a fixée comme un l'entreprise public doté de la personnalité morale, mais cette définition ne traduit pas la réalité car elle n'inclut pas tous les entreprise

<sup>26</sup> JP LORRIAUX, « économie d'entreprise », édition DUNOD, 1991.

<sup>27</sup> CHEVALIER.F, « les entreprises publiques en France », la documentation française, Paris, 1979.

<sup>28</sup> M.DURURTY, « les entreprises publiques », Thémis, PUF, 1986.

publics, notamment les associations syndicales de propriétaires, et donc la définition négative l'entreprise public reste vraie, c'est-à-dire l'établissement public C'est toute personne publique autre que l'État ou personnalités régionales»<sup>29</sup>.

- Selon JANE AUBERT KRIER (1962 :15), les entreprises publiques sont : «des entreprises dans lesquelles les pouvoirs publics (Etat ou collectivités publiques) assurent totalement ou partiellement les fonctions d'entrepreneurs. Cette participation à la gestion, résulte d'une détention de propriété par les pouvoirs publics »<sup>30</sup>.
- Selon la définition de l'Union européenne, une entreprise publique, ou une entreprise d'État, est une entreprise "sur laquelle l'État ou d'autres collectivités territoriales peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent". L'influence dominante est présumée lorsque les pouvoirs publics, directement ou indirectement à l'égard de l'entreprise, détiennent la majorité du capital souscrit de l'entreprise ou disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise ou peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise.
- L'expression "Entreprises publiques" désigne dans les Lignes directrices de l'OCDE les entreprises sur lesquelles l'Etat exerce un contrôle significatif, qu'il soit l'actionnaire unique, qu'il détienne une participation majoritaire ou une participation minoritaire mais significative. Cela étant, la plupart de ces Lignes directrices pourront également s'appliquer utilement aux cas où l'Etat ne conserve qu'une faible participation dans une entreprise, mais où il doit tout de même agir en qualité d'actionnaire responsable et éclairé. Dans le même esprit, l'expression " entité actionnaire " désigne toute entité publique chargée de faire valoir les droits de l'Etat actionnaire, qu'il s'agisse d'une direction spécifique d'un ministère, d'un organisme autonome ou de toute autre entité.
- Pour l'INSEE, une entreprise publique est "une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la

---

<sup>29</sup> GEORGE FIDEL

<sup>30</sup> Jane AUBERT KRIER. 1962, Gestion de l'entreprise, Presses universitaires de France, Paris. P15.

majorité des voix attachées aux parts émises." La raison d'être des entreprises publiques à un sens orienté vers le service public, le maintien des tarifs adaptés servant les populations démunies : " les entreprises publiques peuvent être créées pour traiter des problèmes d'équité ayant une définition trop vaste. Par exemple, ceux qui vivent dans des régions éloignées peuvent être privées de services essentiels tels que les services postaux, l'eau, et les transports, si la provision des dits services dépend du bon vouloir d'entreprises ne visant que la rentabilité. Dans de telles situations, la création d'une entreprise publique est un moyen facile d'assurer un accès universel aux services essentiels pour tous les citoyens" (HA-JOON CHANG, 2007) et enfin réguler l'activité économique<sup>31</sup>.

Pour conclure, une entreprise publique est une entreprise qui appartient en totalité ou en majorité à l'Etat ou à des collectivités territoriales et sur laquelle ils peuvent exercer une influence prépondérante. C'est notamment le cas lorsque les pouvoirs publics :

- Détiennent la majorité du capital ;
- Dispose de la majorité des voix dans les organes de décision ;
- Peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe de direction, d'administration ou de surveillance de l'entreprise. On distingue :
  - Les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) qui sont de droit public et n'ont pas de capital ;
  - Les sociétés nationales qui sont de droit privé, avec un capital appartenant entièrement à l'Etat ;
  - Les sociétés d'économie mixte, dont le capital est détenu en majorité par une ou plusieurs personnes publiques (Etat, collectivité territoriale, autre établissement public).

## 2. Les critères identificateurs des entreprises publiques :

D'après LAROUSSE, il décrit une entreprise publique comme celle qui remplit les critères suivants<sup>32</sup> :

---

<sup>31</sup> HA-JOON CHANG, 2007. *Bad Samaritans : The Myth of Free Trade and the Secret History of Capitalism*. Edition Bloomsbury Press, Etats unis.

<sup>32</sup> LAROUSSE, Dictionnaire.

- Critère juridique : selon ce critère l'entreprise publique est une institution investie de la personnalité juridique (personne morale). Elle a un patrimoine propre, des droits et des obligations.
- Critère d'ordre administratif : Selon ce critère l'entreprise publique est soumise à un contrôle particulier de la part de l'Etat. C'est à ce titre que l'entreprise est caractérisée par un objectif public.
- Critère économique : selon ce critère, l'entreprise publique a un objectif industriel ou commercial d'ordre économique et ou social. Dans ce sens, elle agit comme un commerçant et son activité est tournée vers la réalisation du bien-être social mais aussi du bénéfice.

### 3. Les caractéristiques de l'entreprise publique

Parmi les caractéristiques d'une entreprise publique, on note les suivantes <sup>33</sup>:

#### 3.1 Une entreprise publique est un organisme public

Puisqu'il est nécessaire de distinguer les organisations publiques des organisations privées, dans le cas de Textes législatifs définissant la nature juridique de l'organisation dont l'adaptation juridique doit être connue, il convient de prévoir ces textes, mais s'il n'y a pas de texte législatif dans ce cas, il convient de rechercher un critère permettant de distinguer les organisations publiques et les organisations privées.

#### 3.2 La subordination de l'entreprise publique au principe de spécialisation

Chaque entreprise publique doit mener des actions spécifiques dans le texte de sa création, car l'institution publique doit atteindre des objectifs spécifiques et ne peut s'en écarter, ces institutions ne peuvent accepter aucune volonté d'atteindre certains objectifs non confiés à l'institution, et dans le cas où l'institution pratique une conduite en dehors de sa spécialisation, cette action sera illégale.

#### 3.3 Style de gestion décentralisé des entreprises publiques

Chaque organisation administrative est basée sur la base de la centralisation ou de la décentralisation. Le système administratif est considéré comme centralisé lorsqu'il tend à réunir tous les pouvoirs entre les mains du pouvoir central authority.as pour le mode de gestion décentralisé, l'existence de centres d'intérêt indépendants est reconnue. La

---

<sup>33</sup> SHAYEB AL-RAS ABDELQADER, L'INSTITUTION PUBLIQUE ET LE PRINCIPE DE CONCURRENCE, PAGE 16. ADAPTÉ.

décentralisation repose sur deux éléments, à savoir la subordination au contrôle de l'autorité centrale et l'indépendance, qui assure la spécialisation de la personne décentralisée.

#### **4. Les avantages de l'entreprise publique**

Les entreprises publiques présentent plusieurs avantages, notamment :

##### **4.1 Service publique**

Les entreprises publiques sont créées dans le but de fournir des services essentiels à la population, tels que l'accès à l'eau, l'électricité, les transports en commun, la santé, l'éducation, etc. Elles ont donc pour mission de répondre aux besoins collectifs et de garantir la satisfaction des utilisateurs.

##### **4.2 Contrôle publique**

Les entreprises publiques sont généralement détenues et contrôlées par l'État ou d'autres entités publiques. Cela signifie qu'elles sont soumises à une réglementation stricte et à des mécanismes de contrôle qui garantissent la transparence, l'efficacité et la responsabilité publique. Cela permet d'éviter les abus de pouvoir et favorise la prise en compte des intérêts de la collectivité.

##### **4.3 Stabilité et continuité**

Les entreprises publiques sont souvent financées par des fonds publics, ce qui leur confère une certaine stabilité financière. Elles sont donc moins susceptibles de faire faillite ou de connaître des crises financières majeures. Cela garantit également la continuité des services essentiels, même en période de turbulences économiques.

##### **4.4 Objectifs sociaux**

Contrairement aux entreprises privées dont le principal objectif est généralement la maximisation des bénéfices, les entreprises publiques ont souvent des objectifs sociaux plus larges. Elles peuvent avoir pour mission de réduire les inégalités, de favoriser l'accès aux services pour tous, de promouvoir le développement durable, etc.

##### **4.5 Investissement dans l'infrastructure**

Les entreprises publiques peuvent jouer un rôle clé dans le développement de l'infrastructure d'un pays, en investissant dans la construction et la maintenance de routes, de réseaux de communication, de systèmes d'énergie, etc. Cela contribue au développement économique et à l'amélioration des conditions de vie de la population.

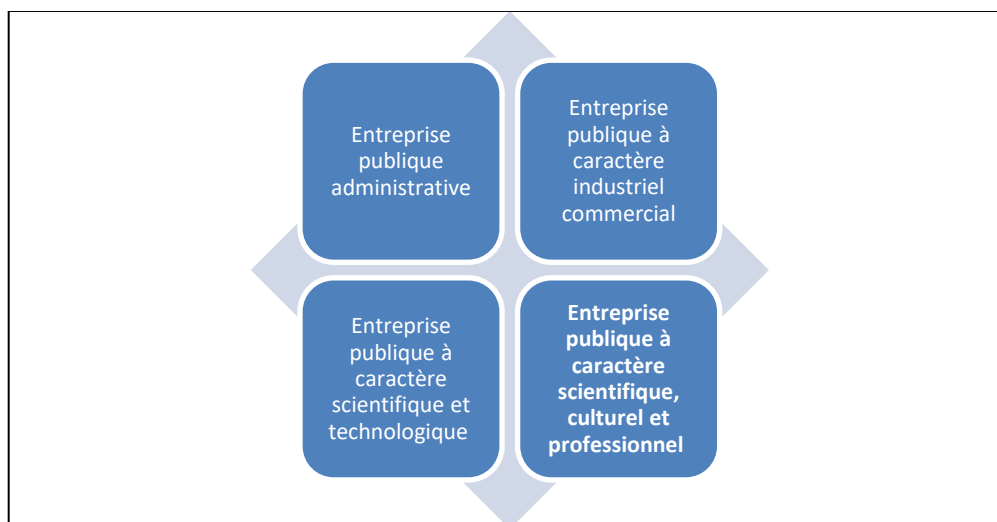
#### 4.6 Transparence

Prenons le cas du marché des ordinateurs. A notre connaissance il n'existe actuellement pas d'offre par une entreprise publique dans ce domaine. Il en résulte par exemple que les systèmes de vote électronique les plus récents sur le marché sont des "boîtes noires" car les fabricants veulent protéger leurs brevets de la concurrence. Une entreprise publique pourrait quant à elle avoir pour mission de fabriquer des machines complètement "transparentes" pouvant être utilisées de façon sécurisée dans un système de démocratie directe.

### 5. Les types d'entreprises publiques

Il existe quatre formes d'institutions publiques en Algérie, que nous abordons comme suit :

**Figure 03 : Les types de l'entreprise publique.**



**Source :** fait par nous-même selon les différentes lectures.

#### 5.1. Entreprise publique administrative

Une entreprise publique administrative est une entreprise qui exerce une activité de nature purement administrative et est également appelé entreprise public traditionnel.

#### 5.2 Entreprise publique à caractère industriel et commercial

Cette entreprise est considérée comme la forme la plus courante d'intervention de l'État dans le domaine économique, forme héritée par l'Algérie du régime colonial.

### **5.3. Entreprise publique à caractère scientifique et technologique**

Une entreprise publique qui jouit d'une personnalité morale et d'une indépendance financière. Il est créé pour réaliser des activités de recherche scientifique et technologique par la mise en œuvre de programmes de recherche scientifique et de développement technologique dans les domaines spécifiés dans le texte contenant leur création.

### **5.4. Entreprise publique à caractère scientifique, culturel et professionnel**

C'est une entreprise nationale d'enseignement supérieur à caractère moral et financièrement indépendant. Les types d'institutions publiques à caractère scientifique, culturel et professionnel selon les normes pédagogiques sont les suivants :

- universités.
- centres universitaires.
- écoles et instituts extérieurs à l'Université.

## **6. Les objectifs des Entreprises publiques**

Les Entreprises publiques cherchent à atteindre un certain nombre d'objectifs, notamment les suivants <sup>34</sup>:

- Des entreprises publiques ont été créées dans le but d'accroître la croissance économique du pays et d'accélérer le processus de classification.
- autosuffisance dans le but de promouvoir l'autosuffisance dans les secteurs stratégiques de l'économie nationale.
- L'objectif de l'entreprise publique est de développer les régions sous-développées afin de contribuer à réduire les déséquilibres régionaux en termes de développement.
- Fournir de nouveaux emplois et ces opportunités seront rentables pour un grand groupe de personnes afin de protéger les emplois.
- Les entreprises publiques cherchent à générer un excédent économique afin de réinvestir.
- L'objectif de l'entreprise publique est d'empêcher la concentration du pouvoir économique et la croissance des monopoles privés.

---

<sup>34</sup> SINGH, S. (2012) What are the objectives of public enterprises? PreserveArticles.com: Preserving Your Articles for Eternity. Available at: <https://www.preservearticles.com/education/what-are-the-objectives-of-public-enterprises/21415>.

- Les entreprises publiques cherchent à protéger les consommateurs contre l'exploitation et à assurer l'approvisionnement en biens essentiels à des prix bas et raisonnables, et leur objectif principal est la stabilité des prix.

### 7. Aperçu historique de l'entreprise publique Algérienne

Au lendemain de l'indépendance de l'Algérie, l'entreprise publique a pris plusieurs formes juridiques d'inspiration libérale hérités de la période coloniale, tels que, les sociétés nationales, les offices, les établissements publics de nature industrielle et commerciale, les entreprises industrielles autogérés, les sociétés d'économie mixte<sup>35</sup>. L'adoption de ces formes juridiques a été admise conformément à la loi n° 62-157 du 31 décembre 1962<sup>36</sup>.

En 1971, l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises<sup>37</sup> a été promulguée ; ses dispositions s'appliquent à l'organisation et à la gestion de l'entreprise socialiste ayant pour objet une activité économique, sociale ou culturelle, à l'exception des secteurs autogérés agricoles ou coopératifs<sup>38</sup> et les sociétés d'économie mixte<sup>39</sup>. Toutefois, l'émergence du terme " entreprise socialiste " n'a pas suscité l'abandon des différentes classifications juridiques de l'entreprise publique, mais il les domine. Il laisse subsister ces diverses catégories dans la mesure où elles sont significatives d'un régime de droit particulier et précis, mais également dans la mesure où elles ne contredisent pas les principes fondamentaux de l'organisation et de la gestion socialiste<sup>35</sup>.

Il a fallu donc, attendre jusqu'au 1975 pour mettre fin à cette coexistence entre l'entreprise socialiste et les diverses catégories de l'entreprise publique par la promulgation de l'ordonnance n° 75-23 du 29 avril 1975 portant statut-type des entreprises socialistes à caractère économique<sup>40</sup>. Ainsi, l'entreprise publique au sens institutionnel du terme est cette

---

<sup>35</sup> BOUSSOUMAH MOHAMMED, L'entreprise socialiste en Algérie, OPU, Alger, 1982, p. 346.

<sup>36</sup> Loi n° 62-157 du 31 décembre 1962 tendant à la reconduction jusqu'à nouvel ordre de la législation en vigueur au 31 décembre 1962, JORA n° 2 du 11 janvier 1963 (abrogée).

<sup>37</sup> Ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion des entreprises socialistes, JORA n° 101, du 13 décembre 1971 (abrogée).

<sup>38</sup> IBID, art. 1er

<sup>39</sup> On peut déduire cette exception a contrario selon les dispositions des articles 2 et 3 de l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 précitée.

<sup>40</sup> Ordonnance n° 75-23 du 29 avril 1975 portant statut-type des entreprises socialistes à caractère économique, JORA, n° 38, du 13 mai 1975 (abrogée).

entreprise socialiste à caractère économique<sup>41</sup>. Durant la période de l'économie planifiée et centralement dirigée -qui a prévalu en Algérie jusqu'à la fin des années 80, l'entreprise socialiste à caractère économique n'a pas bénéficié d'un fonctionnement autonome ; elle était l'instrument par lequel l'Etat mettait en œuvre sa politique économique<sup>42</sup>. En 1980, une réforme dite "restructuration des entreprises « a été engagée en vue de l'amélioration des conditions de fonctionnement de l'économie socialiste<sup>43</sup>. Cela dit, la restructuration organique et financière de ces entreprises n'aura pas apporté des changements significatifs dans le statut des entreprises, les modes de gestion et les comportements<sup>44</sup>.

A partir de 1988, l'entreprise socialiste à caractère économique a connu un profond bouleversement dans son statut juridique. Qualifiée expressément de société commerciale, l'entreprise publique est devenue une entité autonome par rapport à l'Etat<sup>45</sup>. Ainsi, elle n'est plus considérée comme étant une "annexe administrative"<sup>46</sup>. Cette transformation a été concrétisée à travers une batterie de textes juridiques, entre autres :

- la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques<sup>47</sup>,
- la loi n° 88-04 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques<sup>48</sup>,

---

<sup>41</sup> BOUSSOUMAH MOHAMMED, « la gestion socialiste depuis le début et son application : Essai d'un bilan », RASJEP, n° 1, 1983, p.31.

<sup>42</sup> LANANI. M, « Emploi et droits sociaux : point de vue de l'entreprise publique », RAT, n° 25, 2000, pp. 50-51.

<sup>43</sup> Décret n° 80- 242 du 4 octobre 1980 relatif à la mise en œuvre de la restructuration des entreprises, JORA n° 41, du 7 octobre 1980 (abrogé). Sur la question, voir BENISSAD Hocine, Algérie : Restructurations et réformes économiques (1979-1993), OPU, Alger, 1994, pp. 39-48 ; SAADI Rabah Noureddine, « La restructuration des entreprises d'Etat : Essai de présentation analytique », RASJEP, n° 2, 1984, pp. 320-339.

<sup>44</sup> MIAILLE MICHEL, « Contribution à une réflexion théorique sur l'entreprise socialiste algérienne », RASJEP, n° 3, 1972, p.659

<sup>45</sup> LAKEHAL SALAH, Déréglementation du régime juridique de l'entreprise publique à caractère économique, Mémoire de magister en droit, option transformations de l'Etat, Faculté de droit, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2007 (en arabe).

<sup>46</sup> DADI ADOUN, L'économie de l'entreprise, 2ème édition, Maison El Mohammadia, Alger, 1998, p. 141 (en arabe)

<sup>47</sup> Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, JORA, n° 2, du 13 janvier 1988 (abrogée à l'exception des dispositions des titres III et IV).

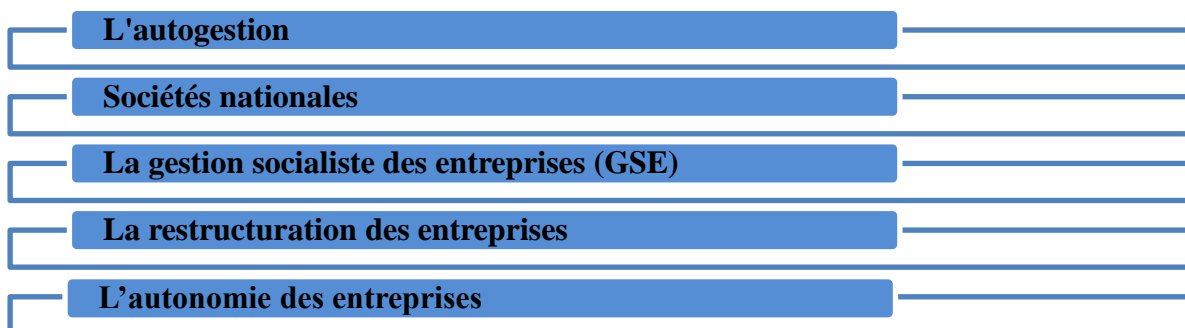
- l'ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat<sup>49</sup>, par ailleurs, abrogée et remplacée par l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques<sup>50</sup>.

## 8. Evolution des entreprises publiques en Algérie

Ce type de société en Algérie a connu de nombreuses réformes depuis sa naissance. Certaines sont liées à la période où l'économie planifiée était en vogue. D'autres problèmes sont apparus depuis la transition vers une économie de marché. Les principales réformes de la première période ont été la mise en place de l'autogestion, de la gestion socialiste, de la réforme institutionnelle et de la réforme financière des entreprises. L'objectif de la dernière opération était de servir d'étape préparatoire à la phase d'autonomie, considérée comme la pierre angulaire de la restructuration de l'économie nationale.

L'entreprise publique algérienne a connu Durant son processus de transformation, plusieurs appellations suivant les moments qu'elle a vécus :

**Figure 04 : Evolution des entreprises publiques en Algérie.**



**Source :** Réalisé par nous-même selon les différentes lectures.

### 8.1. L'autogestion

Cette opération a été considérée comme une tentative de la part des travailleurs d'assurer la continuité de l'activité économique. Le but était de sauvegarder les entreprises

<sup>48</sup> Loi n° 88-04 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques, JORA n° 2, du 13 janvier 1988 (abrogée).

<sup>49</sup> Ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, JORA n° 55 du 27 septembre 1995 (abrogée).

<sup>50</sup> SADI NACER-EDDINE, La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, modalités et enjeux, 2ème Edition, OPU, Alger, 2006, p. 34.

abandonnées par les colons qui avaient quitté le pays au lendemain de l'indépendance en 1962.

## **8.2 Sociétés nationales**

Cette opération qui a commencé dès 1963, avait pour but plusieurs objectifs. Tout d'abord, celui de l'intervention directe de l'Etat dans la gestion des affaires économiques, et cela pour instaurer le socialisme, ensuite la réduction de la puissance du secteur autogéré, à cela s'ajoute, en même temps que cette phase, la création de nouvelles entreprises (sociétés à l'époque), ainsi que la nationalisation des compagnies détenues par le capital étranger, particulièrement français. La société nationale est caractérisée par une centralisation des structures, sa gestion est confiée à un directeur général nommé par décret et sur proposition du ministère tutelle, assisté par un conseil d'administration.

## **8.3 La gestion socialiste des entreprises (GSE)**

Cette opération a débuté dès l'année 1971, par l'apparition de la loi 71/ 74 dans ce domaine avait pour but de renforcer le régime socialiste mis en place par les autorités de l'époque. Pour cela, les entreprises publiques ont subi leur deuxième transformation, qui est passée du statut de sociétés nationales à celui d'entreprises socialistes.

## **8.4 La restructuration des entreprises**

La restructuration des entreprises publiques a été décidée afin de lancer un nouveau mode de réorganisation « l'autonomie ». Il y a deux formes de restructuration :

- restructuration organique : la trop grande dimension des entreprises publiques empêche leur compétitivité et leur rentabilité c'est pour cela que l'Etat engage la restructuration organique, elle a été mise en application en octobre 1980 après la promulgation du décret N°80-242 du 04 octobre 1980 relatif à la mise en œuvre de la restructuration des entreprises. La restructuration organique porte sur :
  - Le découpage des sociétés publiques ;
  - La déconcentration régionale ;
  - Le contrôle des effectifs.
- restructuration financière : La restructuration financière vise à assurer l'autofinancement des entreprises publiques, pas seulement en comblant les déficits antérieurs, mais en

apportant des transformations amenant les entreprises à dégager des profits afin de ne plus recourir systématiquement à l'aide de l'Etat.

### **8.5. L'autonomie des entreprises**

L'article 58 de la loi 88-01 de la 12/01/1988 portant orientation des entreprises publiques économiques, prévoit l'autonomie de ces dernières, qui ne sont plus des entreprises socialistes mais des entreprises publiques économiques (EPE).

La réforme des entreprises publiques est porteuse d'une dynamique de transformation et de mutation socio-économique. En effet, l'entreprise publique est désormais habilitée à :

- Construire librement son propre organigramme.
- Etablir les prix de vente de ses produits.
- Construire son propre système de distribution.
- Mettre en œuvre des nouveaux systèmes de rémunération négociés avec les employés.
- Conclure des contrats entrant dans l'objet de l'entreprise, sans approbation préalable de la tutelle ou de la banque.
- Exclure toute forme d'intervention externe dans sa gestion.
- Choisir et orienter ses propres investissements.

## **9. Le rôle de l'entreprise publique à caractère économique et industriel**

Les entreprises publiques sont un instrument aux mains de l'État pour orienter la politique économique et sociale. Elles peuvent ainsi procéder à des investissements visant à améliorer l'économie nationale.

Le rôle ainsi que le statut juridique de l'entreprise publique économique est fonction du rôle économique de l'Etat. Contrairement à un Etat qui régent l'économie, l'Etat engagé dans la voie du libéralisme économique, comme l'Algérie, a besoin, entre autres, d'entreprises publiques économiques autonomes et compétitives. Pour ce faire, le statut juridique de l'entreprise publique économique devrait se rapprocher autant que faire se peut de celui des sociétés commerciales privées, d'où la création de société par actions publique soumise dans une certaine mesure aux règles de droit commun. Partant, l'entreprise publique économique constitue un agent économique dont l'activité lucrative est largement régie par le droit des

affaires, à l'instar des entreprises privées<sup>51</sup> ; cela dit, vu le caractère étatique/public des capitaux/actions des entreprises publiques économiques, ainsi que leur qualité de canal d'investissement de l'Etat, celles-ci sont, dans certaines conditions, soumises à des règles de droit public<sup>52</sup>

### **9.1 Principe de soumission de l'entreprise publique économique aux règles de droit commun**

Le principe de commercialité dans une entreprise signifie que son fonctionnement est réglementé principalement par des lois commerciales, excluant les lois publiques. Une entreprise publique économique est traitée comme une société commerciale pour lui donner une autonomie par rapport à l'État. Cette transformation a été énoncée dans l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001. L'entreprise publique économique prend la forme d'une société par actions, dirigée par une assemblée générale, un conseil d'administration et un président.<sup>53</sup>

L'entreprise publique économique dispose d'organes indépendants, et aucune interférence extérieure n'est autorisée, selon l'article 58 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988. Contrairement aux entreprises privées, les entreprises publiques économiques impliquent la participation des travailleurs aux organes administratifs, bien qu'ils n'aient pas de parts ni d'actions. Cela reflète la représentation des intérêts des travailleurs, mais leur influence est limitée.<sup>54</sup>

L'entreprise publique économique, bien qu'elle soit publique, est considérée comme une société commerciale et doit se conformer aux obligations commerciales. Elle possède également des droits de propriété sur ses biens commerciaux, y compris la capacité de les vendre librement.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, JORA n° 47 du 22 août 2001, modifiée et complétée.

<sup>52</sup> BOUDRA Belgacem, « Le régime juridique de l'entreprise publique économique », RASJEP, n° 2, 1993, p. 251.

<sup>53</sup> Voir les articles de 674 à 685 de l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce, JORA n° 101, du 19 décembre 1975, modifiée et complétée.

<sup>54</sup> BRAHIMI MOHAMED, « Quelques questions relatives à la réforme de l'entreprise publique (Loi n° 88-01) », RASJEP, n° 1, 1989, p. 132.

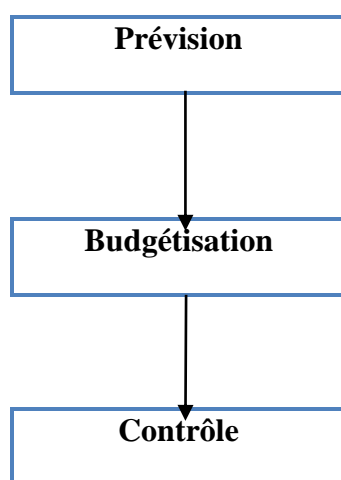
<sup>55</sup> SBAIHI RABIA, L'impact du caractère public de l'entreprise publique économique sur sa qualité de commerçante, Mémoire de magister en droit de développement national, Institut des sciences juridiques et administratives, Université Mouloud Mammeri de TiziOuzou, 1996/1997, p. 82 (en arabe).

## Section 2 : La démarche du système budgétaire au sein des entreprises publiques

Le système budgétaire est une démarche qui vise à planifier et à contrôler l'utilisation des ressources financières d'une organisation pour atteindre ses objectifs. Cette démarche implique la mise en place d'un budget détaillé qui détermine les prévisions de dépenses et de recettes pour une période donnée.

La démarche du système budgétaire comprend généralement les étapes suivantes :

**Figure 05 : Etapes de la démarche du système budgétaire.**



Source : établi par nous-mêmes selon les différentes lectures.

### 1. La prévision du budget

Première étape de la gestion budgétaire .La prévision constitue la base de la gestion budgétaire. Prévoir c'est avoir une vision claire du futur. En effet, le terme prévoir au sens budgétaire doit sous-entendre les questions suivantes : Pourquoi, Comment et Qui prévoit ?

#### 1.1 Fixation des objectifs (pourquoi ?)

Il n'est pas nécessaire de planifier simplement pour avoir une idée de l'avenir, mais il est nécessaire de planifier par rapport aux engagements ou aux objectifs précédents.

#### 1.2 Méthodes (comment prévoir ?)

Les prévisions ne doivent pas être fondées l'expérience mais aussi et surtout sur des méthodes scientifiques (statistiques et économiques) pouvant inclure tous les paramètres à considérer.

#### 1.3 Les acteurs (qui prévoit ?)

La prévision est du ressort de tous les responsables de l'entreprise et non pas seulement de la direction générale. La prévision est un plan d'activité qui élabore des plans

d'action et des critères pour la période concernée, sur la base d'une multitude d'informations simulées, internes et externes.

## 2. La budgétisation

Deuxième phase de la gestion budgétaire est la budgétisation, c'est-à-dire le chiffrage en quantité et en valeur des prévisions pour préparer et élaborer des plans d'action, afin d'atteindre les objectifs dans des budgets valorisés

La budgétisation « est la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur le double plan des objectifs et des moyens »<sup>56</sup>

### 2.1 Définition d'un budget

PHILIPPE LORINO définit le budget comme suit : « Le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et créer le cadre d'un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action (rétroactions de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique. »<sup>57</sup>

Un budget : document prévisionnel portant sur les recettes et dépenses à venir<sup>58</sup>.

Le budget : est un plan à court terme, chiffré, comportant une affectation des ressources liées à une assignation des responsabilités pour atteindre les objectifs que souhaite l'entreprise<sup>59</sup>.

Le budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé, établi en fonction d'objectifs négociés et acceptés. On peut dire aussi que le budget est la traduction chiffrée des objectifs définis et des plans d'action pour une période déterminée limitée au court terme.

### 2.2 Le rôle des budgets

- Motiver les managers à dresser des plans.
- Informer les managers de ce qui est attendu d'eux.

---

<sup>56</sup> LE CLERG D, « Gestion budgétaire », édition Eyrolles, Paris, 1984, P.86.

<sup>57</sup> PH. LORINO, le contrôle budgétaire, 1997, p274.

<sup>58</sup> EUSTACHE EBONDO, Cours : « contrôle de gestion », Eustache EBONDO, ESAA, EUROMEDMANAGEMENT, Année 2009 /2010, P 25.

<sup>59</sup> GUEDJ et collaborateur : « contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise », les éditions organisation 1991-1995, page : 230.

- Obtenir un engagement des managers.
- Coordonner les différentes activités d'une organisation.
- Fournir un standard pour juger la performance réel

### 2.3 Les limites des budgets

Selon, FREDERIC & ANNE, 2006. Le budget est violemment critiqué par les consultations et les chercheurs, moins par les praticiens. Les critiques adressés au budget sont multiples, on peut citer <sup>60</sup>:

- Le changement rapide de la conception des produits ;
- Le changement de la technologie ;
- Le raccourcissement des gemmes ;
- La multiplication des lots fabriqués sur spécifications des clients ;
- Le changement rapide du prix des matières ;
- Des effets d'apprentissage importants pour les nouveaux produits ;
- Les variations de droits de douane et de deux changes ;
- Des problèmes de détails dans la production des rapports ;
- Des problèmes de compréhension de la part des managers ;
- Spécialement des encarts sur frais indirects ;

### 2.4 Types de budgets

On distingue six types de budgets sont :

- Budget des ventes.
- Budget de production.
- Budget des approvisionnements.
- Budget des charges.
- Budget des investissements.
- Budget de trésorerie.

### 2.5. Hiérarchie et interdépendances des budgets

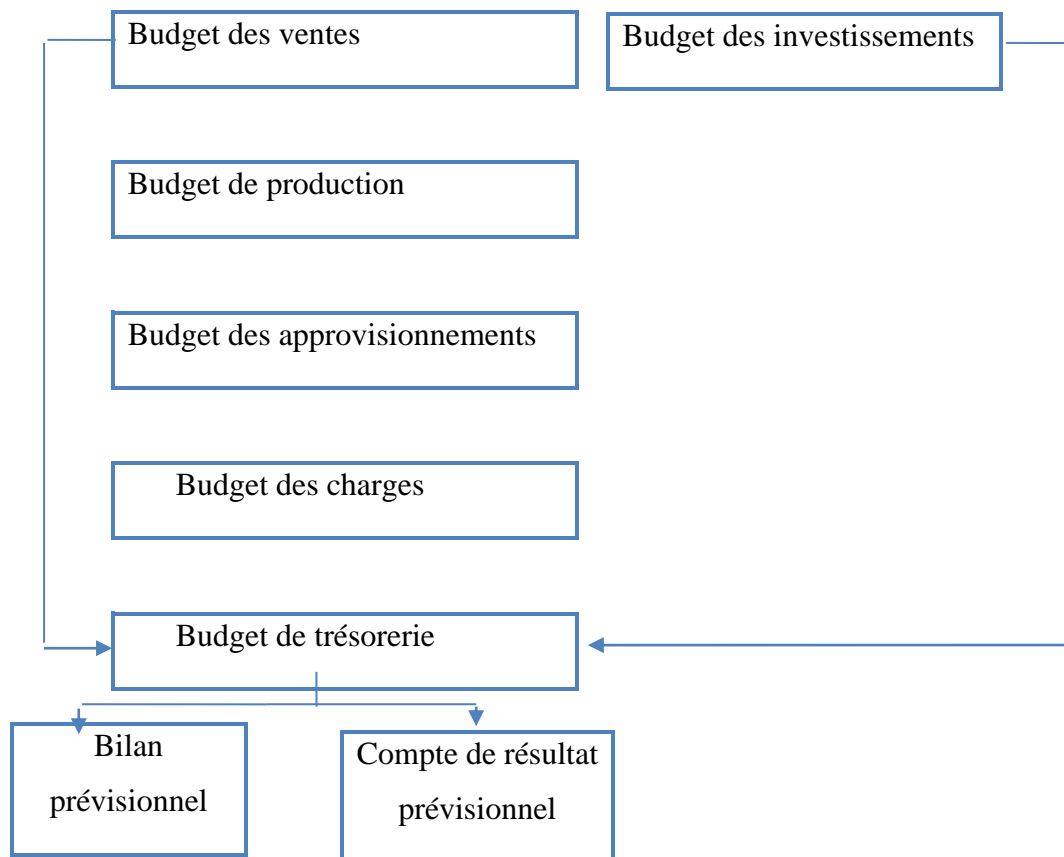
Les budgets sont alloués aux centres de responsabilité qui aident à exécuter les fonctions nécessaires à la gestion de l'entreprise. Les budgets sont donc différents.

---

<sup>60</sup> (FREDERIC& ANNE, 2006)

Ils sont interdépendants, l'un doit décider de l'autre et respecter la hiérarchie. Par conséquent, il est nécessaire d'assurer la cohérence dans l'ensemble du système budgétaire.

**Figure 06 : Hiérarchie des budgets.**



**Source :** Etablit par nous-mêmes selon les différentes lectures.

### 2.5.1. Budget des ventes

Le budget de vente 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 ». <sup>61</sup>

Il existe deux types de méthodes :

<sup>61</sup> ALAZARD CLAUDE, SEPARI SABINE, 2010, « Contrôle de gestion : manuel et applications », 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, P 307.

### 2.5.1.1 Les méthodes qualitatives

La méthode qualitative de prévision analyse les causes possibles conduisant à cette situation. Affecte les ventes de produits, la probabilité et le moment de leur apparition. Parmi ces méthodes on peut citer<sup>62</sup> :

- Estimations par les opinions des vendeurs : Les vendeurs peuvent aider l'entreprise à établir des estimations de ses activités à venir dans la mesure où ils sont en contact direct avec les clients et disposent d'une connaissance approfondie du marché.
- Les études de marché : Pour prévoir leur volume de ventes futures, les entreprises peuvent recourir à des enquêtes menées auprès de groupes de clients, portant sur les intentions d'achat, les fréquences d'achat et les quantités à acheter.
- Les opinions d'experts : Les prévisions de ventes peuvent être établies sur la base des estimations de certains experts tels que les consultants externes, les fournisseurs et les distributeurs.

### 2.5.1.2 Les méthodes quantitatives

Les méthodes quantitatives de prévision des ventes reposent principalement sur Modèles mathématiques et statistiques pour analyser les données à travers des comparaisons historiques (Analyse des séries chronologiques). Une série chronologique est une série statistique représentant l'évolution d'une variable économique en fonction du temps<sup>63</sup>.

Il existe plusieurs méthodes de prévisions, nous distinguons :

- La corrélation.
- L'ajustement linéaire.
- Les moyennes mobiles.
- Le lissage exponentiel.
- L'ajustement non linéaire.
  - Méthode de Mayer.
  - Méthode des points extrêmes.

---

<sup>62</sup> DORIATH.B ET GOUJET.C, « Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance », 5eme Edition, DUNOD, 2011, p 11.

<sup>63</sup> ALAZARD C, SEPARI S, Contrôle de gestion, manuel et applications, Dunod, Paris, 2010, p 261.



- Les paramètres  $a_{ij}$  sont des coefficients technique, et  $b_1, b_2, \dots, b_n$  sont des constantes.
- $i$  c'est le nombre des contraintes,  $j$  c'est le nombre des variables.

### 2.5.2.2. Structure de budget de production

La production et les ventes sont liées. La formule de prévision de la quantité à produire est :

$$\text{Quantités à produire} = \text{Quantités à vendre} - \text{Stock initial} + \text{Stock final.}$$

### 2.5.3 Le budget des approvisionnements

Un budget d'approvisionnement garantit que les matériaux nécessaires à la production sont disponibles en quantité suffisante. Les besoins en matières premières d'une entreprise sont déterminés en fonction des prévisions de production.

Le budget des approvisionnements comprend deux phases liées : La première étape consiste à envisager des politiques d'approvisionnement pour minimiser les coûts d'approvisionnement. Les méthodes mathématiques aident à choisir la politique optimale. La deuxième étape est la conception.

#### 2.5.3.1 Les différents types de stock :

Pour une bonne maîtrise des stocks, l'entreprise utilise différents indicateurs de gestion des stocks :

- Le stock actifs (SA) : Le stock actif est : « la quantité de produits qui entre en stock à chaque livraison et qui est consommée. Elle est aussi appelée quantité économique »<sup>65</sup>.

Il correspond à la consommation de stock entre deux entrées :

$$\text{stock actif} = \frac{\text{Consommation annuelle en valeur}}{\text{Nombre de livraisons}}$$

<sup>65</sup> ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion manuel et application », 2ème Edition, Dunod, Paris, 2010. P280.

- Le stock de sécurité : Le stock de sécurité est le niveau de stock qui permet de limiter les ruptures de stock dues aux aléas (prévisions non conforme à la demande, délai d'approvisionnement plus long que prévu, etc.)

Le stock de sécurité est un volant de stock qui a deux buts<sup>66</sup> :

- Faire face à une accélération de la consommation pendant le délai de réapprovisionnement ;
- Faire face à un allongement du délai de livraison, c'est-à-dire un retard de livraison.

$$\text{Stock de sécurité} = \frac{\text{Consommation annuelle}}{360 \text{ jours}} \times \text{Délai de sécurité}$$

- Le stock de réapprovisionnement (le stock d'alerte SR) : Le stock de réapprovisionnement est « le niveau du stock qui entraîne le déclenchement de la commande. Il inclut le stock de sécurité s'il existe ». <sup>67</sup>

#### 2.5.4 Le budget des charges

L'estimation des charges prévisionnelle est aussi importante que l'estimation du chiffre d'affaires de l'entreprise. Une mauvaise appréciation de plusieurs postes de charges importants fausse le calcul de la rentabilité d'un investissement et les prévisions de trésorerie.

<sup>66</sup> ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion manuel et application », 2ème Edition, Dunod, Paris, 2010. P.281.

<sup>67</sup> ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion manuel et application », 2ème Edition, Dunod, Paris, 2010. P.282.

### 2.5.4.1 Les types des charges

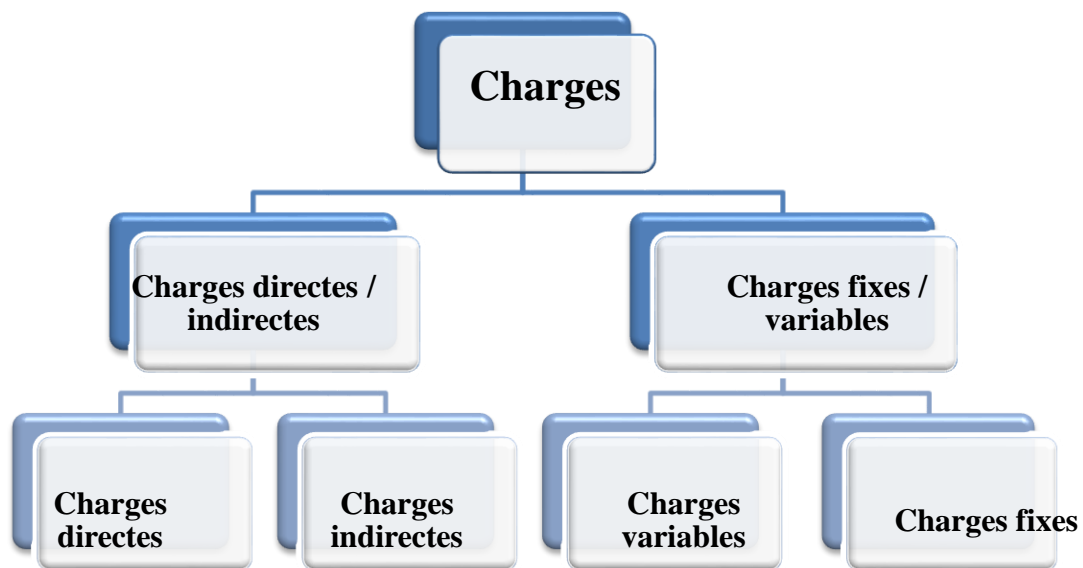


Figure 07 : Les types des charges.

**Sources :** ABDENACER KHERRI, Cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, p2.

- Charges directes : (Matières premières, Main d'œuvre directe).
- charges indirectes : (Distribution, Maintenance).
- Charges variables : (Electricité des ateliers, Carburant, MOD, MP).
- Charges fixes : (Frais administratifs, Frais de recherche et développement, Amortissements).

### 2.5.4.2 Structure de budget des charges :

Le budget des charges se compose généralement par des sous-budgets :

**Tableau n°2 : Structure de budget des charges**

	Période 1	Période 2		Période N
Approvisionnement				
Main d'œuvre directe				
Charges indirectes de production				
Frais généraux				
Charges de commercialisation				
Total des charges				

**Source :** ABDENACER KHERRI, Cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, p11.

### 2.5.5. Le budget des investissements

Selon (DORIATH & GOUJET, 2007) Le budget des investissements, dans le cadre de l'exercice budgétaire, détaille mois par mois<sup>68</sup> :

- Les dates et les montants des engagements, moments à partir desquels l'entreprise s'engage à payer les livraisons et prestations, selon un calendrier prédéfini, ou à verser un débit.
- Les dates et les montants des réceptions dont la connaissance est indispensable à la mise en œuvre matérielle du projet.
- les dates et les montants des règlements qui permettent d'organiser la trésorerie de l'entreprise.

Ce Budget permet à l'entreprise de vérifier si elle est en mesure d'atteindre l'objectif de production, né des objectifs de vente.

<sup>68</sup> BELGHAOUTI NACERA, cours : « gestion budgétaire », École Supérieure d'Economie d'Oran, 2021, p 50.

### 2.5.5.1 Les types d'investissements

Les trois types d'investissement classés par le SCF sont :

- 1) Les immobilisations (investissements) corporels qui désignent les achats de biens et immeubles : bâtiments, usines, machines, matériels, terrains...
- 2) Les immobilisations (investissements) incorporels qui concernent les achats permettant d'augmenter la valeur du patrimoine de l'entreprise comme les brevets, les licences, les fonds de commerce...
- 3) Les immobilisations (investissements) financiers que représentent les achats d'actions ou d'obligations et qui augmentent le patrimoine financier de l'entreprise.

### 2.5.6 Le budget de trésorerie

Selon (CLAUDE ALAZARD ET SABINE SEPARI, 2001) : le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires<sup>69</sup>.

#### 1. L'utilité du budget de la trésorerie :

Le budget de la trésorerie permet<sup>70</sup> :

- D'analyser l'activité de l'entreprise mois par mois d'un point de vue purement bancaire afin de mettre en évidence la trésorerie nette de l'entreprise.
  - D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, compte en banque, compte postal.
3. De prévoir le besoin de financement à court terme.
  4. D'identifier les causes d'une trésorerie négative (baisse d'activité, coûts trop élevés, retard de paiement, défaillance d'un ou de plusieurs clients, etc.).
  5. De repérer les éventuelles difficultés de trésorerie dans l'année, et prendre des décisions en matière financière ensuite de piloter la gestion de la trésorerie.
  6. D'améliorer la communication entre les différents partenaires financiers de l'entreprise.

---

<sup>69</sup> CLAUDE ALAZARD et SABINE SEPARI, contrôle de gestion (manuel et application), 5ème édition, DUNOD, Paris, France, 2001, P 480.

<sup>70</sup> BELGHAOUTI NACERA, cours : « gestion budgétaire », École Supérieure d'Economie d'Oran, 2021, p 61.

### 2.5.6.2 Composantes du budget de la trésorerie

Le budget de trésorerie vise il se présente en deux grandes parties :

7. Les encaissements (la trésorerie entrante) : il s'agit des sommes d'argent que l'entreprise est supposée encaisser sur une période prévisionnelle,
  - Les décaissements (la trésorerie sortante) : Ce sont tous les montants que l'entreprise est supposée décaisser sur une période prévisionnelle, Ces dépenses seront classées en décaissements d'exploitation et décaissements hors exploitation.

### 2.5.6.3 Structure du budget de trésorerie

**Tableau n°3 : Structure du budget de trésorerie.**

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Solde initial						
Encaissements						
Décaissements						
Solde final						

Source : ABDENACER KHERRI, Cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, p8.

Le solde final de trésorerie = le solde initial + les encaissements – les décaissements.

### 2.5.7. Les états de synthèses prévisionnelles (Compte de résultat et bilan)

Ces documents de synthèse sont des outils de gestion très utiles pour le dirigeant. Ils représentent une base de travail pour fixer des objectifs quantitatifs, ils permettent de déterminer, a priori, le résultat prévisionnel, pour une période à venir. Dans un second temps, ils fournissent au contrôleur budgétaire des données sur lesquelles il peut appuyer un suivi des réalisations de l'entreprise, il pourra étudier les écarts entre la réalité et le prévisionnel, puis faire des correctifs au fur et à mesure de l'année. En pratique, ces documents de synthèse prévisionnels sont indispensables pour toute création d'entreprise et pour celles existantes, pour anticiper le fonctionnement, faciliter la prise de décision et prévoir toute difficulté.

### 2.5.7.1 Le compte de résultat prévisionnel :

Le compte de résultat prévisionnel est un tableau qui anticipe l'ensemble des entrées et des sorties pour chacune des trois premières années de votre entreprise. Il permet de déterminer, à l'avance et approximativement, le résultat (bénéfice ou perte) que vous pensez réaliser grâce à l'activité de votre entreprise.

**Tableau n°4 : Le compte de résultat prévisionnel.**

Charges		Produits	
Achats des matières et fournitures	-	Ventes	-
Variation des stocks	-	Production stockée	-
Autres charges	-		
Dotation aux amortissements	-		
Intérêt des emprunts	-		
Impôts sur les bénéfices	-		
Résultat de l'exercice	-		
Total	-	Total	-

**Source :** D'après les cours étudiés.

### 2.5.7.2 Le bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel reflète l'état de patrimoine de l'entreprise à la clôture de chaque exercice dans le prévisionnel, il recense donc d'une part ce que l'entreprise va posséder cette catégorie appelée les actifs, d'autre part ce que l'entreprise devra ceci constitue le passif.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> DOV OGIEN, Gestion financière de l'entreprise, 4ème Edition, Dunod, Malakoff, 2018, p9.

**Tableau n°5 : Le bilan prévisionnel.**

actif				passif	
Désignation	Brut	amortissement	Net	Désignation	Net
<b>Actif non courants</b>				<b>Capitaux propres</b>	
				Capital et réserves	
				Résultat de l'exercice	
<b>Actif courants</b>				<b>Dettes</b>	
Stocks				Dettes financières	
Créances				Dettes d'exploitation :	
Disponibilité				Dettes fournisseurs	
				TVA à décaisser	
				-Dettes fiscales	
Total actif				Total passif	

**Source :** D'après les cours étudiés.

### 3. Le contrôle budgétaire

#### 3.1 Définition du contrôle budgétaire

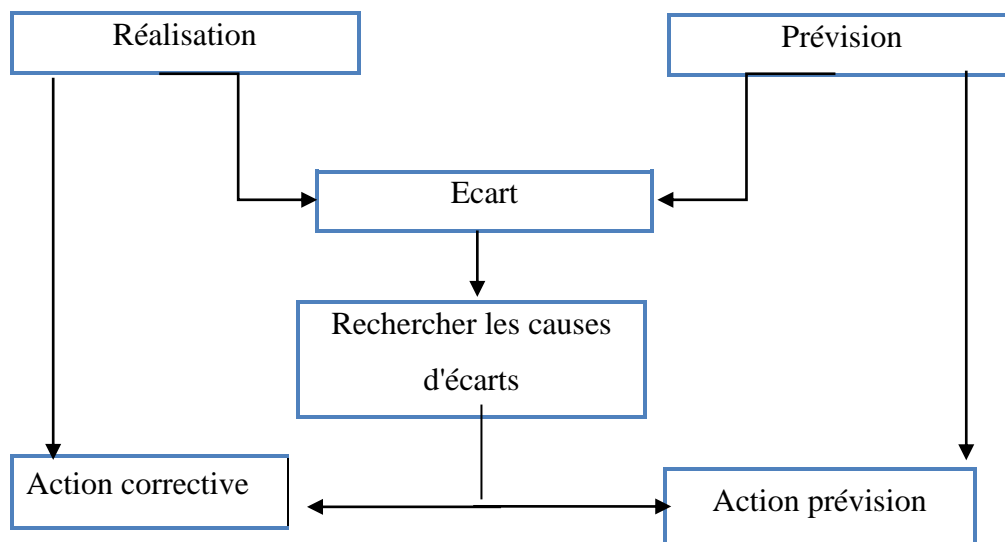
GERVAIS M, a défini le contrôle budgétaire « comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrées figurant au budget afin<sup>72</sup> :

- De rechercher la cause des écarts
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques
- de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires
- d'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

<sup>72</sup> GERVAIS M., contrôle de gestion et planification de l'entreprise, ECONOMICA, PARIS, 1991, P30.

### 3.2 Le processus du contrôle budgétaire

Figure 08 : Le processus du contrôle budgétaire



**Source :** ABDENACER KHERRI, Cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012.

On peut citer les phases principales dans le processus du contrôle budgétaire, qui sont :

- Elaboration des prévisions ;
- Calcul et mesure des réalisations ;
- Identification des écarts ;
- Mesure et identification des causes.

### 3.3 Type des écarts

Selon (DORIATH B, 2008) un écart est « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée. »<sup>73</sup>.

$$\text{écart} = \text{réalisations} - \text{prévisions}$$

Il est impératif de confectionner les écarts suivants :

- Ecart de chiffre d'affaire.

<sup>73</sup> DORIATH B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008.

- Ecartes des approvisionnements.
- Ecartes des charges.
- Ecartes des encaissements et des décaissements.

### 3.4. Objectifs du contrôle budgétaire :

Les systèmes de contrôle sont utilisés pour de multiples objectifs : suivi, apprentissage, signale, contrainte, surveillance, motivation et autres. Le contrôle budgétaire de son côté a pour objectif de<sup>74</sup> :

- permettre la comparaison des réalisations avec les prévisions ;
- déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre les mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion ;
- permettre la vérification de la performance des différents centres de responsabilités ;

## Conclusion

Le chapitre 2 a mis en lumière l'importance cruciale du système budgétaire au sein des entreprises publiques en Algérie. Nous avons exploré les aspects théoriques des entreprises publiques algériennes, en mettant en évidence leurs missions et leurs responsabilités spécifiques, ainsi que le cadre juridique qui les régit.

De plus, nous avons analysé la démarche du système budgétaire au sein de ces entreprises, en décrivant le processus de planification budgétaire, de l'élaboration des budgets à leur mise en œuvre. Nous avons également examiné les outils et les méthodes utilisés dans la gestion budgétaire.

Il est clair que la gestion financière efficace des entreprises publiques est essentielle pour garantir leur viabilité à long terme et leur contribution au développement économique de l'Algérie. La transparence, la responsabilité et la planification stratégique sont des éléments clés de ce processus.

Ce chapitre nous a fourni un aperçu du rôle crucial que joue le système budgétaire dans la gestion des finances des entreprises publiques algériennes. Il jette les bases pour la suite de notre étude, qui explorera en détail les pratiques budgétaires spécifiques au sein de ces entreprises.

---

<sup>74</sup> Contrôle de gestion, chapitre7, p.08.0disponible sur le site : [www.lic.com](http://www.lic.com) (pdf).

**Introduction**

Le chapitre 3 de notre étude se penche sur le système budgétaire au sein de l'Algérienne des Eaux (ADE). Pour une bonne compréhension, nous diviserons ce chapitre en trois sections distinctes. Dans la première section, nous commencerons par une présentation générale de l'organisme d'accueil, en l'occurrence l'Algérienne des Eaux, afin de poser le cadre et de comprendre le contexte dans lequel évolue ce système budgétaire.

Ensuite, dans la deuxième section, nous plongerons directement dans l'examen du système budgétaire lui-même au sein de l'ADE, en analysant ses composantes et son fonctionnement.

Enfin, dans la troisième section, nous nous pencherons sur une évaluation des budgets en examinant de près les écarts dans le système budgétaire, offrant ainsi un aperçu complet de son efficacité et de son utilité au sein de cette organisation. En se basant sur l'étude des budgets tel quels sont données par l'ADE, on étudie l'élaboration des budgets de provisionnements, l'exécution des budgets réalisés et l'évaluation des budgets.

**Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil : Cas de l'Algérienne Des Eaux.**

L'entreprise algérienne des eaux est un établissement public à caractère industriel et commercial. Cette entité a été choisie pour réaliser notre étude.

Dans cette section, nous allons présenter brièvement l'ADE qui est notre organisme d'accueil. En premier temps, on va montrer son cadre historique, ses missions, ses activités et sa structure organisationnelle, ainsi que la présentation des aspects essentiels de l'unité de Tizi-Ouzou.

**1. Historique de l'ADE****1.1 La Création de l'ADE**

L'Algériennes Des Eaux (ADE) est un établissement public à caractère industriel et commercial. L'ADE a été créé en 1970 sous le nom de SONADE (société national de distribution d'eau potable et industrielle), ensuite sous le nom ENTE (Entreprise National de Traitement des Eaux) par le décret exécutif N°83-327 du 14 mai 1983. Puis sous le nom EPTO (établissement de production et de distribution d'eau de TIZI-OUZOU) par le décret

exécutif N°92-100 du 30 mars 1992, pourtant transformation de sa nature juridique, son patrimoine de départ étant constitué actifs et passifs de l'ex unité SONADE.

En 2001, l'EPTO est devenue Algériennes des Eaux(ADE). Au lendemain de sa création, le 21 avril 2001 par décret exécutif N°01-102, L'Algériennes des Eaux s'est appliquée à la mise en place de ses structures. L'impulsion de la gestion et la levée des préalables à un transfert organisé en sa faveur des établissements en charge de la production, l'exploitation et la gestion de distribution de l'eau.

### **1.2 Situation géographique**

L'unité de Tizi-Ouzou s'occupe essentiellement de la distribution d'eau dans la wilaya de Tizi-Ouzou, son siège social est situé dans le centre-ville, plus exactement à l'adresse 02 Boulevards de l'Est Tizi-Ouzou.

### **1.3 Objet social de L'ADE**

La stratégie assignée à l'ADE est celle d'assurer une meilleure satisfaction des besoins en eaux, la modernisation des techniques de management globale qui a pour finalité :

- L'amélioration de la dotation d'eau au citoyen par une meilleure maîtrise de la gestion des réseaux et une lutte organisée contre le gaspillage de cette ressource rare.
- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau par une révision progressive et adaptée des tarifs.
- La mise en place d'une politique d'investissement et de formation permettant une mise à niveau technique humaine.
- L'organisation de la normalisation des ouvrages et techniques de traitement.
- Garantir une alimentation continue en eau de la bonne qualité.
- Assurer une maintenance préventive afin d'éviter des fuites réduisant ainsi les pertes.

## **2. Cadre juridique et économiques**

L'Algériennes des Eaux de Tizi-Ouzou « ADE » est un établissement public à caractère industriel et commercial « E.P.I.C ». Ce dernier est placé sous la tutelle du Ministre chargé des ressources en eaux. Il est doté de la personnalité morale et jouit.

La création d'une nouvelle catégorie D'EPIC relève de la loi ou l'ordonnance. La création d'un établissement public au sein d'une catégorie peut être effectuée par décret. Les épices sont rattachés à l'Etat ou à une collectivité territoriale qui en a la tutelle.<sup>75</sup>

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

Ils disposent d'un budget autonome, séparé du budget général de l'Etat ou de la collectivité territoriale dont ils dépendent, ils sont contrôlés par des commissaires du gouvernement et des contrôleurs d'Etat présents dans les conseils d'administration<sup>76</sup>.

### 3. La constitution de l'ADE

L'Algérienne des eaux est un établissement public national, à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Il a été créé par le décret exécutif n°01-101 du 27 Moharrem 1422 correspondant au 21 avril 2001.

A l'aube de sa création, l'ADE s'est vue attribuer d'assurer la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable à travers la prise en charge des activités de gestion des opérations de production, de transport, de traitement de stockage, d'adduction, de distribution et approvisionnement en eau potable et industriel ainsi que le renouvellement des infrastructures s'y rapportant.

L'ADE avec ses 04 filiales est présente dans la distribution de 48 wilayas avec 201 communes gérées. Elle dessert la majeure partie de la population.

L'ADE compte 49 unités de distribution en 16 zones, chaque zone dispose de 2 à 4 unités.

L'unité de distribution intervient dans les limites administratives d'une wilaya.

En plus des unités de distribution, les zones d'Annaba, Constantine, Oran, Tizi-Ouzou, Souk-Ahras... comprend des unités de travaux qui leur sont directement rattachés.

L'ADE est actionnaire dans quatre (04) sociétés par action (filiales) créées par des capitaux enjointes entre l'Algérienne des Eaux (ADE) et l'office national de l'assainissement de la SEAAL (Société de l'eau et l'Assainissement d'Alger (zone l'Alger).

<sup>75</sup> [www.toupie.org](http://www.toupie.org), consulté le 22.06.2023.

<sup>76</sup> [www.cours-de-droit.net](http://www.cours-de-droit.net), consulté le 22.06.2023.

La direction générale de l'Algérienne des eaux est subdivisée en 05 agences régionales couvrant l'ensemble du territoire national selon la configuration de bassins hydrauliques :

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

Les agences régionales sont subdivisées aussi en :

- 16 Zones
- 49 unités

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

#### 4. Effectif catégoriel du personnel

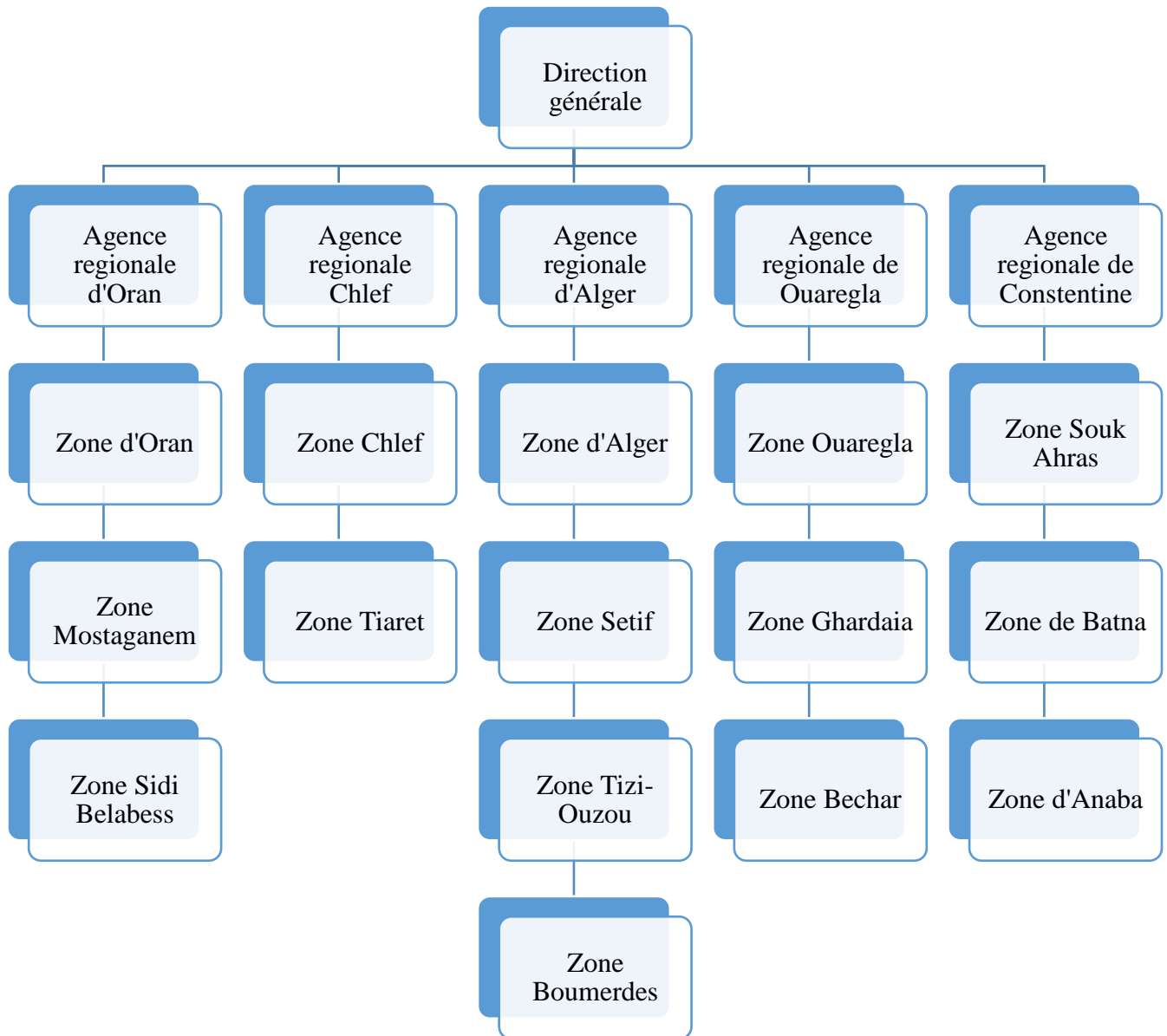
**Tableau n°6 : Effectif catégoriel du personnel.**

Désignation	Année 2021				
	Effectifs		Maitrise	exécution	Total
	Cadre				
	Cadre de direction	Cadre des Moyens généraux			
Nombre d'effectifs	19	380	468	915	1 782
Taux d'évaluation	1.07%	21.32%	26.26%	51.35%	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'ADE.

## 5. L'organigramme général de l'ADE à l'échelle nationale

Figure 09 : Organigramme général de l'ADE à l'échelle nationale.



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'ADE.

## 6. Organisation et Fonctionnement de l'ADE

### 6.1 Présentation et fonctionnement des différents départements de l'unité de Tizi-Ouzou

Dans ce cas le cadre fonctionnel de l'ensemble de ses activités, « l'Algériennes des Eaux » est organisé de la manière suivante :

### 6.1.1 Directeur d'unité

Est au sommet de l'entreprise et qui veille à son bon fonctionnement en supervisent le tout, aidé d'une secrétaire qui assure la communication interne et externe. Il a pour mission :

- La gestion d'unité.
- Contrôler l'ensemble des activités assurées par l'unité ainsi leur bon fonctionnement.
- Veiller au bon déroulement de l'unité et à la conduite du personnel.
- Exécution des décisions du conseil de direction.

### 6.1.2 Assistant juridique

Elle est chargée du suivi des affaires juridiques de l'entreprise.

### 6.1.3 Assistant charge de la sécurité de patrimoine

Chargé de la programmation et de la maintenance.

### 6.1.4 Cellule informatique

Chargé de la programmation et de la maintenance, Son rôle essentiel se résume ainsi :

- Le travail avec plusieurs services surtout le commercial.
- Chaque fin de mois elle établit tous les documents concernant le service commercial (Etat d'encaissement, chiffres d'affaire, le chiffre d'affaire d'assainissement...)
- Elle établit pour la comptabilité des documents la concernant exemple la TAP.

### 6.1.5 Département administration et moyen généraux

Il est subdivisé en trois services dont :

- **Service approvisionnement** : Responsable des achats.
- **Service Gestion des stocks** : Gère les biens de l'entreprise (les stocks).
- **Service moyen généraux et parc roulant** : Suivi de l'entretien de l'entreprise et de ses véhicules, a pour mission :
  - ✓ Le suivi et la gestion des stocks.
  - ✓ Passer les commandes au moment opportun.
  - ✓ Le contrôle et le suivi de l'existant.

### 6.1.6 Département commercial :

Est subdivisé en trois services dont :

- **Service relation clientèle** : Relation direct avec la clientèle (réclamation, demande d'installation de nouvelle conduits compteur).

- **Service relève** : C'est le moteur de département commercial, il s'occupe de la relève des indexe, le traitement des états d'anomalies...
- **Service facturation** : paiement des factures d'eau.
- **Service recouvrement** : l'encaissement des créances.
- **Services contentieux** : traitement des affaires juridique des abonnés, Ses missions sont les suivantes :
  - ✓ Commercialise le produit « eau », et offre des services complémentaires pour la meilleure satisfaction de la clientèle.
  - ✓ Traiter les demandes d'accès des nouveaux clients en ce qui concerne les raccordements, et tout autre type de travaux.
  - ✓ Procéder au contrôle de la qualité.
  - ✓ Facturation de la consommation des clients.
  - ✓ Prendre en charge le recouvrement des créances dans le cas du non-paiement des factures par les clients.

### 6.1.7 Département exploitation et maintenance

Il est responsable de trois services dont :

- **Service production et distribution** : Son rôle principal maintenir les infrastructures de production.
- **Service développement des actions d'exploitation** : Le suivi des réseaux de distribution et développement des infrastructures de distribution. Exemple : châteaux d'eau (réservoir).
- **Service maintenance** : Entretien des infrastructures de production et amélioration de rendement des stations, suivi des opérations de maintenance à travers tous les centres, Ses missions sont les suivantes :
  - ✓ Assurer une meilleure distribution en eau.
  - ✓ Entretien et maintenance du matériel.
  - ✓ Gestion de pièce de rechange.
  - ✓ Gérer l'ensemble des installations et veiller à les maintenir en bon état de fonctionnement.

### 6.1.8 Département ressources humaines

Il est responsable de trois services dont :

- **Service gestion du personnel** : Recrutement, orientation, sanctionné et le suivi des cas sociaux.

- **Service paie et social** : Etablissement des fiches de paie, et la suivi des cas sociaux.
- **Service formation** : Formation théorique et pratique des employés. Ses missions sont résumées comme suit :
  - ✓ Le suivi de la carrière du personnel depuis leur engagement (signature du contrat) jusqu'à la fin du contrat.
  - ✓ Assurer, contrôler et coordonner les activités d'administration et la gestion du personnel (recrutement, formation, promotion...)
  - ✓ La planification des congés (congé maladie, congé annuel, de maternité...)
  - ✓ La gestion du volet, tel que les remboursements et les frais médicaux
  - ✓ Assurer la gestion de la paie.
  - ✓ Définir les conditions de recrutement.
  - ✓ Assurer les formations afin d'améliorer le niveau du personnel et de développer leur savoir professionnel.

#### 6.1.9. Laboratoire de l'ADE

Il est responsable de deux services

- **Services analyse physico-chimiques** : A pour but de contrôler les différentes qualités d'eau de point de vue chimique et les caractéristiques physiques.
- **Services analyse bactériologique** : Il a un rôle important dans la composition et la recherche microbienne.
- **Test de chlore** : il fait des tests de chlore qui sont vraiment importants. A pour missions :
  - ✓ Contrôle de la qualité d'eau.
  - ✓ Traitement d'eau.
  - ✓ Le contrôle de désinfection d'eau.
  - ✓ Détection et élimination d'éventuelle existence de la bactérie.

#### 6.1.10 Département finance et comptabilité

Il est responsable de trois services

- **Service comptabilité générale** : Est chargé de :
  - L'établissement du bilan consolidé
  - Etablissement des chèques et des documents comptables (journal, bilan)

- **Services budgets et finances** : Est chargé de : Suivre toutes les opérations de trésorerie ainsi que l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget et le financement des activités.

- **Service gestion** : Est chargé de :

Suivre les relations avec les autres structures de l'entreprise et les autres agents économiques en relation avec l'entreprise.

Contrôler des mouvements enregistrés sur l'outil informatique.

## 7. Les Missions et objectifs de L'ADE

### 7.1 Les Missions de L'ADE

L'exploitation (gestion et maintenance) des systèmes et installations permettant la production, le transfert, traitement, stockage, la distribution et l'approvisionnement en eau potable, donc sa mission principale la satisfaction des besoins de la population en eau et sa bonne gestion de distribution.

- Le service public de l'eau potable visant la disponibilité de l'eau aux citoyens.
- La numération et la surveillance de la qualité d'eau.
- La police des eaux détecte et met fin pour les branchements illicite.
- L'imitation de toute action visant l'économie de l'eau (lutte contre le gaspillage).

### 7.2 Les objectifs de l'ADE

L'algériennes des eaux tend à concrétiser les objectives clefs suivantes :

- La modération des techniques de management.
- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau par révision progressive et adaptée des tarifs.
- L'organisation de la normalisation des ouvrages et techniques de traitement.
- L'amélioration et la dotation l'eau citoyenne par une meilleure maitrise de la gestion des ressources.
- La mise en place d'une politique d'investissement et la formation permettant une mise à niveau technique humaine.
- Garantir une alimentation continue en eau de bonne qualité.
- Lutter contre le gaspillage de cette ressource rare.
- Mettre en place le système de tarification, et la mise à niveau de branchement et de comptage.

- Assurer une maintenance préventive afin d'éviter des fuites réduisant ainsi les pertes.

### 7.3 L'origine de la source et le patrimoine de l'unité :

#### 7.3.1 L'origine de la source :

Les eaux d'origine souterraine de la wilaya de TIZI-OUZOU sont puisées des nappes alluviales des oueds : SEBAOU, BOUGEDOURA, OUACIFS, RABTA, TAKHOUKHT, AIT KHELIL et SIDI-KHELIFA.

Les eaux superficielles sont mobilisées à partir des barrages de TAKSEBT et KOUDIET, des prises d'eau sur oueds : Souk El Djemaa, LEKHMIS ainsi que la retenue collinaire de DRAA El MIZAN et des sources karstiques provenant des massifs carreaux du Djurdjura.

#### 7.3.2 Le patrimoine de l'unité

**Tableau n°7 : Le patrimoine de l'unité.**

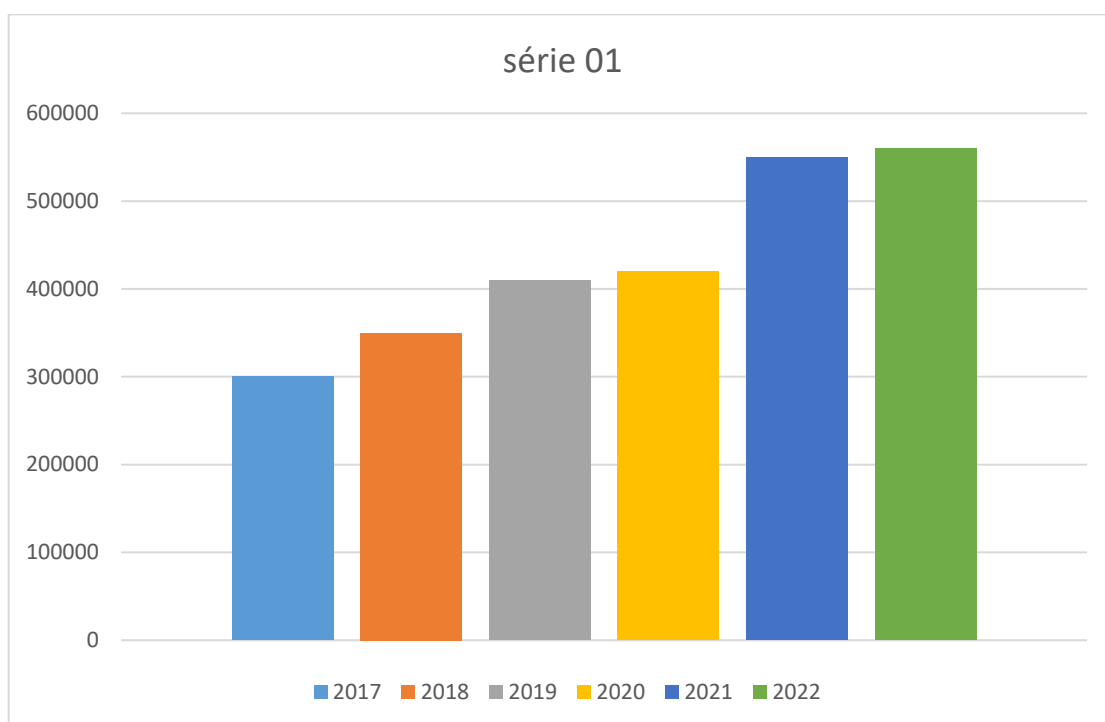
Désignation	Nombre
Forage et puits	<b>196</b>
Source	<b>21</b>
Station de traitement	<b>05</b>
Station de dessalement	<b>01</b>
Station de déminéralisation	<b>01</b>
station de reprise	<b>205</b>
Ouvrage et stockage	<b>1 169</b>
Linéaire adduction	<b>3008 km</b>
Linéaire distribution	<b>3988 km</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'ADE.

### 7.4 L'évolution de l'énergie et l'activité commerciale

#### 7.4.1 Evolution de l'énergie

De part sin aspect géographique montagneux, très accidenté d'altitude variant du niveau de la mer à 2308m, l'alimentation en eau potable des populations se fait par un système d'exploitation très complexe. Les différences de niveau entre les points de mobilisation de la source, et les points de distribution, sont très importantes, dépassant parfois les 1 000m .Ces niveaux de refoulement importants, nécessitant des puissances de compagne très élevées, entraînant des consommations et des couts d'énergie électrique très élevé.

**Figure 10 : Graphe du cout de l'énergie KDA.**

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'ADE.

#### 7.4.2 L'activité commerciale

Nombre d'agence : 21

Nombre de caisse : 28

Nombre de clients des servis :

- Ménage : 258 700.
- Administrations : 3 608.
- Artisanats : 18 705.
- Industrie : 679 dont 38 gros investisseurs.

Branchements réalisés : 13 357.

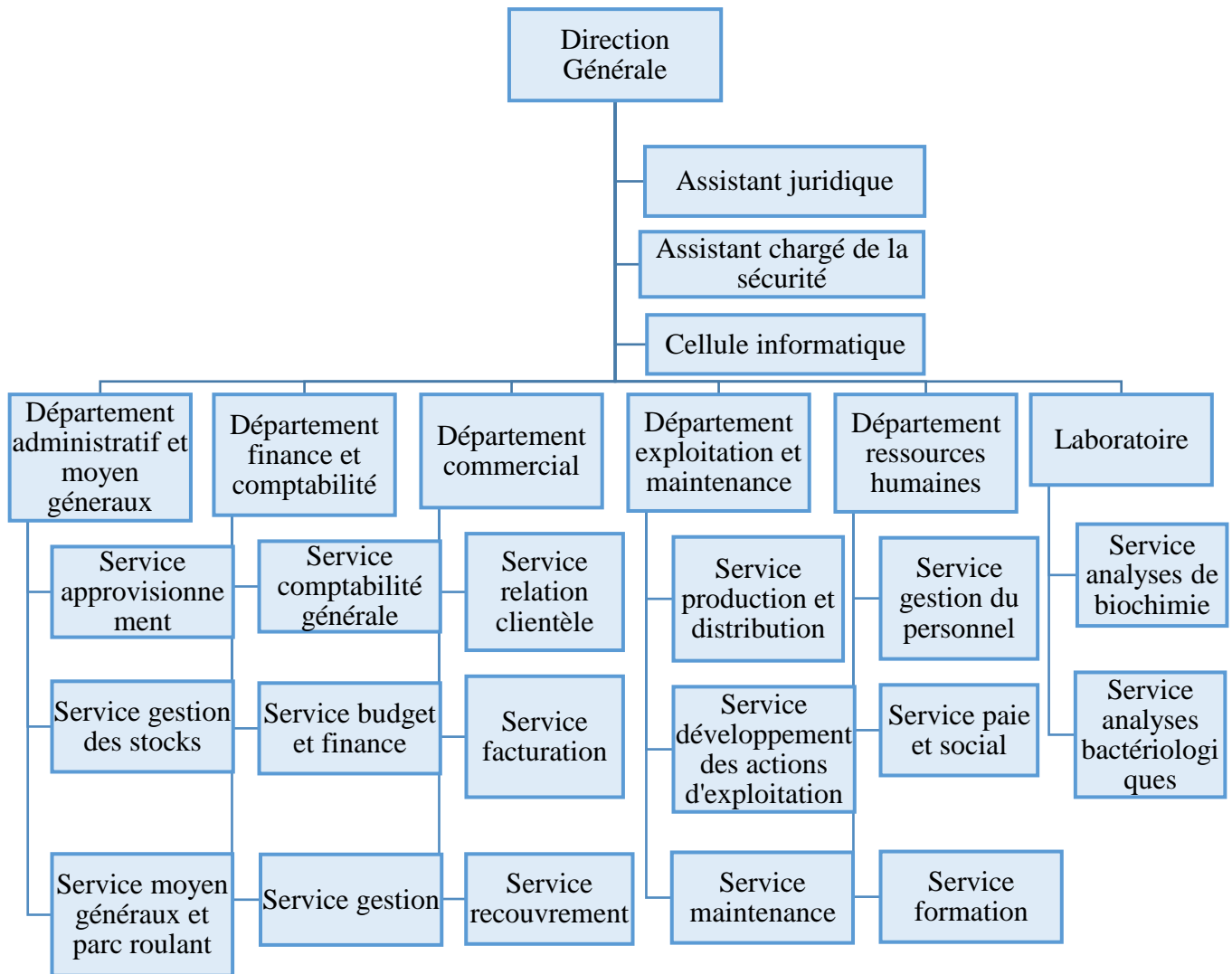
Branchements illicites supprimés : 699 affaires portées en justice : 21 515

Créance totale détenue auprès des clients 1 939 milliards de centime.

#### 7.5 Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou

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

Figure 11 : Organigramme général de l’unité de Tizi-Ouzou.

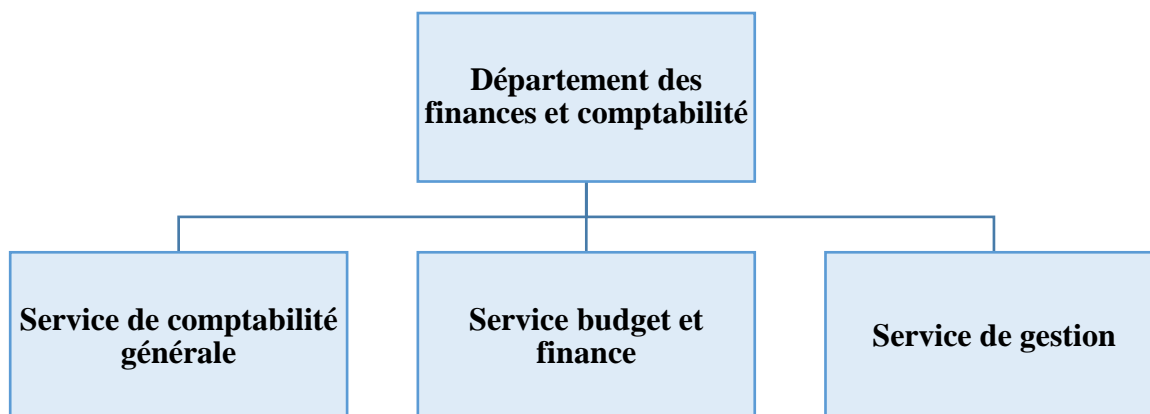


Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l’ADE.

## 8. Présentation du département :

### 8.1 Organigramme du département finances et comptabilité

Figure 12 : Organigramme de la DFC.



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'ADE.

Le département finances et comptabilité est un département fonctionnel et exécutif au sein de l'unité, ce qui lui procure une position très stratégique car il gère essentiellement les flux monétaire de l'unité, ce qui laisse à dire que ce département a une très grande responsabilité vis-à-vis de la direction.

Le DFC est subdivisé en trois services :

- Services de comptabilité générale
- Services budget et finance.
- Services de gestion.

#### 8.1.1 Service de la comptabilité générale :

Il s'occupe principalement des opérations suivantes :

- La comptabilisation de diverses factures (d'achats, services ...)
- Etablir le bilan comptable de l'unité.
- Tenir la comptabilité paie conformément à la réglementation et les procédures en vigueur.
- Tenir la comptabilisation des investissements
- Etablir la situation de l'entreprise en matière de dettes.
- Tenue de fichier des immobilisations.
- Tenus de fichier des amortissements.

- Analyse des comptes.

### **8.1.2 Service budget et finance :**

Il s'occupe de toutes les relations financières relatives au bon fonctionnement de l'unité, à savoir :

- Détermination de la situation financière de l'unité a tout moment.
- Assurer le suivi des comptes de trésorerie (suivi des encaissements tous mode confondu : caisse, banque, ccp).
- Contrôle des comptes bancaires et ccp.
- Procéder aux rapprochements des comptes bancaires et ccp.
- Etablir et suivre les ordres de virement, chèques, bordereaux, remise à l'encaissement ainsi la tenue des registres y correspondant.
- Suivre des dépenses et des recettes enregistrées à la banque.
- Financement et contrôle des dépenses.
- Analyse des comptes (virement des fonds, timbres, caisse, tva, encaissement des produits exceptionnels, chèques à l'encaissement, chèque rejetés).
- Déclaration fiscales (G50, TVA, IRG, Timbre).
- Etablissement d'état de rapprochement des encaissements globaux entre le département de comptabilité et le département commercial de l'unité.

### **8.1.3 Service de gestion**

Il s'occupe essentiellement des taches suivantes :

- Constatation des produits de l'unité, ainsi leurs comptabilisations.
- Le calcul de la TAP (taxe sur activité professionnelle), ainsi que sa comptabilisation.
- Déclaration du chiffre d'affaire au niveau des impôts (E 08).
- Le suivie des opérations comptables (inventaires...).
- Evaluation trimestrielles de la situation financières de l'unité (dont les tableaux des investissements, des dettes, situation de trésorerie, tableau des flux de trésorerie « TFT »).
- Evaluation trimestrielles par centre.

## Section 02 : Système budgétaire au sein de L'ADE

Dans cette section nous allons établir une analyse des données collectées sur le système budgétaire au sein de L'Algérienne Des Eaux.

### 1. Elaboration des budgets de l'ADE

#### 1.1. Procédure d'élaboration des budgets

Au niveau de la structure de l'ADE, le processus de préparation du budget de l'année suivante, commence au mois de novembre de l'année en court. Pour obtenir des prévisions budgétaires, la personne chargée des finances établit un état de préparation du budget et l'envoie à tous les services, tout en leurs demandant d'établir des propositions budgétaires (identifier leurs besoins). De cela chaque responsable de service élabore une estimation budgétaire et là remet à la direction financière, qui va à son tour mettre en œuvre des budgets détaillés, et les soumettre à la direction générale, pour la validation de chaque budget, et fournir des orientations et des recommandations, dont il est issu un document appelé "Budget prévisionnel".

#### 1.2. Méthodes d'élaboration des budgets

Pour notre cas d'étude l'ADE suit pour l'élaboration des budgets la méthode d'extrapolation des données de l'exercice précédent à l'exercice suivant qui est défini comme étant une méthode qui considère le budget futur en utilisant les réalisations ou les prévisions de clôtures de l'année précédente.

Pour notre cas d'étude, le budget de l'année 2021 est réalisé en utilisant les prévisions de clôtures de l'année 2020. Auparavant le budget de 2020 a été élaboré en utilisant la réalisation de 2019, aussi celui de 2019 a été élaboré en utilisant la prévision de clôture de 2018.

**Les réalisations des trois trimestres de la période N + les prévisions du quatrième trimestre de la période N.**

On calcul la prévision de clôture comme suit :

L'Algérienne Des Eaux (ADE), utilise pour l'élaboration de son budget le volume d'eau produit. Elle collecte des données historiques sur la production d'eau, analyse les tendances, projette la production future, puis budgétise les coûts de production, à qui s'ajoutent une surveillance et un éventuel ajustement du budget en fonction des écarts réels. Cette approche leur permet une allocation efficace des ressources financières pour répondre aux besoins en eau de la population et des entreprises desservies.

### 1.3. Etude d'élaboration des budgets

#### 1.3.1. Le budget D'exploitation

Ce budget correspond au budget de production et de réalisation des travaux, le budget commercial (budget de vente), et le budget des approvisionnements (achat).

L'objectif principal des activités d'exploitation est de contrôler l'équilibre des différentes ressources .en prenant compte de la sécurité et la durabilité de l'approvisionnement en eau potable.

##### 1.3.1.1. Les charges de budget d'exploitation

Les charges de l'ADE sont constituées par :

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

**Tableaux n°8 : Prévisions des charges de 2019 à 2021**

X 10<sup>3</sup>

Désignation	2019	2020	2021
Matières et fournitures	872 099	1 020 765	923 814
Charges de personnel	1 156 608	1 321 007	1 646 155
Impôts et taxes et versements assimilés	35 391	39 500	42 507
Frais financiers	0	0	0
Frais divers	4 000	4 000	2 000
Dotation aux amortissements	48 000	55 016	48 500
Services	110 956	101 419	87 733
<b>Total</b>	<b>2 227 054</b>	<b>2 541 707</b>	<b>2 750 709</b>

**Source :** Elaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de l'ADE (2019,2020,2021).

Le tableau n°8, nous montre qu'en 2019 les charges Prévus étaient de 2 227 045 MDA et en 2020 elles ont atteint un total de 2 541 707 MDA, soit une hausse de 314 662 MDA (14.13 %), tandis qu'en 2021 les prévisions de charges ont été augmenté de 2 541 707 MDA à 2 750 709 MDA soit une hausse de 209 002 MDA (8.22%). Cette hausse dans l'estimation du budget prévisionnel d'année en année, peut s'expliquer par l'augmentation des charges prévues notamment matières et fournitures et les charges de personnel, dans le but de croître l'activité de l'entreprise.

### 1.3.1.2. Les produits de budgets d'exploitations

On peut dire que, l'activité principale de l'ADE est d'offrir des produits à sa clientèle ensuite viennent la gestion et la distribution de l'eau. Ces produits se résultent dans la vente de l'eau et des prestations et travaux (nouvelles prises d'embranchement, placement de compteurs, location de camion-citerne).

Dans le cas étudié, on présentera les prévisions de produits de 2019 à 2021, tout en s'appuyant sur l'annexe budget prévisionnel de l'ADE.

**Tableaux n°9 : Prévisions des produits de 2019 à 2021.**

X 10<sup>3</sup>

Désignation	2019	2020	2021
Eau	895 320	877 914	868 120
Redevance fixe d'activité (RFA)	303 690	331 566	394 117
Travaux et prestations	135 835	78 250	173 646
<b>Total</b>	<b>1 364 045</b>	<b>1 287 730</b>	<b>1 435 883</b>

**Source :** Elaboré par nous-même à partir du budget prévisionnel de l'ADE (2019, 2020, 2021).

Le tableau n°9, nous montre que pour l'année 2019 le total du chiffre d'affaires est de 1 364 045 MDA, mais en 2020 il a baissé jusqu'à 1 287 730MDA soit une diminution de 76 315 MDA (5.60%).Or qu'en 2021 il a augmenté jusqu'à atteindre 1 435 883 MDA soit une augmentation de 148 153 MDA (11.5%).La baisse enregistrée en 2020 peut être expliquée par l'impact de la crise sanitaire de la COVID, qui n'a pas permis à l'ADE d'assurer beaucoup de ses prestations. Alors qu'on 2021, les prévisions des produits ont augmenté, suite à la croissance démographique, de l'urbanisation, du changement climatique (sècheresse), et des investissements pour garantir un approvisionnement adéquat en eau.

### 1.3.2. Elaboration du budget d'investissement

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

**Tableau n°10 : Prévisions du budget d'investissement de 2019 à 2021.**

x 10<sup>3</sup>

Désignation	2019	2020	2021
Bâtiments	29 000	56600	0
Terrains	0	0	0
Equipement de production	0	0	0
Matériel de production	0	0	0
Matériel de transport	116 000	41500	27000
Equipements sociaux	350	350	390
Outillage	87420	37165	22970
Equipement informatique	11770	5370	5050
Matériel de bureaux	0	450	0
Mobilier de bureaux	6150	6150	6850
Matériel de reprographie	450	0	500
Agencements/installations	35360	18320	10650
Téléphone/Fax	960	0	292
Autres	12325	8060	4285
<b>Total</b>	<b>299 785</b>	<b>173 965</b>	<b>77 987</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir du budget prévisionnel de l'ADE (2019, 2020, 2021).

D'après le tableau n°10, que nous avons élaboré on observe une diminution progressive de 2019 à 2021, les dépenses d'investissements prévues en 2019 étaient de 299 785 MDA tandis qu'en 2020 elles étaient de 173 965 MDA, soit une diminution de 125 820 MDA (41.97%), et en 2021 elles étaient de 77 987 MDA, soit une diminution de 95 978 MDA (55.17%).

Cette diminution, dans les prévisions du budget d'investissements entre 2019-2021, peut être attribuée à divers facteurs, notamment les conditions sanitaires et économiques nationales même internationale qui ont fait que les priorités changent. Impactant ainsi, la capacité de l'ADE à financer et à mettre en œuvre ses projets d'investissement ou même les prévoir.

### **1.3.3. Elaboration du budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie est la somme de tous les autres budgets de l'entreprise. Pour élaborer un budget, tous les départements planifient diverses activités et prévoient les revenus et les dépenses en fonction des liquidités disponibles. A l'issue de cette opération, ils transmettent aux services chargés de trésorerie (Finances et comptabilité) les prévisions de recettes et de dépenses qu'ils entendent réaliser dans l'exercice concerné. Ensuite le responsable des finances les fusionnent dans un seul budget appelé « budget de trésorerie ». Les grandes lignes de ce budget sont les encaissements et les décaissements.

Tableau n°11 : Prévisions du budget de trésorerie de 2019 à 2021.

X 10<sup>3</sup>

Désignation	2019	2020	2021
<b>Solde début de période</b>	<b>10 701</b>	<b>18028</b>	<b>206755</b>
Encaissements :	0	0	0
Eau+RFA	1864676	2092437	2092437
Travaux et prestations	263 677	116438	175305
Autres	14 000	0	0
<b>Total encaissements</b>	<b>2 142 353</b>	<b>2208875</b>	<b>2267742</b>
Décaissements :	0	0	0
Dettes	94473	215615	108190
Investissements	94281	114960	77987
Charges d'exploitations	0	0	0
Achats consommées	171097	102087	119206
Services	110956	101419	87733
Frais de personnels	1156608	1321007	1646155
Impôts et taxes	138205	143445	145500
Frais financiers	0	0	0
Frais divers	4000	4000	2000
Autres	365888	200888	256888
<b>Total décaissements</b>	<b>2145508</b>	<b>2203421</b>	<b>2443659</b>
<b>Solde de trésorerie</b>	<b>-3155</b>	<b>5454</b>	<b>-175917</b>
<b>Solde fin de période</b>	<b>7 546</b>	<b>23 482</b>	<b>30 838</b>

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir du budget prévisionnel de l'ADE (2019, 2020, 2021).

On observe dans le tableau n°11 que durant ces trois années 2019 à 2021, la trésorerie a connu une augmentation, malgré la sécheresse qu'a connue le pays ces dernières années. En

2019 le solde de fin de période était de 7 546 MDA et en 2020 de 23 482 MDA, soit une augmentation de 15 936 MDA (211.18%) ainsi qu'en 2021 le solde de fin de période était de 30 838 MDA, soit une augmentation de 73 56 MDA (31.33%).

## 2. Exécution des budgets au sein d'ADE

L'exécution du budget dans l'ADE, signifie l'exécution du budget qui fait référence aux actions pour accomplir ou réaliser le budget ainsi qu'aux actions prises pour accomplir ou réaliser le budget ainsi qu'aux actions prises pour accomplir ce qui a été prévu.

### 2.1. Exécution des budgets d'exploitation

Le processus d'exécution du budget d'exploitation est réparti sur la base des dépenses et des chiffres d'affaires réalisés (exécution des charges, exécution des produits).

#### 2.1.1. Exécution des charges

Le tableau suivant, montre l'exécution des charges durant la période 2019/2021.

**Tableau n°12 : Exécution des charges pendant la période 2019-2021**

X 10<sup>3</sup>

Désignation	2019	2020	2021
Matières et fournitures	823 715	868 032	753 913
Charges de personnel	1 232 926	1 739 628	1 960 040
Impôts et taxes et versements assimilés	37 979	31 273	30 055
Frais financiers	0	0	0
Frais divers	3 277	1 759	1 755
Dotation aux amortissements	52 900	44 547	47 347
Services	98 770	56 083	108 644
<b>Total</b>	<b>2 249 567</b>	<b>2 741 322</b>	<b>2 901 754</b>

**Source** : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation des exercices 2019,2020et 2021 de l'ADE.

Le tableau n°12, nous montre la variation des charges selon l'annexe de l'évaluation des exercices.

En 2019, les charges Totales étaient de 2 249 567 MDA, alors qu'en 2020 elles totalisent 2 741 322 MDA soit une augmentation de 491 755 MDA (21.86%).

Cette augmentation est relationnelle avec la hausse des charges liée au personnel qui étaient en 2019 à 1 232 926 MDA, puis en 2020 à 1 739 628 MDA, soit une hausse de 506 702 MDA (41.10%), Ces charges sont liées au fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Pour l'année 2020 l'augmentation des charges, peut être expliquée par le fait qu'ils ont effectué des recrutements et ont versé une rémunération au personnel.

Elle est aussi liée à l'augmentation des matières et fournitures en 2019 soit 823 715MDA et en 2020 ont augmenté de 44 317 MDA (5.38%) soit 868 032 MDA.

En 2020, les charges réalisées ont augmenté de 2 741 322 MDA à 2 901 754MDA. Soit une augmentation 160 432 MDA (85%), elle est causé par :

- L'augmentation de charges personnelles de 1 739 628 à 1 960 040 Soit 220 412 (12.67%) car l'entreprise à réaliser des recrutements.
- Les dotations aux amortissements ont été accrus de 44 547 MDA à 47 347 MDA soit une hausse de 2 800 MDA (6.29%).
- Les services ont augmenté de 56 083 à 108 644, donc une hausse de 52 561 (93.72%).

### 2.1.2. Exécution des produits

L'exécution des produits signifie les chiffres d'affaires réalisé pendant la période 2019-2021, sont présentés dans le tableau ci-après

**Tableau n°13 : Exécution des produits pendant la période 2019-2021** X10<sup>3</sup>

Désignation	2019	2020	2021
eau	692 216	796 453	683 409
RFA	268 468	326 612	340 286
Travaux et prestation	145 960	167922	138 686
<b>Total</b>	<b>1 106 644</b>	<b>1 290 987</b>	<b>1 162 381</b>

**Source** : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation des exercices 2019,2020 et 2021 de l'ADE.

D'après l'observation des données du tableau ci-haut nous relevons ce qui suit :

Les produits en 2019 étaient de 1 106 644MDA et en 2021 de 1 290 987 MDA, soit une augmentation de 184 343 MDA (16.66%), cette élévation provient de l'augmentation de la vente d'eau de 692 216MDA à 796 453MDA soit une hausse de 104 237MDA (15.06%) et de l'augmentation de la présentation et travaux réalisées (placement des compteurs, location de camion-citerne, nouvelles prises d'embranchements) de 145 960 à 167 922 MDA, soit une hausse de 21 962 (15.04%).

Tandis qu'en 2021, les produits étaient de 1 162 381 MDA, soit une diminution de 1 162 381 MDA (9.96%) qui est causé par la plupart des produits réalisées tel que travaux, présentation et vente durant cette année.

## **2.2. Exécution du budget d'investissement**

L'exécution du budget d'investissement est déterminée en fonction des dépenses d'investissement en cours 2019-2021.

Le tableau ci-dessous représente l'exécution du budget d'investissement pendant la période 2019-2021.

**Tableau n°14 : Exécution du budget d'investissement pendant la période 2019-2021** X10<sup>3</sup>

Désignation	2019	2020	2021
Bâtiments	0	13 582	17 261
Terrains	0	0	0
Equipement de production	0	0	0
Matériel de production	0	0	0
Matériel de transport	9 747	0	0
Equipements sociaux	0	0	0
Outillage	2 987	27 524	8 145
Equipement informatique	4 430	2 068	4 289
Matériel de bureaux	3603	0	341
Mobilier de bureaux	415	892	936
Matériel de reprographie	0	0	0
Agencements/installations	3675	1 153	5 941
Téléphone/Fax	0	0	0
Autres	374	24 729	939
<b>Total</b>	<b>25 231</b>	<b>69 948</b>	<b>37 852</b>

**Source** : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation des exercices 2019,2020et 2021 de l'ADE.

Selon le tableau n°14, on observe que les dépenses d'investissement réalisées ont augmenté dans les deux années (2019-2020) contrairement à l'année 2021 elles ont diminué.

Pour commencer, en 2020 les dépenses d'investissement ont augmenté de 44 717 (69 948\_25 231) soit (177,23%) par rapport à ce qu'il a été réalisé en 2019, cette augmentation a été aperçue aux désignations suivantes : les dépenses sur l'outillage ont été augmenté de (821.46%), Mobilier de bureau (114.94%), autres (matériel de protection, matériel de l'laboratoire, autres matériels de communication ; cycle et motorcycle) à (6512.03%) soit 24 355 MDA.

En 2021, les dépenses d'investissement réalisées ont diminué de 32 096 MDA (45.89%). Cette baisse est causée par :

- La diminution des postes suivants :
  - outillages (19 379) soit (70.41%)
  - Autres (23 790) soit (96.20%).

### 2.3.Exécution du budget de trésorerie

Le budget de Trésorerie égale au totale des encaissements moins le total des décaissements de la période 2019-2021.

**Tableau n°15 : Exécution du budget de trésorerie pendant la période 2019-2021** X10<sup>3</sup>

Désignation	2019	2020	2021
<b>Solde début de période</b>	<b>136381</b>	<b>75029</b>	<b>206755</b>
Encaissements :	0	0	0
Eau + RFA	1247930	1730136	1733433
Travaux et prestations	134 832	190247	150440
Autres	406 248	66053	302626
<b>Total encaissements</b>	<b>1 789 010</b>	<b>1986436</b>	<b>2186499</b>
Décaissements :	0	0	0
Dettes	311409	107295	162949
Investissements	19722	13317	58434
Charges d'exploitations	0	0	0
Achats consommées	96859	78446	122489
Services	98770	56083	108644
Frais de personnels	1003526	1452651	1699551
Impôts et taxes	119727	33578	0
Frais financiers	0	0	0
Frais divers	3277	1759	1755
Autres	197072	111581	160115
<b>Total décaissements</b>	<b>1850362</b>	<b>1854710</b>	<b>2313937</b>
<b>Solde de trésorerie</b>	<b>-61 352</b>	<b>131726</b>	<b>-127438</b>
<b>Solde fin de période</b>	<b>75 029</b>	<b>206 755</b>	<b>79 317</b>

**Source** : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation des exercices 2019,2020et 2021 de l'ADE.

A partir du tableau n°15 présenté, on remarque que : les encaissements réalisés varient entre **1 789 010 MDA** et **2 186 499 MDA**. Cette variation est croissante durant les trois années. Les décaissements réalisés en 2020 ont augmenté de 4 348 MDA par rapport à l'année 2019, pareille en 2020, ils ont augmentée de 459 227 MDA. Concernant le solde de trésorerie, il est allé en grandissant de 2019 à 2020 car les encaissements réalisés durant cette période ont augmentés, par contre entre 2020 et 2021 le solde de trésorerie est négatif c'est à dire il a diminué et cette diminution est causé par l'augmentation des décaissements réalisés durant cette période.

Pour Conclure, on déduit que le processus d'élaboration du budget à l'ADE se fait en tenant compte de la politique globale de l'entreprise. Chaque chef de service est impliqué dans l'élaboration du budget afin qu'il couvre toutes les activités et soit réparti selon l'autorité déléguée à chaque service.

### **Section 03 : Analyse des écarts du système Budgétaire (Evaluation des budgets)**

#### **1. Evaluation des budgets**

Dans cette section nous allons évaluer et analyser les budgets en confrontant leurs réalisations et les prévisions des budgets, c'est adire en calculant l'écart qui se fait par la formule suivante :

$$\text{ECARTS} = \text{Réalisation} - \text{Prévision}$$

Ainsi que les pourcentages des écarts, sont calculé de la manière suivante :

$$\text{Ecart en \%} = \frac{\text{Réalisation} - \text{prévision}}{\text{prévision}} \times 100$$

#### **1.1. Evaluation du budget d'Exploitation**

##### **1.1.1. Evaluation des charges**

Les tableaux ci-dessous présentent l'évaluation des charges pendant 2019 -2021.

**Tableau n°16 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2019 »** X10<sup>3</sup>

Désignation	2019			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Matières et fournitures	872 099	823 715	-48384	5.55%
Charges de personnel	1 156 608	1 232 926	76 318	6,6%
Impôts et taxes et versements assimilés	35 391	37 979	2 588	7,31%
Frais financiers	0	0	0	0
Frais divers	4 000	3 277	-723	18,08%
Dotation aux amortissements	48 000	52 900	4 900	10,21%
Services	110 956	98 770	-12 186	10,99%
<b>Total</b>	<b>2 227 054</b>	<b>2 249 567</b>	<b>22513</b>	<b>1.01%</b>

**Source** : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2019 de l'ADE.

Ce tableau n°16 représente les prévisions et les réalisations des charges en 2019. On constate que l'écart en valeur est de (22 513MDA), donc il est positif. Cela signifie que c'est un écart défavorable (1.01%), car la réalisation est supérieur aux prévisions.

**Tableau n°17 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2020 »** X10<sup>3</sup>

Désignation	2020			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Matières et fournitures	1 020 765	868 032	-152 733	14.96%
Charges de personnel	1 321 007	1 739 628	418 621	31.69%
Impôts et taxes et versements assimilés	39 500	31 273	-8 227	20.83%
Frais financiers	0	0	0	0
Frais divers	4 000	1 759	-2 241	56.03%
Dotation aux amortissements	55 016	44 547	-10 469	19.03%
Services	101 419	56 083	-45 336	44.70%
<b>Total</b>	<b>2 541 707</b>	<b>2 741 322</b>	<b>199 615</b>	<b>7.85%</b>

**Source** : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2020 de l'ADE.

D'après les résultats obtenus dans le tableau n°17, les charges de l'année 2020, ont connu un écart défavorable en valeur, car il est positif (199 615MDA), c'est-à-dire, que les charges réalisés sont supérieurs au charges prévus (2 541 707MDA < 2 741 322 MDA).

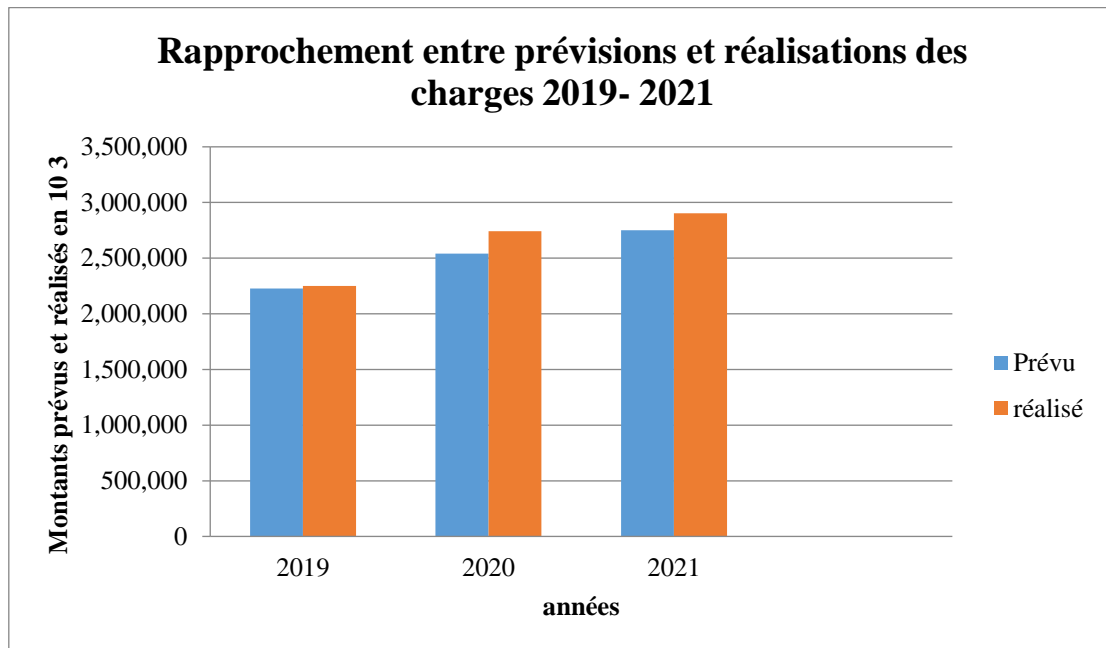
**Tableau n°18 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2021» X10<sup>3</sup>**

Désignation	2021			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Matières et fournitures	923 814	753 913	-169 901	18,40%
Charges de personnel	1 646 155	1 960 040	313 885	19,07%
Impôts et taxes et versements assimilés	42 507	30 055	-12 452	29,30%
Frais financiers	0	0	0	0
Frais divers	2 000	1 755	-245	12,25%
Dotation aux amortissements	48 500	47 347	-1 153	2,38%
Services	87 733	108 644	20 911	23,83%
<b>Total</b>	<b>2 750 709</b>	<b>2 901 754</b>	<b>151 045</b>	<b>5,49%</b>

**Source :** Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2020de l'ADE.

D'après l'analyse du tableau n°18, on constate que l'écart est positif en valeur (151 045MDA) c'est-à-dire que l'écart est défavorable ( 5.49%), puisque les charges réalisées sont supérieures aux charges prévus, ce qui veut dire que l'entreprise a dépensé plus qu'elle en a prévus.

**Figure 13 : Graphe du rapprochement entre prévisions et réalisations des charges 2019-2021.**



**Source :** Elaboré par nous-même sur base des données des tableaux 16 - 17 et 18.

Dans la figure 13, nous pouvons observer que durant la période des trois années (2019.2020.2021) les prévisions de charges sont inférieures aux réalisations, soit respectivement de 2 227 054 MDA, 2 541 707 MDA et 2 750 709 MDA de prévisions contre 2 249 567 MDA, 2 741 322 MDA et 2 901 754 MDA de réalisation.

L'analyse des écarts des charges durant cette période, consiste à étudier les déviations existantes entre les dépenses effectuées par l'entreprise et ses prévisions initialement fixés, dans le but d'améliorer ces derniers ou de prendre des mesures correctrices.

Dans ce cas l'entreprise a connus des écarts positifs, c'est-à-dire défavorable (réalisé > prévu), mais d'une différence qui ne dépasse pas les 10%, qui peut être représenté par des anomalies de prévisions, c'est-à-dire, des dépenses qui n'ont pas été prévus lors de l'élaboration des budgets.

**1.1.2. Evaluation des produits**

Les tableaux suivants présentent l'évaluation des produits durant les années 2019-2020-2021.

**Tableau n°19 : Rapprochement entre prévision et réalisation des produits de « 2019 ».** X10<sup>3</sup>

Désignation	2019			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Vente eau	895 320	692 216	-203 104	77,31%
RFA	303 690	268 468	-35 222	11,60%
Prestations et travaux	135 835	145 960	10 125	7,45%
<b>Total</b>	<b>1 364 045</b>	<b>1 106 644</b>	<b>-257 401</b>	<b>18,87%</b>

**Source :** Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2019 de l'ADE.

Les produits en 2019, ont connu un écart défavorable de 18.87% car l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires inférieur à ce qui est prévu (1 364 045 > 1 106 644).

**Tableau n°20 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits de « 2020 »** X10<sup>3</sup>

Désignation	2020			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Vente eau	877 914	796 453	-81 461	9%
RFA	331 566	326 612	-4 954	1%
Prestations et travaux	78 250	167 922	89672	114,6%
<b>Total</b>	<b>1 287 730</b>	<b>1 290 987</b>	<b>3 257</b>	<b>0.25%</b>

**Source :** Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2020 de l'ADE.

Les produits de 2020 ont connus un écart favorable de 0,25% car le chiffre d'affaires réalisé est supérieur au prévu (1 290 987 > 1 287 730).

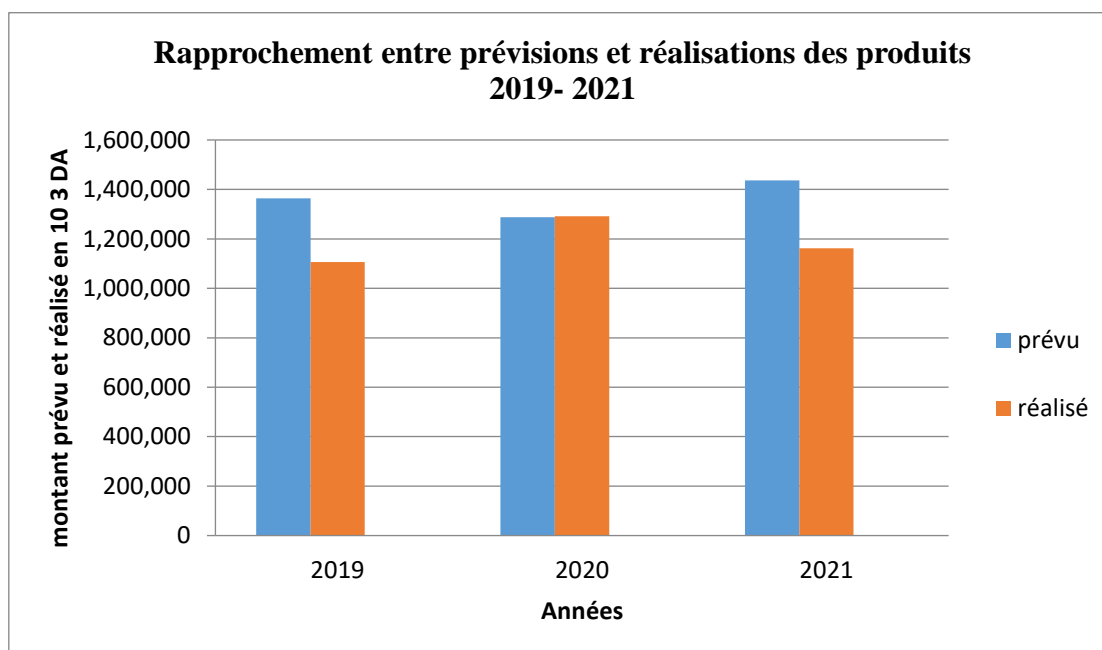
**Tableau n°21 : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits de « 2021 »** X10<sup>3</sup>

Désignation	2021			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Vente eau	868 120	683 409	-184 711	21,28%
RFA	394 117	340 286	-53 831	13,66%
Prestations et travaux	173 646	138 686	-34 960	20,13%
<b>Total</b>	<b>1 435 883</b>	<b>1 162 381</b>	<b>-273 502</b>	<b>19,05%</b>

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2021 de l'ADE.

Les produits de 2021 ont connu un écart défavorable de 19,05%, car le chiffre d'affaire prévu a été supérieur à celui réalisé (1 435 883 > 1 162 381).

**Figure 14 : Graphe du rapprochement entre les prévisions et les réalisations des produits 2019-2021**



Source : Elaboré par nous-même sur base des données des tableaux 19, 20 et 21.

Notre graphique ci-dessous est réalisé sur la base des données des tableaux 19, 20 et 21. L'idée est de faire une comparaison entre les trois années 2019-2020-2021, en prenant en considération les prévisions des produits de ces dernières et leur réalisations.

On remarque que, durant la période 2019 -2021 les prévisions sont supérieures aux réalisations. Cela signifie que l'entreprise n'as pas réalisé ses objectifs fixé au début. La raison de cet échec peut être une surestimation de la prévision. Contrairement à l'année 2020, elle a connu une réalisation de 0,25% de plus de ce qu'il a été prévu, mais ça reste non satisfaisant.

### 1.2. Evaluation du budget d'investissement

Les tableaux suivants représentent l'évaluation des investissements pendant la période 2019-2021.

**Tableau n°22 : Rapprochement entre prévisions et réalisations d'investissement de «2019 ».** X10<sup>3</sup>

Désignation	2019			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Bâtiments	29 000	0	-29 000	100%
Terrains	0	0	0	0
Equipement de production	0	0	0	0
Matériel de production	0	0	0	0
Matériel de transport	116 000	9 747	-106 253	91,60%
Equipements sociaux	350	0	-350	100%
Outillage	87420	2 987	-84 433	96,58%
Equipement informatique	11770	4 430	-7 340	62,36%
Matériel de bureaux	0	3603	3603	-
Mobilier de bureaux	6150	415	-5735	93,25%
Matériel de reprographie	450	0	-450	100%
Agencements/installations	35360	3675	-31685	89,61%
Téléphone/Fax	960	0	-960	100%
Autres	12325	374	-11951	96,97%
<b>Total</b>	<b>299 785</b>	<b>25 231</b>	<b>-274 554</b>	<b>91,58%</b>

**Source :** Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2019 de l'ADE

Nous constatons d'après les résultats illustrés dans le tableau n°22, qu'en 2019, l'entreprise n'as presque pas investie par rapport aux objectifs prédéterminés lors de l'élaboration des prévisions en valeur (- 274 554) soit un écart défavorable de 91.58%, ce

dernier provient de certaines postes sur lesquelles l'entreprise n'as pas investie à savoir : Bâtiment, Equipement sociaux, matériel de reprographie, téléphone/fax.

**Tableau n°23 : Rapprochement entre prévisions et réalisations d'investissement de  
«2020»**

X10<sup>3</sup>

Désignation	2020			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Bâtiments	56600	13 582	-43 018	76%
Terrains	0	0	0	0
Equipement de production	0	0	0	0
Matériel de production	0	0	0	0
Matériel de transport	41500	0	-41500	100%
Equipements sociaux	350	0	-350	100%
Outillage	37165	27 524	-9 641	25,94%
Equipement informatique	5370	2 068	-3 302	61,49%
Matériel de bureaux	450	0	-450	100%
Mobilier de bureaux	6150	892	-5258	85,50%
Matériel de reprographie	0	0	0	0
Agencements/installations	18320	1 153	-17 167	93,71%
Téléphone/Fax	0	0	0	0
Autres	8060	24 729	16 669	206,81%
<b>Total</b>	<b>173 965</b>	<b>69 948</b>	<b>-104 017</b>	<b>59,80%</b>

**Source** : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2020 de l'ADE

En 2020, l'entreprise a connu un écart défavorable de 59.80 %, car les prévisions d'investissement sont de 173 965 MDA est supérieur à celles réalisés soit 69 948 MDA. Cela signifie que elle n'a pas investie dans certains postes comme : Matériels de transport, Equipement sociaux, matériels de bureaux.

**Tableau n°24 : Rapprochement entre prévisions et réalisations d'investissement de  
«2021 »**

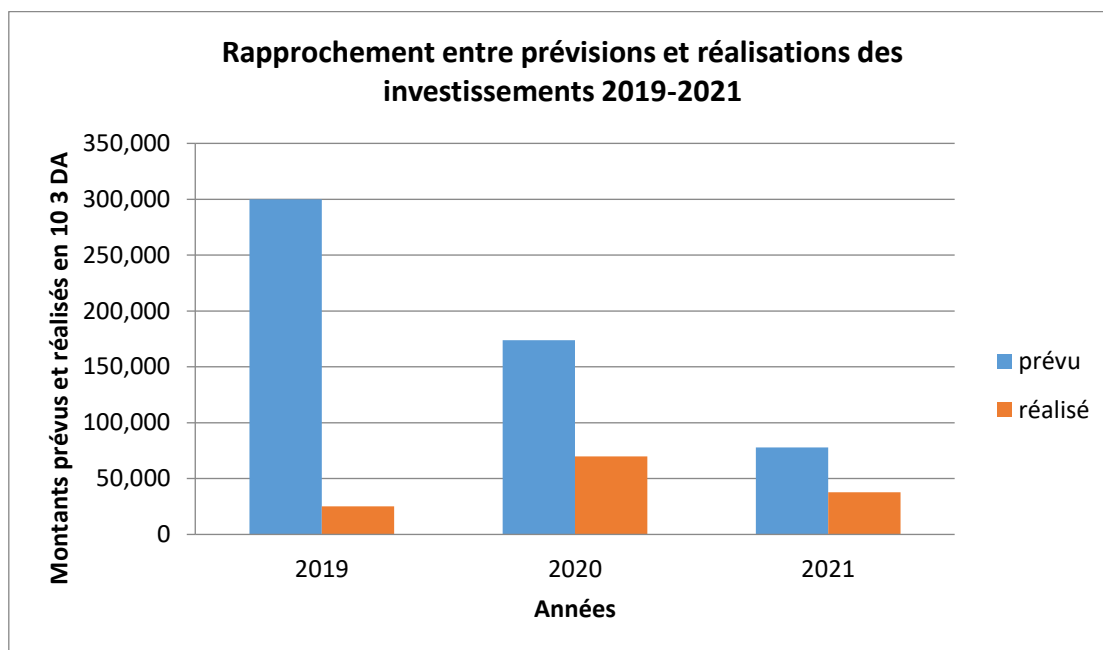
X10<sup>3</sup>

Désignation	2021			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Bâtiments	0	17 261	17 261	-
Terrains	0	0	0	0
Equipement de production	0	0	0	0
Matériel de production	0	0	0	0
Matériel de transport	27000	0	-27000	100%
Equipements sociaux	390	0	-390	100%
Outillage	22970	8 145	-14 825	64,54%
Equipement informatique	5050	4 289	-761	15,07%
Matériel de bureaux	0	341	341	-
Mobilier de bureaux	6850	936	-5914	86,33%
Matériel de reprographie	500	0	-500	100%
Agencements/installations	10650	5 941	-4 709	44,22%
Téléphone/Fax	292	0	-292	100%
Autres	4285	939	-3346	78,07%
<b>Total</b>	<b>77 987</b>	<b>37 852</b>	<b>-40 135</b>	<b>51,46%</b>

**Source :** Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2021 de l'ADE.

En 2021, on est dans le même cas que les années précédentes. L'entreprise n'as rien exécuté à savoir elle n'a pas investie dans : Matériels de transport, Equipement sociaux, matériel de reprographie, téléphone/fax, ce qui veut dire un écart défavorable de 51.46%.

**Figure 15 : Graphe du rapprochement entre prévisions et réalisations des investissements 2019-2021.**



**Source :** Elaboré par nous-même sur base des données des tableaux 22, 23 et 24.

En observant l'historique, nous avons constaté que les prévisions d'investissement durant ces trois années étaient supérieures aux réalisations. Les montants prévus étaient respectivement de 299 785MDA, 173 965MDA, 77 987MDA tandis que les réalisations étaient de 25 231MDA, 69 948MDA, 37 852MDA.

Durant ces trois années, l'investissement a un écart négatif car les investissements au sein de l'ADE sont soumis aux dérogations d'achat par la direction générale.

L'investissement a été autofinancé par l'unité et l'investissement prévu n'a pas été réalisé par l'unité en raison d'une faible trésorerie.

### 1.3. Evaluation du budget de trésorerie

Les tableaux suivants vont nous permettre d'illustrer l'évaluation et les situations de trésorerie pendant ces trois années (2019-2020-2021).

Tableau n°25 : Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de « 2019 » X10<sup>3</sup>

Désignation	2019			
	montants		Ecart	
	Prévus	réalisés	En valeur	En%
<b>Solde début de période</b>	<b>10 701</b>	<b>136 381</b>	<b>125 680</b>	<b>1174,47%</b>
Encaissements :	0	0	0	0
Eau + RFA	1864676	1247930	-616746	33,06%
Travaux et prestations	263 677	134 832	-128 845	48,86%
Autres	14 000	406 248	392 248	2801,77%
<b>Total encaissements</b>	<b>2 142 353</b>	<b>1 789 010</b>	<b>-353 343</b>	<b>16,50%</b>
Décaissements :	0	0	0	0
Dettes	94473	311409	216936	229,63%
Investissements	94281	19722	94281	100%
Charges d'exploitations	0	0	0	0
Achats consommés	171097	96859	-74238	43,39%
Services	110956	98770	-12186	10,99%
Frais de personnels	1156608	1003526	-153082	13,24%
Impôts et taxes	138205	119727	-18478	13,37%
Frais financiers	0	0	0	0
Frais divers	4000	3277	-723	18,08%
Autres	365888	197072	-168816	46,14%
<b>Total décaissements</b>	<b>2 145 508</b>	<b>1 850 362</b>	<b>-295 146</b>	<b>13,76%</b>
<b>Solde de trésorerie</b>	<b>-3155</b>	<b>-61 352</b>	<b>-58 197</b>	<b>1844,60%</b>
<b>Solde fin de période</b>	<b>7 546</b>	<b>75 029</b>	<b>67 483</b>	<b>894,29%</b>

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2019 de l'ADE

En analysant le tableau ci-dessous, on remarque que les encaissements prévus supérieur à ceux réalisés soit (2 145 508 > 1789010). Donc les encaissements ont connu un écart négatif soit (16.5 %), concernant les décaissements prévus sont supérieur aussi aux décaissements réalisés soit un écart négatif de 13.76 %. Tandis que pour le solde de fin période son écart est positif, soit un écart favorable 894.29 %.

**Tableau n°26 : Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de « 2020 »**

Désignation	2020 <span style="float: right;">X10<sup>3</sup></span>			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En%
<b>Solde début de période</b>	<b>18028</b>	<b>75029</b>	<b>57001</b>	<b>316,18%</b>
Encaissements :	0	0	0	0
Eau+ RFA	2092437	1730136	-362301	17,31%
Travaux et prestations	116438	190247	73809	63,39
Autres	0	66053	66053	0
<b>Total encaissements</b>	<b>2208875</b>	<b>1986436</b>	<b>-222439</b>	<b>10,07%</b>
Décaissements :	0	0	0	0
Dettes	215615	107295	-108320	50,24%
Investissements	114960	13317	-101643	88,42%
Charges d'exploitations	0	0	0	0
Achats consommées	102087	78446	-23641	23,16%
Services	101419	56083	-45336	44,70%
Frais de personnels	1321007	1452651	131644	9,97%
Impôts et taxes	143445	33578	-109867	76,60%
Frais financiers	0	0	0	0
Frais divers	4000	1759	-2241	56,03%
Autres	200888	111581	-89307	44,47%
<b>Total décaissements</b>	<b>2203421</b>	<b>1854710</b>	<b>-348711</b>	<b>15,83%</b>
<b>Solde de trésorerie</b>	<b>5454</b>	<b>131726</b>	<b>126272</b>	<b>2315,22%</b>
<b>Solde fin de période</b>	<b>23 482</b>	<b>206 755</b>	<b>183273</b>	<b>780,49%</b>

Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2020 de l'ADE.

En 2020, les encaissements prévus sont supérieur au encaissement réaliser soit (2 208 874 > 1 986 436). Donc on a un écart négatif (en valeur = - 222 439), en ce qui

concerne les décaissements prévus, pareilles sont supérieurs aux décaissements réalisés soit (2 203 421 > 1 854 710), qui comprend un écart négatif de (- 348 711).

L'entreprise a connu un écart positif de 183 273 MDA, concernant le solde de fin période soit un écart favorable de 780.49 %.

**Tableau n°27 : Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de l'année**

«2021»

X10<sup>3</sup>

Désignation	2021			
	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En%
<b>Solde début de période</b>	<b>206755</b>	<b>206755</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Encaissements :	0	0	0	0
Eau + RFA	2092437	1733433	-359004	17,16%
Travaux et prestations	175305	150440	-24865	14,19%
Autres	0	302626	302626	0
<b>Total encaissements</b>	<b>2267742</b>	<b>2186499</b>	<b>-81243</b>	<b>3,59%</b>
Décaissements :	0	0	0	0
Dettes	108190	162949	54759	50,61%
Investissements	77987	58434	-19553	-25,07%
Charges d'exploitations	0	0	0	0
Achats consommées	119206	122489	3283	2,75%
Services	87733	108644	20911	23,83%
Frais de personnels	1646155	1699551	53396	3,24%
Impôts et taxes	145500	0	-145500	100%
Frais financiers	0	0	0	
Frais divers	2000	1755	-245	12,25%
Autres	256888	160115	-96773	37,67%
<b>Total décaissements</b>	<b>2443659</b>	<b>2313937</b>	<b>-129722</b>	<b>5,31%</b>
<b>Solde de trésorerie</b>	<b>-175917</b>	<b>-127438</b>	<b>48479</b>	<b>27,56%</b>
<b>Solde fin de période</b>	<b>30 838</b>	<b>79 317</b>	<b>48479</b>	<b>157,21%</b>

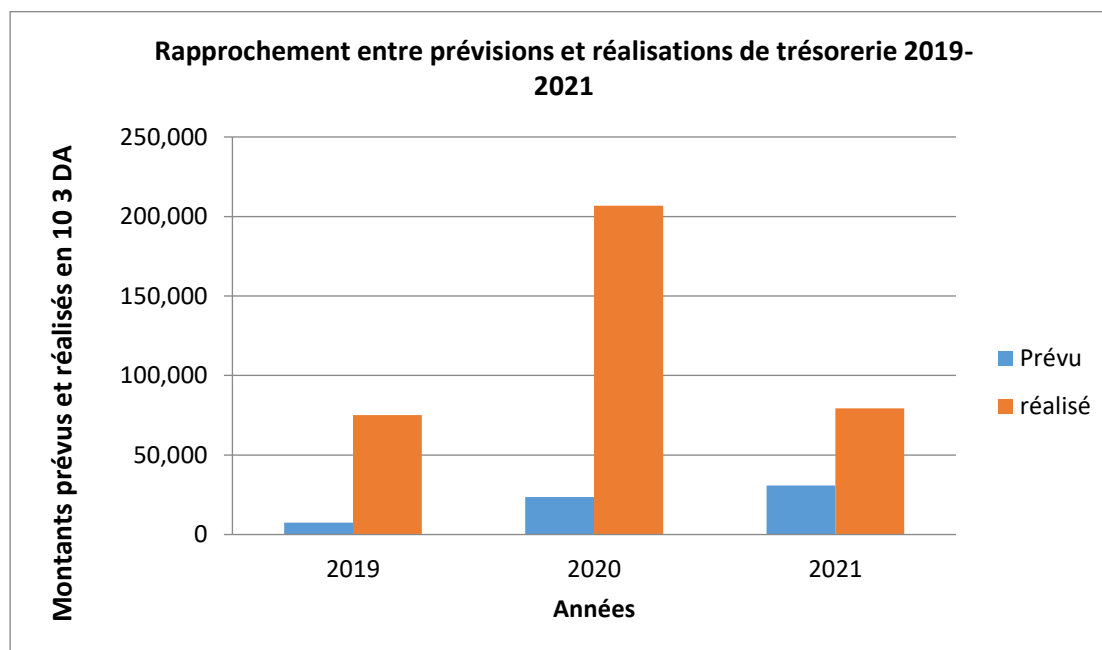
Source : Elaboré par nous-même à partir de l'évaluation de l'exercice 2021 de l'ADE

On constate qu'en 2021 les encaissements prévus sont supérieurs à ceux réalisés, soit (2 267 742 > 2 186 499), et les décaissements prévus sont supérieurs aux décaissements

réalisés (2 443 659 > 2 313 937), ce qui fait que l'encaissement a connu un écart négatif de (-81243). Pareille pour les décaissements, un écart négatif en valeur de - 129 722 MDA est enregistré.

En ce qui concerne le solde de fin de période, l'entreprise a enregistré un écart en valeur positif soit 48 479 MDA, soit un écart favorable de 157.21%.

**Figure 16 : Graphe du rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie 2019-2021.**



**Source :** Elaboré par nous-même sur base des données des tableaux 25, 26 et 27.

L'analyse de l'histogramme de la figure N°16, montre que durant ces trois années 2019.2020.2021 l'évolution de la situation de trésorerie est déficitaire en examinant les tableaux 23, 24 et 25. Ce déficit est causé par les créances élevées de l'entreprise et les non payés.

Tandis qu'en 2020 l'entreprise a réalisé plus de ce qu'elle a prévu ce qui fait un bénéfice pour l'entreprise, qui a été réalisé par le recouvrement de certaines créances.

**Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons examiné en détail le système budgétaire de l'Algérienne des Eaux (ADE). Nous avons commencé par présenter l'organisme d'accueil, l'ADE, fournissant un contexte essentiel pour comprendre son fonctionnement.

Ensuite, nous avons établi une analyse du système budgétaire de l'ADE, en mettant en évidence ses composantes clés. Nous avons suivi le processus d'élaboration des budgets prévisionnels et observé leur exécution pour évaluer leur conformité aux prévisions initiales.

Enfin, nous avons effectué une évaluation des budgets, révélant les écarts potentiels et évaluant la performance globale de l'ADE en termes de gestion financière.

Cette analyse approfondie nous a permis de mieux cerner le fonctionnement du système budgétaire au sein de l'ADE et de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses. Ces informations serviront de base pour formuler des recommandations visant à améliorer la gestion budgétaire au sein de l'ADE dans la suite de notre étude.

### Conclusion générale

L'entreprise publique, comme toute autre entreprise dans divers domaines, a besoin d'une gestion budgétaire. C'est pourquoi, l'entreprise doit instaurer un système budgétaire qui lui permettra un bon fonctionnement, ainsi qu'une bonne prise de décision, afin d'assurer sa pérennité. Donc le système budgétaire constitue un moyen de protection par rapport à son environnement complexe.

La gestion budgétaire occupe une place primordiale dans l'entreprise, elle permet d'établir des objectifs et d'obtenir un accord sur les plans d'actions. C'est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'entreprise, et conduit aux changements et à l'amélioration de sa performance.

Notre étude intitulé « étude et élaboration d'un système budgétaire dans une entreprise publique algérienne : Cas ADE de Tizi-Ouzou. ». Où l'objet de notre étude nous a permis, d'une part, de prendre connaissance des différents concepts inhérents à la gestion budgétaire, d'autre part, de comprendre comment fonctionne le système de gestion budgétaire au sein de cette entreprise publique.

Au cours du premier chapitre, nous avons tenté de présenter les outils de contrôle de gestion à travers lesquels on s'est penché sur la gestion budgétaire en donnant une vision d'ensemble de ses concepts, objectifs et rôles fondamentaux.

Le deuxième chapitre apporte un éclairage sur la conception des institutions publiques en Algérie et leur évolution. Ensuite, on a approfondie sur le système budgétaire qui comprend généralement trois phases. Tout d'abord la prévision est c'est l'utilisation des différentes méthodes et techniques pour l'étude préalable de la décision. La deuxième phase est la budgétisation qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise sur le double plan des objectifs et des moyens. Enfin le contrôle c'est la comparaison entre les résultats réels et les résultats prévisionnels figurant au budget.

## Conclusion générale

---

Le troisième chapitre a porté sur le système budgétaire au sein de l'ADE et durant la période de notre stage, on a étudié le système budgétaire pour montrer la place qu'il occupe au niveau de l'ADE. Nous avons pu constater que :

- Le budget de l'ADE est élaboré en tenant en considération la politique générale de cette entreprise.
- Son système budgétaire couvre la totalité de ses activités.
- Chaque responsable du département participe dans l'élaboration du budget.
- Les départements de l'entreprise sont solidaires et travaillent en équipe malgré l'identification claire de leurs responsabilités.

Notre étude c'est portée sur les exercices 2019, 2020 et 2021. Nous avons traité les données sur l'exécution et le contrôle budgétaire.

Concernant l'exécution, nous avons présenté les données réalisées pendant la période de notre étude. Quant au contrôle budgétaire, nous avons procédé au rapprochement entre prévisions et réalisations qui nous ont permis d'établir les écarts et de les expliquer.

D'après les rapprochements que nous avons évoqués, nous avons constaté que le système budgétaire de L'ADE n'est pas un outil efficace qui permet à cette entreprise d'atteindre ses objectifs. Car il est nécessaire que le rapprochement entre les prévisions et les réalisations se fasse dans les meilleurs délais, afin que l'entreprise puisse se rattraper vite au cas où les écarts sont significatifs, ce qui ne se fait pas régulièrement.

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

- Les produits ont connus des écarts défavorables, en 2019 et 2021 soit respectivement de 18.87%, et 19.05%.

- Les investissements ont connu des écarts défavorables de 91.58% en 2019, 59.80% en 2020 et 51.46% en 2021.

On peut dire que les années 2020-2021 sont des années particulières, en raison de la crise sanitaire mondiale « COVID », qui a eu un impact défavorable sur le système budgétaire de l'ADE.

## Conclusion générale

---

Pour améliorer la gestion budgétaire et favoriser l'enrichissement de l'Algérienne des Eaux (ADE), nous proposons les recommandations suivantes :

- Élaborer des budgets précis en utilisant des données fiables et des projections réalistes.
- Impliquer toutes les parties prenantes de l'ADE dans le processus budgétaire.
- Analyser régulièrement les écarts entre les budgets prévisionnels et les réalisations.
- Assurer un suivi continu des finances pour réagir rapidement aux déviations.
- Établir une réserve de fonds d'urgence pour faire face aux imprévus.
- Diversifier les sources de revenus par de nouveaux services ou partenariats.
- Fournir une formation continue au personnel financier.
- Communiquer de manière transparente sur les résultats budgétaires.
- Évaluer la rentabilité des investissements et des activités.
- Intégrer la planification à long terme dans le processus budgétaire.
- Etablir un système de numérisation propre à l'ADE, qui lui permettra une gestion performante de son budget.

En appliquant ces prescriptions, l'ADE peut améliorer sa gestion financière, optimiser ses ressources et travailler vers une croissance durable tout en maintenant une base financière solide.

Enfin, nous pouvons dire que ce mémoire nous a apporté de nombreux enrichissements personnels que nous mettrons à profit dans notre vie professionnelle.

## Références bibliographiques

### Ouvrage :

1. ADEL MOHAMED EL-AMINE, cours de la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005
2. ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion manuel et application », 2ème Edition, Dunod, Paris, 2007.
3. ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion manuel et application », 2ème Edition, Dunod, Paris, 2010.
4. ALAZARD C, SEPARI S, « Contrôle de gestion, manuel et application », 5ème édition, Dunod, Paris, 2001.
5. ANTHONY R, « Management et contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2018.
6. ANTHONY R, LE DUFF R, CLIQUET G, VALHEN C-A, « Encyclopédie de gestion et de management », Dalloz, Paris, 1999.
7. ARDOIN L, MICHEL D, SCHMIDT J, « Le contrôle de gestion », Publi-union, 1985.
8. BEATRICE, Francis G, « L'essentiel du contrôle de gestion », Lextenso, Paris, 2009.
9. BOUDRA Belgacem, « Le régime juridique de l'entreprise publique économique », RASJEP, n° 2, 1993
10. BOUIN X, SIMON F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3ème édition Dunod, Paris, 2009.
11. BOUQUIN H, « Comptabilité de gestion », ECONOMICA, 4ème édition, Paris, Août, 2006.
12. BOUQUIN H, « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », 1ère édition, Paris, 1992.
13. BOUQUIN H, « le contrôle de gestion », 7ème édition, Paris, 2006.
14. BOUQUIN H, « le contrôle de la gestion », édition PUF, Paris, 2003.
15. CHEVALIER.F, « les entreprises publiques en France », la documentation française, Paris, 1979.
16. DAVID R, DENNIS J, THOMAS A, « statistiques pour l'économie et la gestion », 3ème édition, 1947.

17. DEPALLENS G, « Gestion Financière De L'entreprise », 4eme Edition, SIREY, Paris, 1971
18. DORIATH B, « contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2001.
19. DORIATH B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008.
20. DORIATH B, GOUJET C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2002.
21. DORIATH B, GOUJET C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2007.
22. DORIATH B, LOZATO M, MENDES P, NICOLLE P, « Comptabilité et gestion des organisations », 7ème édition, Dunod, Paris, 2010.
23. DORIATH.B ET GOUJET.C, « Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance », 5eme Edition, DUNOD, 2011
24. DOV OGIEN, « Gestion financière de l'entreprise », 4 eme Edition, Dunod, Malakoff, 2018
25. DUBRULLE L ET JOURDAIN D, « Comptabilité analytique de gestion », édition Dunod, Paris, 2007.
26. DURAND X ET HELLUY A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, 2009.
27. ESNAULT B, HOARAU C, « Comptabilité financière », Paris, PUF, « quadriges », 2005.
28. FORGET J, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, France, 2005.
29. GAUTIER F, PEZET A, « contrôle de gestion, gestion appliquée », édition Pearson, Paris, 2006.
30. GERARD M, comptabilité analytique, 3eme édition, bréal ,2004.
31. GERVAIS M, « Contrôle de gestion », 6ème édition, Economica, Paris, 1997.
32. GERVAIS M, « Contrôle de gestion »,7ème édition, Economica, Paris, 2000.
33. GERVAIS M, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition Economica, 1990.
34. GERVAIS M, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition Economica, 1991
35. GIBERT P, « Le contrôle de gestion », Vuibert, Paris, 2003.

36. GUEDJ N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2000.
37. GUEDJ N et collaborateur : « contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise », les éditions organisation 1991-1995
38. GUEDJ Norbert. « Le contrôle de gestion », 3' éd. Paris : éditions d'organisation, 2003.
39. GUIRIERC J-C, GUERNY J, « contrôle de gestion et choix stratégique », 6ème édition, Paris, 1998.
40. H. BOUQUIN, « Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris, 1994.
41. HAMINI A, « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERT, Alger, Algérie, 2001.
42. HERVE ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001
43. JP LORRIAUX, « économie d'entreprise », édition Dunod, 1991.
44. KHEMAKHEM A, « La dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1992. 32. Langlois L et ALI, « Contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris, 2006.
45. LAUZEL P, TELLER R, « Contrôle de gestion et budget », 7ème Dallez, Paris, 1994.
46. LAUZON L.P, BERNARD M, GELINE F, « Contrôle de gestion », édition Gaëtan Morin, Paris, 1980.
47. LE CLERG D, « Gestion budgétaire », édition Eyrollen, Paris, 1984.
48. LOCHARD J, « La comptabilité analytique ou comptabilité de responsabilité », Organisation, Paris, 1998.
49. LOCHARD J, « La gestion budgétaire : outils de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998.
50. LONING H, MALLERET V, MERIC J, PESQUEUX Y, CHIAPELLO E, MICHEL D, SOLE A, « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008.
51. LORINO P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition d'Organisation, Paris, 2003.
52. LORINO P, le contrôle budgétaire, 1997, p274.
53. LUCASH C, « système d'information pour le management », édition Davis, 1986.
54. M.DURURTY, « les entreprises publiques », Thémis, PUF, 1986
55. MARIE MOUTOU, ISABELLE COTARD, FANY DEPRESZ, le contrôle de gestion face aux nouvelles technologies, 2002/2003.

56. MARION A, ASQUIN A, EVERAERE C, VINOT D, WISSLER M, « Diagnostic de la performance de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2012.
57. MOTTIS N, « contrôle de gestion », 2ème édition EMS, France, 2007.
58. MYKITA P, TUSZYNKI J, « Contrôle de gestion, prévision et gestion budgétaire : mesure et analyse de la performance », édition Foucher, Paris, 2002.
59. NOËLLE M, HIRSCH D, POLOSSAT M, « Le grand livre du contrôle de gestion », éditioneyrolles,2013. 45. Saada T, Burlaud A, Simon C, « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, Paris, 1995.
60. SAADA T, BURLAUD A, Simon C, « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3ème édition Librairie Vuibert, Paris, 2005.
61. SAADA Toufik , « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », édition Vuibert, Paris 2008
62. SELMER C, « concevoir le tableau de bord », édition, Dunod, Paris, 1998.
63. SELMER C, « Construire et défendre son budget », 2ème édition, Dunod, Paris, 2009.

#### **Cours :**

1. ABDENACER KHERRI, Cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012,.
2. BELGHAOUTI Nacera, cours : « gestion budgétaire », École Supérieure d'Economie d'Oran, 2020/2021
3. EUSTACHE EBONDO, Cours : « contrôle de gestion », Eustache EBONDO, ESAA, EUROMEDMANAGEMENT, Année 2009 /2010.

#### **Mémoire :**

1. SBAIHI Rabia, L'impact du caractère public de l'entreprise publique économique sur sa qualité de commerçante, Mémoire de magister en droit de développement national, Institut des sciences juridiques et administratives, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 1996/1997 (en arabe).
2. LAKEHAL Salah, Déréglementation du régime juridique de l'entreprise publique à caractère économique, Mémoire de magister en droit, option transformations de l'Etat, Faculté de droit, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2007 (en arabe).

**Site :**

1. <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord>
2. <http://ingenierie-creations.fr/WP/fonction-1-du-si-la-collecte/>
3. <https://commentouvrir.com/info/les-trois-roles-principaux-des-systemes-dinformation/>
4. <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/articles/gestion-budgetaire-article/1623-la-gestion-budgetaire/file>
5. [www.lic.com\(pdf\)](http://www.lic.com)
6. <https://www.preservearticles.com/education/what-are-the-objectives-of-public-enterprises/21415>

## Liste des tableaux

N° des tableaux	pages
<b>Tableau 1</b> : comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.....	08
<b>Tableau 2</b> : Structure de budget des charges.....	43
<b>Tableau 3</b> : Structure du budget de trésorerie. ....	45
<b>Tableau 4</b> : Le compte de résultat prévisionnel .....	46
<b>Tableau 5</b> : Le bilan prévisionnel.....	47
<b>Tableau 6</b> : Effectif catégoriel du personnel.....	53
<b>Tableau 7</b> : Le patrimoine de l'unité.....	59
<b>Tableau 8</b> : Prévisions des charges de 2019 à 2021.....	65
<b>Tableau 9</b> : Prévisions des produits de 2019 à 2021.....	66
<b>Tableau 10</b> : Prévisions du budget d'investissement de 2019 à 2021 .....	67
<b>Tableau 11</b> : Prévisions du budget de trésorerie de 2019 à 2021.....	69
<b>Tableau 12</b> : Exécution des charges pendant la période 2019-2021.....	70
<b>Tableau 13</b> : Exécution des produits pendant la période 2019-2021.....	71
<b>Tableau 14</b> : Exécution du budget d'investissement pendant la période 2019-2021.....	73
<b>Tableau 15</b> : Exécution du budget de trésorerie pendant la période 2019-2021.....	74
<b>Tableau 16</b> : Rapprochement entre prévisions et réalisation des charges de « 2019 ».....	76
<b>Tableau 17</b> : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2020»....	76
<b>Tableau 18</b> : Rapprochement entre prévisions et réalisations des charges de « 2021». ....	77
<b>Tableau 19</b> : Rapprochement entre prévision et réalisation des produits de « 2019 ».....	79
<b>Tableau 20</b> : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits de « 2020».....	79
<b>Tableau 21</b> : Rapprochement entre prévisions et réalisations des produits de « 2021» ....	80

<b>Tableau 22</b> : Rapprochement entre prévisions et réalisations d'investissement de «2019».	81
<b>Tableaux 23</b> : Rapprochement entre prévisions et réalisations d'investissement de « 2020»	82
<b>Tableau 24</b> : Rapprochement entre prévisions et réalisations d'investissement de « 2021».	83
<b>Tableau 25</b> : Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de « 2019 ».	85
<b>Tableau 26</b> : Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de « 2020 ».	86
<b>Tableau 27</b> : Rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie de l'année « 2021».	87

## Liste de figures

N° des figures	Pages
<b>Figure 01:</b> les Fonctions du système d'information.....	12
<b>Figure 02:</b> Les acteurs de la gestion budgétaire .....	16
<b>Figure 03:</b> Les types de l'entreprise publique .....	26
<b>Figure 04 :</b> Evolution des entreprises publiques en Algérie.....	30
<b>Figure 05 :</b> Etapes de la démarche du système budgétaire.....	34
<b>Figure 06 :</b> Hiérarchie des budgets.....	37
<b>Figure 07 :</b> Modes Les types des charges.....	42
<b>Figure 08 :</b> Le processus du contrôle budgétaire. ....	48
<b>Figure 09 :</b> Organigramme général de l'ADE à l'échelle nationale.....	54
<b>Figure 10:</b> Graphe du cout de l'énergie KDA.....	60
<b>Figure 11 :</b> Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou.....	61
<b>Figure 12:</b> Organigramme de la DFC.....	62
<b>Figure 13 :</b> Graphe du rapprochement entre prévisions et réalisations des charges 2019-2021. .....	78
<b>Figure 14 :</b> Graphe du rapprochement entre les prévisions et les réalisations des produits 2019-2021.....	80
<b>Figure15 :</b> Graphe du rapprochement entre prévisions et réalisations des investissements 2019-2021.....	84
<b>Figure 16 :</b> Graphe du rapprochement entre prévisions et réalisations de trésorerie 2019- 2021.....	88

# Annexes

- Annexe 01 :

## 1- Budget prévisionnel année 2019.

*2019*

**ANCIENNES & NOUVELLES COMMUNES  
CONSOLIDÉ**

**ZONE DE : TIZI-OUZOU  
UNITE DE : TIZI-OUZOU  
4-Immobilisations : ( Financement Sur Fond Propre)**

**U = 10<sup>3</sup> DA**

Désignation	Prévisions de clôture 2018	Budget 2019	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre
Bâtimens		29 000			22 000	7 000
Ferrains		-				
Equipements production		-				
Matériel de production		-				
Véhicules de transport		-				
Véhicules de tourisme	11 495	24 000				24 000
Véhicules utilitaires	12 000	65 000	9 747	11 950		43 303
Véhicules lourds		27 000				27 000
Equipements sociaux		350			350	
Matériel & Outillage d'atelier		22 170			2 740	19 430
Matériel & Outillage de chantier et production	14 019	65 250			4 750	60 500
Equipements informatiques	6 970	11 770	4 430		7 340	
Matériel de bureaux		-				
Mobilier de bureaux	2 135	6 150		415		5 735
Matériel de reprographie		450				450
Agencement/installations	12 540	35 360	360		8 400	26 600
Téléphone/fax		960				960
Autre matériel de protection	790	3 060				3 060
Autre matériel de Labo	362	2 000				2 000
Cycle et moto-cycle		-				
Autres (pointeuse)		6 000			6 000	
<b>TOTAL</b>	<b>60 311</b>	<b>299 785</b>	<b>14 537</b>	<b>12 365</b>	<b>52 326</b>	<b>220 557</b>

**ANCIENNES & NOUVELLES COMMUNES  
CONSOLIDE**

ZONE DE : TIZI-OUZOU  
UNITE DE : TIZI-OUZOU  
IV-DONNEES FINANCIERES  
4-I) Comptes de résultat (par nature):

U = 10<sup>3</sup> DA

LIBELLE	Prévisions de clôture 2018	Budget 2019	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre
Chiffre d'affaires	1 173 496	1 364 045	328 862	337 038	353 140	345 005
Eau	753 900	895 320	215 618	221 811	234 119	223 772
RFA	303 690	332 890	80 094	81 877	84 771	86 148
Travaux & Prestation	115 906	135 835	33 150	33 350	34 250	35 085
<b>Variation stocks produits finis et en cours</b>						
<b>Cession Eau Fournie</b>						
<b>Subvention d'exploitation</b>						
I.PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 173 496	1 364 045	328 862	337 038	353 140	345 005
Achats consommés	725 979	764 573	172 481	171 400	207 148	213 544
Energie	604 607	624 996	144 566	146 277	170 858	163 295
Produits chimiques	22 280	33 574	8 394	8 393	8 393	8 394
Cession d'eau unité prod						
Services extérieurs et autres consommations	102 406	107 526	18 817	25 268	27 957	35 484
II.CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	828 385	872 099	191 298	196 668	235 105	249 028
III.VALEUR AJOUTEE(I-II)	345 111	491 946	137 564	140 370	118 035	95 977
Charges de personnel	1 088 847	1 156 608	321 358	298 548	273 701	263 001
Impôts et taxes et versements assimilés	32 084	35 391	7 963	8 671	9 555	9 202
IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	775 820	700 053	191 757	166 849	165 221	176 226
Autres produits opérationnels						
Autres charges opérationnelles	4 342	4 000	1 500	1 500	500	500
Dotations aux amortissements et aux provisions	48 735	48 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Reprise sur pertes de valeur et provisions						
V.RESULTAT OPERATIONNEL	828 897	752 053	205 257	180 349	177 721	188 726
Produits financiers						
Charges financières						
VI.RESULTAT FINANCIER						
VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS(V+VI)	828 897	752 053	205 257	180 349	177 721	188 726
Total des produits des activités ordinaires	1 173 496	1 364 045	328 862	337 038	353 140	345 005
Total des charges des activités ordinaires	2 002 393	2 116 098	534 119	517 387	530 861	533 731
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	828 897	752 053	205 257	180 349	177 721	188 726



## 2- Budget prévisionnel année 2020.

BUDGET PREVISIONNEL 2020 UNITE TIZI-OUZOU

UNITE DE TIZI OUZOU : BUDGET 2020		REAL 2019	OBP 2020	1 trim 2020	2 trim 2020	3 trim 2020	4 trim 2020
<b>I N V E S T I S S E M E N T</b>	Bâtiments		56 600		49 600	7 000	
	Terrains						
	Equipements production						
	Matériel de production						
	Véhicules de transport		15 000				15 000
	Véhicules utilitaires	9 747	19 000			19 000	
	Véhicules de tourisme		7 500			7 500	
	Equipements sociaux		350		350		
	Matériel & Outillage d'atelier	1 072	11 620	3 000	3 000	2 880	2 740
	Matériel & Outillage de chantier et production	1 915	25 845	3 045			22 500
	Equipements informatiques	4 431	5 370	5 370			
	Matériel de bureaux	3 603	450	450			
	Mobilier de bureaux	415	6 150	6 150			
	Matériel de reprographie	-					
	Agencement/Installations	3 675	18 320	7 000	9 200	2 120	
	Téléphone/fax	-					
	Autre matériel de protection	-	3 060	3 060			
autre matériel de Labo	212	2 000	2 000				
Autre matériel de communication	-	850	850				
Cycle et moto-cycle	-	1 500				1 500	
Autres (pointeuse digitale)	162	650			650		
<b>Total</b>	<b>25 232</b>	<b>173 965</b>	<b>30 925</b>	<b>62 800</b>	<b>38 500</b>	<b>41 740</b>	

BUDGET PREVISIONNEL 2020 UNITE TIZ-LOUZOU

UNITE DE TIZ LOUZOU : BUDGET 2020		REAL 2019	OBI 2020	1 trim 2020	2 trim 2020	3 trim 2020	4 trim 2020
T C R  T A B L E A U  C O M P T E S  R E S U L T A T	Chiffre d'affaires	1.106.644	1.287.730	312.584	314.720	329.886	330.540
	Eau	692.216	877.914	203.732	223.056	224.900	226.226
	RFA	268.468	331.566	79.740	81.340	83.546	86.940
	Travaux	135.498	71.991	26.784	9.498	19.725	15.984
	Prestations	10.462	6.259	2.328	826	1.715	1.390
	Cessions eau						
	autres à préciser						
	I.PRODUCTION DE L'EXERCICE	1.106.644	1.287.730	312.584	314.720	329.886	330.540
	Achats consommés	722.124	878.609	189.649	214.156	247.524	227.280
	dont Energie	597.464	678.487	153.626	164.127	177.481	183.253
	dont Produits chimiques	19.492	35.474	8.869	8.868	8.868	8.869
	Cessions eau						
	Services extérieurs et autres consommations	101.591	142.156	35.601	35.752	35.652	35.151
	II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	823.715	1.020.765	225.250	249.908	283.176	262.431
	III. VALEUR AJOUTEE (I-II)	282.929	266.965	87.334	64.812	46.710	68.109
	Charges de personnel	1.232.926	1.321.007	356.780	343.793	316.473	303.961
	Impôts et taxes et versements assimilés	37.979	39.500	9.500	10.000	10.000	10.000
	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	987.976	1.093.542	278.946	288.981	279.763	245.852
	Autres produits opérationnels						
	Autres charges opérationnelles	582	750	250	250	150	100
	Dotations aux amortissements et aux provisions	52.900	55.016	13.754	13.754	13.754	13.754
	Reprise sur pertes de valeur et provisions						
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	1.041.458	1.149.308	292.950	302.985	293.667	259.706
Produits financiers							
Charges financières							
VI. RESULTAT FINANCIER							
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	1.041.458	1.149.308	292.950	302.985	293.667	259.706	
Total des produits des activités ordinaires	1.106.644	1.287.730	312.584	314.720	329.886	330.540	
Total des charges des activités ordinaires	2.148.102	2.437.038	605.534	617.705	623.553	590.246	
VIII. RESULTAT NET ACTIVITE ORDINAIRE	1.041.458	1.149.308	292.950	302.985	293.667	259.706	

TCR

BUDGET PREVISIONNEL 2020 UNITE TIZI-OUZOU

UNITE DE TIZI OUZOU : BUDGET 2020		REAL 2019	OBJ 2020	1 trim 2020	2 trim 2020	3 trim 2020	4 trim 2020
Solde début période		136 381	18 028	18 028	21 314	20 369	21 131
Encaissements :		1 382 762	2 208 875	552 000	556 781	554 683	545 411
Eau-RFA		1 247 930	2 092 437	515 583	522 450	532 160	522 234
* Créances antérieures		306 523	471 012	164 179	102 100	102 300	102 433
* Facturation de l'exercice		941 407	1 621 425	351 414	420 350	429 860	419 801
Travaux		128 040	11 643	3 640	3 433	2 252	2 318
* Créances antérieures		10 294	7 463	2 340	2 197	1 442	1 484
* Facturation de l'exercice		117 746	4 180	1 300	1 236	810	834
Prestations		6 792	104 795	32 767	30 898	20 271	20 859
* Créances antérieures		2 438	6 322	2 000	1 854	1 216	1 252
* Facturation de l'exercice		4 354	98 473	30 767	29 044	19 055	19 607
Virement inter unités(DG+UNITE BOUMERDES)		365 959	-	-	-	-	-
Vente reforme		30 166	-	-	-	-	-
Autres ( Sujetion+remb clarr+mutuelle+remb opte sujetion)		10 123	-	-	-	-	-
Total encaissements		1 789 010	2 208 875	552 000	556 781	554 683	545 411
dont encais RGQE de l'eau		118 476	170 000	40 000	29 000	56 000	45 000
dont encais Tarif assainissement		263 092	390 000	95 000	75 000	120 000	100 000
Décaissements :							
Sur dettes		311 409	215 615	94 000	55 000	66 615	
Sur investissements		19 722	114 960		30 000	40 000	44 960
Sur charges d'exploitation							
Achat consommées		96 859	102 087	5 300	22 600	23 500	50 687
Services		98 770	101 419	3 800	19 000	21 000	57 619
Frais de personnel		1 003 526	1 321 007	356 780	343 793	316 473	303 961
Impôts et taxes		119 727	143 445	35 862	35 861	35 861	35 861
Frais financiers							
Frais divers		3 277	4 000	1 500	1 000	1 000	500
Remboursement des détections pour compte économie+qualité+gestion							
Tarif assainissement		104 525	-				
Frais de siège zone			24 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Frais de siège DG			81 888	20 472	20 472	20 472	20 472
Autres ( Dot koudiat +mutuelle+o/s+remb opte sujetion+remb unite boumerdes)		92 547	95 000	25 000	24 000	23 000	23 000
Total Décaissements		1 850 362	2 203 421	548 714	557 726	553 921	543 060
Solde de trésorerie		61 352	5 454	3 286	945	762	2 351
Solde de fin de période		75 029	23 482	21 314	20 369	21 131	23 482

TABLEAU DE FINANCEMENT

T  
A  
B  
L  
E  
A  
U  
D  
E  
F  
I  
N  
A  
N  
C  
E  
M  
E  
N  
T

### 3- Budget prévisionnel année 2021.

BUDGET 2021 PAR V2 TRIMESTRE UNITE TIZI-OUZOU

*Redi Salhi*  
*Pour le*  
*Judgment*  
*2020*

UNITE DE TIZI OUZOU : BUDGET 2021		OBI 2021	1 trim 2021	2 trim 2021	3 trim 2021	4 trim 2021
<b>I N V E S T I S E M E N T</b>	Bâtiments	-	-	-	-	-
	Terrains	-	-	-	-	-
	Equipements production	-	-	-	-	-
	Matériel de production	-	-	-	-	-
	Véhicules de transport	15 000	-	3 000	-	12 000
	Véhicules utilitaires	-	-	-	-	-
	Véhicules de tourisme	12 000	-	-	12 000	-
	Equipements sociaux	390	-	390	-	-
	Matériel & Outillage d'atelier	10 080	-	4 100	2 180	3 800
	Matériel & Outillage de change et production	12 890	-	3 890	-	9 000
	Equipements informatiques	5 050	-	-	5 050	-
	Matériel de bureaux	-	-	-	-	-
	Mobilier de bureaux	6 850	-	6 850	-	-
	Matériel de reprographie	500	-	500	-	-
	Agencement/installations	10 650	-	1 000	3 000	6 650
	Téléphone/fax	292	-	-	292	-
	Autre matériel de protection	4 160	-	1 160	3 000	-
Autre matériel de Labo	125	-	125	-	-	
Autre matériel de communication	-	-	-	-	-	
Cycle et moto-cycle	-	-	-	-	-	
Autres (pointeuse digitale)	-	-	-	-	-	
<b>Total</b>	<b>77 987</b>	<b>13 525</b>	<b>18 832</b>	<b>20 830</b>	<b>24 800</b>	

BUDGET 2021 PAR V2 TRIMESTRE UNITE TIZI-OUZOU

UNITE DE TIZI OUZOU : BUDGET 2021		1 trim 2021	2 trim 2021	3 trim 2021	4 trim 2021
T	Chiffre d'affaires	1 435 883	370 561	354 810	355 147
.	Eau	868 120	228 505	213 000	213 165
C	RFA	394 117	98 656	98 400	98 561
.	Travaux	159 750	39 928	39 937	39 945
R	Prestations	13 896	3 472	3 473	3 476
T	Cessions eau				
A	autres à préciser				
A	I.PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 435 883	370 561	354 810	355 147
B	Achats consommés	833 518	178 171	194 742	222 955
L	dont Energie	671 245	146 716	154 749	170 814
E	dont Produits chimiques	35 100	9 550	8 000	9 550
A	Cessions eau				
U	Services extérieurs et autres consommations	90 296	20 574	23 074	24 074
C	IL CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	933 814	198 745	217 816	245 529
O	III.VALEUR AJOUTEE(LIJ)	512 069	171 816	136 994	109 836
C	Charges de personnel	1 646 155	445 251	428 087	393 925
M	Impôts et taxes et versements assimilés	42 507	10 627	10 626	10 627
P	IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 176 593	284 062	301 719	294 716
T	Autres produits opérationnels				296 096
E	Autres charges opérationnelles	3 500	900	900	850
S	Donations aux amortissements et aux provisions	48 500	12 125	12 125	12 125
R	Reprise sur pertes de valeur et provisions				
E	V.RESULTAT OPERATIONNEL	1 228 593	297 087	314 744	309 071
S	Produits financiers				
U	Charges financières				
L	VI.RESULTAT FINANCIER				
T	VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS(V+VI)	1 228 593	297 087	314 744	309 071
A	Total des produits des activités ordinaires	1 435 883	370 561	354 810	355 147
T	Total des charges des activités ordinaires	2 664 476	667 648	669 554	664 218
A	VIII.RESUL NET ACTIVITE ORDINAIRE	1 228 593	297 087	314 744	309 071

TCR

BUDGET 2021 PAR V2 TRIMESTRE UNITE TIZI-OUZOU

UNITE DE TIZI OUZOU : BUDGET 2021		OBJ 2021	1 trim 2021	2 trim 2021	3 trim 2021	4 trim 2021
	Solde début période	206 755	206 755	35 343	20 615	39 454
	Encaissement :	2 267 742	579 390	555 600	563 370	569 382
	Eau+REA	2 092 437	528 185	515 500	521 870	526 882
	* Créances antérieures	566 037	134 687	137 920	146 900	246 530
	* Facturation de l'exercice	1 526 400	393 498	377 580	374 970	380 352
	Travaux	38 547	10 753	9 730	8 924	9 140
	* Créances antérieures	23 078	5 860	5 566	5 757	5 895
	* Facturation de l'exercice	15 469	4 893	4 164	3 167	3 245
	Prestations	136 758	40 452	30 370	32 576	33 360
	* Créances antérieures	13 153	3 640	3 580	2 931	3 002
	* Facturation de l'exercice	123 605	36 812	26 790	29 645	30 358
	Virement inter unités	-	-	-	-	-
	Vente reforme	-	-	-	-	-
	Autres (sujestion+remb clat+mutuelle+ clat+remb cpte sujestion+unite boumerdes)	-	-	-	-	-
	Total encaissements	2 267 742	579 390	555 600	563 370	569 382
	dont encals RCQE de l'eau	204 096	52 145	50 004	50 703	51 244
	dont encals Tarif assainissement	453 548	115 878	111 120	112 674	113 876
	Décaissements :	386 177	125 079	14 685	18 000	28 413
	Sur dettes	108 190	107 000	1 190	-	-
	Sur investissements	77 987	18 079	13 495	18 000	28 413
	Sur charges d'exploitation	2 257 482	625 723	555 643	526 531	549 585
	Achats consommés	119 206	30 000	18 000	15 000	56 206
	Services	87 733	20 000	19 000	22 000	26 733
	Frais de personnel	1 646 155	445 251	428 087	393 925	378 892
	Impôts et taxes	145 500	38 000	34 750	35 800	36 950
	Frais financiers	-	-	-	-	-
	Frais divers	2 000	1 000	1 000	-	-
	Remboursement des détections pour compte économie+qualité+prejion	-	-	-	-	-
	Tarif assainissement	69 000	20 000	16 334	16 334	16 332
	Frais de siège zone	24 000	6 000	6 000	6 000	6 000
	Frais de siège DG	81 888	20 472	20 472	20 472	20 472
	Autres (Dot Koudiat +mutuelle+o/s+remb cpte sujestion+remb unite boumerdes)	82 000	45 000	12 000	17 000	8 000
	Total Décaissements	2 443 659	750 802	570 328	544 531	577 998
	Solde de trésorerie	175 917	171 412	14 728	18 839	8 616
	Solde de fin de période	30 838	35 343	20 615	39 454	30 838

TABLEAU DE FINANCEMENT

T A B L E A U

- Annexe 02 :

1- Evaluation du 4<sup>ème</sup> trimestre et année 2019

EVALUATION DU 4EME TRIMESTRE ET ANNEE 2019UNITE : UTO

UNITE DE TIZI-OUZOU REALISATIONS Année 2019		REAL T4 2019	OBJ 2019	REAL 2019	REAL / OBJ 2019	TAUX EVOL 2019-2018
<b>I N V E S T I S S E M E N T</b>	Bâtiments					#REF!
	Terrains		29 000		0,00%	#REF!
	Equipements production				#DIV/0!	#REF!
	Matériel de production				#DIV/0!	#REF!
	Véhicules de transport			27 000		0,00%
	Véhicules utilitaires			65 000	9 747	15,00%
	Véhicules de tourisme			24 000		0,00%
	Equipements sociaux			350		0,00%
	Matériel & Outillage d'atelier		1 072	22 170	1 072	4,84%
	Matériel & Outillage de chantier et production			65 250	1 915	2,93%
	Equipements informatiques		1 660	11 770	4 430	37,64%
	Matériel de bureaux			6 150	3 603	#DIV/0!
	Mobilier de bureaux			450	415	6,75%
	Matériel de reprographie					0,00%
	Agencement/installations			35 360	3 675	10,39%
	Téléphone/fax			960		0,00%
	Autre matériel de protection			3 060		0,00%
	autre matériel de Labo		186	2 000	212	10,60%
	Autre matériel de communication					#DIV/0!
	Cycle et moto-cycle			6 000		0,00%
Installation GPL		162	1 265	162	12,81%	
<b>Total</b>		<b>3 080</b>	<b>299 785</b>	<b>25 231</b>	<b>8,42%</b>	<b>#REF!</b>

EVALUATION DU 4EME TRIMESTRE ET ANNEE 2019UNITE : UTO

UNITE DE TIZI-OUZOU REALISATIONS Année 2019					REAL T4 2019	OBI 2019	REAL 2019	REAL/OBI 2019	TAUX EVOL 2019-2018
T				Chiffre d'affaires	168 158	1 364 045	1 106 644	81,13%	#REF!
.				Eau	91 526	895 320	692 216	77,31%	#REF!
C				RFA	31 093	332 890	268 468	80,65%	#REF!
.				Travaux	45 477	118 215	135 498	114,62%	#REF!
C				Prestations	62	17 620	10 462	59,38%	#REF!
R				Cessions eau				#DIV/0!	#REF!
.				autres à préciser				#DIV/0!	#REF!
T				I.PRODUCTION DE L'EXERCICE	168 158	1 364 045	1 106 644	81,13%	#REF!
A				Achats consommés	179 853	764 573	722 124	94,45%	#REF!
B				dont Energie	158 996	624 996	597 464	95,59%	#REF!
L				dont Produits chimiques		33 574		0,00%	#REF!
E				Cessions eau				#DIV/0!	#REF!
A				Services extérieurs et autres consommations	26 693	107 526	101 591	94,48%	#REF!
U				II.CONSONMMATIONS DE L'EXERCICE	206 546	827 099	823 715	94,45%	#REF!
C				III.VALEUR AJOUTEE(I-II)	38 388	491 946	282 929	57,51%	#REF!
O				Charges de personnel	310 209	1 156 608	1 232 926	106,60%	#REF!
M				Impôts et taxes et versements assimilés	15 674	35 391	37 979	107,31%	#REF!
P				IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	364 271	700 053	987 976	141,13%	#REF!
T				Autres produits opérationnels				#DIV/0!	#REF!
E				Autres charges opérationnelles		4 000	582	14,55%	#REF!
S				Dotations aux amortisants et aux provisions	11 901	48 000	52 900	110,21%	#REF!
R				Reprise sur pertes de valeur et provisions				#DIV/0!	#REF!
E				V.RESULTAT OPERATIONNEL	376 172	752 053	1 041 458	138,48%	#REF!
S				Produits financiers				#DIV/0!	#REF!
U				Charges financières				#DIV/0!	#REF!
L				VI.RESULTAT FINANCIER				#DIV/0!	#REF!
T				VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS(N+VI)	376 172	752 053	1 041 458	138,48%	#REF!
A				Total des produits des activités ordinaires	168 158	1 364 045	1 106 644	81,13%	#REF!
T				Total des charges des activités ordinaires	544 330	2 116 098	2 148 102	101,51%	#REF!
T				VIII.RESUL NET ACTIVIT ORDINAIRES	376 172	752 053	1 041 488	138,48%	#REF!

TCR

EVALUATION DU 4EME TRIMESTRE ET ANNEE 2019 UNITE : UTO

UNITE DE TIZI-OUZOU REALISATIONS Année 2019		REAL T4 2019	OBI 2019	REAL 2019	REAL / OBJ 2019	TAUX EVOL 2019-2018
	Solde début période	74 765	10 701	136 381	1274,47%	#REF!
	Encaissement :	186 863	2 128 353	1 382 762	64,97%	#REF!
	Eau+RFA	161 296	1 864 676	1 247 930	66,92%	#REF!
	* Créances antérieures	3 527	362 977	306 523	84,45%	#REF!
	* Facturation de l'exercice	157 769	1 501 699	941 407	62,69%	#REF!
	Travaux	24 795	240 696	128 040	53,20%	#REF!
	* Créances antérieures	50	26 491	10 294	38,86%	#REF!
	* Facturation de l'exercice	24 745	214 205	117 746	54,97%	#REF!
	Prestations	772	22 981	6 792	29,55%	#REF!
	* Créances antérieures	113	9 308	2 438	26,19%	#REF!
	* Facturation de l'exercice	659	13 673	4 354	31,84%	#REF!
	Virement inter unités(DG+UNITE BOUMERDES)	65 959		365 959	#DIV/0!	#REF!
	Vente reforme	30 166		30 166	#DIV/0!	#REF!
	Autres (Sujction+remb ciar+mutuelle+remb cpte sujction)	1 223	14 000	10 123	72,31%	#REF!
	Total encaissements	284 211	2 142 353	1 789 010	83,51%	#REF!
	dont encals RGQE de l'eau	10 210	169 236	118 476	70,01%	#REF!
	dont encals Tarif assainissement	23 320	374 400	263 092	70,27%	#REF!
	Décaissements :	1 258	193 754	331 131	170,90%	#REF!
	Sur dettes		99 473	311 409	313,06%	#REF!
	Sur investissements	1 258	94 281	19 722	20,92%	#REF!
	Sur charges d'exploitation	282 689	1 951 754	1 519 231	77,84%	#REF!
	Achats consommées	36 989	166 097	96 859	58,31%	#REF!
	Services	14 067	110 956	98 770	89,02%	#REF!
	Frais de personnel	204 057	1 156 608	1 003 526	86,76%	#REF!
	Impôts et taxes	11 874	138 205	119 727	86,63%	#REF!
	Frais financiers				#DIV/0!	#REF!
	Frais divers		4 000	3 277	81,93%	#REF!
	Remboursement des détections pour compte économie+qualité+gestion				#DIV/0!	#REF!
	Tarif assainissement		192 000	104 525	54,44%	#REF!
	Frais de siège zone		24 000		0,00%	#REF!
	Frais de siège DG		81 888		0,00%	#REF!
	Autres( Dot koudiat +mutuelle +o/s +remb cpte sujction)	15 702	78 000	92 547	118,65%	#REF!
	Total Décaissements	283 947	2 145 508	1 850 362	86,24%	#REF!
	Solde de trésorerie	264	3 155	61 352	1944,60%	#REF!
	Solde de fin de période	75 029	7 546	75 029	994,29%	#REF!

T A B L E A U  
D E  
F I N A N C E M E N T  
T A B L E A U DE FINANCEMENT

## 2- Evaluation du 4<sup>ème</sup> trimestre et année 2020

EVALUATION DU 4 EME TRIMESTRE ET EXERCICE 2020 UNITE : TIZI OUZOU Utd

UNITE DE DISTRIBUTION DE : tizi ouzou REALISATIONS 2020		Obj T4 2020	Réal T4 2020	Obj 2020	Réalis 2020	Taux de Réal T4 2020	Taux de Réal an 2020	
<b>I N V E S T I S S E M E N T</b>	Bâtiments			56 600	13 582		24,00%	
	Terrains							
	Equipements production							
	Matériel de production							
	Véhicules de transport	15 000		15 000				
	Véhicules utilitaires			19 000				
	Véhicules de tourisme			7 500				
	Equipements sociaux			350				
	Matériel & Outillage d'atelier	2 740		11 620				
	Matériel & Outillage de chantier et production		24 079	27 524	25 545	107,02%	107,75%	
	Equipements informatiques		2 068	2 068	5 370	2 068	38,51%	
	Matériel de bureaux				450			
	Mobilier de bureaux		892	892	6 150	892	14,50%	
	Matériel de reprographie							
	Agencement/Installations				18 320	1 153		6,29%
	Téléphone/fax							
	Autre matériel de protection		24 609		3 060			
	Autre matériel de Labo				2 000	24 609		1230,45%
	Autre matériel de communication				850			
	Cycle et moto-cycle	1 500			1 500			0,00%
Autres (logiciels)		120		650	120		18,46%	
<b>Total</b>		<b>41 740</b>	<b>51 768</b>	<b>173 965</b>	<b>69 948</b>	<b>124,02%</b>	<b>40,21%</b>	

EVALUATION DU 4 EME TRIMESTRE ET EXERCICE 2020 UNITE .TIZI OUZOU uio

122  
 تقييوني  
 2020

UNITE DE DISTRIBUTION DE : tizi ouzou REALISATIONS 2020		Obj T4 2020	Réal T4 2020	Obj 2020	Réalis 2020	Taux de Réal T4 2020	Taux de Réal an 2020
	Chiffre d'affaires	330 540	329 172	1 287 730	1 290 987	99,59%	100,25%
	Eau	226 226	204 155	877 914	796 453	90,24%	90,72%
	RFA	86 940	82 958	331 566	326 612	95,42%	98,51%
	Travaux	15 984	35 881	71 990	145 443	224,48%	202,03%
	Prestations	1 390	6 178	6 260	22 479	444,46%	359,09%
	Cessions eau						
	autres à préciser						
	I.PRODUCTION DE L'EXERCICE	330 540	329 172	1 287 730	1 290 987	99,59%	100,25%
	Achats consommés	227 280	193 304	878 609	750 229	85,05%	85,39%
	dont Energie	183 253	155 076	678 487	624 675	84,62%	92,07%
	dont Produits chimiques	8 869	5 192	35 474	19 230	58,54%	54,21%
	Cessions eau						
	Services extérieurs et autres consommations	35 151	65 483	142 156	117 803	186,29%	82,87%
	II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	262 431	258 787	1 020 765	868 032	98,61%	85,04%
	III.VALEUR AJOUTEEE(I-II)	68 109	70 385	266 965	422 955	103,34%	158,43%
	Charges de personnel	303 961	591 365	1 321 007	1 739 628	194,56%	131,69%
	Impôts et taxes et versements assimilés	10 000	7 394	39 500	31 273	73,94%	79,17%
	IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	245 852	528 394	1 093 542	1 347 946	214,92%	173,26%
	Autres produits opérationnels						
	Autres charges opérationnelles	100					
	Dotations aux amortissements et aux provisions	13 754	14 242	55 016	44 547	103,55%	80,97%
	Reprise sur pertes de valeur et provisions						
	V.RESULTAT OPERATIONNEL	259 706	542 636	1 149 308	1 394 252	208,94%	121,31%
	Produits financiers						
	Charges financières						
	VI.RESULTAT FINANCIER						
	VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS(V+VI)	259 706	542 636	1 149 308	1 394 252	208,94%	121,31%
	Total des produits des activités ordinaires	330 540	329 172	1 287 730	1 290 987	99,59%	100,25%
	Total des charges des activités ordinaires	590 245	871 808	2 437 038	2 685 239	147,70%	110,18%
	VIII.RESUL.NET ACTIVIT ORDINAIRES	259 706	542 636	1 149 308	1 394 252	208,94%	121,31%

TCR

UNITE DE DISTRIBUTION DE : tizi ouzou REALISATIONS 2020		Obj T4 2020	Réal T4 2020	Obj 2020	Réalis 2020	Taux de Réal T4 2020	Taux de Réal an 2020
	Solde début période	21 131	192 793	18 028	75 029	912,37%	416,18%
	Encaissement :	545 411	595 994	2 208 875	1 920 383	109,27%	86,94%
	Eau+RFA	522 234	544 682	2 092 437	1 730 136	104,30%	82,69%
	* Créances antérieures	102 433	173 799	471 012	660 757	169,67%	140,28%
	* Facturation de l'exercice	419 801	370 883	1 621 425	1 069 379	88,35%	65,95%
	Travaux	2 318	895	11 643	44 507	38,61%	382,26%
	* Créances antérieures	1 484	84	7 463	28 694	5,66%	384,48%
	* Facturation de l'exercice	834	811	4 180	15 813	97,24%	378,30%
	Prestations	20 859	50 417	104 795	145 740	241,70%	139,07%
	* Créances antérieures	1 252	7 478	6 322	12 532	597,28%	198,23%
	* Facturation de l'exercice	19 607	42 939	98 473	133 208	219,00%	135,27%
	Virement inter unités				65 000		
	Vente reforme						
	Autres ( rem b clair+mutuelle+rem b pte sujetion)		50		1 053		
	Total encaissements	545 411	596 044	2 208 875	1 986 436	109,28%	89,93%
	dont encais RGQE de l'eau	45 000	54 347	170 000	180 229	120,77%	106,02%
	dont encais Tarif assainissement	100 000	119 757	390 000	394 255	119,76%	101,99%
	Décaissements :						
	Sur dettes			215 615	107 295		49,76%
	Sur investissements	44 960	11 945	114 960	13 317	26,57%	11,58%
	Sur charges d'exploitation						
	Achats consommés	50 687	15 872	102 087	78 446	31,31%	76,84%
	Servicés	57 619	7 497	101 419	56 083	13,01%	55,30%
	Frais de personnel	303 961	525 914	1 321 007	1 452 651	173,02%	109,97%
	Impôts et taxes	35 861		143 445	33 578	0,00%	23,41%
	Frais financiers						
	Frais divers	500		4 000	1 759	0,00%	43,98%
	Remboursement des détections pour compte économie-qualité-gestion						
	Tarif assainissement		15 603		57 556		
	Frais de siège zone	6 000		24 000		0,00%	0,00%
	Frais de siège DG	20 472		81 888		0,00%	0,00%
	Autres ( Dot koudijat +mutuelle +o/s +rem b pte sujetion)	23 000	5 251	95 000	54 025	22,83%	56,87%
	Total Décaissements	543 060	582 082	2 203 421	1 854 710	107,19%	84,17%
	Solde de trésorerie	2 351	13 962	5 454	131 726	593,87%	2415,22%
	Solde de fin de période	23 482	206 755	23 482	206 755	880,48%	880,48%

T  
A  
B  
L  
E  
A  
U  
D  
E  
F  
I  
N  
A  
N  
C  
E  
M  
E  
N  
T

TABEAU DE FINANCEMENT

### 3- Evaluation du 4<sup>ème</sup> trimestre et année 2021

EVALUATION DU 4<sup>ème</sup> TRIMESTRE ET ANNEE 2021 : Unité de Tizi Ouzou

UNITE DE DISTRIBUTION DE : TIZI-OUZOU REALISATIONS T4 & Année 2021		Obj T4 2021	Réal T4 2021	Obj 2021	Réalis 2021	Taux de Réal T4 2021	Taux de Réal Année 2021
I N V E S T I S E M E N T	Bâtiments		17 261		17 261		
	Terrains						
	Equipements production						
	Matériel de production	12 000		15 000		0,00%	0,00%
	Véhicules de transport						
	Véhicules utilitaires			12 000			0,00%
	Véhicules de tourisme			390			0,00%
	Equipements sociaux						
	Matériel & Outillage d'atelier	3 800	268	1 0080	1 153	7,05%	11,44%
	Matériel & Outillage de chantier et production						
	Equipements informatiques	9 000	3 457	12 890	6 992	38,41%	54,24%
	Matériel de bureaux		3 753	5 050	4 289		84,93%
	Mobilier de bureaux		316		341		
	Matériel de reprographie		840	6 850	936		13,66%
	Agencement/installations		3 353	10 650	5 941		55,78%
Téléphone/fax			292			0,00%	
Autre matériel de protection			4160			0,00%	
autre matériel de Labo		419	125	419		335,20%	
Autre matériel de communication		252		252			
Cycle et moto-cycle							
Autres à préciser				268			
<b>Total</b>		<b>24 800</b>	<b>29 919</b>	<b>77 987</b>	<b>37 852</b>	<b>120,64%</b>	<b>48,54%</b>

EVALUATION DU 4ème TRIMESTRE ET ANNEE 2021 : Unité de Tizi Ouzou

UNITE DE DISTRIBUTION DE : TIZI-OUZOU REALISATIONS T4 & Année 2021		Obj T4 2021	Réal T4 2021	Obj 2021	Réalis 2021	Taux de Réal T4 2021	Taux de Réal Année 2021
T	Chiffre d'affaires	355 147	252 756	1 435 883	1 162 381	71,17%	80,95%
	Eau	213 165	133 928	868 120	683 409	62,83%	78,72%
	RFA	98 561	86 060	394 117	340 286	87,32%	86,34%
C	Travaux	39 945	29 151	159 750	121 019	72,98%	75,76%
	Prestations	3 076	3 617	13 896	17 667	104,06%	127,14%
	Cessions eau						
	autres à préciser						
R	I.PRODUCTION DE L'EXERCICE	355 147	252 756	1 435 883	1 162 381	71,17%	80,95%
T	Achats consommés	237 650	156 907	833 518	673 773	66,02%	80,83%
A	dont Energie	198 966	123 495	671 245	521 381	62,07%	77,67%
B	dont Produits chimiques	9 550	4 367	35 100	15 499	45,73%	44,16%
L	Cessions eau						
E	Services extérieurs et autres consommations	24 074	37 712	90 296	80 140	156,65%	88,75%
A	II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	261 724	194 619	923 814	753 913	74,36%	81,61%
U	III. VALEUR AJOUTEE (I-II)	93 423	58 137	512 069	408 468	62,23%	79,77%
C	Charges de personnel	378 892	485 939	1 646 155	1 960 040	128,25%	119,07%
O	Impôts et taxes et versements assimilés	10 627	5 702	42 507	30 055	53,66%	70,71%
M	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	296 096	433 504	1 176 593	1 581 627	146,41%	134,42%
P	Autres produits opérationnels						
T	Autres charges opérationnelles	850		3 500		0,00%	0,00%
E	Dotations aux amortissements et aux provisions	12 125	12 470	48 500	47 347	102,85%	97,62%
S	Reprise sur pertes de valeur et provisions						
R	V. RESULTAT OPERATIONNEL	309 071	445 974	1 228 593	1 628 974	144,30%	132,59%
E	Produits financiers						
S	Charges financières						
U	VI. RESULTAT FINANCIER						
L	VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT	309 071	445 974	1 228 593	1 628 974	144,30%	132,59%
T	IMPOTS (VA-VI)						
A	Total des produits des activités ordinaires	355 147	252 756	1 435 883	1 162 381	71,17%	80,95%
T	Total des charges des activités ordinaires	664 218	698 730	2 664 476	2 791 355	105,20%	104,76%
	VIII. RESULTAT NET ORDINAIRE	309 071	445 974	1 228 593	1 628 974	144,30%	132,59%

TCR

UNITE DE DISTRIBUTION DE : TIZI-OUZOU REALISATIONS T4 & Année 2021		Obj T4 2021	Réal T4 2021	Obj 2021	Réalis 2021	Taux de Réal T4 2021	Taux de Réal Année 2021
Solde début période		39 454	96 281	206 755	206 755	244,03%	100,00%
Encaissement :		569 382	517 087	2 267 742	1 883 873	90,82%	83,07%
Eau+RFA		526 882	479 531	2 092 437	1 733 433	91,01%	82,84%
* Créances antérieures		146 530	89 548	566 037	628 761	61,11%	111,08%
* Facturation de l'exercice		380 352	389 983	1 526 400	1 104 672	102,53%	72,37%
Travaux		9 140	8 596	38 547	15 930	94,05%	41,33%
* Créances antérieures		5 895	1 950	23 078	7 167	33,08%	31,06%
* Facturation de l'exercice		3 245	6 646	15 469	8 763	204,81%	56,65%
Prestations		33 360	28 960	136 758	134 510	86,81%	98,36%
* Créances antérieures		3 002	1 928	13 153	13 215	64,22%	100,47%
* Facturation de l'exercice		30 358	27 032	123 605	121 295	89,04%	98,13%
Virement inter unités							
Vente reforme					296 787		
Autres ( cta+mutuelle+cahier de charge et rest prov cheque )			52		5 839		
Total encaissements		569 382	517 139	2 267 742	2 186 499	90,82%	96,42%
dont encais RGQE de l'eau		51 244	45 098	204 096	164 676	88,01%	80,69%
dont encais Tarif assainissement		113 876	99 254	453 548	358 920	87,16%	79,14%
Décaissements :		28 413	16 293	186 177	221 383	57,34%	118,91%
Sur dettes				108 190	162 949		150,61%
Sur investissements		28 413	16 293	77 987	58 434	57,34%	74,93%
Sur charges d'exploitation		498 781	481 120	2 000 594	1 932 439	96,46%	96,59%
Achats consommés		56 206	46 789	119 206	122 489	83,25%	102,75%
Services		26 733	38 811	87 733	108 644	145,18%	123,83%
Frais de personnel		378 892	395 243	1 646 155	1 699 551	104,32%	103,24%
Impôts et taxes		36 950		145 500		0,00%	0,00%
Frais financiers							
Frais divers			277	2 000	1 755		87,75%
Remboursement des détections pour compte économie+qualité+gestion							
Tarif assainissement		16 332	7 436	69 000	52 478	45,53%	76,06%
Frais de siège zone		6 000	1 000	24 000	3 000	16,67%	12,50%
Frais de siège DG		20 472		81 888		0,00%	0,00%
Autres ( Dot koudiat +mutuelle+o/s+reimb sujetion)		8 000	28 254	82 000	104 637	353,18%	127,61%
Total Décaissements		577 998	534 103	2 443 659	2 313 937	92,41%	94,69%
Solde de trésorerie		8 616	16 964	175 917	127 438	196,89%	72,44%
Solde de fin de période		30 838	79 317	30 838	79 317	257,21%	257,21%

TABLEAU DE FINANCEMENT

T  
A  
B  
L  
E  
A  
U  
D  
E  
F  
I  
N  
A  
N  
C  
E  
M  
E  
N  
T

## Résumé

Le contrôle de gestion est une fonction clé dans la gestion d'une entreprise, visant à fournir aux dirigeants les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Il assure une utilisation efficace des ressources pour atteindre les objectifs organisationnels en alignant la stratégie avec les actions quotidiennes. Les outils de contrôle comprennent la comptabilité générale, analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord, et le système d'information.

La gestion budgétaire est un processus qui permet à une organisation de planifier, surveiller et contrôler ses dépenses et ses revenus. Elle vise à atteindre les objectifs financiers de l'entreprise. Et elle joue un rôle crucial dans la planification financière, le contrôle des coûts, la prise de décision et l'évaluation des performances.

Le système budgétaire revêt une importance cruciale au sein des entreprises publiques. Cette démarche qui vise à planifier et contrôler l'utilisation des ressources financières d'une organisation pour atteindre ses objectifs. Il comprend les étapes de prévision, budgétisation et contrôle. La prévision consiste à anticiper les futurs besoins en se basant sur des méthodes scientifiques et implique tous les responsables de l'entreprise. La budgétisation quantifie ces prévisions en définissant les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs. Les budgets comprennent notamment celui des ventes, de production, des approvisionnements, des charges, des investissements, et de trésorerie. Les budgets sont interdépendants et doivent respecter une hiérarchie. Enfin, le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations aux prévisions, d'identifier les écarts et de prendre des mesures correctives pour assurer la performance de l'entreprise.

**Notions clés :** contrôle de gestion, gestion budgétaire, les entreprises publiques, système budgétaire, budget.

### Summary :

Management control is a key function in the management of a company, aimed at providing managers with the necessary information to make informed decisions. It ensures an efficient use of resources to achieve organizational objectives by aligning the strategy with daily actions. The control tools include general accounting, analytical, budget management, dashboard, and information system.

Budget management is a process that allows an organization to plan, monitor and control its expenses and income. It aims to achieve the financial objectives of the company. And it plays a crucial role in financial planning, cost control, decision-making and performance evaluation.

The budgetary system is of crucial importance within state-owned enterprises. This approach which aims to plan and control the use of an organization's financial resources to achieve its objectives. It includes the stages of forecasting, budgeting and control. Forecasting consists of anticipating future needs based on scientific methods and involves all those responsible for the company. Budgeting quantifies these forecasts by defining the actions to be taken to achieve the objectives. The budgets include in particular that of sales, production, supplies, expenses, investments, and treasury. Budgets are interdependent and must respect a hierarchy. Finally, budget control makes it possible to compare achievements with forecasts, identify deviations and take corrective measures to ensure the performance of the company.

**Key concepts:** management control, budget management, public enterprises, budget system, budget.

# Table des matières

Remerciements et Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

**Introduction générale ..... 1**

**Chapitre 01 : Généralités sur la gestion budgétaire..... 4**

    Introduction ..... 4

**Section 01 : Les outils du contrôle de gestion ..... 4**

    1. Définition du contrôle de gestion ..... 4

    2. Les outils de contrôle de gestion ..... 5

        2.1.1. Définition de la comptabilité générale ..... 5

        2.1.2. Les objectifs de la comptabilité générale ..... 6

        2.1.3. Les principes de la comptabilité fondamentale ..... 6

    2.2. La comptabilité analytique ..... 6

        2.2.1. La définition de la comptabilité analytique ..... 6

        2.2.2. Objectifs de la comptabilité analytique ..... 7

        2.2.3. Les différentes méthodes de comptabilité analytique ..... 7

    2.3. La gestion budgétaire ..... 8

        2.3.1. La définition de la gestion budgétaire ..... 8

        2.3.2. Terminologie ..... 9

    2.4. Tableau de bord ..... 9

        2.4.1. Définition du tableau de bord ..... 9

        2.4.2. Type de tableaux de bord ..... 10

            2.4.2.1. Tableau de bord stratégique ..... 10

            2.4.2.2. Tableau de bord de contrôle des coûts ..... 10

            2.4.2.3. Tableau de bord de performance ..... 10

        2.4.3. Avantages des tableaux de bord ..... 11

        2.4.4. Les caractéristiques du tableau de bord ..... 11

    2.5. Le système d'information ..... 11

        2.5.1. La définition du système d'information ..... 11

        2.5.2. Les fonctions du système d'information ..... 12

        2.5.3. Le rôle du système d'information ..... 13

**Section 2 : La gestion budgétaire comme outil nécessaire au contrôle de gestion..... 13**

    1. La définition de la gestion budgétaire ..... 13

    2. Le rôle de la gestion budgétaire ..... 14

        2.1. Planification financière ..... 14

        2.2. Contrôle des coûts ..... 14

        2.3. Prise de décision ..... 14

2.4.Evaluation des performances .....	14
3. Les objectifs de la gestion budgétaire .....	14
4. Les différentes étapes de la gestion budgétaire .....	15
4.1.Première étape .....	15
4.2.Deuxième étape .....	15
4.3.Troisième étape .....	16
4.4.Quatrième étape .....	16
4.5.Cinquième étape .....	16
5. Les acteurs de la gestion budgétaire .....	16
5.1.La direction générale .....	17
5.2.Le contrôleur de gestion .....	17
5.3.Les responsables des centres de responsabilité budgétaires .....	17
5.4.Le comité du budget .....	17
6. Les fonctions de la gestion budgétaire .....	17
7. Cohérence .....	17
8. Décentralisation .....	18
9. Contrôle .....	18
10. L'importance de la gestion budgétaire .....	18
11. Limites de la gestion budgétaire .....	18
12. Les enjeux de la gestion budgétaire .....	19
12.1. Les enjeux financiers .....	19
12.2. Les enjeux opérationnels .....	19
12.3. Les enjeux stratégiques .....	19
Conclusion .....	19
<b>Chapitre 02 : le système budgétaire au sein de l'entreprise publique .....</b>	<b>20</b>
Introduction .....	20
<b>Section 01 : L'aspect théorique des entreprises publiques algériennes .....</b>	<b>20</b>
1. Définition de l'entreprise publique .....	21
2. Les critères identificateurs des entreprises publiques .....	23
3. Les caractéristiques de l'entreprise publique .....	24
3.1.Une entreprise publique un organisme publique .....	24
3.2.La subordination de l'entreprise publique au principe de spécialisation .....	24
3.3.Style de gestion décentralisé des entreprises publiques .....	24
4. Les avantages de l'entreprise publique .....	25
4.1.Service publique .....	25
4.2.Contrôle publique .....	25
4.3.Stabilité et continuité .....	25
4.4.Objectifs sociaux .....	25
4.5.Investissements dans l'infrastructure .....	25
4.6.Transparence .....	26
5. Les types d'entreprises publiques .....	26
5.1.Entreprise publique administrative .....	26
5.2.Entreprise publique à caractère industriel et commercial .....	26
5.3.Entreprise publique à caractère scientifique et technologique .....	27

5.4.Entreprise publique à caractère scientifique, culturel et professionnel .....	27
6. Les objectifs des entreprises publiques .....	27
7. Aperçu historique de l'entreprise publique Algérienne .....	28
8. Evolution des entreprises publiques en Algérie .....	30
8.1.L'autogestion .....	30
8.2.Sociétés nationales .....	31
8.3.La gestion socialiste des entreprises (GSE).....	31
8.4.La restructuration des entreprises .....	31
8.5.L'autonomie des entreprises .....	31
9. Le rôle de l'entreprise publique à caractère économique et industriel .....	32
9.1.Principe de soumission de l'entreprise publique économique aux règles de droit commun.....	33

## **Section 2 : La démarche du système budgétaire au sein des entreprises publiques .. 34**

1. La prévision du budget .....	34
1.1.Fixation des objectifs (pourquoi ?) .....	34
1.2.Méthodes (comment prévoir ?) .....	34
1.3.Les acteurs (qui prévoit ?) .....	34
2. La budgétisation .....	35
2.1.Définition d'un budget .....	35
2.2.Le rôle des budgets .....	35
2.3.Les limites des budgets .....	36
2.4.Types de budgets .....	36
2.5.Hiérarchie et interdépendances des budgets .....	36
2.5.1. Budget des ventes .....	37
2.5.1.1.Les méthodes qualitatives .....	38
2.5.1.2.Les méthodes quantitatives .....	38
2.5.2. Le budget de production .....	39
2.5.2.1.Programmation de la production .....	39
2.5.2.2.Structure de budget de production .....	40
2.5.3. Le budget des approvisionnements .....	40
2.5.3.1.Les différents types de stocks .....	40
2.5.4. Le budget des charges .....	41
2.5.4.1.Les types des charges .....	42
2.5.4.2.Structure de budget des charges .....	42
2.5.5. Le budget des investissements .....	43
2.5.5.1.Les types d'investissements .....	44
2.5.6. Le budget de trésorerie .....	44
2.5.6.1.L'utilité du budget de la trésorerie .....	44
2.5.6.2.Composantes du budget de la trésorerie .....	45
2.5.6.3.Structure du budget de trésorerie .....	45
2.5.7. Les états de synthèses prévisionnelles (compte de résultat et bilan) .....	45
2.5.7.1.Le compte de résultat prévisionnel .....	46
2.5.7.2.Le bilan prévisionnel .....	46
3. Le contrôle budgétaire .....	47
3.1.Définition du contrôle budgétaire .....	47
3.2.Le processus du contrôle budgétaire .....	48

3.3.Type des écarts .....	48
3.4.Objectifs du contrôle budgétaire .....	49
Conclusion .....	49
<b>Chapitre 03 : Etude du système budgétaire au sein de l’ADE .....</b>	<b>50</b>
Introduction .....	50
<b>Section 01 : Présentation générale de l’organisme d’accueil : Cas de l’Algérienne Des</b>	
<b>Eaux.....</b>	<b>50</b>
1. Historique de l’ADE .....	50
1.1.La création de l’ADE .....	50
1.2.Situation géographique .....	51
1.3.Objet social de l’ADE .....	51
2. Cadre juridique et économiques .....	51
3. La constitution de l’ADE .....	52
4. Effectif catégoriel du personnel .....	53
5. L’organigramme général de l’ADE à l’échelle nationale .....	54
6. Organisation et fonctionnement de l’ADE .....	54
6.1.Présentation et fonctionnement des différents départements de l’unité de Tizi-	
Ouzou .....	54
6.1.1. Directeur d’unité .....	55
6.1.2. Assistant juridique .....	55
6.1.3. Assistant charge de la sécurité de patrimoine .....	55
6.1.4. Cellule informatique .....	55
6.1.5. Département administration et moyens généraux .....	55
6.1.6. Département commercial .....	55
6.1.7. Département exploitation et maintenance .....	56
6.1.8. Département ressources humaines .....	56
6.1.9. Laboratoire de l’ADE .....	57
6.1.10. Département finance et comptabilité .....	57
7. Les missions et les objectifs de l’ADE .....	58
7.1.Les missions de l’ADE .....	58
7.2.Les objectifs de l’ADE .....	58
7.3.L’origine de la source et le patrimoine de l’unité .....	59
7.4.L’évolution de l’énergie et l’activité commerciale .....	59
7.4.1. Evolution de l’énergie .....	59
7.4.2. L’activité commerciale .....	60
7.5.Organigramme général de l’unité de Tizi-Ouzou .....	60
8. Présentation du département finances et comptabilité .....	62
8.1.Organigramme du département finances et comptabilité .....	62
8.1.1. Service de la comptabilité générale .....	62
8.1.2. Service budget et finance .....	63
8.1.3. Service de gestion .....	63

<b>Section 02 : système budgétaire au sein de L’ADE .....</b>	<b>64</b>
1. Elaboration des budgets de l’ADE .....	64
1.1.Procédure d’élaboration des budgets .....	64
1.2.Méthodes d’élaboration des budgets .....	64
1.3.Etude d’élaboration des budgets .....	65
1.3.1. Le budget d’exploitation .....	65
1.3.1.1.Les charges de budget d’exploitation .....	65
1.3.1.2.Les produits du budget d’exploitation .....	66
1.3.2. Elaboration du budget d’investissement .....	67
1.3.3. Elaboration du budget de trésorerie .....	68
2. Exécution des budgets au sein de l’ADE .....	70
2.1.Exécution des budgets d’exploitation .....	70
2.1.1. Exécution des charges .....	70
2.1.2. Exécution des produits .....	71
2.2.Exécution du budget d’investissement .....	72
2.3.Exécution du budget de trésorerie .....	74
<b>Section 03 : Analyse des écarts du système Budgétaire (Evaluation des budgets).....</b>	<b>75</b>
1. Evaluation des budgets .....	75
1.1.Evaluation du budget d’exploitation .....	75
1.1.1. Evaluation des charges .....	75
1.1.2. Evaluation des produits .....	79
1.2.Evaluation du budget d’investissement .....	81
1.3.Evaluation du budget de trésorerie .....	84
Conclusion .....	89
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>90</b>
Références bibliographiques .....	93
Liste des tableaux .....	98
Liste des figures .....	100
Annexes	
Résumé	