



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Financières et comptabilité
Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

**La pratique de la Comptabilité Générale et son impact
sur l'efficacité du Contrôle de Gestion
Cas de SONATRACH**

Présenté par :
ABROUS Lila
ASKOURA Manel

Encadrement d'Entreprise :
Mr MEDARBEL Rachid
Mme SAADI Ferial

Dirigé par :
Mr MALEK Nadir

Devant les membres de jury composé de :
Président : Mr SAHALI Nouredine, MCA, UMMTO
Rapporteur : Mr MALEK Nadir, MAA, UMMTO
Examineur : Mr HADDADI Lounes, MAA, UMMTO

8^{ème} promotion

Promotion 2021-2022



Remerciement & Dédicace

Remerciement

Au terme de ce travail, nous remercions le BON DIEU tout puissant qui nous a donné la force et la volonté d'achever cette réalisation.

Nos vifs remerciements à Mr MALEK, notre promoteur, qui a bien voulu nous orienter tout au long de ce travail, nous tenons plus particulièrement à exprimer notre reconnaissance pour la qualité de son encadrement, sa disponibilité, sa patience, son soutien et ses conseils tout au long de ce travail.

Nous remercions aussi les membres du jury qui nous font l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail.

Nos vifs remerciements pour tous les enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion et plus particulièrement aux enseignants du département des Sciences de Gestion qui nous ont transmis le savoir tout au long de notre parcours universitaire

Nos vifs remerciements s'adressent aussi à Mr MEDERBEL et Mme SAADI, nos encadrent, qui ont bien voulu nous orienter dans la partie pratique, à tout le personnel de Division Production au sein de SONASRACH et de la direction générale, qui nous ont accueillis pour effectuer notre stage de fin cycle.

Enfin, nous adressons nos remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :
A ceux qui ont donné un sens à mon existence, en m'offrant une éducation
Digne de confiance, à vos
Mes très chers parents
A mes sœurs Rosa, Samira et Fassadit
A ma binôme Manel avec qui j'ai partagé de belles années d'études.
A mes très chers amis Sofiane...
Et toute personne que je connais et qui me sont chers et tous ceux qui
m'aiment....

Lila

Je dédie ce modeste travail :
A mes très chers parents
A ma sœur Mariem et mon frère Hamza
A ma chère cousine Rania
A mes chères amies
Sans oublier particulièrement ma binôme Lila
Votre affectation et votre soutien m'ont toujours à mes côtés et de me donner
cette force pour continuer.
Je vous dédie ce travail en signe de reconnaissance

Manel

Liste des abbreviation

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
BFR	Besoin de Fond de Roulement
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CA	Chiffre d’Affaire
EBE	Excédent Brut d’Exploitation
FRNG	Fonds Roulement Net Global
GNL	Gaz naturel liquéfié
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
HT	Hors Taxe
ISA	Standards Internationaux d’Audit
l’IFACI	L’Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
LQS	L’Activité Liquéfaction-Séparation
PDG	Président-directeur général
SCF	Système Comptable Financier
Sipex	Sonatrach International Production and Exploration Corporation
SONATRACH	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures
SPA	Société par action
TBD	Le tableau de bord décentralisé
TBP	Tableau de bord prospectif
TCR	Tableau de compte de résultat
TRC	L’Activité Transport par Canalisation
TTC	Toutes Taxes Comprises

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

N°	Titres des figures	Pages
Figure n°01	Les outils d'appréciation de la balance	13
Figure n°02	Les différents travaux d'inventaire	26
Figure n°03	Les opérations d'inventaire	27
Figure n°04	Les écritures d'inventaire	28
Figure n°05	Les grandes rubriques de l'actif et du passif	31
Figure n°06	Du plan au contrôle budgétaire	58
Figure n°07	La place du département comptabilité et département budget et contrôle budgétaire dans l'organisation de SONATRACH	75
Figure n°08	organigramme de direction finance et comptabilité	77
Figure n°09	organigramme budget et contrôle budgétaire	78
Figure n°10	Les indicateurs de l'équilibre financiers	91
Figure n°11	Représentation graphique du tableau de bord des budgets d'investissement par rubrique Division Production en 2021.	99
Figure n°12	Représentation secteur du tableau de bord des budgets d'investissement par rubrique Division Production 2021.	100
Figure n°13	Représentation graphique le budget d'investissement en 2021 Division Production (par région)	101

Liste des tableaux

N°	Titres des tableaux	Pages
Tableau n°01	La Balance	12
Tableau n°02	Les vérifications arithmétiques de la balance	12
Tableau n°03	Bilan actif	32
Tableau n°04	Bilan passif	33
Tableau n°05	Compte de résultat par nature	36
Tableau n°06	Compte de résultat par fonction	37
Tableau n°07	Tableau des flux de trésorerie méthode directe	39
Tableau n°08	Tableau des flux de trésorerie méthode indirecte	40
Tableau n°09	Tableau d'Etat de variation des capitaux propres	41
Tableau n° 10	Tableau des immobilisations et des actifs financiers non courants	42
Tableau n°11	Tableau des Amortissements	43
Tableau n°12	Tableau des pertes de valeur sur immobilisations et autres actions non courants	43
Tableau n°13	Tableau des participations (filiales et Entité)	43
Tableau n°14	Tableau des provisions	44
Tableau n°15	Tableau d'Etat des échéances, des créances et des dettes à la clôture de l'exercice	45
Tableau n°16	Bilan actif	89
Tableau n°17	Bilan Passif	90
Tableau n°18	Les indicateurs de l'équilibre financiers	90
Tableau n°19	Tableau de la synthèse des familles d'investissements de la division production	97
Tableau n°20	Tableau de bord des budgets d'investissement par rubrique Division Production en 2021.	98
Tableau n°21	Tableau de bord de budget d'investissement par région en 2021 Division Production.	100
Tableau n°22	Le détail de l'activité puits	102

Annexes

Liste des Annexes

Numéro	Annexes
N°01	Questionnaire pour le service contrôle de gestion
N°02	BILAN
N°03	Tableau des Comptes de Résultats
N°04	Tableau des Flux de Trésorerie
N°05	Chiffre D'Affaire 2020
N°06	Chiffre D'Affaire 2021
N°07	SONATRACH-ACTIVITE Exploration Production
N°08	Organigramme Département Budget et Contrôle de Gestion
N°09	Organigramme Division Production
N°10	Organigramme de La Macrostructure de SONATRACH
N°11	Organigramme vice-président Exploration Production

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
------------------------------------	---

Chapitre I : cadre théorique de la comptabilité générale

Introduction du chapitre I.....	5
---------------------------------	---

Section 01 : les livres comptables et les opérations de la comptabilité générale.....6

1 Présentation de système comptable financier.....	6
2 Les livres comptables.....	9
3 Les opérations de la comptabilité générale.....	13

Section 02 : Les travaux de la comptabilité générale et les états de synthèse.....25

1 Les travaux de clôture.....	25
2 Les états financiers.....	29

Conclusion du chapitre I.....	45
-------------------------------	----

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

Introduction du chapitre II.....	46
----------------------------------	----

Section 01 : missions et outils du contrôle de gestion.....47

1 Missions et conditions d'efficacité du contrôle de gestion.....	47
2 Le processus du contrôleur et outil du contrôle de gestion.....	48
3 Les obstacles à la mise en œuvre du contrôle de gestion.....	65

Section02: l'impacte de la comptabilité générale sur efficacité du contrôle de gestion....67

1 Contrôle financier.....	67
2 La mission du contrôleur financier.....	68
3 La relation entre le contrôle de gestion et la comptabilité générale.....	69

Conclusion du chapitre II.....	71
--------------------------------	----

Chapitre III : la comptabilité générale et son impact sur l'efficacité du contrôle de gestion cas SONATRACH

Introduction du chapitre III.....72

Section 01 : présentation de la Division Production.....73

1 But et Création de la Structure Division Production.....73

2 Missions Essentielles de la Division Production.....73

3 Organisation de la Division Production.....73

Section 02 : Etude de cas sur l'impact de la comptabilité générale sur l'efficacité de contrôle de gestion.....80

1 Présentation des états financiers.....80

2 Analyse financière de la Division Production de SONATRACH.....89

3 Contrôle de budget d'investissement à travers l'utilisation du tableau de bord, des indicateurs de pilotage et l'évolution des proportions.....96

4 Les résultats obtenus au cours de l'étude.....103

Conclusion du chapitre III.....104

Conclusion générale.....106

Bibliographie

Annexes

Résumé

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION

Selon la logique fonctionnelle complétée par l'approche économique, l'entreprise est une organisation autonome avec diverses fonctions à la fois différentes et dépendantes de la qualité et de la synergie de ses fonctions. Confrontées à une concurrence de plus en plus rude, les entreprises doivent continuellement améliorer leur compétitivité opérationnelle et mieux utiliser leurs ressources financières et humaines.

A l'époque moderne, l'usage de la comptabilité ne se limite pas aux institutions commerciales, industrielles et financières, mais s'étend également à diverses autres institutions telles que les administrations, les associations, les clubs et les organisations sociales, et organise la multiplicité des usages comptables. Elle a conduit à l'émergence de plusieurs branches, telles que la comptabilité analytique, la comptabilité publique et la comptabilité fiscale, la comptabilité générale, etc. Par conséquent, on peut dire que la comptabilité est un art qui doit être maîtrisé puis développé en une science avec ses propres concepts, ses règles et ses principes.

La comptabilité trouve son origine dans la réalité des actions entreprises à des fins d'enregistrement quantitatif des événements économiques et de description historique, Il a concentré ses intérêts sur les flux externes pour calculer le résultat financier du travail des institutions économiques la situation financière nette qui en résulte. Par la suite, ces institutions ont connu la multiplicité et un élargissement des activités et diversité dans sa taille de ses structures en réponse aux changements des composantes de son environnement, comme l'évolution du cadre économique, notamment l'environnement technologique. En conséquence, ces changements imposent la disponibilité des informations nécessaires pour faciliter l'un des aspects les plus importants de la gestion.

Les enjeux du contrôle de gestion sont devenue importants pour les établissements économique, public et privé, tel qu'il est devenu par conséquent, elle jouit d'une indépendance dans la prise de décisions liées à la conduite de ses affaires car elle dépend avant tout de Contrôler les ressources en raison de leur volonté, et cela pour atteindre les objectifs fixés.

Le contrôle de gestion s'emploie à mesurer en temps réel la performance de l'entreprise pour s'assurer de l'utilisation optimale de ses ressources. C'est un outil de consolidation des acquis et d'anticipation des problèmes pour aider l'entreprise à gagner en performance et accompagner ainsi son développement.

INTRODUCTION GENERALE

Actualité de sujet

Au début de l'année 2010 l'Algérie a mis un nouveau système comptable financier s'inspirant sur les normes Standards IAS /IFRS et les normes américaines USGAAP qui sont en parfaite harmonie avec les normes universelles permettant au système financier et bancaire de relever les défis de la mondialisation dans le secteur financier. Ce qui pousse les personnes concernées par la comptabilité à être à jour avec ces nouveaux concepts à tous les niveaux juridiques théoriques et techniques.

Les objectifs des études:

Sur la base de ce qui précède, on peut dire que cette étude vise notamment à mettre en évidence l'efficacité de la comptabilité générale dans le suivi de la gestion d'entreprises, ainsi qu'à être en mesure de comprendre les mesures prises pour concevoir un système de contrôle particulièrement efficace pour montrer son importance et pour éliminer les imprécisions, les confusions et refléter l'aspect théorique sur la réalité.

L'importance de sujet :

L'importance de cette recherche se traduit par le fait que la comptabilité générale à travers ses orientations modernes est devenue importante pour le contrôle de gestion, ce thème fait partie du thème moderne et nous permet de savoir le chemin vers un bon système de contrôle

Justification de Choix de sujet :

Parmi nos intérêts scientifiques figure le désir d'en savoir plus sur l'efficacité de la comptabilité générale dans le contrôle de la gestion ainsi que les institutions économiques et les entreprises.

La problématique :

Nous allons essayer d'étudier et d'analyser cette thématique en nous basant sur la problématique suivante :

« La comptabilité générale est-elle un outil efficace de contrôle de la gestion des institutions économiques ? ».

De cette question de départ découle les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que la comptabilité générale ?
- Quel est le rôle de la comptabilité générale dans l'entreprise ?
- Comment s'organiser les travaux comptables ?

INTRODUCTION GENERALE

- Comment se font les travaux de fin d'année et quelle sont les déclarations qu'on doit effectuer ?
- Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés ?
- Quelle est l'efficacité de la comptabilité générale dans le contrôle de gestion de SONATRACH?

Hypothèse de recherche:

Pour appréhender notre étude et répondre efficacement à nos questions de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La comptabilité générale est considérée non seulement comme une technique d'enregistrement mais aussi comme un outil de gestion.

Hypothèse 02 : La comptabilité générale est efficace pour le contrôle de gestion, car c'est l'outil le plus abouti et le plus proche de suivi et de contrôle des flux incarnés du mouvement de l'outil d'entreprise, que ce soit au niveau interne ou externe.

La méthodologie de la recherche :

Afin de mieux appréhender tous les aspects de la problématique et ainsi répondre aux différentes questions et interrogations soulevées, notre approche sera d'abord descriptive, notamment en présentant le cadre théorique de notre recherche, puis utilisera des méthodes historiques dans les rubriques concernées à travers le traitement des données et Analyser les étapes d'élaboration de la comptabilité et l'approche analytique dans les chapitres menant des recherches de terrain sur les phénomènes de contrôle de gestion et les méthodes déductives considérant l'impact de la comptabilité générale sur l'efficacité du contrôle de gestion.

Notre plan de rédaction s'articule autour de trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous avons abordé une présentation générale sur la comptabilité générale dans la première section, nous présenterons le nouveau système comptable financier le (SCF), les livres comptables et les opérations de la comptabilité générale. Dans la troisième et la dernière section de ce chapitre nous finirons par les travaux de la comptabilité générale et ses documents de synthèse (états financiers).

Le second chapitre aborde le contrôle de gestion, dans la première section, nous présentons missions et outils du contrôle de gestion, le processus de travail du contrôleur de gestion, ensuite nous expliquerons les obstacles. Dans la troisième section nous concluons le chapitre par le contrôle financier et l'impact de la comptabilité générale sur l'efficacité de contrôle de gestion

INTRODUCTION GENERALE

Nous concluons notre travail de recherche par une présentation de l'entreprise d'accueil, puis nous examinerons de manière concrète tous les aspects théoriques que nous avons développés dans le sujet de recherche, nous tentons d'étudier l'impact de la comptabilité générale sur l'efficacité de contrôle de gestion au sein de la Division Production de SONATRACH de HYDRA-ALGER.

Nous terminerons notre travail de recherche par une conclusion générale conclura notre travail.

Chapitre I :

Cadre théorique de la comptabilité générale

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Introduction

La globalisation des activités des entreprises, le développement des marchés internationaux et le besoin accru de transparence financière pour établir la confiance des investisseurs a donné à la comptabilité un rôle de communication internationale de la situation financière de l'entreprise.

La normalisation comptable internationale implique l'uniformisation des règles comptables pour l'adoption d'un langage commun afin de présenter une information financière claire, homogène et facilement compréhensible pour tous les utilisateurs économique.

La comptabilité générale est un vaste champ de connaissances qui permet de classer et d'ordonner les entreprises et leurs processus afin de mesurer leur production et d'optimiser leur performance, une aide à la prise de décision sur le plan financier et déterminer les résultats globaux de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous présentant le nouveau system comptable SCF a quoi il sert, en suit nous exposons en première les livre comptable, les opérations de comptabilité générale d'une organisation, en trémière par les étapes les plus importantes les états de synthèse pour une image fidèle de l'entreprise.

Pour clarifier davantage ce point, dans ce chapitre intitulé «cadre théorique de la comptabilité générale » il est divisé en trois sections :

- Section 01 : les livres comptables et les opérations de la comptabilité générale.
- Section 02 : les travaux et les états financiers de la comptabilité générale

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Section 01 : les livres comptables et les opérations de la comptabilité générale

La comptabilité générale est une sorte de « Boite noire ». Elle enregistre tous les flux entrant dans l'entreprise ainsi que tous les flux sortants, mais ignore les opérations internes. Elle ne permet pas de connaître les coûts de revient de produits fabriqués ou des services exécutés. Ceci est la vocation d'un autre outil relié à la comptabilité générale, la comptabilité. Ajoutons la comptabilité n'enregistre que des faits passés et ne fournit qu'une image rétrospective de l'entreprise.

Après quelques mises au point dans la section précédente sur les différents aspects de la comptabilité générale, nous vous présenterons le nouveau système comptable, à quoi il sert, avec une petite définition sur ses comptes, ensuite nous présenterons les documents de base de la comptabilité et expliquer l'une de ses opérations.

1. Présentation de système comptable financier

1.1. Dispositions générales du Système Comptable Financier :

La loi organique n° 07/11 du 25 novembre 2007 portant système comptable et financier, le décret n° 08/156 du 26 mai 2008 pris en application de la loi, ainsi que les arrêtés du ministre des finances du 26 mai 2008 ont mis en exergue certaines obligations comptables que toutes les entreprises doivent appliquer de façon permanente.

Le décret exécutif n° 09-110 du 7 avril 2009 fixe les modalités et conditions de tenue de la comptabilité au moyen système informatique.

▪ Le système comptable financier doit être appliqué par :

- Les entreprises soumises au code de commerce,
- Les entreprises publiques, parapubliques ou d'économie mixte
- Les coopératives
- Et plus généralement les entités produisant des biens ou des services marchands ou non marchands, dans la mesure où elles exercent des activités économiques qui se fondent sur des actes répétitifs.

Le caractère obligatoire de l'application de la comptabilité selon les nouvelles dispositions a été renforcé par la loi des finances complémentaires pour 2009, qui précise dans son article 6 que : « les entreprises doivent respecter les définitions édictées par le système comptable financier, sous réserve que celles-ci ne soient pas incompatibles avec les règles fiscales applicables pour l'assiette de l'impôt. »

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Le cadre conceptuel du système comptable financier définit :

- Les concepts, qui sont à la base de la préparation et de la présentation des états financiers,
- Les conventions et principes comptables à respecter et caractéristiques qualitatives de l'information financière

1.2. Définition, rôle et objectifs de SCF:

• Définition de SCF

Le SCF est un ensemble des règles imposées ou recommandés par l'Etat et qui visent à rationaliser et normaliser la tenue d'une comptabilité¹.

• Rôle de SCF :

- Il constitue une référence pour l'établissement de nouvelles normes.
- Il facilite l'interprétation des normes comptables et l'appréhension d'opérations ou d'évènements non explicitement prévus par la réglementation comptable.

Ainsi la comptabilité de chaque entreprise doit :

- Respecter une terminologie et des principes directeurs communs à l'ensemble des entités ;
- Mettre en œuvre des conventions, des méthodes et des procédures normalisées.
- S'appuyer sur une organisation répondant aux exigences de tenue, de contrôle, de collecte de communication des informations à traiter.

• Objectifs :

- La préparation des états financiers ;
- L'interprétation par les utilisateurs de l'information contenue dans les états financiers
- Préparés en conformité avec les normes comptables ;
- Développement des normes ;
- Les destinataires des états financiers ;
- La formation d'une opinion sur la conformité ;
- Les hypothèses de base ;
- Les principes comptables à respecter ;
- Un ensemble de définitions et de règles d'évaluations.

1.3. Définition des comptes du SCF :

Chaque entité établit au moins un plan de comptes qui doit être adapté à sa structure, son activité et ses besoins en information de gestion.²

¹ HAMMAM Moussa, « *comptabilité générale exercices d'applications* », tome 2, LE SAVOIR éditions, ABAN Ramdan, Alger 2011, p 58

² Projet de système comptable financier- Conseil national de la comptabilité- Juillet 2009

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Le compte est la plus petite unité retenue pour le classement et l'enregistrement des mouvements comptables.

Les comptes sont regroupés en catégories homogènes appelées classe ; il existe deux catégories de classe de comptes :

- Des classes de comptes de situation : classe 1, 2, 3, 4,5.
- Des classes de comptes de gestion : classe 6 et 7

Classe 1: Elle concerne les différents comptes de capitaux et tout ce qui est relatif à ces derniers (résultat, provisions, dettes, liaison.....etc.).

Classe2 : Elle concerne les différents comptes d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières et tout ce qui est relatif à ces derniers (acquisition, pertes de valeurs..... etc.).

Classe3: Elle concerne les différents comptes de stocks (marchandises, matières premières, produits fini, fournitures.....etc.) et tout ce qui est relatif à ces derniers (approvisionnement, vente, pertes de valeur...etc.).

Classe4: Elle concerne les différents comptes des tiers (clients, fournisseurs, associés, personnel...etc.) ainsi que tout ce qui est relatif à ces comptes.

Classe5: Elle concerne les différents comptes financiers (banque, caisse, CCP...etc.) les comptes de trésorerie de l'entreprise et tout ce qui est rattachés à ces comptes.

Classe6: Elle concerne les différents comptes de charges telles que charges de personnel, dotations aux amortissements, impôts...etc. Ainsi que tout ce qui est relatif à ces comptes.

Classe7: Elle concerne les différents comptes de produits (accroissement et augmentation des avantages économiques et des actifs ou diminution du passif).

1.4. Structure du SCF :

Le système comptable financier regroupe des comptes dans lesquels toutes les informations de tous les événements survenant au cours de la vie sociale d'une entreprise sont contenues. On y enregistre les flux réels et financiers.

Les opérations relatives au bilan sont réparties en cinq classes de comptes qualifiées de comptes de bilan.

1.5. Codification du SCF

Le SCF utilise une codification décimale des comptes.

- Chaque classe comporte des comptes principaux à deux (02) chiffres.
- Chaque compte principal est divisé en compte divisionnaires à trois (03) chiffres.
- Chaque compte divisionnaire est divisé en sous comptes à (04) chiffre et plus.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

1.5.1. Les comptes principaux

La division en classe et une première classification, toutefois les informations gardent un caractère trop général pour être facilement utilisées. Cette deuxième classification constitue les comptes principaux qui comportent (02) chiffres.

- Le chiffre des dizaines correspondant à la classe.
- Le chiffre des unités et un numéro d'ordre.

1.5.2. Les Comptes Divisionnaires

Il est nécessaire de continuer la description des informations ; Cette troisième classification constitue les sous comptes. Ils comportent (03) chiffres :

- Le chiffre des centaines correspond au numéro de la classe.
- Le chiffre des dizaines correspond au numéro du compte principal.
- Le chiffre des unités est un numéro d'ordre.

1.5.3. Les sous comptes

A l'intérieur d'un sous compte il peut être intéressant de détailler une nouvelle fois les informations. Cette nouvelle classification comportera (04) chiffres et reprendra obligatoirement le numéro du compte divisionnaire ainsi :

- Le chiffre des milliers correspond au numéro de la classe.
- Le chiffre des centaines correspond au numéro du compte.
- Le chiffre des dizaines correspond au numéro du compte divisionnaire.
- Le chiffre des unités est un numéro d'ordre.

2. Les livres comptables

2.1. Partie double

➤ Imputation :

L'inscription d'une somme dans un compte à son débit ou à son crédit est appelé imputation.

- Débité un compte c'est de porter une somme à son débit.
- Crédité un compte c'est de porter une somme à son crédit.

➤ Principe de la partie double :

- L'enregistrement comptable d'une opération intéresse deux comptes.
- Un compte qui est débité et un autre compte qui est crédité pour la même somme.

Donc nous pouvons dire pour chaque mouvement: Les comptes débiteurs sont égaux aux comptes créditeurs.

➤ La partie double fait apparaître deux avantages :

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

- Elle permet d'éclaircir la direction de l'entreprise sur la formation du résultat
- Le contrôle arithmétique qui peut s'effectuer est le suivant :

Total compte débite = total comptes crédites

2.2. Le journal

Le journal général ou livre journal est tenu dans les conditions prescrites par la loi et dans lequel sont enregistrées les opérations soit jour par jour, soit sous forme de récapitulation au moins mensuelles des totaux de ces opérations, à condition de conserver, dans ce cas, tous documents permettant de les reconstituer jour par jour. Le livre journal et le grand livre peuvent être détaillés en autant de journaux auxiliaires et de livres auxiliaires que les besoins de l'entité l'exige. La tenue de compte particuliers de clients et de fournisseurs est obligatoire et, doivent être tenus en mouvements et en soldes.

Le livre journal enregistre les mouvements affectant les actifs, les passifs, capitaux propres, charges et produits de l'entité. En cas d'utilisation de journaux auxiliaires, le livre journal ne comprend que la centralisation mensuelle des écritures portées sur les journaux auxiliaires (totaux mensuelles de chaque journal auxiliaire).

2.1.1. Les principaux journaux comptables

Une entreprise utilise généralement les journaux comptables suivants :

1) Le journal des achats

Le journal des achats contient toutes les écritures d'achats de marchandises ou de matières premières et de frais généraux de l'entreprise (loyers, publicité, entretien, crédit-bail, honoraires, téléphone...).

Parfois, les frais généraux sont même comptabilisés dans un journal spécifique (journal des frais généraux par exemple).

2) Le journal des ventes

On comptabilise dans ce journal toutes les factures de ventes établies par l'entreprise. Les comptes utilisés dans ces journaux sont principalement:

- le compte client (comptes de classe 411 du SCF) où est inscrit le montant de la créance TTC au débit.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

- un compte de produit (comptes de classe 70 du SCF) où est inscrit le montant HT de la vente ou de la prestation de service au crédit,
- un compte de TVA collectée (comptes de classe 4457 du SCF) où est inscrit le montant de la TVA collectée au crédit.

3) Les journaux de trésorerie

Les journaux de trésorerie sont utilisés pour comptabiliser toutes les opérations liées à la ou les banques et éventuellement à la ou les caisses possédées par l'entreprise.

Les comptes utilisés dans ces journaux sont essentiellement des comptes de bilan : règlements des dettes et encaissements des créances, avec en contrepartie le compte de trésorerie :

- il s'agit des comptes de classe 512 pour les banques,
- des comptes de classe 53 pour les caisses.

4) Le journal des opérations diverses

Le journal des opérations diverses, appelé journal des OD en abrégé, est utilisé pour comptabiliser toutes les opérations qui ne rentrent pas dans les 3 types de journaux précédents (achats, ventes et trésorerie)³.

Ainsi, on y comptabilise notamment : les écritures de paie, de TVA, d'amortissements des immobilisations, de provisions, les écritures de bilan...

2.3. Le grand livre

Le grand livre est l'ensemble des comptes d'une entreprise (y compris les comptes collectifs «401 Fournisseurs » et « 411 Clients »). Les comptes sont alimentés en renseignements à partir du journal. Le grand livre éclate donc les renseignements chronologiques du journal par nature d'opérations, dans les différents comptes concernés.

Les éléments essentiels suivants doivent figurer sur chaque compte du grand livre :

- la date de l'opération ;
- la somme (placée suivant la nature de l'opération au débit ou au crédit) ;
- le nom du compte qui joue en contrepartie ;
- la page du journal où l'opération est inscrite afin de retrouver le libellé.

³ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « *Comptabilité générale* », 15^{ème} édition, Gualino éditeur, Lextenso, édition, 2015, P 58.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Le grand livre auxiliaire (GLA) représente l'ensemble des comptes de tiers individuels fournisseurs et clients. Il permet de connaître la situation particulière de chaque client et de chaque fournisseur

2.4. la Balance

La balance générale est un tableau dans lequel sont reportés les comptes du grand livre dans l'ordre du SCF⁴. Sa présentation est la suivante :

Tableau N°01 : La balance.

N° Compte	Intitulé des comptes	Mouvements		Solde	
		Débit	Crédit	Débiteurs	Créditeurs

Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, Comptabilité général, 2015, p59

Chaque compte reporté comprend :

- son numéro du SCF ;
- son intitulé exact ;
- le total des mouvements Débit ;
- le total des mouvements Crédit ;
- le solde qui en découle (solde nul, solde débiteur ou solde créditeur).

La balance générale est établie périodiquement, généralement tous les mois. Elle est à la base de l'établissement des comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe).

Les vérifications arithmétiques suivantes peuvent être effectuées.

Tableau N° 02 : Les vérifications arithmétiques.

Vérification	Sources
Total des débits = total crédit	Egalité issue du principe de la partie double
Total des mouvements = total du journal	Egalité issue du report des écritures du journal dans le grand livre
Total des soldes débiteurs = total des soldes créditeurs	Egalité issue du report du grand livre à la balance

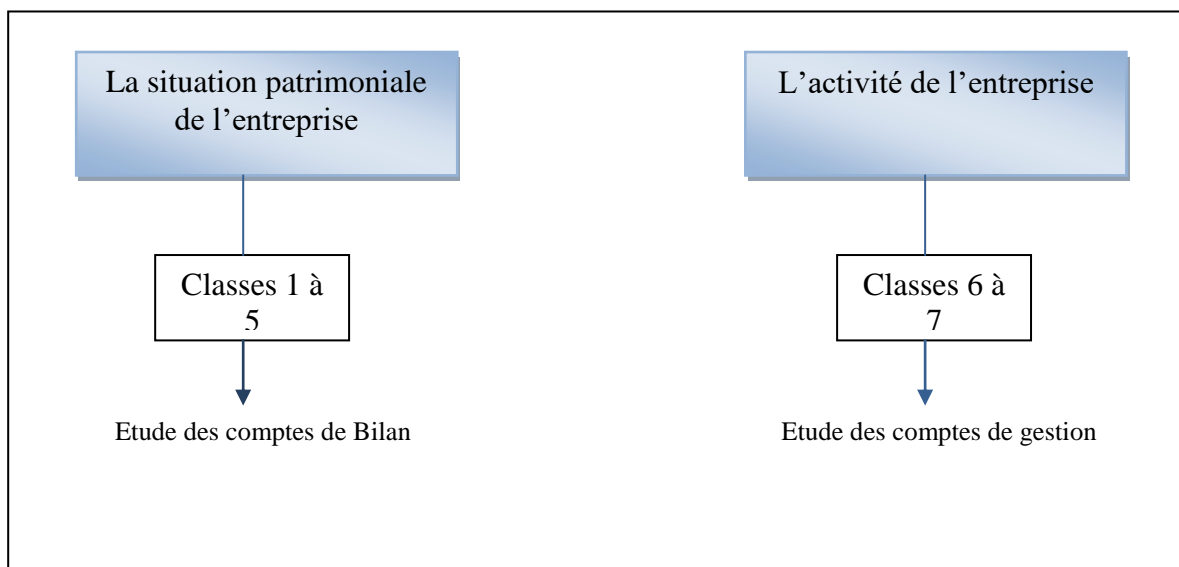
Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, Comptabilité générale, 15^{ème} édition, Gualino éditeur, Lextenso, édition, 2015.

⁴ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, OP. Cit, P58-59

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Notons toutefois que la vérification arithmétique ne permet pas d'affirmer l'exactitude du choix des imputations comptables.

Figures N°01: les outils d'appréciation de la balane



Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, Comptabilité générale, 15^{ème} édition, Gualino éditeur, Lextenso, édition, 2015.

- **Les balances auxiliaires** (ou relevés nominatifs) sont des documents récapitulatifs de tous les comptes de tiers individuels (clients et fournisseurs) ; elles sont établies à partir des grands livres auxiliaires.

3. Les opérations de la comptabilité générale

Il constitue l'ensemble des opérations qu'une entreprise entreprend pour atteindre ses objectifs. Les mises en œuvre de ces opérations se présentent sous plusieurs formes et apparaissent plusieurs fois par an. Parmi ces diverses opérations : Opérations d'achat et ventes, Opérations de stock et opérations des salaires ..., dans notre étude nous allons baser sur les opérations d'investissement

3.1. Les opérations de l'investissement

- **Définition**

Selon le nouveau système comptable financier (SCF): Les investissements ont pour objectif de permettre à l'entreprise de poursuivre son activité, voire de la développer en fonction des objectifs qu'elle s'est fixés. Dans le système d'information comptable, investir signifie acquérir des immobilisations et augmenter son patrimoine. Investir signifie aussi utiliser des équipements pour produire et vendre, et donc consommer ce patrimoine⁵.

⁵Dossier G20a « Les informations comptables générées par l'investissement », Page 1.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

3.1.1. Les types d'investissements

Les investissements sont principalement répartis en trois catégories : les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles et les immobilisations financières.

3.1.1.1. Les immobilisations corporelles

La norme IAS 16, relative aux immobilisations corporelles donne la définition suivante : « les immobilisations corporelles sont des actifs corporels, qui sont détenus par une entité soit pour être utilisés dans la production ou la fourniture de biens ou de services (une installation industrielle), soit pour qu'elles soient louées à des tiers (un immeuble locatif), soit à des fins administratifs (un bâtiment administratif) ; et dont on s'attend à ce qu'il soit utilisé sur plus d'un exercice »⁶. et qu'ils procurent des avantages économiques futurs iront à l'entreprise

A. Évaluation et comptabilisation des immobilisations corporelles

• Évaluation initiale des immobilisations corporelles⁷

➤ Cas d'une immobilisation corporelle acquise:

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leurs coûts d'acquisition qui comprennent :

- Le prix d'achat, y compris les droits de douanes, droits d'enregistrement, et taxes non récupérables mais après déduction des remises, rabais, ristournes commerciaux et escomptes de règlements ;
- Les frais hors taxes (HT) directement engagés pour mettre l'immobilisation en place et en état de fonctionner, tels que les frais de transport, de montage, les honoraires d'intermédiaires et de notaire,...
- Coût prévisionnels de démantèlement, d'enlèvement et restauration de site à fin de la période d'utilisation ;
- Coût d'emprunt (sur option). Les entreprises ont le choix d'inclure dans le coût d'entrée de l'immobilisation les coûts d'emprunt finançant la période de l'acquisition (exemple : secteur du bâtiment, industrie aérospatiale,...).

☞ Son enregistrement comptable à la date d'entrée :

21		Immobilisations corporelles	XXX	
44562		Etat, TVA déductible sur les immobilisations	XXX	
	404	Fournisseur d'immobilisation		XXX
	512	Banque compte courant		
	53	Caisse		
		Acquisition d'une immobilisation corporelle		

⁶ MAILLET C et LE MANH A, « Normes comptables internationales IAS/IFRS » 3 Editions, Edition Foucher, Paris 2005. p 55.

⁷ OBERT ROBERT et MAIRESSE MARIE-PIERRE, « Comptabilité Approfondie Manuel et Application », Dunod, Paris, 200, p70.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

➤ Cas de l'immobilisation corporelle produite :

L'évaluation d'une immobilisation produite par l'entreprise pour elle-même s'effectue suivant le coût de production de cette taxe elle-même. Ce coût est constitué du coût d'achat des matières consommées, plus les charges directes et indirectes de production.

Coût de production = coût d'acquisition des matières premières et fournitures + charges de production directs et indirects (charges externes, main-d'œuvre,...).

☞ Son enregistrement comptable au cours de l'exercice :

6XX		Comptes de charges correspondant	XXX	
	40	Fournisseurs et compte rattachés		XXX
	512	Banque		
	53	Caisse		
		Enregistrement des coutes correspondant en charges par nature.		

☞ Date d'entre:

23		Les immobilisations corporelles	XXX	
	732	La production immobilisée d'actif corporel		XXX
		Production d'immobilisation corporelle		

- **Dépenses ultérieures⁸ :**

Toutes les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont normalement comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues. Toutefois, elles sont comptabilisées à l'actif lorsqu'elles améliorent leur niveau de performance, tel que génèrent des avantages économiques futurs.

- **Comptabilisation des immobilisations corporelles⁹**

- **Lors de la comptabilisation** : une immobilisation corporelle doit remplir les deux conditions suivantes : retirer des avantages économiques futurs et son coût peut être évalué de façon fiable. Comptabilisée en tant qu'actif doit être évaluée à son coût d'acquisition ou de production.
- **L'approche par composants** : lors de la comptabilisation initiale, l'approche par composants à l'obligation de comptabiliser et d'amortir de manière séparée chaque partie de l'immobilisation dont le coût est significatif par rapport au coût total de l'immobilisation.

⁸ LE MANH ANNE et MAILLET CATHERINE, « Normes comptables internationales IAS/IFRS », BERTI édition, Alger 2009, p 39.

⁹ Site web www.procomptable.com 18/08/2022 à 10:48.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

- **Après la comptabilisation** : une entité doit choisir pour la méthode comptable soit le modèle du coût, soit le modèle de la réévaluation ; elle doit appliquer cette méthode à l'ensemble d'une catégorie des immobilisations corporelles.

Modèle du coût : après sa comptabilisation en tant qu'actif, une immobilisation corporelle doit être comptabilisée à son coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Modèle de la réévaluation : après sa comptabilisation en tant qu'actif, une immobilisation corporelle dont la juste valeur peut être évaluée de manière fiable doit être comptabilisée à son montant réévalué. La réévaluation doit être effectuée avec une régularité suffisante pour que la valeur comptable ne diffère pas de façon significative de celle qui aurait été déterminée en utilisant la juste valeur à la date de clôture. Lorsque la juste valeur d'un actif réévalué diffère significativement de sa valeur comptable, une nouvelle réévaluation est nécessaire.

Lorsque la valeur comptable d'un actif augmente par suite d'une réévaluation, l'augmentation doit être créditée directement en capitaux propres en écart de réévaluation. Toutefois, si cette réévaluation positive compense une réévaluation négative du même actif, antérieurement comptabilisée en charges, elle doit être comptabilisée en produits.

Son enregistrement comptable :

21		Immobilisation corporelle	XXX	
	280	Amortissement des immobilisations corporelles		XXX
	105	Ecart de réévaluation		XXX
		La réévaluation positive		

Lorsque la valeur comptable d'un actif diminue à la suite d'une réévaluation, cette diminution doit être directement imputée sur l'écart de réévaluation correspondant dans la mesure où cette diminution n'excède pas le montant comptabilisé en écart de réévaluation concernant le même actif. Le complément est à comptabiliser en charges.

Son enregistrement comptable:

105		Ecart de réévaluation	XXX	
	21	Immobilisation corporelle		XXX
		La réévaluation négative		

3.1.1.2. Les immobilisations incorporelles

Selon La norme IAS 38 défini une immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire, identifiable sans substance physique, un actif qui représente une ressource

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

contrôlée par l'entreprise du fait d'événement passé et dont des avantages économiques future.¹⁰

A. Évaluation et comptabilisation des immobilisations incorporelles

• Évaluation initiale des immobilisations incorporelles :

➤ Cas des immobilisations incorporelles acquis :

Coût d'acquisition, obtenu par addition des éléments suivants :

- Le prix d'achat, y compris les droits de douanes et taxes non récupérées, après déduction des remises, rabais, ristournes commerciales et escomptes de règlement obtenu ;
- Tous les coûts directement attribuables engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner. Les droits de mutation, les honoraires, les commissions et frais d'actes liés à l'acquisition peuvent, sur option, être rattachés au coût d'acquisition ou comptabilisés en charges ;
- L'estimation initiale des coûts de démantèlement, d'enlèvements et de remise en état de site sur lequel elle est située ;
- Les frais financier encourus pendant la période d'installation.

☞ Son enregistrement comptable à la date d'entrée

20		Immobilisation incorporelles	XXX	
44562		Etat, TVA déductible sur les immobilisations	XXX	
	404	Fournisseur d'immobilisation		XXX
	512	Banque		
	53	Caisse		
		Acquisition d'une immobilisation incorporelle		

➤ Cas de l'immobilisation incorporelle produite:

Pour une immobilisation incorporelle, le coût de développement, composé de toutes les dépenses nécessaires à la création, la production et la préparation de l'immobilisation afin qu'elle soit en mesure de fonctionner. Le coût de production d'une immobilisation produite par l'entité elle-même inclut donc :

- Le coût d'acquisition des matières consommées (prix d'achat et les frais accessoires engagés pour utiliser les matières) ;
- Les charges directes de production (nécessaires à la mise en place au fonctionnement du bien et directement entre dans la production) ;
- Une fraction de charges indirectes de production ;

¹⁰ MAILLET (C) et LE MANH (A), Op. Cit. Paris, 2005, p 4

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

– Les frais financiers encourus durant la période de production.

☞ **Son enregistrement comptable se présente comme suit : au cours d'exercice**

6X		Comptes de charges correspondant	XXX	
	40	Fournisseur et compte rattachés		XXX
	512	Banque		XXX
	53	Caisse		XXX
		Enregistrement des couts correspondant en charges par nature.		

☞ **Date d'entre:**

20		Les immobilisations incorporelles	XXX	
	731	La production immobilisée d'actif incorporelle		XXX
		Production d'immobilisation incorporelle		

Dépenses ultérieures¹¹ :

Les dépenses ultérieures au titre d'une immobilisation incorporelle après son acquisition ou son achèvement doivent être comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, si elles maintiennent le niveau de performance de l'actif. Si elles augmentent la valeur comptable des actifs, c'est-à-dire quand il est probable que des avantages économiques futurs, supérieurs au niveau original de performance, iront à l'entité, elles sont comptabilisées en immobilisation et ajoutées à la valeur comptable de l'actif.

- **Comptabilisations des immobilisations incorporelles**

➤ **Goodwill et immobilisation générées en interne :**

Goodwill: C'est l'écart d'acquisition qui correspond à l'excédent du prix d'acquisition des titres sur la quote-part de l'acquéreur détenue dans les capitaux propres de la société acquise. La différence entre la valeur d'acquisition des titres et la quote-part détenue dans des actifs et passifs identifiables est considérée comme un goodwill. Il est enregistré lors d'une prise de participation ou d'une fusion ou d'une consolidation. L'écart d'acquisition est un actif non identifiable, et par conséquent doit être distingué des immobilisations incorporelles qui, par définition, sont des actifs identifiables.¹²

Les immobilisations incorporelles générées en interne : Il est difficile d'apprécier si une immobilisation corporelle générée en interne satisfait aux critères de comptabilisation. De ce fait, l'entreprise doit distinguer la phase de recherche et la phase de développement.

¹¹MAILLET C et LE MANH A, Op. Cit.2005, p 50, 15

¹²MAILLET C et LE MANH A, op. Cit.2005, p 50, 150

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

- **Évaluations postérieure à la comptabilisation initiale :**

Les immobilisations incorporelles peuvent être évaluées selon deux modèles :

Modèles du coût : après sa comptabilisation initiale, une immobilisation incorporelle doit être comptabilisée à son coût, déduction faite des amortissements et des pertes de valeur éventuelles.

Modèles de la réévaluation : après sa comptabilisation initiale, une immobilisation incorporelle doit être comptabilisée pour son montant réévalué correspondant à sa juste valeur à la date de la réévaluation, diminué du cumul des amortissements ultérieurs et de cumul des pertes de valeur ultérieures.¹³

Lorsque la valeur comptable d'un actif augmente par suite d'une réévaluation, l'augmentation doit être créditée directement en capitaux propres en écart de réévaluation. Toutefois, cette réévaluation positive compense une réévaluation négative du même actif comptabilisée en charges, elle doit être comptabilisée en produits.

 **Son enregistrement comptable :**

20		Immobilisation incorporelle	XXX	
	280	Amortissements des immobilisations incorporelles		XXX
	105	Ecart de réévaluation		XXX
		La réévaluation positive		

Lorsque la valeur comptable d'un actif diminue à la suite d'une réévaluation, cette diminution doit être directement imputée sur l'écart de réévaluation correspondant dans la mesure où cette diminution n'excède pas le montant comptabilisée en écart de réévaluation concernant le même actif. Le complément est à comptabiliser en charges.

 **Son enregistrement comptable se fait comme suit :**

105		Ecart de réévaluation	XXX	
	20	Immobilisation corporelle		XXX
		La réévaluation négative		

Les immobilisations corporelles et incorporelles représentent des éléments très important dans la structure du patrimoine des entreprises qui servent leurs activités durables et ayant une valeur économique positive.

De ce fait, leur entrée doit être évaluée et comptabilisée initialement et postérieurement pendant l'exercice comptable. Pour cela, l'entreprise est obligée d'effectuer un contrôle sur ses immobilisations à tout moment.

¹³MEZDAD KA, MOHAMED SEGHIR K et REGHADI R, « *Les immobilisations incorporelles et corporelles cas de l'ENIEM* », U.M.MT.O, année universitaire 2012-2013, p 39.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

3.1.2. Les amortissements, Dépréciation, sortie des investissements

Après leur comptabilisation initiale en tant qu'actif, les immobilisations corporelles et incorporelles doivent être évaluées à leurs coûts diminués du cumul des amortissements et des pertes de valeur qui constatent comme des charges. L'amortissement et la dépréciation représentent une perte de valeur d'actif immobilisé.

3.1.2.1. Les amortissements

L'amortissement peut être défini comme la constatation de la consommation des avantages économiques attendus d'un actif immobilisé corporel et incorporel. Il constitue une charge calculée qui ne fait pas l'objet d'un décaissement. Cette charge permet de constituer une réserve en vue de renouveler l'immobilisation amortie à la fin de sa durée de vie. L'amortissement représente ainsi, une source d'autofinancement pour l'entreprise.¹⁴ Pour bien cerner le mot amortissement, certaines notions doivent être expliquées :

- **La base d'amortissement** : Elle dépend de méthode d'amortissement appliquée. Elle est la base de calcul de l'annuité d'amortissement.

Base d'amortissement = valeur brute (coût d'acquisition HT) – valeur résiduelle éventuelle.

- **La valeur résiduelle** = Montant net des coûts de sortie attendus de la cession du bien amorti. La valeur résiduelle est plus souvent insignifiante, sauf dans le cadre de certaines opérations, telles que les concessions ou les projets à durée déterminée
- **Le taux d'amortissement** : c'est un taux qui s'applique sur la base amortissable pour donner l'annuité de l'amortissement. Le taux d'amortissement reflète la durée de vie d'une immobilisation et dépend du mode d'amortissement appliqué.
- **Annuité d'amortissement** : l'annuité de l'amortissement est le montant annuel de la dotation aux amortissements comptabilisée en fin d'exercice.

A. Comptabilisations de charge d'amortissement :

Un actif amortissable représente un actif dont l'utilisation par l'entité est déterminable lorsque l'usage attendu de l'actif par l'entité est limité dans le temps. Cette utilisation se mesure par la consommation des avantages économiques attendus de l'actif.

L'enregistrement comptable de l'amortissement s'effectue selon le principe suivant :

¹⁴ BENAIBOUCHE MOHAND C, « *La comptabilité générale aux normes du nouveau système comptable financier (SCF)* », 2 édition, office des publications universitaires, Algérie, année 2012, p 191.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

D'une charge (calculée) = débit du compte 681 « 1 » = compte de charge ; et d'une dépréciation d'un compte d'actif = crédit du compte 28 « 2 » = compte d'actif soustractif.

« 1 » **681 : Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur, actif non courants.**

« 2 » **28 : Amortissement des immobilisations.**

📄 Enregistrement

681		31/12/N		
	28	Dotations aux amortissements	XXX	
		Amortissement des immobilisations		XXX

B. Les méthodes d'amortissement :

- **L'amortissement linéaire** : l'amortissement linéaire est la répartition uniforme de la consommation des avantages en nature sur la durée d'utilité de l'immobilisation. Le principe d'indépendance des exercices implique le calcul de la charge d'amortissement pour chaque année, jusqu'à la fin de durée d'utilisation de l'immobilisation.

$$A = V_0 \times t. \quad \text{Et} \quad t = 1/n. \quad A = V_0 / n.$$

A : annuité d'amortissement ; **V₀** : coût d'acquisition ou de production de l'immobilisation ;
t : taux d'amortissement linéaire ; **n** : durée d'utilité.

- **L'amortissement dégressif** : le mode dégressif conduit à une charge décroissante sur la durée d'utilité de l'actif. Ce procédé permet de dégager des annuités plus élevées donc une économie d'impôt au début de la période d'utilisation.

$$\text{Taux dégressif (T) = taux linéaire (t) } \times \text{ coefficient dégressif (fiscal).}$$

- **Les coefficients de l'amortissement dégressif** : la durée de 3 et 4 ans c'est 1,5%. Pour 5 et 6 ans c'est 2% et enfin plus de 6 ans (supérieur) c'est 2,5%.
- **L'amortissement progressif** : contrairement au mode d'amortissement dégressif, le mode progressif donne lieu à une charge croissante sur la durée d'utilité de l'I.I. Cette méthode n'est pas utilisée depuis 2010.

$$\text{Annuité d'amortissement} = \text{base d'amortissement} \times N / (n(n+1)/2).$$

N : l'ordre de l'année concernée (1, 2,3ans); **n**:durée d'utilité de l'immobilisation incorporelle.

- **Le mode des unités d'œuvres de production**: l'annuité de l'amortissement, dans ce mode, est basée sur l'utilisation ou la production prévue de l'actif. Dans ce mode

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

d'amortissement on doit prendre en considération la capacité de production prévue pour l'immobilisation incorporelle et sa durée d'utilisation en production.

Le taux d'amortissement annuel, dans ce cas, correspond à la quantité prévisionnelle d'unités d'œuvres produites sur la durée d'utilisation de l'immobilisation incorporelle.

3.1.2.2. La dépréciation

Une perte de valeur est l'excédent de la valeur comptable d'un actif sur sa valeur recouvrable. Le test de dépréciation est la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable.¹⁵

A. Les indices de perte de valeur : on doit considérer deux types d'indices ; ceux interne et externe à l'entreprise¹⁶.

➤ Les indices internes :

- Modification importante dans le mode d'utilisation par exemple : restructuration de marché de l'entreprise entraînant une utilisation moindre d'un certain matériel ;
- Facteur d'obsolescence qui n'a pas été pris en compte au niveau de l'amortissement ;
- Dégradation physique de toute nature : avaries, défauts graves et récurrents dans le fonctionnement ;
- Performance inférieure à celle initialement prévue.

➤ Les indices externes :

- Toute cause macroéconomique (niveau de vie, structure et habitudes de consommation) entraînant une baisse significative de la consommation du produit fabriqué ou vendu.
- Diminution de la valeur de marché d'actif, par exemple voiture d'occasion

B. Les différentes valeurs à considérer1:

- **V.N.C :** elle est égale à sa valeur d'origine (ou valeur brut) diminuée des amortissements pratiqués et des provisions constituées.
- **Valeur recouvrable :** c'est la valeur la plus élevée entre le prix de vente net d'un actif et sa valeur d'utilité.
- **Le prix de vente net :** c'est le montant qui peut être obtenu de la vente d'un actif lors d'une transaction dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de sortie.
- **La valeur d'utilité :** c'est la valeur actualisée de l'estimation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation d'un actif et de sa cession à la fin de sa durée d'utilité.

¹⁵ BENAIBOUCHE MOHAND C, op. Cit. Algérie, 2012, p 200.

¹⁶BRUN STEPHAN (1), « *Les normes comptables internationales IAS/IFRS* », Gualino Editeur, EJA-Paris 2006, p 21.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

C. La comptabilisation de la dépréciation : la dépréciation d'un actif immobilisé se caractérise, au moment de sa constatation, par diminution de la valeur de cet actif : elle doit donc être comptabilisée. Ces principes sont les suivants¹⁷ :

☞ Constatation ou augmentation de la dépréciation à la fin de période :

681		Dotation aux amortissements, provision et pertes de valeur, actifs non courants.	XXX	
	29	Pertes de valeur sur les immobilisations corporelles/ incorporelles.		XXX

☞ Diminution ou annulation d'une dépréciation à la fin de période :

29		Pertes de valeur sur les immobilisations corporelles/ incorporelles.	XXX	
	781	Reprise d'exploitation sur perte de valeur et provision actifs non courants.		XXX

Les dépréciations et le plan d'amortissement : la constatation d'une dépréciation et sa reprise éventuelle modifient la valeur nette comptable de l'I.I, donc la base amortissable pour les amortissements qui restent à effectuer.

☞ Sortie des immobilisations

Une entreprise peut être amenée à céder certaines de ses immobilisations, c'est-à-dire à procéder à des opérations de désinvestissement¹⁸

Les profits ou les pertes provenant de la mise hors service ou de la sortie d'une immobilisation corporelles et incorporelle, sont déterminés par différence entre les produits de sortie nets estimés et la valeur comptable de l'actif, et sont comptabilisés en produits ou en charges dans les comptes :

- Compte 652: moins-values sur sorties d'actifs immobilisés non financiers.
- Compte 752: plus-values sur sorties d'actifs immobilisés non financiers.

☞ Enregistrement

53/512		Caisse/ banque compte courant	Prix de vente.	
280		Amortissement des amortisations incorporels.	Cumul amortir.	
290		Perte de valeur sur immobilisation incorporelles.	Cumul perte.	
652		Moins-values sur sortie d'actifs immobilisés non financier.	Moins-values de cession.	
	20/21	Immobilisations incorporelles et corporelles. (Cession d'immobilisation déficitaire)		Valeur brute.

¹⁷ CHABANE A et DEBICHE M, « *Le traitement comptable des immobilisations selon SCF* », mémoire de licence, U.M.M.T.O, année universitaire 2012-2013, p 49.

¹⁸ GEORGES LANGLOIS et MICHELINE FREDERICH, « *Comptabilité financier, comptabilité générale* », manuel et exercice, 14ème Edition, Edition Foucher, Vanes 2009, P 251.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

📁 Enregistrement

53/512		Caisse/ banque compte courant	Prix de vente	
280		Amortissement des amortisations incorporels.	Cumul d'amortissable	
290		Perte de valeur sur immobilisation incorporelles.	Cumul perte	
	20/21	Immobilisations incorporelles et corporelles.		Valeur brute
	752	Plus-values sur la sortie d'actifs immobilisés non financier. (Cession d'immobilisation bénéficiaire)		Plus-values de cession

3.1.2.3. Immobilisation financière

Les investissements financiers apparaissent sous la forme de prises de participation dans d'autres entreprises (achats de titres), de création de filiales ou de prêts aux filiales. Ils permettent d'élargir la compétence de l'entreprise à d'autres domaines actualisés ; de contrôler les sources d'approvisionnement, des débouchés ou des technologies; de s'implanter dans des activités nouvelles en vue de réaliser des diversifications ; d'obtenir des effets de synergie en tenant compte des complémentarités entre diverses sociétés¹⁹.

¹⁹ AKKACHE Dehbia, « Module Economie d'Entreprise », L2 Sciences Financières et Comptabilité, UMMTO, 2017

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Section 02 : les travaux de la comptabilité générale et les états de synthèse

Les travaux de fin d'exercice sont l'ensemble des opérations comptables et extra comptable qui ont pour objectifs l'évaluation et le contrôle de tous les comptes du bilan ainsi que les comptes de gestion.

Il s'agit de faire l'inventaire des éléments de l'actifs et du passif, de la régularisation des charges et produits, de l'arrêt des comptes en vue de dresser les états financiers et de dégager la situation réelle du patrimoine de l'entreprise au 31 - 12 de chaque exercice.

Les états financiers sont l'aboutissement d'un processus de traitement de nombreuses informations et requièrent des travaux de simplification, de synthèse et de structuration. Ils ont arrêtés sous la responsabilité des dirigeants de l'entité et sont émis dans un délai maximum de six mois suivant la date de clôture de l'exercice.

Du point de vue légal ces états financiers représentent un moyen de preuve et de contrôle puisqu'elles permettent de contrôler la gestion et établir les comptes rendus eu fisc.

Elles sont donc l'instrument destiné à fournir l'information permettant la préparation des décisions.

Pour mieux comprendre cette section nous allons expliquer comment effectuer les travaux de fin d'exercice, les types d'inventaires existent et quels sont les cinq d'états financiers qui synthétisent la situation financière de l'entreprise

1. Les travaux de clôture

Avant d'établir le bilan de fin d'exercice, il est nécessaire de procéder à un inventaire des éléments actifs et passifs de l'entreprise. Cet inventaire permet de fournir l'évaluation la plus exacte possible du résultat de l'exercice et du patrimoine de fin de période et de présenter les documents de synthèse annuels obligatoires.

1.1. Définitions et objectifs des travaux d'inventaire

Le système comptable financier définit l'inventaire comme étant : L'ensemble des opérations consistent à relever en nature, en quantité et en valeur tous les actifs et passifs de l'entité à la date d'inventaire, sur la base de contrôle physique et de recensement de pièces justificatives et au moins tous les douze mois.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Toutes les entreprises sont tenues de faire l'inventaire annuel des éléments actifs et passifs composant leur patrimoine. Cet inventaire consiste à un dénombrement par écrit et par article des biens, créances et dettes dont le but notamment de donner une image réelle, fidèle et sincère des comptes concernant l'exercice qui s'achève.

1.2. L'organisation des travaux de fin d'exercice

L'organisation des travaux d'inventaire se fait par phases successives, qui sont classées par enchaînement.

1.2.1. Les différentes phases de l'inventaire

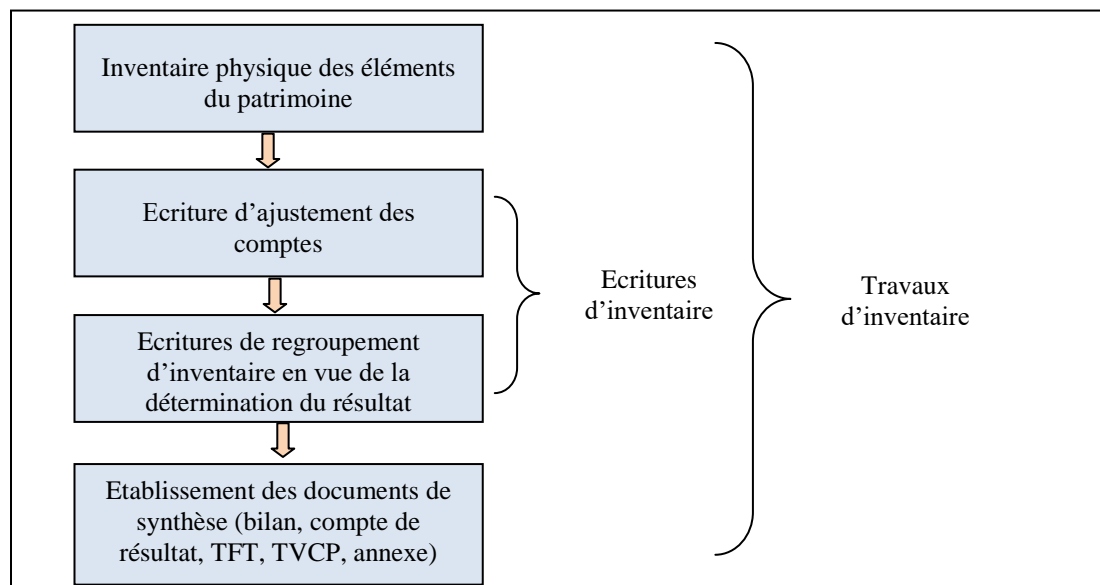
Quatre étapes peuvent être dégagées :

- 1) Mise en place d'un inventaire physique ou extra comptable de tous les éléments du patrimoine de l'entreprise ;
- 2) Les évaluations effectuées lors de la première phase vont conduire à des écritures comptable d'ajustement : il conviendra de comptabiliser les amortissements, les dépréciations, les régularisations des charges et des produits ;
- 3) Une fois que toutes ces écritures seront passées, il faudra procéder au regroupement de tous les comptes de charges et de produits pour dégager le résultat de l'exercice ;
- 4) Enfin, interviendra l'étape d'établissement des documents annuels de synthèse et la phase de clôture de l'exercice ou de la période comptable.

1.2.2. L'enchaînement des travaux d'inventaire

L'enchaînement des différents travaux d'inventaire se présente comme suit :

Figure N°02 : les différents travaux d'inventaire

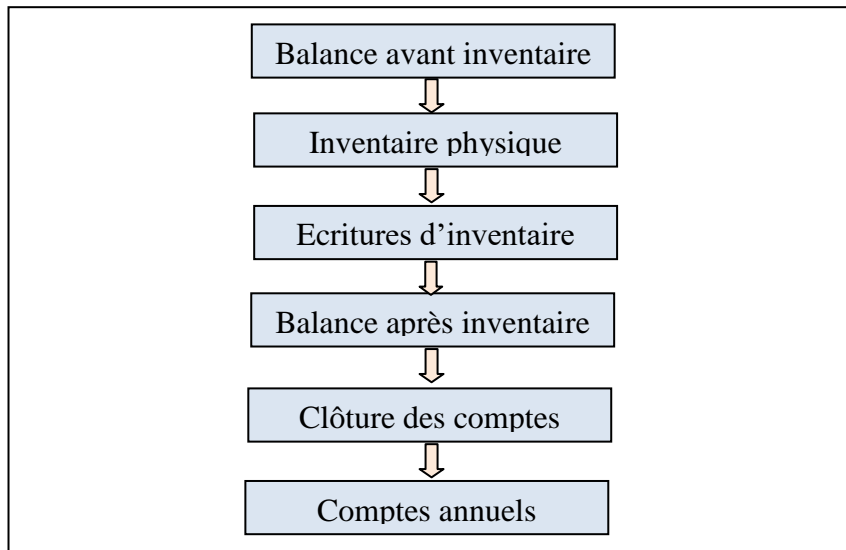


Source : <https://compta-solutions.blogspot.com/2015/08/travaux-de-fin-dexercice-ou-travaux>

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

1.2.3. Le déroulement des opérations d'inventaire

Figure N°03: Les opérations d'inventaire.



Source : Frank Nicolas « comptabilité pour non comptabilité », édition Dunod, 2014

a) La balance avant inventaire :

La balance permet, avant de réaliser les opérations d'inventaire proprement dites, de contrôler de manière arithmétique la régularité des comptes et la justesse des opérations enregistrées durant l'exercice comptable.

La balance avant inventaire répondra ainsi tous les comptes avec leur mouvement « débit et crédit » et fera ressortir pour chacun de ces comptes un solde débiteur et créditeur.

C'est ainsi que la valeur comptable qui apparaît dans cette balance devra être confrontée à deux types de recherche :

- **La réalité physique :** C'est l'objet de l'inventaire physique de recensement ;
- **La réalité financière :** Des écritures d'inventaire devront alors être enregistrées dans le respect des principes comptables.

b) L'inventaire extra -comptable « inventaire physique »

Les travaux de l'inventaire extra –comptable consistent à recenser et à dénombrer, en quantité et en valeur tous les éléments existants et les évaluer. L'entreprise est souvent obligée de leur consacrer, pendant plusieurs jours, la majeure partie de son activité. Il doit être conduit avec ordre, méthode et précision. Toute erreur dénaturerait les résultats. Il comprend l'inventaire physique des immobilisations, stocks, créances et dettes de l'entreprise.

➤ L'inventaire comptable :

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Les écritures d'inventaire regroupent les enregistrements comptables qui permettent d'ajuster (régulariser, corriger) les comptes de l'entreprise (les valeurs des éléments du patrimoine) afin d'établir les comptes annuels.

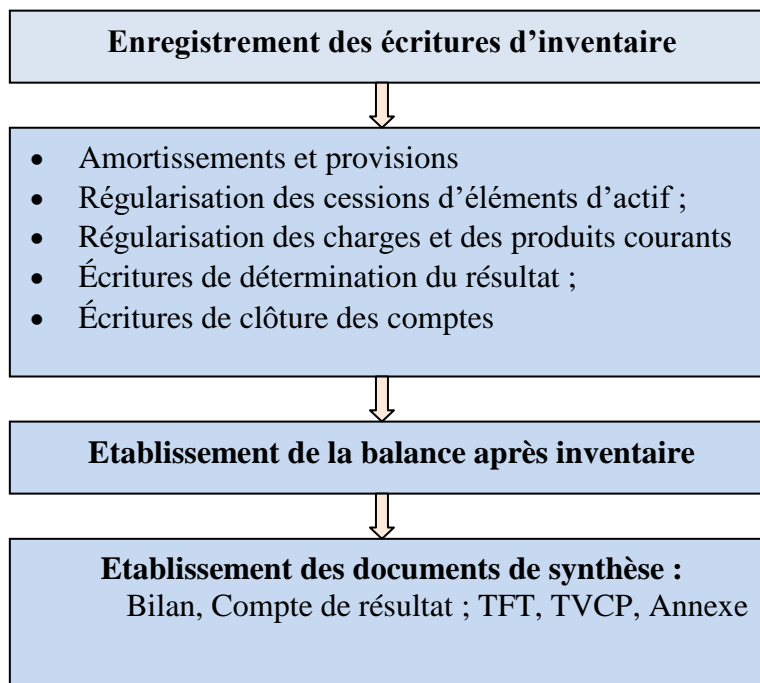
D'après les données de l'inventaire physique, les travaux de l'inventaire comptable ont pour objet de mettre les soldes des différents comptes en harmonie avec la réalité.

Pour mieux comprendre, on doit utiliser un plan organisationnel qui enchaîne les écritures d'inventaire comme suit :

- **L'enchaînement des écritures d'inventaire**

A la date de clôture, les travaux d'inventaire sont effectués selon le processus suivant :

Figure N°04 : Les écritures d'inventaire.



c) Balance après inventaire :

Dernière étape, les opérations d'inventaire étant terminées, il conviendra de clôturer l'exercice et de solder les différents comptes utilisés au cours de cette période comptable. La période qui sépare deux clôtures de comptes constitue un exercice. Au début de chaque exercice, les comptes de charges et de produits du compte de résultat sont remis à zéro. Le compte de résultat ne représente donc que l'activité économique d'un exercice.

Si on ne remettait pas chaque année ces comptes à zéro, la somme des charges et produits de plusieurs exercices rendrait impossible toute analyse financière. Seuls les résultats du passé dont nous avons dit qu'il s'agissait d'un résumé restent dans le bilan.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Autrement dit :

Le principe d'indépendance des exercices oblige le comptable à procéder à la clôture des comptes. Pour cela, au moins une fois tout les 12 mois, les comptes de gestion (classe 6 et 7) sont soldés. Cette clôture des comptes de gestion, effectués à partir de la balance après inventaire, permet de calculer le résultat de l'exercice :

- les comptes de charges (compte 6) sont crédités par le débit du compte 12 (Résultat de l'exercice).
- les comptes de produits (compte 7) sont débités par le crédit du compte 12 (Résultat de l'exercice).

Après la clôture des comptes de gestion et l'établissement de la balance de clôture, il faut également clôturer et rouvrir les comptes de bilan. Il existe pour cela plusieurs méthodes, le plus simple est de :

- clôturer les comptes de bilan en les soldant : les comptes de passif sont débités, les comptes d'actifs crédités;
- puis de contrepasser ces écritures pour rouvrir les comptes de bilan pour l'exercice suivant sont effectués selon le processus suivant.

2. Les états financiers

2.1. Le Bilan

« Un bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entité à la date de clôture des comptes »²⁰. Autrement dit, Le bilan reflète l'image de l'entité, il représente la situation financière de l'entité à un moment donné.

Le bilan est établi à partir des soldes de la balance après inventaire et après écritures de regroupement permettant la détermination du résultat. Seuls figurent dans le bilan les comptes de nature patrimoniale (les comptes de 1 à 5).

2.1.1. Les composants du Bilan

- **L'Actif :** « l'actif est constitué des ressources contrôlées par l'entité du fait d'évènements passés et destinés à procurer à l'entité des avantages économiques futurs. Le contrôle d'un actif correspond au pouvoir d'obtenir les avantages économiques futurs procurés par cet actif »²¹.

²⁰ COLLECTIF EPBI, op.cit. p : 206

²¹ BOURSALI Rachid, « Les normes comptables du SCF », édition ALUFIA TALITA, Alger 2010, p 22

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Les avantages économiques futurs représentatifs d'un actif peut aller à l'entité de différentes façons : l'actif peut être utilisé seul ou en combinaison avec d'autres actifs dans la production de biens ou de services destinés à être vendus par l'entité de différentes façons, l'actif peut être échangé contre d'autres actifs, peut être utilisé pour régler un passif, et peut être distribué aux propriétaires de l'entité²².

- **Le Passif** : les passifs sont constitués des obligations actuelles de l'entité résultant d'un événement passé et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques²³.
- **Une obligation** est un devoir ou une responsabilité d'agir ou de faire quelque chose d'une certaine façon, il peut s'agir d'une obligation juridique ou d'une obligation implicite. Et l'obligation peut s'éteindre de différentes façons : par un paiement de trésorerie, par un transfert d'autres actifs, par une fourniture de services, par la subvention de cette obligation par une autre obligation, par un créancier ou leurs échéances.

On peut également considérer que l'actif regroupe les éléments que l'entité utilise pour les besoins de son activité, et que le passif regroupe les ressources qui lui ont permis de se procurer ces éléments.

Par définition, le montant des éléments dont dispose l'entité (actif) est égal au montant des ressources qui ont permis leur acquisition (passif).

2.1.2. Le contenu du Bilan

La norme IAS 1 n'exige aucun format de présentation du bilan, mais un certain nombre d'éléments doivent apparaître au bilan ou en annexe. Toutefois, le nouveau référentiel comptable et financier algérien présente un modèle de bilan précis.

Le bilan décrit séparément les éléments d'actifs et les éléments de passifs. Il fait apparaître de façon distincte au moins les rubriques²⁴. Les Actifs et les Passifs sont présentés sous la forme courant / non courant.

Les éléments de l'actif sont classés par ordre croissant de liquidité :

- **L'Actif non courant** : regroupe les actifs durables de l'entité c'est-à-dire ceux destinés à être conservés plus d'un an. Ceci-ci peuvent être :

²² KADDORI Amar, MIMECHE Ahmed, « *Cours de comptabilité financière* », ENAG édition, Alger 2009, p23

²³ BOURSALI Rachid, Op.Cit, page 23

²⁴ L'article 220-1, « SCF » 2011/2012

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

- **Corporelles** : c'est-à-dire tangibles (réels) comme un terrain, un bâtiment ou du matériel industriel.
- **Incorporelles** : brevet, licences, acquises, fonds commercial, ...
- **Financières** : cautions versées, placement à long-termes, ...
- **Goodwill** : appelé aussi survaleur ou écart d'acquisition, est la différence entre l'actif du Bilan et la somme de son capital immatériel et matériel valorisée à la valeur de marché.
- **L'Actif courant** : regroupe les éléments qui ont vocation à se transformer rapidement en argent en principe moins d'un an comme stocks, créances et trésorerie et équivalents de trésorerie.

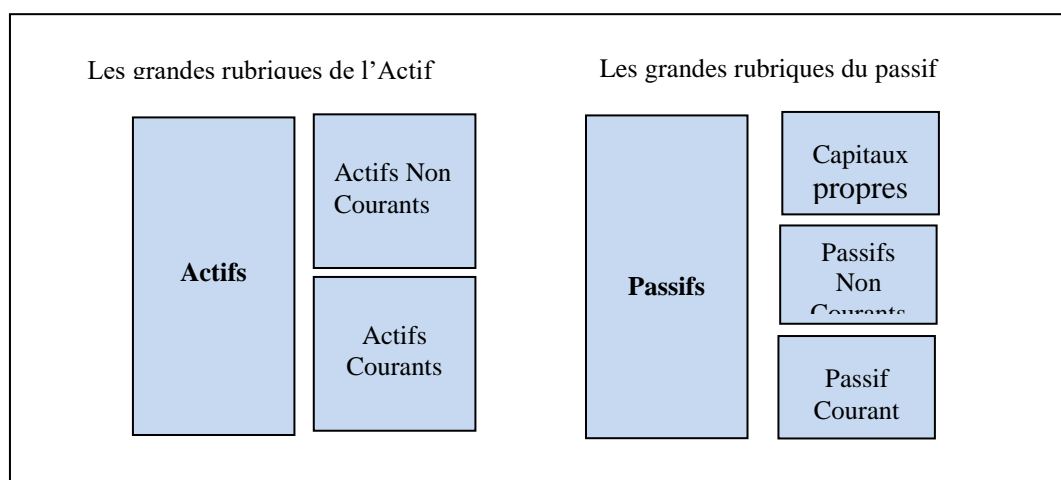
Les éléments du passif sont classés par origine et par ordre croissant d'exigibilité :

- **Capitaux propre** : sont l'intérêt résiduel dans les actifs de l'entité après déduction de tous ses passifs. Ils peuvent être subdivisés en plusieurs éléments : Les fonds apportés par les actionnaires, résultats en instance d'affectation, les réserves.

Cette division est importante car elle renseigne avec exacte étude sur la capacité de l'entité à distribuer ou à utiliser ses capitaux propres

- **Passifs non courant** : ce sont les passifs non liés au cycle normal d'exploitation ou dont l'échéance excède 12mois. Comme Dettes financières à 12mois, provisions...etc.
- **Passifs courants** : ce sont les dettes que l'entité s'attend à éteindre dans le cadre de son cycle d'exploitation normal ou dont le règlement doit intervenir dans les 12mois suivant de clôture de son exercice. Comme fournisseurs, personnel, rémunérations dues aux organismes sociaux...etc.

Figure n°5: Les Grandes Rubriques de l'Actif et du Passif



Source : HENRI Davasse, MICHEL Parruite, SADOU Ahmed, Manuel de la comptabilité, BERTI éditions, Alger 2010, page 17

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Tableau N° 03 : Tableau du Bilan Comptable (Actif)²⁵
Exercice clos le.. /.. /..

ACTIF	NOT E	N Brut	N Amrt-Prov	N Net	N-1 Net
ACTIFS NON COURANTS Ecart d'acquisition –Good Will positif ou négatif Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Terrains Bâtiments Autres immobilisation corporelles Immobilisations en concession Immobilisations encours Immobilisations financières Titres mis en équivalence Autres participations et créances rattachées Autres titres immobilisés Prêts et autres actifs financiers non courants Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT					
ACTIF COURANT Stocks et encours Créances et emplois assimilés Clients Autres débiteurs Impôts et assimilés Autres créances et emplois assimilés Disponibilités et assimilés Placements et autres actifs financiers courants Trésorerie					
TOTAL ACTIF COURANT					
TOTAL GENERAL ACTIF					

Source : Journal Officiel de la République Algérienne N°19, page 28

²⁵ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, Op.Cit, 1430 25 mars 2009, p24

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Tableau N°04: Tableau du Bilan Comptable (Passif)²⁶

Exercice clos le... /... /...

PASSIF	Note	N	N-1
CAPITAUX PROPRES Capital émis Capital non appelé Primes et réserves- Réserves consolidées(1) Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence (1) Résultat net - Résultat net part du groupe (1) Autres capitaux propres - Report à nouveau Part de la société consolidante (1) Part des minoritaires (1)			
TOTAL I			
PASSIFS NON COURANTS Emprunts et dettes financières Impôts (différés et provisionnés) Autres dettes non courantes Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			
PASSIFS COURANTS Fournisseurs et comptes rattachés Impôts Autres dettes Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III			
TOTAL GENERAL PASSIF			

(1) À utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Source : Journal Officiel de la République Algérienne N°19, page 29

TOTAL ACTIF = TOTAL PASSIF
LES EMPLOIS = LES RESSOURCES

²⁶ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, Op.Cit, 25 mars 2009, p25

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

2.2. Le compte de Résultat (TCR)

Le compte de résultat : « Est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de l'exercice. Il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement. Il fait apparaître, par différence, le résultat net de l'exercice : bénéfice/profit ou perte. »²⁷

2.2.1. Le continu du Compte de Résultat

Un produit : Un produit constitue un accroissement d'avantages économiques, intervenu au cours de l'exercice, ayant pour conséquence une augmentation des capitaux propres. Les apports des actionnaires ne constituent pas des produits. Les produits courants sont les ventes, les redevances, les loyers, des intérêts, les produits de cessions d'actifs....

Une charge : Une charge constitue une diminution d'avantages économiques, intervenues au cours de l'exercice, ayant pour conséquence la diminution des capitaux propres.

Les distributions de dividendes ne constituent pas des charges. Les charges les plus courantes sont celles liées aux ventes (le coût des ventes), les salaires, les amortissements, les charges financières, les dotations aux provisions....

Les informations minimales présentées au compte de résultat sont les suivants :

- Analyse des charges par nature, permettant de déterminer les principaux agrégats de gestion suivant : marge brute, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation.
- Produits des activités ordinaires.
- Produits financiers et charges financières.
- Charge d'impôt sur le résultat.
- Résultat des activités ordinaires.
- Eléments extraordinaires (produits et charges).
- Résultat net de la période avant distribution dans le cas de compte de résultat consolidé.
- Le quote-part dans le résultat net de l'entreprise associée des coentreprises consolidées selon la méthode de mise en équivalence.
- La part des intérêts minoritaires dans le résultat net.

²⁷ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, Op.Cit, mars 2009, p21

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

L'entreprise doit présenter le premier tracé du compte de résultat par nature obligatoirement chaque fin d'année, et le deuxième tracé du compte par fonction au choix ; sont définis comme suit²⁸ :

- **Présentation par nature** : Dans le compte de résultat, les produits et les charges peuvent être présentés par nature et l'on rencontrera des productions stockées, des achats de marchandises ou des matières premières, des variations des stocks, des autres consommations externes, des frais de personnel, des impôts et taxes, des dotations aux amortissements.
- **Présentation par fonction (destination)** : Dans le compte de résultat, les produits et les charges peuvent être présentés par fonction (ou destination), c'est-à-dire en fonction de leur utilisation dans le cycle d'exploitation et d'investissement, et l'on verra des coûts des produits vendus, des frais commerciaux, des frais de recherche et développement et des frais généraux, dont certains détails figurent dans les annexes des états financiers.

²⁸ JOURNAL OFFECIEL DE LA RUPUBLIQUE ALGERIENNE, Op.Cit, p21

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Tableau N°05: Tableau du Compte de Résultat (par Nature)

Période du ... au ...

Eléments	NOTE	N	N-1
Chiffre d'affaire			
Variation stocks produits finis et en-cours			
Production immobilisée			
Production d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE			
Achats consommés			
Service extérieurs et autres consommations			
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE			
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)			
Charges de personnel			
Impôts, taxes et versements assimilés			
IV- EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL			
Produits financiers			
Charges financières			
VI- RESULTAT FINANCIER			
VI- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V-VI)			
Impôts exigibles sur résultat ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUIS DES ACTIVITES ORDINAIRES			
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES			
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES			
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE			
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) À utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Source : Journal Officiel de la République Algérienne N°19, page 26

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Tableau N°06 : Tableau du Compte de Résultat (par Fonction)

Période du ... au ...

Éléments	NOTE	N	N-1
Chiffres d'affaires			
Coût des ventes			
MARGE BRUTE			
Autres produits opérationnels			
Coûts commerciaux			
Charges administratives			
Autres charges opérationnelles			
RESULTAT OPERATIONNEL			
Fournir le détail des charges par nature (frais de personnel, dotations aux amortissements)			
Produits financiers			
Charges financières			
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT			
Impôts exigibles sur les résultats ordinaires			
Impôts différés sur résultats ordinaires (variations)			
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES			
Charges extraordinaires			
Produits extraordinaires			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE			
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) À utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Source : Journal Officiel de la République Algérienne N°19, page 27.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

2.3. Tableau des flux de Trésorerie (TFT)

2.3.1. Définition :

Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers :

- Une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ;
- des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie²⁹.

Le tableau de flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenus pendant l'exercice selon leur origine :

a) Flux générés par les activités opérationnelles.

Les flux générés par les activités opérationnelles proviennent des activités qui gèrent des produits et autres activités non liées à l'investissement et au financement (encaissement des créances clients, décaissement des dettes fournisseurs).

b) Flux générés par les activités d'investissement.

Les flux générés par les activités d'investissement proviennent principalement des décaissements sur les acquisitions d'actifs non courant et d'encaissement sur cession d'actifs non courant (acquisition et cession d'immobilisation).

c) Flux générés par les activités de financement.

Les flux des activités de financement proviennent des activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts (augmentation de capital, souscription d'emprunt, remboursement d'emprunt).

2.3.2. Format de Tableau des Flux de Trésorerie

➤ **La méthode directe** : qui est recommandée, consiste :

- A présenter les principales rubriques d'entrée et de sortie de trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts ...) afin de dégager un flux de trésorerie net,
- Rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant l'impôt de la période considérée.

➤ **La méthode indirecte** consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissement, variations clients, stocks, variations fournisseurs ...) ;
- Des décalages ou des régularisations (impôts différés ...) ;
- Des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins-values de cession ...).

²⁹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, Op.Cit, 25 mars 2009, p22

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Tableau N°07: Tableaux des Flux de la Trésorerie (Méthode Directe)

Période du ... au ...

	NOT E	N	N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autres frais financiers payés Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières Encaissements sur cessions d'immobilisations financières Intérêts encaissés sur placements financiers Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement Encaissements suite à l'émission d'actions Dividendes et autres distributions effectués Encaissements provenant d'emprunts Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source : Journal Officiel de la République Algérienne N°19, page 31

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Tableau N°08: Tableaux des Flux de la Trésorerie (Méthode Indirecte)

Période du ... au ...

	NOTE	N	N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net de l'exercice			
Ajustements pour :			
- Amortissements et provisions			
- Variation des impôts différés			
- Variation des stocks			
- Variation des clients et autres créances			
- Variation des fournisseurs et autres dettes			
- Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts			
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)			
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations			
Encaissements sur cessions d'immobilisations			
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)			
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements (B)			
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires			
Augmentation de capital en numéraire			
Emission d'emprunts			
Remboursements d'emprunts			
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)			
Variation de trésorerie de la période (A + B + C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence de variation de cours des devises (1)			
Variation de trésorerie			

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

Source : Journal Officiel de la République Algérienne, du 25 Mars 2009, Page 32.

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

2.4. Tableau de Variation des Capitaux Propres

L'état de variation des capitaux propres fait partie des cinq documents faisant partie des états financiers. Il constitue une analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice.

Les informations minimales à présenter dans cet état concernent les mouvements liés :

- Au résultat net de l'exercice,
- Aux changements de méthode comptables et aux corrections d'erreurs dont l'impact est directement enregistré en capitaux propres,
- Aux autres produits et charges enregistrés directement dans le cadre de correction d'erreurs significatives,
- Aux opérations en capital (augmentation, diminution, remboursement ...),
- aux distributions de résultat et affectations décidées au cours de l'exercice.³⁰

Tableau N°09: Tableau de Variation des Capitaux Propres

	Note	Capital social	Prime d'émiss	Ecart d'évalu	Ecart de rééval	Rés et Résl
Solde au 31 décembre N-2						
Chargement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						
Réévaluation de l'immobilisation						
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat						
Dividendes payés						
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						
Solde au 31 décembre N-1						
Chargement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significative						
Réévaluation de l'immobilisation						
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat						
Dividendes payés						
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						
Solde au 31 décembre N						

Source : JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, Op.Cit, 25 Mars 2009, p22-23

³⁰ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, Op.Cit, 25 Mars 2009, p22-23

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

2.5. L'annexe

• Définition :

Les annexes sont un élément constitutif des états financiers. Leur objectif est d'apporter des informations et aider à la compréhension du compte de résultat et du bilan.

L'annexe des états financiers comporte des informations sur les points suivants, dès lors que ces informations présentent un caractère significatif ou sont utiles pour la compréhension des opérations figurant sur les états financiers :³¹

- Les règles et les méthodes comptables adoptées pour la tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers (la conformité aux normes est précisée et toute dérogation est expliquée et justifiée),
- Les compléments d'information nécessaires à une bonne compréhension du bilan du compte de résultat, du tableau de flux de trésorerie et de l'état de variation des capitaux propre,
- Les informations concernant les entités associées les co-entreprises, les filiales ou la société mère ainsi que les transactions ayant éventuellement eu lieu avec ces entités ou leurs dirigeants : nature des relations, type de transaction, volume et montant des transactions, politique de fixation des prix concernant ces transactions,
- Les informations à caractère général ou concernant certaines opérations particulières nécessaires à l'obtention d'une image fidèle.

2.5.1. Modèles de tableaux pouvant figurer dans l'annexe :

Tableau N°10: Tableau des Immobilisations et des Actifs Financiers Non Courants

Rubriques et Postes	Note	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Augmentation de l'exercice	Diminution de l'exercice	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Participations Autres actifs financiers non courant					

Source : JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, Op.Cit, 25 Mars 2009, p23

³¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, Op.Cit, 25 Mars 2009, p23

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Tableau N°11: Tableau des Amortissements

Rubriques et Postes	Notes	Amortissement cumulé en début d'exercice	Augmentation de dotations de l'exercice	Diminutions de éléments sorties	Amortissement cumulé en fin d'exercice
Goodwill Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Participations Autres actifs financiers non courant					

Source : JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE 2009, p37

Tableau N°12: Tableau des Pertes de Valeur sur Immobilisations et Autres Actions Non Courants

Rubriques et Postes	Notes	Perte de valeur cumulée en début d'exercice	Augmentation de pertes de valeur sur l'exercice	Reprise sur pertes de valeur	Pertes de valeur cumulées en fin d'exercice
Goodwill Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Participations Autres actifs financiers non courant					

Source JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE 2009, p37

Tableau N° 13 : TABLEAU DES PARTICIPATIONS (FILIALES ET ENTITES ASSOCIEES)

Filiales et entités associées	Note	Capitaux propres	Dont capital	Quote-part de capital détenu %	Résult dernier exercic	Prêts et avances accordés	Divid encaissés	Valeur comptable des titres détenus
FILIALES Entité A Entité B ENTITES ASSOCIEES Entité 1 Entité 2								

Source JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE 2009, p37

Chapitre I : Cadre théorique de la comptabilité générale

Tableau N°14: Tableau des Provisions

Rubriques et Postes	Notes	Provisions cumulées en début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises sur l'exercice	Proposions cumulées en fin d'exercice
PROVISIONS PASSIFS NON COURANTS Provision pour pension et obligations similaires Provisions pour impôts Provisions sur litiges					
TOTAL					
PROVISIONS PASSIFS COURANTS Provisions pour pensions et obligations similaires Autres provisions liées au personnel Provisions pour impôts					
TOTAL					

Source : JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE 2009, p38

Tableau N°15: Tableau d'Etat des Échéances, des Créances et des Dettes à la Clôture de l'Exercice³²

Rubriques et Postes	Notes	A un an au plus	A plus d'un an Et 5 ans au plus	A plus de 5ans	Total
CREANCES Prêt Clients Impôts Autres débiteurs					
TOTAL					
Dettes Emprunt Autres dettes Fournisseurs Impôts Autres créditeurs					
TOTAL					

Source : JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE 2009, p38

³² JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, OpCit, 2009, p38

Conclusion

De tout ce qui précède, on constate que l'activité d'une entreprise génère des informations en amont et en aval qui nous permettent de prendre des décisions appropriées et des garanties pour mieux appréhender la gestion et la rentabilité optimale.

Nous avons présenté dans ce chapitre la comptabilité générale, les livres comptables et différentes opérations courantes, les travaux de fin d'exercice et les documents de synthèse

On a constaté que la fin de chaque exercice la comptabilité générale doit établir les travaux de fin d'exercice et en clôturant avec des documents de synthèse.

Pour cela elle utilise le Système Comptable Financier qui est un outil de calcul qui enregistre les opérations ponctuelles au quotidien pour arriver à un résultat net de l'exercice, c'est-à-dire que l'entreprise est soit bénéficiaire ou déficitaire, cet état de fait nous pousse à nous corriger au fur et à mesure pour redresser la situation du négatif au positif.

Chapitre II :

Aspects théoriques du contrôle de Gestion

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

Introduction

La tâche principale de la direction institutionnelle ou de l'entreprise est de coordonner diverses ressources en élaborant un ensemble de procédures et de réglementations conçues pour faciliter le travail des individus afin d'atteindre des objectifs spécifiques en réponse aux changements autour de l'entreprise et soumettre l'agence au système du contrôle pour suivre l'évolution de ses opérations.

La grande importance que le système du contrôle de gestion acquiert au sein de l'organisation consiste à assurer la continuité et l'efficacité de l'organisation et à atteindre les objectifs souhaités en contrôlant la main et en suivant le bon chemin.

Dans ce chapitre, nous présentons l'importance de la fonction du contrôle de gestion, tout en mettant l'accent sur sa relation avec la structure organisationnelle d'une organisation et les étapes les plus importantes prises pour concevoir un système du contrôle de gestion efficace.

Pour clarifier davantage ce point, dans ce chapitre intitulé « Cadre théorique du contrôle de gestion », il est divisé en trois sections :

- Section 01 : Missions et outils du contrôle de gestion.
- Section 02 : l'impact de la comptabilité générale sur l'efficacité du contrôle de gestion.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

Section 01 : missions et outils du contrôle de gestion

La réalité du contrôle de gestion dans une institution économique et ses outils, le contrôleur de gestion est le leader de l'organisation, il connaît les plans d'activité qui permettent d'atteindre l'objectif, et il suit en permanence le véritable cheminement de l'institution et informe les responsables des écarts qui se produisent par rapport à l'objectif attendu afin qu'ils puissent en prenant les mesures correctives nécessaires, compte tenu de l'importance du contrôle de gestion, il a fallu se concentrer sur les outils par lesquels s'exerce le processus du contrôle.

Ainsi, nous concentrerons notre attention dans ce sujet sur la mission du contrôle de gestion dans la première exigence, les processus de travail du contrôleur de gestion dans la deuxième exigence, les outils et les obstacles dans la mise en œuvre du contrôle de gestion dans la troisième exigence.

1. Missions et conditions d'efficacité du contrôle de gestion

1.1. Missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

- **Au niveau de la prévision** : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.
- **Au niveau du conseil** : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- **Au niveau du contrôle** : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

1.2. Conditions d'efficacité du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent sur les ressources qui sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.

D'après Michael Gervais : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs), efficience (par rapport aux moyens employés), pertinence pour réaliser les objectifs de l'organisation »¹.

La mise en œuvre du contrôle de gestion est à deux conditions

- **Le caractère non ambigu des objectifs** : si les objectifs ne sont pas correctement identifiables par les membres d'une organisation, il est impossible de mettre en œuvre des dispositifs pour les atteindre, dans ce cas, l'organisation n'est pas efficace et elle n'est pas donc performante.
- **la possibilité de mesurer les résultats** : il est parfois impossible de quantifier les résultats obtenus, soit parce qu'ils sont trop qualitatifs ou soit qu'il n'existe pas de représentation. Dans la plupart des cas, on se limite alors à un contrôle des moyens engagés.

2. Le processus du contrôleur et outil du contrôle de gestion

2.1. Le processus du contrôleur de gestion

2.1.1. Définition du contrôleur de gestion

« Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat »².

Généralement appelé responsable de la planification et de la gestion, le contrôleur de gestion est le professionnel chargé essentiellement d'organiser efficacement les procédures de traitement d'information et participe à la définition des prévisions budgétaires et des objectifs financiers de l'entreprise et de ses départements. Il veille à leur respect au cours de l'année, analyse les écarts et propose des mesures correctives.

▪ **On notera qu'il existe plusieurs catégories du contrôleur de gestion :**

- le contrôleur de gestion industriel qui se consacre à la production, aux coûts et aux stocks.
- le contrôleur de gestion commercial qui se concentre sur les ventes et les marges.

¹ Michael Gervais, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, édition 2, economica 1983.

² GUERNY J, GUIRIEC J C « *contrôle de gestion et choix stratégique* », Edition Delmas, paris, 1998, P 19.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

- des contrôleurs de gestion de projets dans les secteurs du BTP ou les SSII
- des contrôleurs de gestion budgétaires/sociaux au sein des grands groupes.

2.1.2 Les rôles du contrôleur² de gestion

Le Contrôleur de gestion est en relation avec la direction générale de l'entreprise et les autres directions, mais n'intervient pas dans la réalisation des opérations et n'est pas un décideur.

Le contrôleur de gestion a une multitude de rôles et ses rôles varient d'une entreprise à une autre. Il est prestataire de services du fait qu'il conseille, coordonne, observe et il est aussi animateur du système d'informations³.

- **Rôle de conseiller**

Le contrôleur de gestion est un conseiller auprès de la direction. Il n'a aucun pouvoir hiérarchique, et ne peut prendre des décisions que sauf dans le cadre de ses fonctions. Pour mieux assurer son rôle de conseiller le contrôleur de gestion doit :

- Convaincre, aider, guider pour orienter l'action vers l'objectif ;
- Amener la structure et l'objectif à être efficaces dans l'entreprise ;
- Aider la direction et les opérationnels à déterminer les actions prioritaires à mener ;
- Aider à présenter et diffuser le budget ;
- Proposer des actions correctives ;
- Aider à décider quel produit pousser à la vente.

- **Rôle de coordonnateur**

Le contrôleur de gestion est un coordonnateur tant au niveau de la planification que de la mesure des performances.

C'est son rôle principal au cours de la phase prévision, Il doit coordonner les prévisions de tous les centres de responsabilité dans le temps, pour l'établissement des budgets et pour garantir la qualité de la prévision concernant les objectifs et les moyens.

Le contrôleur de gestion doit s'assurer qu'il y a une cohérence entre les plans à long terme et l'objectif fondamental et aussi entre le plan à court terme avec ceux de long terme.

A travers la mesure des performances, il doit s'assurer que l'action est cohérente avec les plans, par l'analyse des écarts et le déclenchement des actions correctrices.

³ Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, MarcPolossat, « *Le grand livre du contrôle de gestion* » Paris, EYROLLES. P 55

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

- **Rôle d'observateur**

Le rôle d'observateur du contrôleur de gestion se manifeste tant dans ses fonctions que vis-à-vis des contraintes qu'il subit, ou des bases sur lesquelles ses fonctions reposent. Il doit analyser pour la direction générale et les responsables concernés, l'environnement, ainsi que le climat psychologique et social de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion doit observer pour les opérationnels, la manière dont les objectifs et la structure sont définis et perçus. Leurs aident à analyser et commenter les données ou le faire à leur place même.

Enfin, la mesure des performances exige qu'il soit un observateur impartial, pour enregistrer et analyser les performances et les écarts.

- **Animateur du système d'information :**

Le contrôleur de gestion doit garder une vue d'ensemble du système d'informations et des opérations de l'entreprise, même s'il ne possède pas un pouvoir de décision.

Le contrôleur de gestion a pour rôle d'assurer son bon fonctionnement et sa pérennité. Il doit aussi veiller à sa mise à jour, en fonction de l'évolution des opérations et des structures de l'entreprise ; de manière à ce que l'information utile soit produite. Il apparaît à cet égard comme animateur du système d'informations. Il doit être capable de convaincre, de former, et d'entraîner tous les responsables à leurs objectifs.

Le contrôleur de gestion contribue à rassembler les données chiffrées qui permettent de préciser et d'affiner les stratégies et les objectifs. En allant sur le terrain, à l'écoute des responsables, il pourra orienter les réflexions et les analyses, regrouper les idées qui foisonnent pour s'assurer, ensuite, de leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise, et la traduire en objectifs de progrès.

2.1.3 Les missions du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a une mission bien plus étendue et plus complexe à la fois, une mission d'intégrer au mieux la complexité interne et externe en élaborant des processus et des structures organisationnelles, d'assurer la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et les moyens mis en évidence sur le terrain

Le contrôleur de gestion se doit clarifier les notions de mission et objectifs associés à fin que son entreprise soit performante et peut être responsable du système d'information de gestion de l'entreprise il devient alors :

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

Le concepteur du système d'information et a pour tâches :

- La définition et la qualification des centres de responsabilité en fonction de l'organigramme qu'il peut évoluer compte tenu des attributions réelles;
- Le retrait d'un certains nombres d'informations et conseils de la direction générale et les opérations sur les choix d'indicateurs, leur retraitements associé a leur impacts ;
- L'élaboration des tableaux de bord
- Définir la procédure budgétaire et organise les itérations entre les services nécessaires à la cohérence d'ensemble.

Le contrôleur de gestion doit donc respecter les principes de cohérence, d'importance des informations traitées (clarté, compréhension, adoption), la stabilité dans le temps pour garantir le maintien, voir le développement de ces services délégués tout en prémunissant les risques liés à tel ou tel type de gestion.

▪ **D'une manière générale, le contrôleur de gestion doit⁴ :**

- Concilier l'idéal et le possible, s'il importe de disposer d'un système d'information suffisamment précis, il convient cependant de ne pas multiplier à l' infini le nombre de variables à prendre en compte, trop d'information tue l'information
- Définir les procédures qui associent des qualités de présentation et de clarté. En effet le contrôleur de gestion doit garder à l'esprit que ces procédures seront utilisées par des responsables opérationnels n'ayant pas les mêmes compétences que lui.
- Garantir en partie la rationalité de la démarche suivie pour prendre les décisions, à défaut de pouvoir maîtriser absolument la rationalité des choix effectués.
- Informer et former les responsables de l'intérêt du contrôle de gestion, tout en leur fournissant les moyens de l'utiliser effectivement. Il doit faire en sorte que ces responsables respectent les procédures établies : remplir les formulaires dans les délais requis, faire circuler les données, tenir compte des contraintes de codage.
- Inciter les responsables à jouer véritablement le jeu : s'impliquant-ils réellement dans l'établissement des prévisions afin que les objectifs soient réalistes ? fournissent-ils des informations fiables pour mesurer les résultats ? s'efforcent-ils d'identifier les causes des écarts et prennent-ils des actions correctives à adaptées ?
- Développer une activité de conseil c'est-à-dire apporter aux responsables une aide efficace pour orienter leur réflexion.

⁴ P.L.Bescos. P.Dobler, « *contrôle de gestion et management* », 2eme édition, p 94-95-96

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

2.1.4. Méthodes d'intervention du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit concevoir un moyen de présentation qui permette à la Direction Générale de vérifier rapidement si ses directives ont été suivies et d'en connaître les résultats pratiques- (Tableau de Bord ou Rapport d'Activité selon le cas).

- Il se constituera une documentation personnelle lui permettant de donner un avis motivé sur la gestion réalisée, non seulement du point de vue intrinsèque, mais au sein de la profession et de l'économie en général.
- Enfin, il fera connaître son jugement motivé sur la gestion, notamment du point de vue de la rentabilité.

L'existence conjointe d'outils de mesure de performances de gestion d'objectifs personnalisés permet de prendre des décisions plus rapides et plus cohérentes.

Plus rapides : car il suffira de se référer aux objectifs préétablis pour décider de la voie à suivre .

2.2. Les outils et méthodes du contrôle de gestion

La décision de mettre l'entreprise sous contrôle engage l'avenir pour une longue durée, il met en cause l'ensemble des pratiques, procédures et documents de sa direction. Elle touche aux problèmes de motivation, d'évaluation et au style de pilotage principalement aux sources d'information et à la manière de communiquer au sein de l'entreprise, elle suppose enfin, des moyen appelés aussi outils du contrôle, qui sont non négligeables pour la collecte et traitement d'information, ainsi pour une bonne prise de décision.

On va tenter d'énumérer dans ce qui suit, les différents outils, qui permettent d'informer et d'aider le contrôleur de gestion à bien mener sa mission au sein d'une entreprise, ces outils sont en nombre de quatre (4), la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le système d'information, le tableau de bord et le reporting.

2.2.1 La Comptabilité générale

Comptabilité générale a essentiellement pour objet, l'enregistrement des flux entre l'entreprise tels que les fournisseurs, les prêteurs, les actionnaires. Mais elle est destinée aussi à ceux, plus largement, qui ont besoin d'évaluer la situation de l'entreprise tels que les clients, la comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise. Elle permet aussi:

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

- De constater les produits et les charges que l'entreprise génère au cours d'un exercice et déterminer le résultat qui en découle ;
- De dresser à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale, le bilan que l'on peut définir comme la description en valeur de la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné, et éventuellement d'en étudier l'évaluation (tableau de financement).⁵

En outre, la comptabilité générale aide les dirigeants de déceler les points faibles de leur entreprise, d'identifier les causes de leurs malaises et de prendre les mesures correctives à fin de rétablir la situation. Donc elle utilise les ratios comme outil d'aider les administrations de mieux contrôler.

Les ratios financiers : sont utilisés pour évaluer la rentabilité, la structure financière, la trésorerie et l'activité d'une entreprise. Ces outils sont notamment utilisés dans la phase d'évaluation menée avant de racheter une entreprise ou pour comparer ses performances avec les autres entreprises du même secteur.

Compte tenu de la multitude de ratios financiers existants, il est nécessaire de sélectionner les plus pertinents en fonction d'entreprise et de son activité. Une fois calculés, les ratios financiers permettent d'obtenir des informations simples à analyser qui permettront de détecter facilement les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Les ratios financiers portant sur l'analyse de la rentabilité :

Ces ratios d'analyse financière orientés rentabilité sont d'avantage portés sur des éléments figurant dans le compte de résultat. On retrouve ainsi les ratios suivants :

Les ratios qui servent à mesurer la rentabilité de l'activité, on peut citer : le calcul par rapport au résultat net :

Résultat net/ Chiffre d'affaires (CA)

et le calcul par rapport à l'EBE :

Excédent brut d'exploitation (EBE) / CA

⁵ A.Benrais, « le contrôle de gestion dans les entreprises », édition DUNOD, paris, 1987 page 182

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

✚ Ces ratios sont très utiles pour se comparer aux concurrents et permettent de s'assurer que l'entreprise maîtrise à la fois ses coûts et à la fois ses prix de vente.

- Les ratios qui servent à mesurer la rentabilité par rapport aux moyens déployés :

Le principal ratio utilisé est le suivant :

Résultats net / Capitaux propres

- Les autres ratios liés au compte de résultat :

Il existe un ratio lié au compte de résultat qui est très important, il s'agit du taux de marge de production ou du taux de marge commerciale, suivant l'activité de l'entreprise. Le calcul du taux de marge est le suivant :

$$\frac{(\text{Chiffre d'affaires HT} - \text{achats et/ou services consommés HT})}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$

Ce taux mesure le pourcentage de chiffre d'affaires restant après consommation des achats et/ou services directement liés à la réalisation de ce chiffre d'affaires.

✚ Les ratios financiers portant sur l'analyse du bilan

Ces ratios permettent d'analyser la structure financière de l'entreprise. On retrouve notamment:

Les ratios d'équilibre financier avec le calcul du fonds de roulement net global et du besoin en fonds de roulement

Le fonds de roulement net global (FRNG) est calculé ainsi :

$$\text{Capitaux permanents (haut du passif)} - \text{actif immobilisés}$$

Si le FRNG est positif, il s'agit d'un indice positif en matière de solvabilité pour l'entreprise, et inversement si le FRNG est négatif.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est calculé ainsi :

$$\text{Actifs circulants} - \text{dettes à court terme}$$

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

Le BFR met en évidence le décalage existant entre les recettes et les dépenses nécessaires à l'activité de l'entreprise. Lorsque le BFR est négatif, l'entreprise doit trouver des solutions pour le financer. Pour plus d'informations: le financement des entreprises.

- Les ratios de liquidité, qui mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme.

Il s'agit essentiellement du ratio suivant :

Actifs à court terme / Passifs à court terme

- Les ratios d'endettement, qui mesure l'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des créanciers. Deux ratios sont souvent utilisés pour cet indicateur.

Dettes totales / capitaux propres
OU
Dettes à moyen et long terme / capitaux propres

✚ Les ratios financiers portant sur l'analyse de la trésorerie

On retrouve notamment dans les ratios d'analyses financières orientées trésorerie :

Le délai moyen de règlement fournisseurs en jours

(Dettes fournisseurs TTC/Total des achats TTC)

Un allongement de ce délai constitue un signe possible de difficulté de trésorerie.

- Le délai moyen de règlement clients en jours

(Créances clients TTC/Total des ventes TTC)

Un allongement de ce délai peut être expliqué par une détérioration de la solvabilité des clients de l'entreprise ou par l'existence de litiges.

La trésorerie nette:

Trésorerie à l'actif – trésorerie au passif
Ou
Fonds de roulement – BFR

La connaissance du résultat général de l'exercice telle que le permet de la comptabilité générale, est insuffisante parce que l'entreprise ne fabrique pas un seul produit et en plus elle

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

exerce plusieurs activités. Il est utile, dès lors mieux cerner l'origine du résultat en mesurant la contribution qui apporte chaque produit et chaque activité.

Pour cela il convient d'analyser les coûts des biens produits dans les différentes étapes de leur production, c'est l'objet de la comptabilité analytique. Les consommations, ainsi que leur destination.

2.2.2. La Comptabilité analytique

C'est avec le développement industriel de l'occident au XIX^{ème} que s'est élaboré et diffusé une comptabilité industrielle ayant pour but de mesurer des coûts de production des produits fabriqués tels que les matières premières transformées ou les heures travaillées, vers 1915, avec la mise en place de L'OST (organisation scientifique du travail proposée par Taylor), la comptabilité s'affine avec une segmentation des activités, un calcul des normes, la mesure des écarts par rapport aux normes, le contrôle des résultats et des responsabilités. La comptabilité va devenir analytique d'exploitation afin de prévoir et de vérifier les réalisations de toutes les organisations et pas seulement industrielles.⁶

La comptabilité analytique est un système d'information interne destiné à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations, ainsi que leur destination. Elle a pour objectifs:

- Connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise.
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits et les comparer aux prix de vente correspondant

La comptabilité analytique doit alors tous les éléments qui facilitent les prises de décisions. Elle est le moyen d'avoir, grâce à des procédures précisées et permanentes, les éléments d'analyse périodique et comparable dans le temps.

Le système de comptabilité analytique est fonction de plusieurs paramètres

- Les caractéristiques des produits
- La structure de l'entreprise
- Les besoins d'informations auxquels le système doit répondre.

Réussir la mise en place d'un système de comptabilité analytique exige de définir des centres d'analyse, des unités d'œuvre pertinentes et d'organiser le système d'information. Le

⁶ www.Scribd.com/doc/11317180/CONTROLE-DE-GESTION-ET-TABLEAU-DE-BORD.le 27/08/2022 à 10:44

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

fonctionnement correct du système de comptabilité analytique permet mieux maîtriser les coûts.

Centre d'analyse : la mise en place d'une comptabilité analytique suppose la répartition de l'entreprise en centre d'analyse, ces derniers correspondent aux centres de travail le centre est scindé en section (ce qu'on appelle sections homogènes).

Les unités d'œuvre : L'affectation des coûts aux produits pour chaque centre se fait par l'intermédiaire d'une unité d'œuvre qui est l'unité de mesure de son activité. L'unité d'œuvre permet de transférer les coûts d'un centre d'analyse vers d'autres centres ou vers les produits.

2.2.3. La gestion budgétaire

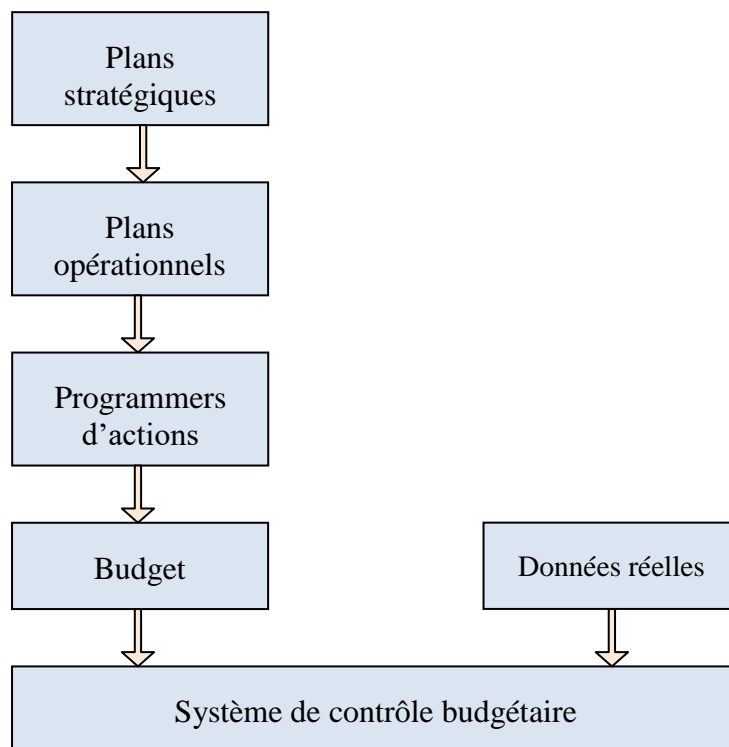
Elle est définie « comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »⁷

Le budget s'inscrit dans le cadre défini par la planification stratégique et opérationnelle, il décline le plan selon un horizon annuel et un échéancier comptable financier précis. Il permet un réglage fin de l'allocation des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'action de chaque entité. Enfin il permet de disposer de prévisions de résultats à fin de période (le semestre, l'année et de plus en plus fréquemment, le trimestre) on va présenter schéma ci-dessous :

⁷ ALAZARD.C et SEPARIS.S, « contrôle de gestion », DCG11, édition DUNOD, Paris, 2007, P 341

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

Figure 06: Du plan au contrôle budgétaire.⁸



Source : ALAZARD.C et SEPARI.S « contrôle de gestion », DCG11, édition DUNOD, Paris 2007, P344.

La démarche budgétaire qui correspond à une vision technique du contrôle de gestion est considérée comme étant l'outil de gestion le plus adéquat dans le processus de planification des activités de l'entité, elle permet de confronter les réalisations effectives aux réalisations et ceux en vue de mettre en évidence des écarts qui vont susciter des actions correctives. Elle permet aussi:

- De traduire concrètement les objectifs stratégiques fixés par la direction
- De prévoir les moyens nécessaires à leur mise en œuvre (trésorerie, capacité de production).
- De faire le choix entre plusieurs hypothèses.

La gestion budgétaire est considérée comme un mode de gestion caractérisé par l'établissement de budget dépendant les uns des autres et permettant donc d'obtenir un compte de résultat et un bilan prévisionnel, c'est pour cela qu'elle est considérée comme étant le mode de pilotage à court terme afin d'atteindre les objectifs prédéterminés.

⁸ ALAZARD.C et SEPARI.S, « *contrôle de gestion* », DCG11, édition DUNOD, Paris, 2007, P 344

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

2.2.4. Tableau de bord

2.2.4.1. Définition du tableau de bord

Un tableau de bord peut être défini comme « système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action »⁹, En effet, grâce au tableau de bord le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. A ce titre, comme le souligne Leroy « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle, puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers ».¹⁰

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateur et d'information essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de

La stratégie. Il doit aussi donner un langage commun (outil de communication) aux différents membres de l'entreprise.¹¹

Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes de système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire ce titre un instrument du contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitudes »¹²

Plusieurs concepts découlent de cette définition, à savoir :

Le tableau de bord doit élaborer pour un seul homme (le responsable) dans un système et à un certain moment. L'outil est, essentiellement, fonction de la personnalité du décideur et de son style de direction. Si l'un de ces éléments change (le responsable, ses fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés) la configuration du tableau de bord doit changer également ;

Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique car, d'un côté, il synthétise une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité, à son utilisateur, de le lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système.

⁹ Gervais M, « *contrôle de gestion* », Economica, Paris, 2005, P70.

¹⁰ Leroy M. « *Le Tableau de bord* », Ed Organisation, Paris, 1991, P45.

¹¹ C.Semler « *concevoir le tableau de bord de gestion* », édition DUNOD, paris, 1998, p 2-3.

¹² Saulou.Jean, « *Le tableau de bord du décideur* », édition d'organisation, paris ; 1982, p 40.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que le tableau de bord est considéré comme étant un outil de gestion qui présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettant du contrôle la réalisation des objectifs fixées et de prendre des décisions nécessaires, selon, une périodicité appropriée et dans un délai limité.

2.2.4.2.L'élaboration des tableaux de bord

L'élaboration d'un tableau de bord obéit à une méthodologie rigoureuse. Avant toute chose, il convient de préparer le projet:

- **Etablir un plan d'action pour atteindre l'objectif :**

La détermination d'un plan d'action va permettre d'identifier les paramètres qui influent sur l'objectif.

Les objectifs constituent la raison d'être du tableau de bord. Ils ne doivent surtout pas être confondus avec les missions, un objectif doit être quantifiable et déterminé sur une période ; ils doivent par ailleurs être raisonnables et de préférence discutés ou négociés avec la direction pour demeurer réalistes.

- **Recherche les indicateurs pertinents**

Les indicateurs sont des éléments d'information qui mesurent l'avancement de l'action et la progression vers l'objectif à atteindre ».

Un indicateur est une information, généralement chiffrée et choisie pour rendre compte, à intervalle rapproché de l'exécution d'une mission, choix des indicateurs permettant de suivre l'action déterminée.

→ **Le choix des indicateurs doit répondre à un certain nombre de principes de base :**

- la définition des activités à caractériser dans le tableau de bord.
- la participation des responsables et le responsable doit alors sélectionner ceux qui lui semblent les plus pertinents pour apprécier le résultat de ses actions.

Les six facettes d'un bon indicateur :¹³

- Il mesure l'objectif à suivre
- Il est fiable
- Il incite à décider
- Il est facile à construire
- Il est toujours rafraichi à temps

¹³ Centre national de l'enseignement professionnel à distance, certificat d'économie et de droit « CED », cycle 2, série 4, p: 6,12.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

- Il est réalisable à un cout acceptable
- **Choisir les représentations adaptées**

Une fois les indicateurs choisis, il convient de construire des tableaux de bord adaptés en adoptant notamment des outils permettant de visualiser aisément les données nécessaires au suivi de l'action. Les ratios types d'information peuvent être présentés sous forme d'écarts, ratios et graphiques :

Les écarts sont tirés du contrôle budgétaire, ils touchent à tous les aspects de l'activité de l'entreprise.

- Les ratios : définis comme un rapport entre deux grandes caractéristiques, ils sont un rapport décisionnaire, parce qu'ils présentent la réalité en chiffres simples
- Graphiques qui sont d'une utilité certaine pour le tableau de bord, parce qu'il constitue un moyen visuel, donc plus direct et plus rapide et ils permettent d'apprécier globalement une situation avant d'en faire une analyse plus détaillée.

On notera cependant que, pour être efficaces, les indicateurs doivent demeurer relativement peu nombreux. Il faut surtout éviter de construire des tableaux de dont la richesse en termes d'informations est trop grande, car les données utilisées concrètement au quotidien ne dépassent généralement pas la dizaine.

2.2.4.3. Types de tableau de bord

Par conséquent, il n'y a pas un tableau de bord mais des tableaux de bord dont la cohérence globale doit être assurée et que peut se découper en deux types essentiels.

2.2.4.3.1. Tableau de bord décentralisé

Le tableau de bord décentralisé (TBD) est défini comme un outil d'aide au pilotage de l'entité décentralisée. Il est utilisé comme référence par les opérationnels pour la gestion de leurs centres de responsabilités (centres de profit, centres opérationnels de structure).

- Il suit par les indicateurs un nombre limité de points clés de gestion, qui sont sous contrôle effectif de l'entité, et qui correspond aux priorités stratégiques de l'entreprise.
- Il induit une analyse dynamique des termes de la gestion de l'entité par la comparaison immédiate qu'il permet entre résultat obtenu et des cibles ou des références qui peuvent être des simples prévisions ou des objectifs avec un caractère contractuel qui caractérise ces derniers.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

2.2.4.3.2. Tableau de bord de direction générale

La plupart des données afférentes aux grands équilibres financiers sont communiquées à la direction générale sous la forme d'un rapport mensuel synthétique mettant en évidence les réalisations et les projections de résultats par branche, réseau, produit, ou tout autre segmentation de l'activité qui aura été retenue. Le document qui répond à ce besoin d'information synthétique est le tableau de bord mensuel de la direction générale.

C'est la direction générale qui, dans la majorité des cas, a l'initiative de la mise en place de la fonction « contrôle de gestion », et éventuellement sous la conception des tableaux des bords de gestion, raison pour laquelle une perception assez claire de ses propres besoins est acquise.

Pour répondre aux besoins de suivi et d'évaluation des résultats de l'entité, la direction demande de faire un point de vue, de manière régulière, sur l'état des réalisations par rapport aux objectifs, une fonction intégrée au tableau de bord, de la direction générale.

Ce tableau de bord n'est pas seulement financier, il comporte aussi des indications sur l'atteinte des objectifs stratégiques, et répond ainsi au besoin d'éclairer, avant les prises de décision. « Ce tableau de bord a pour objectif de faire ressortir les performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Il est le support de l'analyse permanente des conditions de formation du produit net bancaire, des différents niveaux de marge, ainsi que des principaux générateurs de coûts ».

« C'est à ce niveau que les calculs de rentabilité peuvent être effectués, les informations transmises par les entités décentralisées étant établissant valeurs, en niveau d'encours, parfois en marges brutes ou en marges standards ». Il est important de noter que certains éléments du tableau de bord central peuvent ne pas être obtenus par simple agrégation des informations figurant dans les tableaux de bord décentralisés (des analyses croisées du type, calcul de la rentabilité par secteur d'activités des clients, taille des clients »,...). Les indicateurs de tableau de bord central auront donc une forte connotation économique et financière (ratios « résultat net/fonds propres »).

2.2.4.3.3. Les Tableaux de Bord Prospectifs

Le tableau de bord prospectif (équilibré), permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies liées à ceux-ci, en un ensemble d'indicateurs de performance. La mission et la stratégie globale (but de la conduite de l'action) sont donc traduites en mesures. C'est la base

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

d'un système de définition, de communication, de mise en œuvre, de pilotage de cette stratégie, ainsi que de mesure de la performance de l'entreprise.

Il se compose de 4 axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Les objectifs et stratégies (plan d'actions) sont classés dans ces axes. Ils sont cependant reliés par des liens de cause à effet et des boucles de rétroactions. Il permet à l'entreprise d'atteindre l'efficacité (utilisation optimale des ressources) et l'efficacités (réalisation des objectifs fixés).

Le Tableau de Bord Prospectif est un tableau de bord équilibré. Il s'agit d'un outil pluridimensionnel qui donne une vision globale de l'organisation. Il prend en compte les acteurs externes et internes, les indicateurs financiers et non-financiers, le court terme et le long terme. Il met en valeur les actifs intangibles dans les quels il faut investir afin d'obtenir une croissance exceptionnelle dans le futur.

2.2.4.4. Les fonctions d'un tableau de bord

- **Le tableau de bord, instrument du contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord est, également, un outil du contrôle des responsabilités déléguées. C'est un outil de reporting qui permet aux dirigeants, de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subalternes, et de rendre compte à leurs propres supérieurs des résultats qu'ils ont réalisés.

En tant qu'outil de comparaison, il permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuelles dérives par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs déterminés.

- **Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactivité**

La mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts. Par conséquent, ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système.

- **Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure des performances**

Être performant implique être à la fois efficace et efficient ; donc réaliser un résultat qui soit le plus possible le proche de l'objectif préétabli avec le moindre cout. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes.

2.2.5. Système d'information

2.2.5.1. Définition

L'information est, émission, réception, création, retransmission des signaux groupés, oraux ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances d'analyse, de concepts, de thèse, de plans, d'objets, de projets, d'effets de toute sorte dans tous les domaines. Elle peut être définie comme étant un moyen qui permet à toute entreprise de s'adapter à son environnement.

Cependant, elle est présentée ainsi par certain auteur:

« L'information peut être vivante tout signal, tout message toute perception qui produit un effet sur son comportement ou sur son cognitif, par en modifiant la représentation qu'il se fait d'un phénomène »¹⁴

« L'information est une image des objets et des faits, elle représente, apporte les connaissances que le destinataire ne possédait pas ou qu'il ne pouvait pas prévoir, ainsi, elle réduit l'incertitude, elle n'a de valeur que si elle a une influence bénéfique sur les décisions et les actions ».¹⁵

Pour Davis, l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit : elle a une valeur ses décisions et ses actions.

2.2.5.2. Les caractères d'un système d'information

- **Le degré d'automatisation**

On distingue les traitements manuels (rédaction d'un rapport) : l'homme n'utilise que des outils simples ; les traitements mécanisés (photocopie) : interaction entre l'homme et la machine; les traitements automatisés (informatique): une opération est effectuée automatiquement par une machine. Toutes les opérations ne peuvent être effectuées par un traitement automatisé. Si certains opérations répétitives se prêtent bien à un traitement informatique, d'autre seront réalisées efficacement par un traitement manuel.

¹⁴ A.Fernandes « *nouveaux tableau de bord pour piloter l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 1999, P 153.

¹⁵ Lesnard, S.Verbughe « *organisation et gestion d'entreprises* », édition DUNOD, deuxième édition Paris, 1995, p 07.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

- **Le degré d'intégration**

On distingue les systèmes composés de plusieurs systèmes indépendants nécessitant des interfaces entre les applications et systèmes intégrés dans lesquels un évènement entraîne une saisie unique. Dans les systèmes intégrés, le grand risque est de saisir plusieurs fois la même information, pour la stocker dans divers fichiers. Les liens entre les applications ne sont pas toujours faciles à établir. Et dans ce système on constitue une base de données qui stocke les informations et qui est interrogée par les diverses applications.

2.2.5.3. Les différents types de système

Un système peut être classé comme suit

- **Les systèmes déterministes et les systèmes probabilistes**

- a) **Les systèmes déterministes** : travaillent d'une manière prévisible comme un programme dans un ordinateur.
- b) **Les systèmes probabilistes** : dont le comportement ou le fonctionnement est accompagné d'un risque d'erreur.

- **Les systèmes fermés et les systèmes ouverts**

- a) **Le système fermé** : se définit comme étant un système qui satisfait de lui-même, risque de disparaître puisqu'il n'a pas de relation avec l'environnement.
- b) **Le système ouvert** : il échange des informations, du matériel, de l'énergie avec les entrants aléatoires non définis, ceci sert à enrayer l'augmentation d'entropie pour continuer à exercer.

3. Les obstacles à la mise en œuvre du contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion se heurte fréquemment à :

3.1. La tentation de la direction générale

- De vouloir piloter toutes les dimensions de la stratégie ;
- De demander au contrôle de gestion de tout contrôler.

3.2. Des structures arbitraires de l'organisation en centre de responsabilité dont les échanges

- Reposent sur des relations bilatérales introduisant des marges de manœuvre et des gaspillages ;
- Rendent mal compte des transversalités et ignorent l'effet réseau ;

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

- Rendent impossible l'affectation d'une marge ou d'un dysfonctionnement sur une opération à laquelle ont participé plusieurs entités.

3.3.Des conditions d'exercice insatisfaisantes, des impératifs contradictoires

- Les objectifs ne sont pas clairement définis ;
- L'activité ne se répète pas suffisamment pour capitaliser une expérience ;
- Les prévisions et la mesure de nombreux ratios sont peu fiables ; Il faut orienter les pratiques tout en laissant de l'autonomie aux acteurs¹⁶.

¹⁶ <https://www.cairn.info.fr> , « Les limites du control de gestion » (2013), consulté 01-09-2022 à 14h 43.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

Section02: l'impacte de la comptabilité générale sur efficacité du contrôle de gestion

Dans cette section, nous présenterons le contrôle financier qui consiste essentiellement à comparer les résultats réels de l'entreprise par rapport aux budgets et aux prévisions, le contrôleur financier peut élaborer des plans d'amélioration et s'assurer de la fiabilité des normes comptables, qui seront appliqués aux projets de l'entreprise.

Ainsi, nous concentrerons notre attention dans ce sujet sur le contrôle financier dans la première exigence, la mission du contrôleur financier dans la deuxième exigence, la relation entre le contrôle de gestion et la comptabilité générale troisième exigence.

1. Contrôle financier :

1.1. Définitions du contrôle financier:

Le contrôle du CF s'intitule « Le contrôle préalable des dépenses engagées », il s'agit d'un contrôle administratif, à priori et de régularité. Il est a priori, parce qu'il est exercé avant l'accomplissement des actes administratifs; c'est-à-dire, avant l'exécution de la dépense. Il est aussi, un contrôle de régularité, étant donné qu'il ne se base pas sur l'opportunité, donc il est défini comme « l'obligation de soumettre un acte, une décision administrative à l'examen d'une autorité du contrôle avant que cet acte ou cette décision ne soit pris»¹⁷.

Le contrôle financier, intervient dans la gestion financière d'une entreprise. Les contrôles financiers sont administrés par le contrôleur et visent à s'assurer de la fiabilité des comptes et de leur situation au regard de la législation et des normes comptables en vigueur. Sur une base saisonnière ou annuelle, le contrôleur financier soumettra un rapport sur la santé financière de l'entreprise.

1.2. Les principes du contrôle financier :

Le contrôle financier s'applique dans le respect de plusieurs principes dont :

- **Le principe de légalité** : l'opération du contrôle est en fait une vérification de :
 - L'existence de la dépense, puisque cette dernière doit être citée expressément par la loi

¹⁷ AIT ISSAD Samir, « Le Contrôle Préalable des Dépenses Engagées des Communes : état des lieux et perspectives», mémoire de fin d'études, Institut d'Economie Douanière et Fiscal, Koléa, 2011, P.3.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

- L'application de la loi comptable financier, des formes et des procédures qui y sont précisées et cela dans chaque phase de l'exécution de la dépense.
- **Le principe de rendement** : un contrôle « rationnel » devrait assurer moins de dépenses pour le plus d'efficacité possible.
- **Le principe d'efficacité** : Il faut que le contrôle mène à une rationalisation des choix budgétaires d'entreprise.

1.3. Les objectifs du contrôle financier

D'autre part, un contrôle efficient devrait atteindre les objectifs pour lesquels il a été conçu, il s'agit de :

- Protéger les finances d'entreprise de tous les abus possibles ;
- Garantir que les actes de dépenses d'entreprise soient accomplis dans les règles en vigueur
- Assurer exploitation des ressources efficace dans les objectifs de l'entreprise ;
- Découvrir toutes les erreurs ou la fausse application des lois et procédures.

2. La mission du contrôleur financier :

Les missions du contrôleur financier sont variées, elles dépendent surtout de la structure de l'entreprise. Il est en perpétuelle recherche de performance, s'occupe d'atteindre les objectifs tout en respectant le budget qui lui est fixé. Grâce aux outils dont il dispose, il analyse les chiffres réalisés par l'entreprise afin de proposer une stratégie à sa direction.

2.1. Définition du contrôleur financier :

Le contrôleur financier est d'effectuer des analyses économiques et financières et les transmettre à sa direction afin de procéder à la mise en place de la stratégie prévue par la direction. Il assiste également le responsable des opérations pour la prise de décision et la gestion de l'activité. Le contrôleur financier est également connu sous le nom de contrôleur de gestion, responsable du contrôle de gestion ou encore analyste de gestion.

2.2. Le rôle du contrôleur financier :

Le contrôleur financier joue un triple rôle déduit de ses missions édictées par la réglementation :

- **En tant que contrôleur** : Le contrôle consiste à apprécier la régularité des opérations effectuées par l'entreprise. Ainsi, le contrôleur financier vise toutes les propositions budgétaires après vérification de la régularité de réalisation dans le cas échéant, il doit motiver son rejet.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

- **En tant que comptable :** Le contrôleur financier tient une comptabilité de l'entreprise pour les dépenses de fonctionnement et d'équipement. Il est aussi chargé d'assurer la tenue et le suivi des effectifs par chapitre budgétaire et tenir des registres de consignation des visas et des rejets.
- **En tant que représentant, informateur et conseiller :** Le contrôleur financier participe avec les ordonnateurs et les services, aux prévisions budgétaires, aux travaux afférents à la préparation et aux discussions du budget. En tant que représentant son rôle est d'informateur, il transmet au contrôle de gestion des situations périodiques destinées à renseigner ses services compétents sur l'évolution des réalisations de budgets et des effectifs et propose des avis ayant pour objet contrôle, dans les aspects financiers de ses missions.

2.3. Les règles à respecter par le contrôleur financier lors de l'exercice de ses fonctions :

Il est tenu lors de l'exercice de ses fonctions de respecter un ensemble de règles notamment :

- a) La compétence professionnelle :** Cette qualité devrait exister chez les contrôleurs financiers qu'ils soient principaux ou adjoints ainsi que l'ensemble des fonctionnaires de l'administration, cela implique une formation adéquate avant et au courant de l'exercice des fonctions.
- b) L'indépendance :** Le contrôleur financier entretient des relations avec les différents services de l'entreprise et contrôle plusieurs activités. Il est de ce fait, sensé être indépendant afin de ne subir aucune pression ; cela nécessiterait de l'égalité et l'intégralité dans l'application des règles du contrôle et surtout, un sens de conscience professionnelle assidu.
- c) Attribuer le soin nécessaire :** c'est une obligation que devrait respecter tout employé de l'entreprise afin d'assurer la réalisation des missions qui lui sont confiées.

3. La relation entre le contrôle de gestion et la comptabilité générale

Le contrôle de gestion constitue un outil majeur du pilotage d'une entreprise. Il mesure l'atteinte des objectifs et analyse les pratiques relatives à la gestion de l'organisation, dans le but d'en maîtriser au mieux les performances. Il s'assure que les ressources sont employées de manière efficace.

Chapitre II : Aspects théorique du contrôle de gestion

En particulier, les procédures d'utilisation des outils doivent être prévues à l'avance. Il en est de même des méthodes de calcul (coûts, budgets ou indicateurs) de façon à assurer une homogénéité optimale. L'un de ces outils efficaces du contrôle est la comptabilité générale, elle permet de :

- Constater les produits et les charges que l'entreprise génère au cours d'un exercice et déterminer le résultat qui en découle.
- Dresser à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale.
- Aide les dirigeants à déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise.
- Identifier la cause des anomalies s'ils sont significatifs.
- Prendre les mesures correctives à fin de rétablir la situation.
- Aide les dirigeants à mieux contrôler, atteindre les objectifs fixés par l'entreprise selon la stratégie.
- Aide à avoir des connaissances générales du résultat, d'apprécier et d'évaluer la situation financière réelle de l'entreprise.
- La comptabilité générale est un outil efficace pour le contrôle de gestion insuffisant pour avoir un contrôle de gestion efficace.

En effet, le tableau de bord fournit un ensemble des informations quantitatives et qualitatives de (la comptabilité générale et comptabilité analytique) nécessaires pour le pilotage de la performance de l'entreprise grâce à son rôle important comme élément de contrôle, de dialogue, de communication et d'aide à la prise de décision.

Conclusion

De l'étude de ce chapitre, on peut conclure que le contrôle de gestion est le processus et la procédure conçus pour contrôler la gestion et influencer le comportement du contrôleur pour atteindre les objectifs dérivés de la stratégie de gestion. Les organisations, ont trouvé la meilleure formule pour aligner les ressources financières et humaines de l'établissement sur les objectifs fixés afin d'assurer l'adéquation et l'autonomie. De l'atteinte des objectifs fixés à l'efficacité et l'efficience en utilisant moins de ressources.

Pour traduire cette performance efficace dans la réalité de l'établissement, il est nécessaire d'appliquer le contrôle financier efficace qui met en relation les outils du contrôle de la gestion qui sont plus familiers avec les aspects de l'institution économique en général.

Chapitre 03 :

**La comptabilité générale et
son impact sur l'efficacité du
contrôle de gestion cas de
division Production de
SONATRACH d'Alger
HYDRA**

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Introduction

Pour rendre concret ce que nous avons présenté dans l'aperçu théorique nous avons réalisé une collecte d'informations à partir d'un stage pratique au niveau de la direction finance et comptabilité de l'entreprise SONATRACH.

Ce stage va nous permettre de vérifier les notions présentées dans la partie théorique de notre travail sur le terrain.

Ce chapitre portera dans la première section sur la Division production, l'organisation de la direction d'accueil où notre étude de cas a été effectuée à s'avoir, la direction finance et comptabilité et en terminerons notre chapitre par un cas pratique qui va répondre à notre problématique et montre la relation entre la comptabilité générale et le contrôle de gestion.

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Section 01 : présentation de la Division Production

La division production a conservé la totalité de la production qui a pour siège chemin de réservoir, HYDRA –ALGER s'occupe uniquement comme son nom l'indique de la production des hydrocarbures liquides et gazeux, cette division emploie actuellement plus de 22 765 Agents en 2022.

1 But et Création de la Structure Division Production :

Dans le cadre de l'exploitation, la maintenance et le développement des champs pétroliers, gaziers et industriels ainsi que des bases de vie et de voie de communication, la division de production a créé une structure au niveau :

- + De chaque région et secteur se chargeant de l'approvisionnement, du transport sur site, du stockage et de la gestion de toute matière et matériel.
- + Du siège à Alger, un département approvisionne et au transport de ces régions et secteurs.

2 Missions Essentielles de la Division Production :

- + L'exploitation des gisements et installations de surface pour la valorisation optimale des ressources des hydrocarbures liquide et gazeux ;
- + La réalisation d'étude d'engineering de base de développement des installations de surface d'exploitation des gisements

3 Organisation de la Division Production :

Après la Restructuration en 1984, SONATRACH a conservé la totalité de la production qui a pour siège : chemin de réservoir **HYDRA-Alger**, S'occupe uniquement comme son nom l'indique de la production des hydrocarbures liquides et gazeux.

La division production est organisée comme suit :

- + Une Direction Opérations ;
- + Une Direction Réalisation ;
- + Une Direction finance et Comptabilité ;
- + Une Direction Gestion du Personnel ;

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

- ✚ Une Direction Approvisionnement et Transport ;
- ✚ Une Direction Moyens généraux ;
- ✚ Une Direction Informatique ;
- ✚ Dix Directions Régionales ;
- ✚ Un Département HSE ;
- ✚ Un Département Juridique ;
- ✚ Un Assistant Sureté Interne d'Etablissement.

3.1 Direction Finances et Comptabilité :

La Direction Finances et Comptabilité a pour missions :

- ✚ La gestion financière, comptable et budgétaire des structures du siège de la Division conformément aux procédures et règles établies par la Société ;
- ✚ La détermination des besoins financiers de la Division Production et la participation avec la Direction Finances de l'Activité à la conclusion de conventions de financement ;
- ✚ La consolidation, le contrôle et l'analyse des budgets et bilans globaux ainsi que la recommandation des mesures de redressement éventuelles ;
- ✚ L'établissement des états financiers, comptables et fiscaux requis par la réglementation ;
- ✚ La coordination des relations avec les organismes bancaires et fiscaux ;
- ✚ La consolidation et la tenue à jour d'une documentation juridique ;
- ✚ L'établissement du tableau de bord financier de la Division.

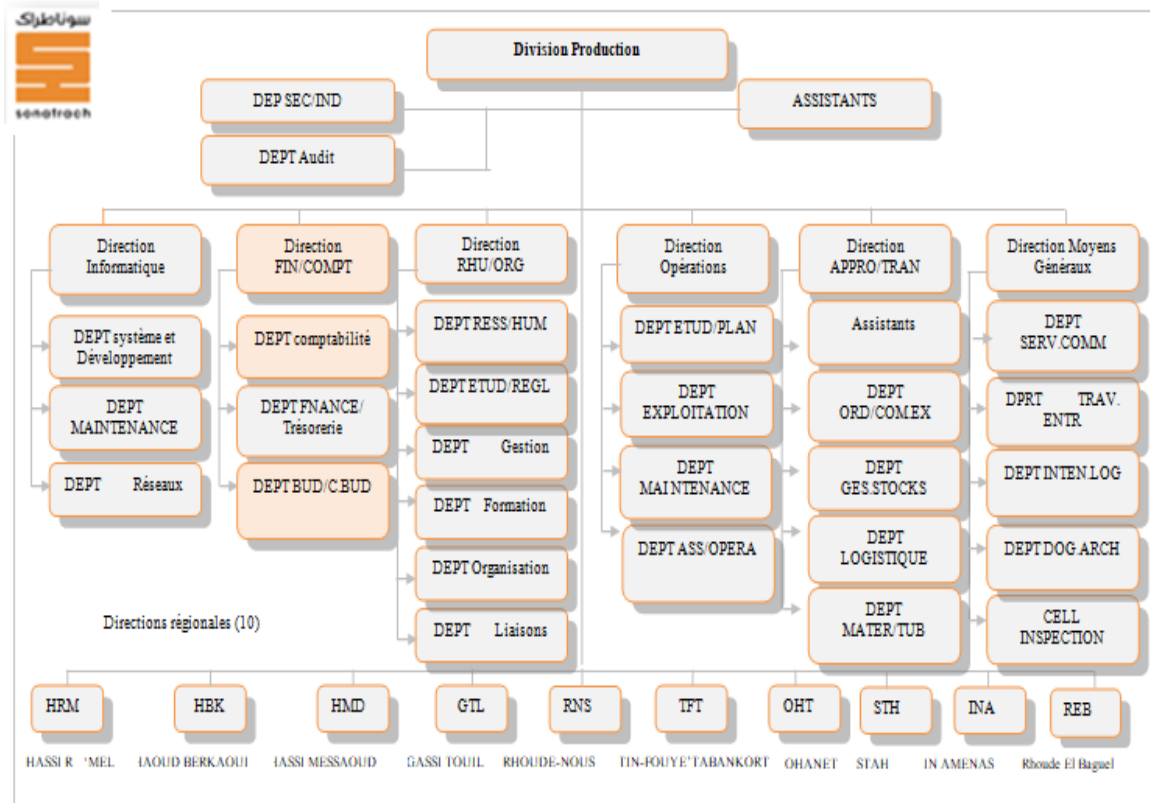
Pour concrétiser les différentes tâches assignées à la structure finances et compte tenu de leur complexité, la direction finances et comptabilité a été structurée et dotée au niveau du siège de Quatre (4) départements Regroupant au total vingt-quatre (24) services opérationnels : Département financement et trésorerie (composé de 6 services) Département budget et contrôle budgétaire (compose de 4 services) Département comptabilité (compose de 9 services)

3.1.1 Présentation du Département comptabilité et Département budget et contrôle budgétaire

Le département comptabilité et département budget et contrôle budgétaire dépend administrativement de la direction comptabilité et finance attachée à la division production dépendant à son tour de l'activité exploration production comme le montre le schéma suivant:

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Schéma n°07 : La place du département comptabilité et département budget et contrôle budgétaire dans l'organisation de SONATRACH



Source : D'après les documents internes de l'entreprise

Il est à noter que la division production (DP), comme son nom l'indique, s'occupe de la production des hydrocarbures ainsi que de leur traitement (pétrole Brut, gaz, condensat et GPL). L'organigramme de structure de SONATRACH montre qu'elle dépend directement de son président directeur général et par déduction son pouvoir de décisions. Pour son activité, elle est localisée dans le sud algérien à travers dix directions régionales attachées organisationnellement au vice-président activité production exploration. Il s'agit de la:

- Direction Régional De HASSI-R'MEL (HRM) ;
- Direction Régional De HAOUD-BERKANE (HBK) ;
- Direction Régional De HASSI MESSAOUD (HMD) ;
- Direction Régional De GASSITOUIL (GT) ;
- Direction Régional De RHOUEDEL BAGUEL (GTL) ;
- Direction Régional De RHOUD_NOUSS (RNS) ;

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

- Direction Régional De TIN_FOUYE TABENKORT (TFT) ;
- Direction Régional D'OHANET (OHT) ;
- Direction Régional De STAH (STH) ;
- Direction Régional D'AIN AMENAS (INA).

La division production assure également l'exploitation de 1925 puits producteurs d'huile, 400 puits producteurs de gaz naturel, 173 puits injecteurs d'eau et 200 puits injecteurs de gaz. Elle a un effectif de 17 000 environ répartis sur les structures organiques attachées au vice-présidence de l'activité production exploration dont direction finance et comptabilité.

3.1.1.1 Département Comptabilité Générale :

Le code de commerce impose à toute entreprise, de tenir une comptabilité générale. C'est-à-dire, de contrôler et d'enregistrer toutes les opérations et tous les actes de l'entreprise qui se traduisent de mon stage s'effectue au niveau de département comptabilité générale une présentation détaillée est nécessaire.

Le département comptabilité est composé de Neuf (09) services. Les principales tâches qui lui sont attribuées :

- ✚ Assurer la consolidation des comptes et la préparation des états comptables requis à l'échelle de la division production ;
- ✚ Assurer la gestion comptable et financière d'associations
- ✚ Recommander à politique de la division production dans le domaine comptable, veiller à ce que cette politique correspond aux besoins de l'entreprise.

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Figure N°8 : organigramme de direction finance et comptabilité



Source : d'après les documents interne de l'entreprise

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

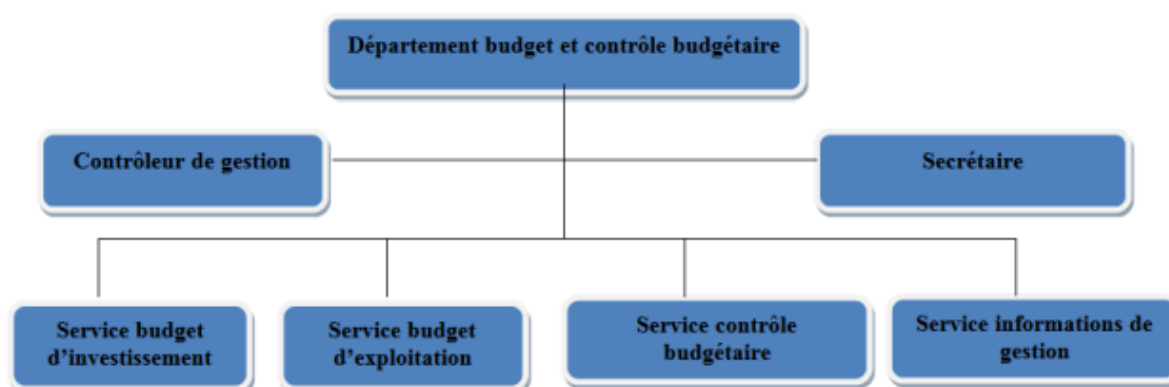
Ce schéma représente l'organisation du département comptabilité. Ce dernier est structuré autour de dix services opérationnels, chacun à une tâche bien précise en vue d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés.

3.1.1.2 Présentation du département budget et contrôle budgétaire

La direction finance et comptabilité comme le montre l'organisation de l'entreprise, est composée de trois départements, dont le département de budget et contrôle budgétaire et ses principales tâches qui lui sont attribuées :

- ✚ Le contrôle, la consolidation, et la présentation des budgets d'exploitation et d'investissement de l'ensemble de la division production ;
- ✚ Assurer le contrôle budgétaire et son harmonisation au niveau des directions régionales.

Schéma N°08: organigramme budget et contrôle budgétaire



Source : Document interne de l'entreprise

Ce schéma représente l'organisation du département budget et contrôle budgétaire. Ce dernier est structuré autour de quatre services opérationnels, chacun a une tâche bien précise en vue d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés.

Il paraît d'après cette organisation également que le contrôle de gestion est attaché au chef de département budget et contrôle budgétaire. Dans la littérature spécialisée et dans les grandes firmes, c'est au contrôleur de gestion de préparer les budgets, de les contrôler et d'analyser in fine les écarts. Donc sa présence au sein d'un groupe aussi important que SONATRACH à notre avis, n'apporte pas grande chose. L'entreprise en état de monopole ne s'intéresse pas à sa performance proprement dit

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Le département budget et contrôle budgétaire se charge de :

- L'élaboration des prévisions mensuelles des ventes ;
- Le contrôle, la consolidation, la présentation des budgets d'exploitation et d'investissement de l'ensemble de la division production conformément aux orientations de la direction générale ;
- La détermination et la diffusion des coûts prévisionnels des principaux produits liquides et gazeux, et tableau de bord financier de la division production ;
- Assurer le contrôle budgétaire et son harmonisation au niveau de la direction générale ;
- Définir en permanence les objectifs et besoin en information financières de gestion en vue d'établir et d'actualiser la banque de données financière ;
- Et enfin la détermination des coûts de commercialisation et autre coûts d'exploitation.

Après avoir présenté l'entreprise SONATRACH ainsi que le département d'accueil : le département budget et contrôle de gestion, nous présentons dans ce qui suit les différentes étapes d'élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH.

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Section 02 : Etude de cas sur l'impact de la comptabilité générale sur l'efficacité de contrôle de gestion

Nous présentons dans ce qui suit une étude de cas concrète de contrôler le budget d'investissement globale des dix régions par ou à partir de la comptabilité générale de l'année 2021. Pour ce faire, nous présentons d'abord une présentation des états financiers qui synthétisent la situation financière de la division production, puis une analyse financière des états de synthèse et en termine par la synthèse globale d'investissement de cette dernière ainsi les budgets d'investissement approuvés en 2021. Nous exposons par la suite le contrôle d'investissement par l'utilisation de tableau de bord, les indicateurs de pilotage pris à partir de la comptabilité générale et les proportions, nous présentons d'abord les réalisations des régions, puis nous comparons ses derniers aux prévisions, ce qui permet de calculer les écarts et les analyser par la suite.

1. Présentation des états financiers

A travers ces états financiers nous constatons :

- L'année 2021 a été marquée par la remontée des prix du pétrole induisant une amélioration significative des principaux indicateurs financiers en les portant à des niveaux supérieurs en comparaison avec les exercices précédents .
- Dans cette situation favorable, SONATRACH a déployé beaucoup d'effort à tous les niveaux pour une meilleure maîtrise des coûts et à démontrer une excellente résilience, une réactivité efficace et rationnelle notamment durant les exercices antérieurs ayant connu des tendances baissières des prix du pétrole.
- Ainsi, la société SONATRACH a réalisé un résultat net bénéficiaire de **461 358** millions de DA, soit une augmentation de **71.22 %** par rapport à l'exercice **2020**.
- Concernant les indicateurs clefs de l'exercice 2021 ceux - ci se présentent comme suit :
 - Le prix moyen annuel de vente concernant les produits : PETROLE BRUT, CONDENSAT, BUTANE, PROPANE, NAPHTA LEGER est de 595.15 \$US soit une augmentation de **74.71 %** par rapport à l'exercice 2020.

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

- Le prix moyen annuel de vente concernant les produits : PETROLE BRUT, CONDENSAT, BUTANE est de **595.15** \$US, soit une augmentation de **74.71** % par rapport à l'exercice **2020**.
 - Le prix moyen annuel de vente concernant les produits : GAZ NATUREL, GAZ NATUREL LIQUEFIE est de **0.33** \$US, soit une augmentation de **3.03** % par rapport à l'exercice **2020**.
 - Le chiffre d'affaire est de **3 267 110** Millions de DA, soit une augmentation de **41.93** % par rapport à l'exercice **2020**.
- Les comptes sociaux de SONATRACH, ayant un caractère obligatoire sont :
- Arrêtés conformément aux principes comptables contenus dans le Système Comptable Financier (SCF), objet de la loi N ° 07-11 Novembre 2007 et les textes pris pour son application ;
 - Certifié par les commissaires aux comptes de l'entreprise, réguliers, sincères et reflétant la situation financière et patrimoniale de la société à la fin dudit exercice. (Voir annexe n ° 47) de la certification des comptes du dernier Bilan 2021).

Remarque : L'unité de présentation des états financiers est le **Millions de Dinars Algériens**.

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

1.1. Présentation du bilan

1.1.1. Présentation du bilan comptable (Actif) au 31 Décembre 2021

ACTIF (en Milliard de DA)	2020	2021
Actif non courant – Net	1 882 462,00	1 971 337,00
Immobilisation incorporelles financières	203,00	144,00
Immobilisation corporelles	67 314,00	69 247,00
Equipements fixes et complexes de production	1 062 802,00	1 378 914,00
Immobilisations en cours	741 264,00	511 002,00
Autres immobilisations	3 877,00	4 079,00
Impôts différés actif	7 002,00	7 951,00
ACTIF COURANT – Net	479 730,00	497 700,00
Stocks et en cours	441 378,00	415 070,00
Autres approvisionnements	310 851,00	277 005,00
Stocks de produits	130 474,00	138 015,00
Stocks à l'extérieur	53,00	50,00
Créances et emplois assimilés	25 829,00	22 287,00
Fournisseurs et comptes rattachés	4 072,00	1 649,00
Clients et comptes rattachés	15 886,00	15 695,00
Personnel et comptes rattachés	4,00	1,00
Organismes sociaux et comptes rattachés	1 176,00	1 175,00
Etat et collectivités publiques, organismes internationaux, comptes rattachés	12,00	87,00
Débiteurs divers	2 823,00	2 967,00
Charges / produits constatés d'avances et provisions	928,00	713,00
Disponibilités et Assimilés	12 523,00	60 343,00
Banques Etablissements Financiers et assimilés	487,00	367,00
Caisses	1,00	1,00
Régies d'avances et accreditifs	12 035,00	59 975,00
TOTAL ACTIF	2 362 192,00	2 469 037,00

Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

1.1.2. Présentation du Bilan comptable (Passif) au 31 Décembre 2021(suite)

PASSIF (en Milliard de DA)	2020	2021
Capitaux Propres	1 959 743,00	2 075 564,00
Capital émis	1 826 503,00	1 613 846,00
Report à nouveau	465,00	360,00
Résultat de l'exercice	132 775,00	461 358,00
Passif Non Courant	128 138,00	140 286,00
IDP, SUB. Reçues, Production et charge DIFF.	0,00	18,00
Provision pour charges	128 138,00	140 268,00
Passif Courant	274 311,00	253 187,00
Dettes et emplois assimilés	137 156,00	126 595,00
Fournisseurs et compte rattachés	128 430,00	119 317,00
Client créditeurs, avances, RRR...	13,00	3,00
Personnel et compte rattachés	5 577,00	4 235,00
Organismes sociaux et comptes rattachés	2 143,00	1 924,00
Etat collectivités publiques, organismes internationaux, compte rattachés.	832,00	1 054,00
Créditeurs divers	160,00	59,00
Charge/produit constatés d'avances et provisions	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00
Totale Passif	2 362 192,00	2 469 037,00

Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

1.2. Présentation de compte de résultats par nature au 31/12/ 2021

DESIGNATION	2020	2021
Ventes et produits annexes	2 114 920,00	3 399 767,00
Production immobilisée	13 160,00	7 543,00
Subventions d'exploitation	226 764,00	255 615,00
1. PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 354 844,00	3 662 925,00
Achat consommés	200 191,00	104 937,00
Services extérieurs	722 587,00	969 624,00
Autre services extérieurs	285 374,00	306 240,00
2. CONSOMMATION DE L'EXERCICES	1 208 152,00	1 380 801,00
3. VALEUR AJOUTEE D'EXERCICE (1-2)	1 146 692,00	2 282 124,00
Charges de personnel	57 390,00	58 400,00
Impôts, taxes et versements assimilés	683 931,00	1 462 900,00
4. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	405 371,00	760 824,00
Autre produits opérationnels	34 365,00	45 886,00
Autre charge opérationnels	32 919,00	22 015,00
Dotation aux amortissements, provisions et pertes de valeur	279 195,00	336 510,00
Reprises sur pertes de valeur et provisions	2 121,00	4 581,00
5. RESULTAT OPERATIONNEL	129 743,00	452 766,00
Produits financiers	12 926,00	14 795,00
Charges financiers	10 406,00	6 451,00
6. RESULTAT FINANCIERS	2 520,00	8 344,00
7. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT	132 263,00	461 110,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	-
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	-1 752,00	-930,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 404 255,00	3 728 187,00
TOTALE DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 270 242,00	3 266 113,00
8. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	134 015,00	462 040,00
Eléments extraordinaire (produits)	-	-
Eléments extraordinaire (charges)	1 237,00	715,00
9. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-1 237,00	-715,00
10. RESULTAT NET L'EXERCICE	135 252,00	462 755,00

Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

1.3. Présentation de tableaux des flux de trésorerie au 31 Décembre 2021

Rebique (en Millions de DA)	2020	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	132 775,00	461 358,00
Ajustement pour:		
Amortissements et provisions	265 037,00	320 545,00
Variation des impôts différés	-1 751,00	-930,00
Variation des stocks	-78 967,00	18 533,00
Variation des clients et autres créances	706,00	-145,00
Variation des fournisseurs et autre dettes	112 717,00	-8 199,00
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	1,00	361,00
Report à nouveau et Comptes de liaisons	297 985,00	-222 396,00
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	728 503,00	569 127,00
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-556 639,00	-497 007,00
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	269 101,00	108 757,00
Acquisitions d'immobilisations financières	-970,00	-1 581,00
Cessions d'immobilisations financières	1 435,00	1 385,00
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement (B)	-287 073,00	-388 446,00
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		
Réserves facultatives	-429 087,00	-132 775,00
Flux de trésorerie lié aux opérations financement (C)	-429 087,00	-132 775,00
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	12 343,00	47 906,00
Trésorerie d'ouverture	558,00	12 521,00
Trésorerie de clôture	12 521,00	60 341,00
Indidence des variations de cours des devises (1)		
Variation de trésorerie	558,00	47 820,00
Contrôle Ecart >>>	11 785,00	86,00
(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.		

Source : Document interne de l'entreprise

➤ Les règles et méthodes comptables appliquées par SONATRACH

Les méthodes comptables sont les principes, bases, procédures, règles pratiques spécifiques appliquées pour établir et présenter les états financiers ; elles sont appliquées de façon permanente par SONATRACH.

Lorsqu'une transaction spécifique n'est traitée par aucune règle du SCF, l'Entreprise exerce son jugement pour définir et mettre en œuvre les méthodes comptables permettant de donner une information pertinente et fiable.

L'objectif des états financiers est de fournir des informations utiles sur :

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

- La situation financière de l'Entreprise (Bilan) ;
- La performance (Comptes de Résultats) ;
- Les variations de la situation de trésorerie (Tableau des Flux de Trésorerie) ;
- Les variations détaillées des capitaux propres (Tableau de Variation des Capitaux Propres).

Conformément à la loi 05-07 du 28 avril 2005, relative aux Hydrocarbures modifiée et complétée, la comptabilité de SONATRACH Spa est tenue par périmètre d'exploitation et par système de transport par canalisations ainsi que par installation de raffinage et de transformation des hydrocarbures.

Les méthodes de base retenues pour l'évaluation et la présentation des éléments inscrits en comptabilité sont définies comme suit :

<ul style="list-style-type: none"> • Immobilisations incorporelles • Immobilisations corporelles • Immobilisations financiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Cout d'acquisition • Cout d'acquisition • Cout d'acquisition/ juste valeur
<ul style="list-style-type: none"> • Amortissements des immobilisations • Dépréciations • Ventilation par composants • réévaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Linéaire • Applicable pour l'ensemble des catégories concernées • Applicable pour quelques installations industrielles • Option non retenue
<ul style="list-style-type: none"> • Stocks de Matières premières et marchandises • Stocks de produits finis • Sorties de stocks • Suivis des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation au cout d'achat • Valorisation au cout de production • Cout unitaire moyen pondéré • Inventaire permanent
<ul style="list-style-type: none"> • Changement de méthode comptable • Corrections d'erreurs significatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact dans le report à nouveau • Impact dans le report à nouveau
<ul style="list-style-type: none"> • Créances et Dettes 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversion au cours du 31/12/N pour les créances • et dettes libellées en monnaies étrangères
<ul style="list-style-type: none"> • Comptes de résultat • Tableau des flux de trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation en liste • Méthode indirect

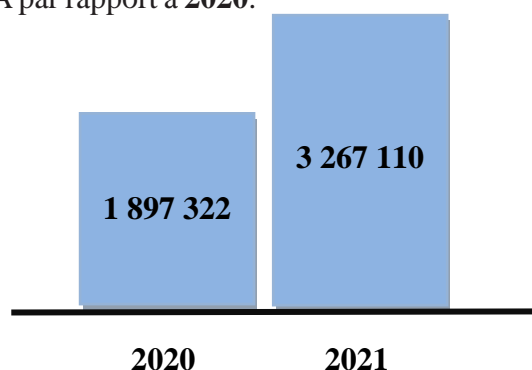
❖ Les principales données financières

➤ **Chiffre d'affaire :**

Le chiffre d'affaires réalisé comprend la production vendue, les reventes en l'état et les prestations fournies aux tiers.

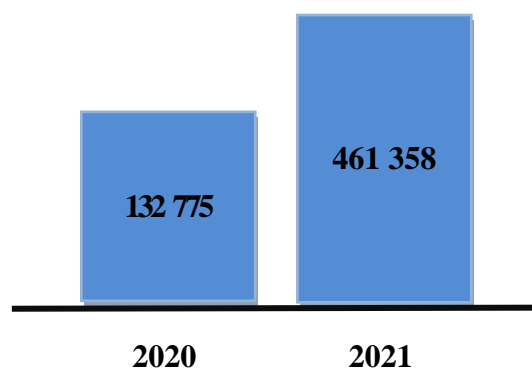
Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

- Le chiffre d'affaires a atteint **4 888 870** Millions de DA contre **1 897 322** Millions de DA en **2020**, soit une augmentation de **41,92%**.
- Les exportations de l'exercice **2021**, exprimées en Millions US\$, ont atteint **19 476** contre **10 485** en **2020**, soit une augmentation de **46,16%**.
- Les ventes sur le marché national s'élèvent à **95486** Millions de DA, soit une augmentation de **39 243** Millions de DA par rapport à **2020**.



➤ Résultat net:

Le résultat net de l'Entreprise a connu une augmentation de **328 583** Millions de DA passant de **132 775** à **461 358** Millions de DA. Cette augmentation s'explique essentiellement par l'augmentation du chiffre d'affaires de **1 284 846** Millions de DA soit **37,79%**.



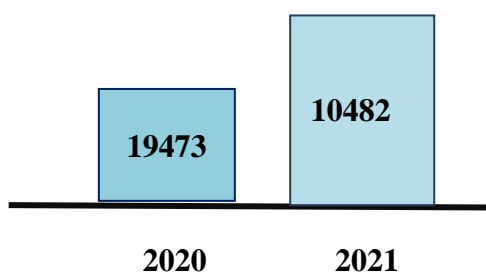
➤ Disponibilité de l'exercice :

Les disponibilités au 31/12/2021 sont de l'ordre de **60 341** Millions de DA. Le niveau de trésorerie en **2021** a permis à l'Entreprise de faire face à ses engagements et de financer l'ensemble des projets d'investissements inscrits au plan annuel.

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Produit	2020		2021	
	Exportation en \$ US	National en DA	Exportation en \$ US	National en DA
Pétrole Brute	2767	761473	5224	1122877
LGN	810	199457	1652	336314
GN	3318	476188	5829	880935
GPL	1459	188855	2869	393780
GNL	2128	271341	3899	533194
TOTAL	10482	1897314	19473	3267100

Le chiffre d'affaires a connu une hausse de **85,76 %** due principalement à l'augmentation du prix moyen annuel de vente, passant de **42,12 \$US** le baril en 2020 à **70,89 \$US** le baril en 2021.



Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

2. Analyse financière de la Division Production de SONATRACH

2.1. Bilan financier

Tableau N°16 : Bilan actif

BILAN ACTIF	2020	2021
Actif immobilisé		
Immobilisation incorporelles	202 677 421	143 896 252
immobilisation corporelles	1 130 115 575 028	1 448 161 549 310
immobilisations en cours	741 263 590 741	511 001 507 851
immobilisations financière	10 878 926 649	12 030 066 685
prêts et autres actifs financiers non courants	3 876 779 374	4 079 248 344
impôt différés actif	7 002 147 275	7 950 818 342
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 882 460 769 839	1 971 337 020 098
Actif non courant		
stocks et en-cours	441 377 283 322	415 070 273 122
créances et emplois assimilés	24 901 084 786	22 288 305 389
clients	15 886	15 695 365 790
autres débiteurs	5 251 450 595	2 826 031 319
impôts et assimilés	12 149 555	86 671 478
autres actifs courants	3 751 251 681	3 680 236 802
Disponibilité et assimilés	12 521 590 477	60 341 851 922
TOTAL ACTIF COURANT	478 799 958 585	497 700 430 433
TOTAL GENERAL ACTIF	2 361 260 728 424	2 469 037 450 531

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Tableau N°17 : Bilan Passif

BILAN PASSIF	2020	2021
Capitaux propres		
Résultat net (Résultat net du groupe(1))	132 775 412 680	461 358 684 834
autres capitaux propres-report à nouveau	1 963 192 234 574	1 740 795 732 196
TOTAL CAPITAUX PROPRES	2 095 967 647 254	2 202 154 417 030
Passif non courant		
provisions et produits comptabilisés d'avance	128 137 546 846	140 287 208 468
TOTAL PASSIF NON COURANT	128 137 546 846	140 287 208 468
Passif courant		
fournisseurs et comptes rattachés	128 430 174 380	119 317 425 571
Impôts	832 036 930	1 054 372 640
autres dettes	7 893 323 013	6 224 026 823
TOTAL PASSIF COURANT	137 155 534 323	126 595 825 034
TOTAL GENERAL PASSIF	2 361 260 728 423	2 469 037 450 532

2.2. Les indicateurs de l'équilibre financiers

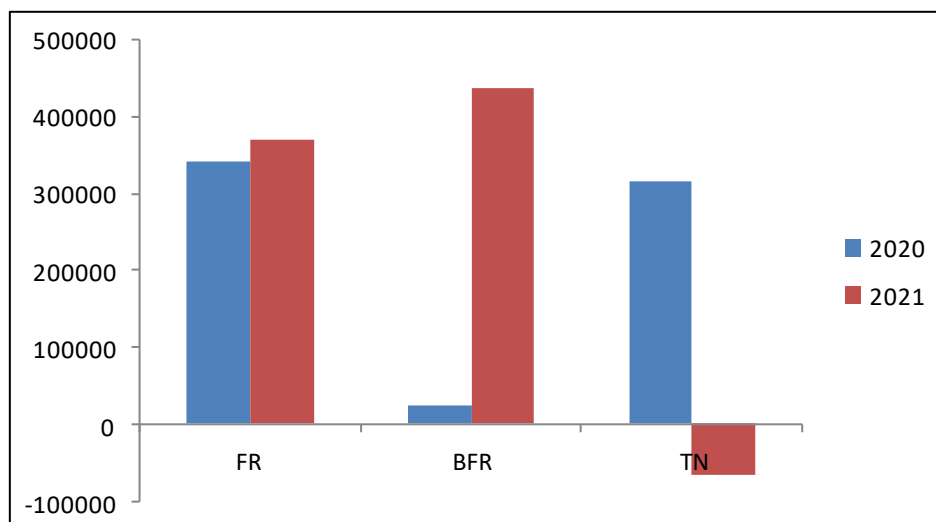
Tableau N°18 : Les indicateurs de l'équilibre financiers

Désignation	2020	2021	Evolution	Taux d'évolution
Fond de roulement	341 644	371 105	29 461	8%
Besoin de fond de roulement	24 728	437 295	412 567	94%
Trésorerie nette	316 916	-66 191	-383 107	-

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

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Figure N°10 : Les indicateurs de l'équilibre financiers



Source : Etabli par nous même a partir des documents interne de l'entreprise

Analyse de l'actif

Année	2020	2021
Total Actif	2 361 260	2 469 037
% de variation de l'Actif	25,97%	4,56%

Nous allons maintenant présenter la première partie qui constitue le bilan, à savoir, l'actif. Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'actif durant notre période d'étude qui s'étale de 2020 à 2021, on constate que l'actif est en nette augmentation depuis 2020 et atteint **107 777 MDA** en 2021.

Analyse du Passif

Année	2020	2021
Total Passif	2 361 260,00	2 469 037,00
% de variation du Passif	3,49%	4,56%

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Nous présentant la deuxième partie qui constitue le bilan à savoir le passif, le tableau ci-dessous présent l'évolution du passif durant notre période d'étude qui s'étale de 2020 à 2021, a connu une légère augmentation depuis et atteint 107 777 MDA en 2021.

✚ Les capitaux propres

Dans le tableau suivant nous allons représenter la variation des capitaux propres à travers les deux exercices précédents.

Année	2020	2021
Capitaux Propres	2 095 967,00	2 202 154,00
Evolution	3,49%	4,56%
Total Passif	2 361 260,00	2 469 037,00
% C.P / T.P	88,76%	89,19%

D'après ce tableau, on remarque que les capitaux propres détiennent une partie qui ne dépasse pas les 12 % du total du passif à raison de 11 % en moyenne, avec une baisse progressive au cours de ces trois années.

- Analyse de l'équilibre général**

A présent nous passons à l'étape suivant du diagnostic financier, qui consiste à étudier l'équilibre financier à long et à court terme à travers les grandeurs suivantes :

Le fonds de roulement se calcule de deux manières :

- Par le bas du bilan :** $FR = \text{Actif Courant} - \text{Passif Courant}$

Année	2020	2021
Actif Courant	478 799,00	497 700,00
Passif courant	137 155,00	126 595,00
FR	341 644,00	371 105,00

- Par le haut du bilan :** $FR = \text{Capitaux propres} + \text{Passif Non Courant} - \text{Actif Non Courant}$

Année	2020	2021
Capitaux propres	2 095 967,00	2 202 154,00
Passif non courant	128 137,00	140 287,00

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Actif Non Courant	1 882 460,00	1 971 337,00
FR	341 644,00	371 104,00
%	-	8,00%

On constate que le fond de roulement est Positif, cela signifie que la Division production dispose d'un excédent de capitaux et donc peut faire face au financement de ses immobilisations et couvrir la totalité de ses dettes à court terme

- **Le besoins en fonds de roulement :**

$BFR = Stocks + Créances - Dettes \text{ à court terme non financières}$

Année	2020	2021
Stocks	441 377,00	415 070,00
Créances et Emplois assimilés	24 901,00	22 288,00
DCT non financières	173,00	63,00
BFR	24 728,00	437 295,00
%	-	94,00%

Dans le tableau ci-dessus, on remarque que le BFR est positif et en nette augmentation entre 2020 et 2021, ce besoin en fonds de roulement est prouvé par la Division production qui dispose des ressources financières supplémentaires pour honorer ces dettes à court terme.

- **La trésorerie nette selon l'équilibre général :**

$TN = FR - BFR$

Année	2020	2021
FR	341 644,00	371 104,00
BFR	24 728,00	437 295,00
TN	316 916,00	-66 191,00

On remarque que la Division production traverse une période où elle est en déséquilibre total, car la trésorerie nette est négative sur l'ensemble des exercices, autrement dit, le fonds de roulement ne couvre pas totalement le besoin en fonds de roulement et doit donc avoir

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

recours au concours bancaire à court terme ou au crédit fournisseur afin de financer l'ensemble de ses activités.

- **Analyse par les ratios :**

Les ratios sont des outils de comparaison qui visent à analyser la gestion, la rentabilité et la structure financière d'une entreprise. Ces ratios contribuent à déceler rapidement les forces et les faiblesses d'une entreprise en ce qui concerne son autonomie et son indépendance financière, ses performances, sa solvabilité et sa trésorerie. Il existe de multiples possibilités pour établir des ratios, que nous présenterons ci-après

a) Liquidité générale :

Liquidité générale = Actif courant à – d'un an / Passif courant à – d'un an

Année	2020	2021
Actif courant à - d'un an	478 799,00	497 700,00
Passif courant à - d'un a n	137 155,00	126 595,00
Liquidité générale	3,49	3,93

On remarque que la liquidité générale est supérieur à 2, cela indique que l'actif courant est supérieur au passif courant traduisant ainsi que la Divisions production et le décalage de plusieurs projets d'installations générales qui généré un excédent à couvrir ses dettes à court terme.

b) Liquidité restreinte :

Liquidité restreinte = (Actif courant – Stocks) / Passif à – d'un an

La liquidité restreinte nous renseigne sur la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme plus rapidement avec ses créances clients et comptes rattachés et les autres créances.

Année	2020	2021
Actif courant	478 799,00	497 700,00
Stocks	441 377,00	415 070,00
Passif à - d'un an	137 155,00	126 595,00
Liquidité restreinte	0,27	0,65

Sur ce tableau on remarque que la liquidité restreinte de la Division production est inférieur à 1 durant les années 2020 à 2021, cela remet en doute la solvabilité de la société car

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

elle fait face à ses dettes court termes avec plus de 72% et pourra donc combler le reste avec d'autres moyens,

c) Ratios de structure :

Ses ratios sont très importants car ils mesurent la structure financière de la société et son aptitude à emprunter d'avantage de crédit.

- **Autonomie financière :**

Autonomie financière = Capitaux propres / Total passif

Année	2020	2021
Capitaux propres	2 095 967,00	2 202 154,00
Total passif	2 361 260,00	2 469 037,00
Autonomie financière	88,76%	89,19%

- **Degrés d'autonomie :**

Degrés d'autonomie = Capitaux propres / (Passif à - d'un an + Passif à + d'un an)

Le tableau ci-dessous nous indique l'évolution du degré d'autonomie financière de l'entreprise, il est fortement lié au ratio précédent et nous renseigne plus en détails sur la capacité d'endettement de la société.

Année	2020	2021
Capitaux propres	2 095 967,00	2 095 967,00
Passif à + d'un an	128 137,00	140 287,00
passif à - d'un an	137 155,00	126 595,00

d) Ratios de Solvabilité de l'entreprise SONATRACH

Le ratio d'autonomie financière définit la part des financements propres. Son niveau ne peut s'apprécier qu'en fonction de l'activité de l'entreprise.

Il se calcule de la manière suivante = capitaux propres / total bilan

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Année	2020	2021
Capitaux propres	2 095 967,00	2 202 154,00
total Bilan	2 361 260,00	2 469 037,00
Ratio autonomie Financière	88,76%	89,19%

2.3. La capacité de remboursement

Le ratio de capacité de remboursement exprime en nombre d'années de l'excédent brut d'exploitation (EBE) la capacité de l'entreprise à rembourser sa dette. Cela suppose que l'entreprise affecte la totalité de son excédent brut d'exploitation au remboursement de cette dette.

Il se calcule de la manière suivante: Dette nette / Excédent Brut d'Exploitation

Année	2020	2021
Dettes a court Terme	137 155,00	126 595,00
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	405 369,00	760 856,00
Ratio autonomie Financière	33,83%	16,64%

Le taux de couverture de la dette donne une indication assez bonne sur la capacité de l'entreprise à rembourser puisqu'il définit la marge de sécurité dont l'entreprise dispose. A l'instant t.

3. Contrôle de budget d'investissement à travers l'utilisation du tableau de bord, des indicateurs de pilotage et l'évolution des proportions

Nous présentons dans ce qui suit une étude de cas concrète de contrôle de budget d'investissement dans les 10 régions de la Division Production « DP » de l'année 2021. Pour ce faire, nous présentons d'abord la synthèse globale des Activités (familles) d'investissements de la division production « DP » et les budgets d'investissement approuvés par région en 2021, ainsi que les budgets par Activité d'investissement dans la DP. Nous exposons par la suite Le budget d'investissement de la DP et son contrôle, nous présentons

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

d'abord les réalisations de la DP et puis nous comparons ses derniers aux prévisions, ce qui permet de calculer les écarts et les analyser par la suite.

3.1. Présentation des Activités (familles) d'investissement) de la DP

La division production s'occupe de huit (08) Activités d'investissements, nous présentons également un petit aperçu du contenu de chaque type d'investissement comme le montre le tableau suivant,

Tableau n°19 : la synthèse des familles d'investissements de la division production

Activités (familles)	Définition
Etude	ce sont des travaux de suivi et d'analyse qui se font par des bureaux spécialisés. Exemple : étude de réservoir, étude sismique
Activités aux puits	ça concerne des activités liées directement aux puits (Work over, snubing, fracturation, acidification)
Maintenance des installations	ce sont des maintenances programmées (périodiques) ou non programmées (imprévisibles selon les besoins) pour la bonne mise en marche des installations liées à la production
Forage	c'est la réalisation des puits à l'aide des instruments spéciaux il s'agit des différents forages suivants : <ul style="list-style-type: none"> – P.P.H puits producteurs d'huile – P.P.G Puits producteurs de Gaz ; – P.P.E puits producteurs d'eau ; – P.I.E puits injecteur d'eau ; – P.I.G puits injecteur de Gaz.
Installations spécifiques	c'est l'équipement lié directement à la production et au traitement des différents produits (pétrole, gaz) tels que les usines, pipelines..
Installations générales	ce sont des installations liées indirectement à la production. Exemple : bâtiment, administratifs, bureaux, ateliers.
Infrastructures sociales	ce sont des investissements qui sont destinés aux personnels (base de vie, studios, terrains de sport...etc.).
Equipment de production	ce poste représente essentiellement, les équipements de productions, les installations fixes et complexes représentées par les ensembles intègres ou les unités spécifiques nécessaires à la production au transport et au traitement des hydrocarbures.

Source : fait de nous-mêmes à partir des données internes de l'entreprise

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

3.2. Présentation de tableau de bord des budgets d'investissement par rubrique Division Production en 2021.

Nous présentons dans le tableau de bord suivant le budget d'investissement de la Division Production pour l'année 2021 et sa répartition par Activités (familles) d'investissement, les réalisations par rapport aux objectifs.

Ce tableau Consiste à comparer les réalisations aux prévisions et faire, Pour commencer nous allons tout d'abord calculer les écarts constatés en calculant la différence entre les prévisions et les réalisations et faire ressortir les écarts pour les analyser par la suite par un contrôle budgétaire.

Tableau° 20: le tableau de bord des budgets d'investissement par rubrique Division Production en 2021.

En million de dinars

Rubriques	Prévisions 2021	Réalisations 2021	Ecart	%
Etudes	125 789	009 552	-116 237	8%
Activité Puits	36 871 789	26 196 461	-10 675 328	71%
Maintenance des Installations	883 713	577 116	-306 597	65%
Installations Spécifiques	26 058 545	22 841 397	-3 217 148	88%
Installations Générales	7 943 000	3 226 145	-4 716 855	41%
Infrastructures Sociales	3 963 116	293 003	-3 670 113	7%
Total général	75 845 952	53 143 674	-22 702 278	70%

Source : document interne de l'entreprise

- **Pour ce qui concerne les prévisions de 2021** : représentent le budget d'investissement global affecté à la Division Production qui est de l'ordre de **75 845 952** KDA répartis sur dix projets. Les sommes affectées par projet présentent les prévisions de dépenses annuelles de l'année 2021.
 - **Pour ce qui concerne les réalisations de 2021** : représentent les réalisations pour chaque projet de la Division Production pour l'année 2021.
- C'est dans cette étape que le contrôle utilise la comptabilité générale comme un outil pour contrôler, après la clôture des comptes dans le service de la comptabilité générale, ce dernier doit transmettre les opérations effectuées dans ce service au service de la comptabilité analytique pour que cette dernière ajoute les coûts de productions

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

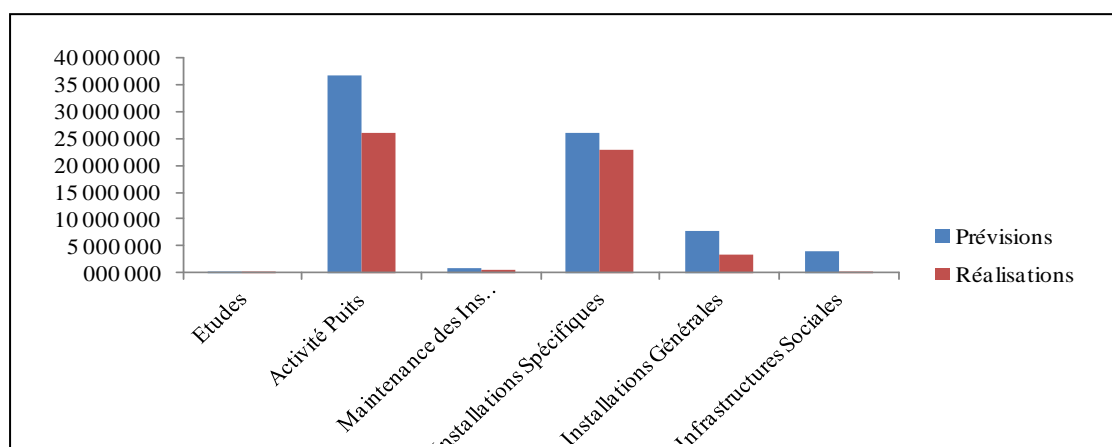
consommés la main d'œuvre..., par la suite elle transmette ces opérations au service de contrôle.

Il est clair que ces derniers Après avoir présenté le budget d'investissement par type ainsi que les réalisations, nous avons passé à la phase de contrôle budgétaire.

- **Pour ce qui concerne le contrôle budgétaire :** Le contrôle budgétaire consiste à comparer les réalisations aux prévisions et faire ressortir les écarts pour les analyser par la suite. Pour commencer nous avons calculé les écarts constatés en calculant la différence entre les prévisions et les réalisations comme nous avons présentées dans le tableau précédent.

Nous présentons également un graphique qui montre clairement ces écarts

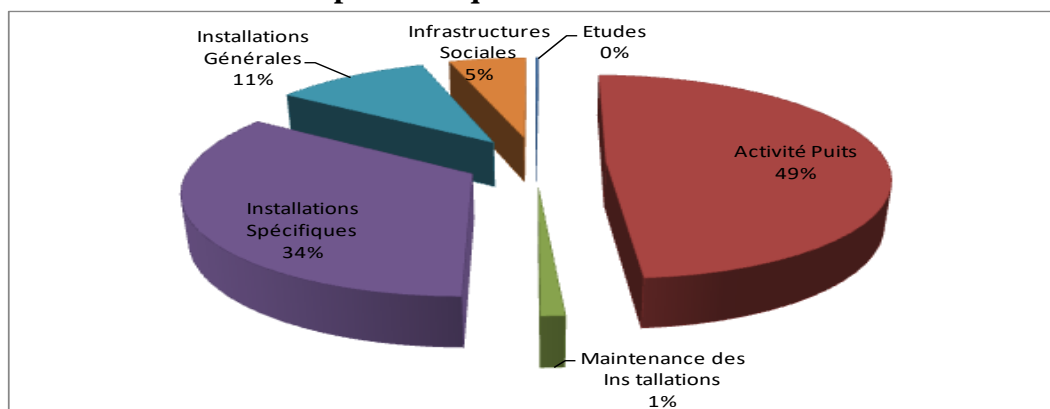
Figure N°11 : Représentation graphique du tableau de bord des budgets d'investissement par rubrique Division Production en 2021.



Source: document interne de l'entreprise

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Figure N°12 : Représentation secteur du tableau de bord des budgets d'investissement par rubrique Division Production 2021.



Source: document interne de l'entreprise

3.3. Présentation de tableau de bord de budget d'investissement par région en 2021 Division Production.

Ce tableau représente le budget global d'investissement de la Division Production par région pour l'année 2021.

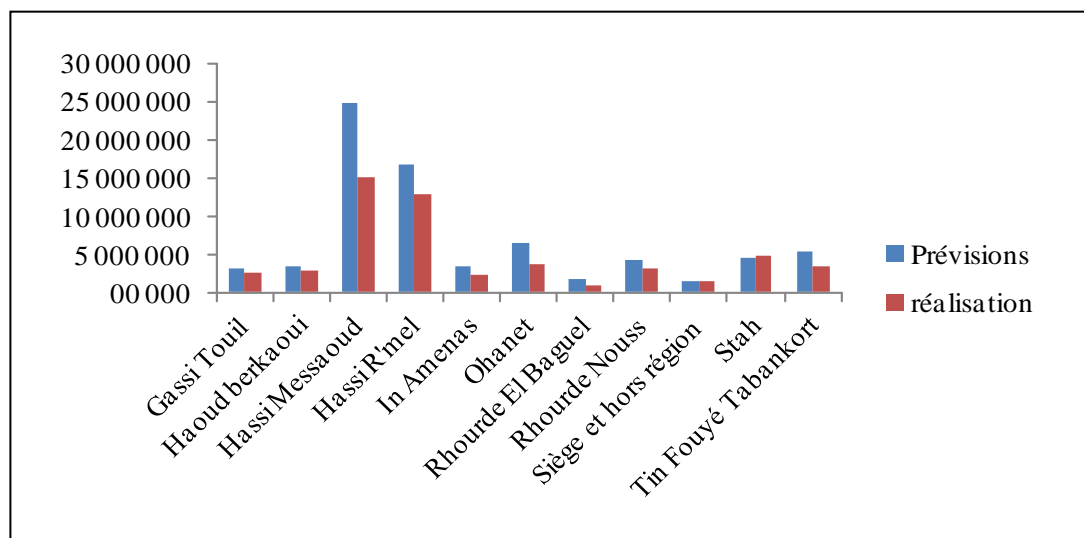
Tableau n°21 : le tableau de bord de budget d'investissement par région en 2021 Division Production.

Régions	Prévisions 2021	Réalisations 2021	Ecart	%
Gassi Touil	3 118 399	2 544 847	-573 552	82%
Haoud berkaoui	3 376 254	2 946 697	-429 557	87%
Hassi Messaoud	24 815 972	15 024 816	-9 791 156	61%
Hassi R'mel	16 756 751	12 970 876	-3 785 875	77%
In Amenas	3 501 566	2 218 936	-1 282 630	63%
Ohanet	6 392 889	3 666 352	-2 726 537	57%
Rhourde El Baguel	1 877 728	980 140	-897 588	52%
Rhourde Nous	4 409 801	3 257 177	-1 152 624	74%
Siège et hors région	1 600 400	1 380 500	-219 900	86%
Stah	4 501 566	4 808 238	306 672	107%
Tin Fouyé Tabankort	5 494 626	3 345 095	-2 149 531	61%
Total général	75 845 952	53 143 674	-22 702 278	70%

Source: document interne de l'entreprise

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Figure N°13 : Représentation graphique le budget d'investissement en 2021 Division Production (par région)



Source: document interne de l'entreprise

L'année 2021 a été marquée par les événements d'importance mondiale.

- La situation économique difficile marquée par la chute des prix de pétrole et de gaz dû à l'épidémie inattendue du Covid-19, déclarée par l'organisation de la santé (OMS), le 10/03/2020 a impacté tous les secteurs économiques qui ont vu leurs activités stopper et leurs trésorerie baisser.
- Notre entreprise SONATRACH a subi des pertes importantes suite aux mesures prises par les pouvoirs publics pour préserver la santé des travailleurs notamment les plus vulnérables et assurer la continuité des activités
- Une révision budgétaire à la baisse du plan 2021 d'investissements conformément à la décision N° 403/DG du 12/07/2020 une diminution de 30%.

3.4. L'analyse des écarts de contrôle :

La lecture du tableau et même du graphe permet de constater ce qui suit :

- Le taux de réalisation du budget réservé à la Division Production est atteint à **70%** on peut expliquer ça par la révision budgétaire qui consiste à la baisse de **30%** du budget d'investissement pour l'année 2021, soit une bonne maîtrise des coûts de réalisation, soit que des investissements ont été ratés ou reportés ou même annulés pour une raison ou une

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

autre. L'analyse des écarts va nous permettre de comprendre les causes de cette différence si importante.

- **Détails de l'activité puits :** Un retard très important sur l'activité puits de **30%** qui est passé de **36 871 789** million DA à **26 196 461** million DA dont 71% de réalisations au lieu de réaliser **350** opérations sur le puits il a été réalisé **105** opérations.

→ Cet écart est justifié par la baisse de **30%** du budget d'investissement pour l'année 2021

Tableau n°22 : Le détail de l'activité puits

Opérations	Nombre prévu	Nombre realize	Ecart
Snubbing	55	17	38
Acidification	30	10	20
Fracturation	45	15	30
Work over	220	63	157
Total	350	105	245

Source: document interne de l'entreprise

- **Détail d'opération études :** une réalisation de **8%** pour une prévision de **125789** millions de DA correspond une réalisation de **9 552** million de DA soit un écart en valeur de l'ordre de **- 116 237** million de DA,
→ L'écart constaté sur les études suite aux instructions de PED et la diminution de la production.
- **Détails de maintenance des installations :** une réalisation de **65 %** pour une prévision de **883 713** millions de DA correspond une réalisation de **577 116** million de DA soit un écart en valeur de l'ordre de **- 306 597** million de DA,
→ L'écart constaté sur la maintenance des installations dû au manque de pièces de rechange par défaut de transport aérien international avec l'Algérie et le nombre d'heures non atteint.
- **Détails des installations spécifiques :** **88%** de réalisation, pour une prévision de **26 058 545** million de DA correspond une réalisation de **22 841 397** million de DA soit un écart en valeur de l'ordre de **- 3 217 148**million de DA,

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur l'efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

- L'écart constaté sur installations spécifiques résulte des écarts négatifs du principalement au faible cadence dans l'avancement des projets suite au retard de la livraison du matériel.
- **Détails des Installations Générales :** une réalisation de **41%**, pour une prévision de 7 943 000 millions de DA correspond une réalisation de **3 226 145** million de DA soit un écart en valeur de l'ordre de **- 4 716 855** million de DA,
- L'écart constaté sur les installations générales c'est a cause de décalage de plusieurs projets d'installations générales, suite à la révision budgétaire et a la signature des contrats.
- **Détails des infrastructures sociales:** une réalisation de **7%** pour une prévision de **3 963 116** millions de DA correspond une réalisation de **293 003**million de DA soit un écart en valeur de l'ordre de **- 22 702 278** million de DA
- L'écart constaté sur les infrastructures sociales c'est a cause de décalage de plusieurs projets d'installations générales, suite à la révision budgétaire et a la signature des contrats.

4. Les résultats obtenus au cours de l'étude

Après l'analyse faite sur le contrôle de gestion sur les budgets d'investissement au sein de la SONATRACH division production et plus précisément au département budget et contrôle budgétaire, nous pouvons relever les critiques suivantes :

- Le service de contrôle de gestion occupe une place importante dans le fonctionnement de l'Entreprise. Le contrôle de gestion est une fonction importante pour piloter l'organisation. Il assure la tâche de conseil et de prévision ; il constitue un élément d'aide à la prise de décisions.
- Les outils du contrôle de gestion jouent un rôle capital dans la détermination, la mesure et l'orientation des objectifs et stratégie de l'entreprise, parmi les outils les plus importants : la gestion budgétaire, la comptabilité analytique, et la comptabilité générale
- Si on parle des informations liées au tableau de bord, pour avoir la réalisation de l'année on a définitivement besoins aux Etats financier de l'entreprise qui ont tiré de la

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

comptabilité générale, quant aux prévisions budgétaires, elles sont prélevé sur le budget, et donc la comptabilité générale est un outil efficace pour le suivi de contrôle de gestion.

Chapitre III : La pratique de la comptabilité générale et son impacte sur efficacité du contrôle de gestion cas Division production de l'entreprise SONATRACH d'Alger HYDRA

Conclusion

Les outils du contrôle de gestion jouent un rôle capital dans la détermination et l'orientation des objectifs et stratégie de l'entreprise. Les outils comme la gestion budgétaire, la comptabilité générale et le tableau de bord sont très important pour la détermination des performances de l'entreprise. Ils facilitent la prise de décision des responsables, il guide, oriente et alerte les responsables sur les faits qui freinent le développement de l'entreprise afin de les corriger au temps opportun.

A la lumière de ce qui a été étudié dans ce chapitre et de ce qui nous a été exposé dans le volet théorique, qui comprenait l'enrichissement des notions théoriques, il s'est avéré que le suivi de la gestion est d'une importance primordiale de la part de la SONATRACH, en afin de contrôler et suivre le rythme du développement.

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion est le miroir de la véritable image des activités d'une organisation, car elle se préoccupe de la fixation et de l'atteinte des objectifs, et la comptabilité générale est un outil de contrôle.

Le but derrière tout processus de gestion est d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise au moindre coût et avec l'utilisation de la capacité disponible, mais sans la présence de la comptabilité générale, le processus d'atteinte de ces objectifs n'aurait pas pu être accompli facilement et sans difficultés et déviations.

A travers nos recherches, nous avons tenté de mettre en évidence la place importante qu'occupe le contrôle de gestion au sein des institutions et l'importance économique et critique de la comptabilité générale à travers notre présentation des aspects théoriques et pratiques.

Grâce à l'étude et à l'analyse, nous concluons ce qui suit :

- Le domaine du contrôle de la gestion est un domaine important, non seulement parce qu'il est la clé du contrôle de la gestion des institutions, mais aussi parce qu'il aide à saisir, mesurer et suivre les problèmes liés au mouvement de l'institution en général.
- Le contrôle de gestion permet de détecter les écarts à partir des états financiers.
- Il existe de nombreux outils utilisés en contrôle de gestion, y compris traditionnels et modernes.

A travers ce mémoire de recherche, nous avons pu confirmer notre première hypothèse qui disait que la comptabilité générale est un ensemble de règles et de principes utilisés pour enregistrer les opérations financières des institutions économiques et des, nous avons pu s'assurer que la comptabilité générale est considérée non seulement comme une technique d'enregistrement mais aussi comme un outil de contrôle gestion. (Hypothèse 01 est confirmée).

En abordant le premier chapitre, à travers lequel nous avons essayé de répondre au problème de la première section, qui est : Quel est le rôle de la comptabilité général dans l'entreprise, et Comment s'organiser les travaux comptables ?

La comptabilité générale est une science représentée dans un ensemble de principes qui sont utilisés dans l'analyse des opérations financières lorsqu'elles se produisent et qui enregistrent ces opérations à partir des documents qu'elles exécutent, puis les classent et les livrent aux livres et registres afin de connaître le résultat du travail du projet.

En abordant le deuxième chapitre de cette étude, nous tentons de répondre à la question Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés ?

L'un des facteurs les plus importants qui aident à conduire l'organisation vers la réalisation de ses objectifs est la bonne utilisation du contrôle de gestion et l'utilisation la plus appropriée et optimale des outils et des techniques qui permettent de fournir les informations nécessaires pour contrôler le fonctionnement de l'organisation.

La comptabilité générale est efficace dans le contrôle de la gestion, car c'est l'outil le plus abouti et le plus proche pour suivre et contrôler les flux incarnés dans le mouvement de l'outil d'entreprise, que ce soit au niveau interne ou externe, et ceci pu confirmer notre deuxième hypothèse.

En abordant le troisième chapitre représenté sous l'aspect pratique, nous avons tenté de répondre à la problématique : La comptabilité générale est-elle un outil efficace de contrôle de gestion de SONATRACH ?

La comptabilité générale à une place très importante et efficace dans le contrôle de la gestion de l'institution pour s'assurer de son bon fonctionnement ceci confirme la validité de la deuxième l'hypothèse.

Recommendations:

- La nécessité de mettre à jour les livres comptables sur une base régulière et exacte.
- La nécessité de répartir le travail entre les employés de l'organisation selon la spécialisation ou au moins selon la taille afin de faciliter le processus de contrôle et le service de l'auditeur et d'éviter les responsabilités conflictuelles (Selon la théorie qui énonce le principe de la division du travail).
- La nécessité de développer ou d'améliorer les réseaux de communication de l'organisation entre les unités en raison de leur distance, afin d'atteindre l'information à temps et de maintenir sa qualité.
- La nécessité de séparer la fonction de contrôle de gestion de la Direction des Finances et de la Comptabilité afin que celle-ci soit indépendante dans son travail pour en garantir l'intégrité.

Perspectives d'études:

CONCLUSION GENERALE

L'efficacité de la comptabilité générale dans le contrôle de gestion étant un sujet important, que nous avons étudié de part et d'autre, et comme horizon d'étude, nous voyons que le contrôle de gestion doit être un objet d'application dans les institutions économiques.

En conclusion, nous espérons avoir réussi à aborder le sujet, à le présenter et les aspects les plus importants.

Bibliographie

Bibliographie

1) Ouvrages

- A.Benrais, « *le contrôle de gestion dans les entreprises* », édition DUNOD, paris, 1987 ;
- A.Fernandes « *nouveaux tableau de bord pour piloter l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 1999 ;
- Abdelhamid BOUBKEUR, « *gestion comptabilité générale* », édition BERTI, Alger 2009
- AKKACHE Dehbia, « *Module Economie d'Entreprise* », L2 Sciences Financières et Comptabilité, UMMTO, 2017
- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « *contrôle de gestion, manuel et application* », Edition DUNOD, Paris, 2007 ;
- Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « *Comptabilité générale* », 15ème édition, Gualino éditeur, Lextenso, édition, 2015 ;
- BENAIBOUCHE MOHAND C, « *La comptabilité générale aux normes du nouveau système comptable financier (SCF)* », 2 édition, office des publications universitaires, Algérie, année 2012, p 191.
- BERTI, « *Système comptable financier* », Alger, 2013 ;
- BRUN STEPHAN, « *Les normes comptables internationales IAS/IFRS* », Gualino Editeur, EJA-Paris 2006,
- C.Semler « *concevoir le tableau de bord de gestion* », édition DUNOD, paris, 1998,
- CHABANE A et DEBICHE M, « *Le traitement comptable des immobilisations selon SCF* », mémoire de licence, U.M.M.T.O, année universitaire 2012-2013,
- CHARLOTTE Disle, ALEXIS Fargeix, AUDREY Meyer, « *DCG9 Comptabilité* », Dunod, 3ème édition, 2021,
- Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « *contrôle de gestion* », édition Dunod, Paris, 2010, P 20
- Denis BABUSIAUX, « *Décision d'investissement calcul économique dans l'entreprise économique* », édition economica, Paris, 1990,
- GEORGES LANGLOIS et MICHELINE FREDERICH, « *Comptabilité financier, comptabilité générale* », manuel et exercice, 14ème Edition, Edition Foucher, Vanes 2009,
- Gervais M, « *contrôle de gestion* », Economica, Paris, 2005,

- Gervais Michel, « *Le contrôle de gestion par le système budgétaire* », édition VUIBERT d'entreprise, Paris, 1989,
- GUERNY J, GUIRIEC J C « *contrôle de gestion et choix stratégique* », Edition Delmas, paris, 1998,
- JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 19, 28 Rabie El Aouel 1430 25 mars 2009, p23
- LE MANH ANNE et MAILLET CATHERINE, « *Normes comptables internationales IAS/IFRS* », BERTI édition, Alger 2009,
- Leroy M. « *Le Tableau de bord* », Ed Organisation, Paris, 1991,
- Lesnard, S.Verbugge « *organisation et gestion d'entreprises* », édition DUNOD, deuxième édition Paris, 1995,
- Laurence Thibault, « *la comptabilité pour les nuls* », 1^{ère} Editions, paris, 2009,
- MAILLET C et LE MANH A, « *Normes comptables internationales IAS/IFRS* » 3 Editions, Edition Foucher, Paris 2005.
- MAILLET, C, et LEMANH, A, « *Les normes comptables internationales IAS/IFRS* », Foucher, Paris, 2004,
- Marie-Noëlle Désiré-Luciani et al, « *Le grand livre du contrôle de gestion* », Paris, Eyrolles, 2013.
- MEMENTOS Guolin, « *Comptabilité Générale* », 15^{ème} édition, lextenso édition, 2016
- MEZDAD KA, MOHAMED SEGHIR K et REGHADI (R), « *Les immobilisations incorporelles et corporelles cas de l'ENIEM* », mémoire de licence, U.M.MT.O, année universitaire 2012-2013,
- M'hamed Mekkaoui ; « *Précis de contrôle de gestion* » ; édition 2007,
- Michael Gervais, *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, édition 2, economica 1983.
- Moussa HAMMAM.
- OBERT ROBERT et MAIRESSE MARIE-PIERRE, « *Comptabilité Approfondie Manuel et Application* », Dunod, Paris, 2007
- P.L.Bescos. P.Dobler, « *contrôle de gestion et management* », 2eme édition, 2013
- Saulou.Jean, « *Le tableau de bord du décideur* », édition d'organisation, paris ; 1982,
- Zine El Abidine Ben Ali, Article N°25, Tunis, le 24 avril 1995

2) Webographie

- <https://valoxy.org/blog/ecritures-dinventaire-en-comptabilite/>, 14/08/2022, 14 :05

- <https://www.cairn.info.fr>, « Les limites du control de gestion » (2013), consulté 01-09-2022 à 14h 43.
- www.procomptable.com 18/08/2022 à 10:48
- www.focusifrs.com, consulté le 20/07/2022 à 12 :58h
- www.procomptable.com consulter le 20/07/2022 à 11 :31
- www.Scribd.com/doc/11317180/CONTROLE-DE-GESTION-ET-TABLEAU-DE-BORD.le 27/08/2022 à10:44

3) Mémoires et Thèses :

- Mr BOURKAIB, Abderrahmane Adnane « Les normes comptables internationales IAS/IFRS et les perspectives de leur adoption en Algérie », Mémoire de Magister Sciences de Gestion option Monnaie et Finance, Université d'Alger, 2007,

4) Articles et cours :

- Centre national de l'enseignement professionnel à distance, certificat d'économie et de droit « CED », cycle 2, série 4,
- Dossier G20a « Les informations comptables générées par l'investissement »,

Annexes

N°01 : Questionnaire pour le service contrôle de gestion

1. Selon-vous, le Contrôle de Gestion est-il devenu essentiel dans une entreprise ?

Oui il est important car Le rôle du contrôle de gestion est de constater, mesurer et analyser l'ensemble des activités afin d'identifier rapidement les écarts et être en mesure de proposer des actions correctives. Les résultats **sont** généralement présentés sous forme de graphiques et tableaux de bord.

2. Quelle est selon vous, la fonction principale assurée par le contrôle de gestion ?

Le contrôleur de gestion fournit aux dirigeants un reporting régulier sur l'activité de leur structure (entreprise, service, administration, usine, ...), contrôle sa performance, en optimise les ressources, et fournit des objectifs opérationnels de développement.

3. Quel service réalise les tâches du Contrôle de Gestion au sein de votre entreprise ?

C'est le service de contrôle de gestion qui s'occupe de contrôle.

4. Selon vous, existe-t-il une relation entre le Contrôle de Gestion et les autres services d'une entreprise ?

Oui il existe une relation entre le contrôle de gestion et autres service, parmi ces services : service de comptabilité générale et service analytique

5. Quelle est la place du Contrôle de Gestion au sein de votre entreprise selon vous

- La localisation du contrôle de gestion dépend de la taille de l'entreprise, de son mode de financement, des moyens dont elle dispose et des objectifs généralement poursuivis par la direction.
- Typiquement, le contrôle de gestion relève de la direction financière, soit en tant que responsabilité unique, soit en tant que co-responsabilité dans l'exercice des fonctions du contrôleur financier.

6. D'après vous, quel est l'outil le plus utilisé par le Contrôle de Gestion ?

Pour nous le tableau de bord est l'outil le plus utilisé car ce dernier considéré comme un outil clé à toutes structures et entreprises. Il présente de façon claire les activités et résultats via l'utilisation d'indicateurs permettant de suivre votre évolution par rapport à vos objectifs. IL vous accompagne au quotidien dans vos prises de décision

7. D'après vous, le Contrôle de Gestion est-il un apport important dans le pilotage de l'entreprise ?

Oui, le Contrôle de Gestion est-il un apport important dans le pilotage de l'entreprise

8. C'est quoi un plan comptable ?

Le plan comptable est une liste presque exhaustive de tous les comptes dont les entreprises auront besoin afin de décrire leurs activités.

9. Que signifie le principe de continuité de l'exploitation ?

En fin de l'exercice comptable les biens de l'entreprise doivent être évalués pour leurs valeurs d'utilité et non pour leurs valeurs d'acquisition.

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Les abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des Annexes	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre I : cadre théorique de la comptabilité générale	
Introduction du chapitre I.....	5
Section 01 : les livres comptables et les opérations de la comptabilité générale.....	6
1 Présentation de système comptable financier.....	6
1.1 Dispositions générales du Système Comptable Financier.....	6
1.2 Définition, rôle et objectifs de SCF.....	7
1.3 Définition des comptes du SCF.....	7
1.4 Structure du SCF.....	8
1.5 Codification du SCF.....	8
1.5.1 Les comptes principaux.....	9
1.5.2 Les Comptes Divisionnaires.....	9
1.5.3 Les sous comptes.....	9
2 Les livres comptables.....	9
2.1 Partie double.....	9
2.2 Le journal.....	10
2.2.1 Les principaux journaux comptables.....	10
2.3 Le grand livre.....	11
2.4 la Balance.....	12
3 Les opérations de la comptabilité générale.....	13
3.1 Les opérations de l'investissement.....	13
3.1.1 Les types d'investissements.....	14
3.1.1.1 Les immobilisations corporelles.....	14
3.1.1.2 Les immobilisations incorporelles.....	16

3.1.2	Les amortissements, Dépréciation, sortie des investissements.....	20
3.1.2.1	Les amortissements.....	20
3.1.2.2	La dépréciation.....	22
3.1.2.3	Immobilisation financière.....	24
Section 02 : les travaux de la comptabilité générale et les états de synthèse.....		25
1	Les travaux de clôture.....	25
1.1	Définitions et objectifs des travaux d'inventaire.....	25
1.2	L'organisation des travaux de fin d'exercice.....	26
1.2.1	Les différentes phases de l'inventaire.....	26
1.2.2	L'enchaînement des travaux d'inventaire.....	26
1.2.3	Le déroulement des opérations d'inventaire.....	27
2	Les états financiers.....	29
2.1	Le Bilan.....	29
2.1.1	Les composants du Bilan.....	29
2.1.2	Le contenu du Bilan.....	30
2.2	Le compte de Résultat (TCR).....	34
2.2.1	Le contenu du Compte de Résultat.....	34
2.3	Tableau des flux de Trésorerie (TFT).....	38
2.3.1	Définition.....	38
2.3.2	Format de Tableau des Flux de Trésorerie.....	38
2.4	Tableau de Variation des Capitaux Propres.....	41
2.5	L'annexe.....	42
2.5.1	Modèles de tableaux pouvant figurer dans l'annexe.....	42
Conclusion du chapitre I.....		45

Chapitre II : aspects théorique du contrôle de gestion

Introduction du chapitre II.....		46
Section 01 : missions et outils du contrôle de gestion.....		47
1	Missions et conditions d'efficacité du contrôle de gestion.....	47
1.1	Missions du contrôle de gestion.....	47
1.2	Conditions d'efficacité du contrôle de gestion.....	48
2	Le processus du contrôleur et outil du contrôle de gestion.....	48
2.1	Le processus du contrôleur de gestion.....	48
2.1.1	Définition du contrôleur de gestion.....	48
2.1.2	Les rôles du contrôleur ² de gestion.....	49

2.1.3	Les missions du contrôleur de gestion.....	50
2.1.4	Méthodes d'intervention du contrôleur de gestion.....	52
2.2	Les outils et méthodes du contrôle de gestion.....	52
2.2.1	La Comptabilité générale.....	52
2.2.2	La Comptabilité analytique.....	56
2.2.3	La gestion budgétaire.....	57
2.2.4	Tableau de bord.....	59
2.2.4.1	Définition du tableau de bord.....	59
2.2.4.2	L'élaboration des tableaux de bord.....	60
2.2.4.3	Types de tableau de bord.....	61
2.2.4.3.1	Tableau de bord décentralisé.....	61
2.2.4.3.2	Tableau de bord de direction générale.....	61
2.2.4.3.3	Les Tableaux de Bord Prospectifs.....	62
2.2.4.4	Les fonctions d'un tableau de bord.....	63
2.2.5	Système d'information.....	64
2.2.5.1	Définition.....	64
2.2.5.2	Les caractères d'un système d'information.....	64
2.2.5.3	Les différents types du système.....	65
3	Les obstacles à la mise en œuvre du contrôle de gestion.....	65
3.1	La tentation de la direction générale.....	65
3.2	Des structures arbitraires de l'organisation en centre de responsabilité dont les échanges.....	65
3.3	Des conditions d'exercice insatisfaisantes, des impératifs contradictoires.....	66
Section02: l'impacte de la comptabilité générale sur efficacité du contrôle de gestion.....		67
1	Contrôle financier.....	67
1.1	Définitions du contrôle financier.....	67
1.2	Les principes du contrôle financier.....	67
1.3	Les objectifs du contrôle financier.....	68
2	La mission du contrôleur financier.....	68
2.1	Definition du contrôleur financier.....	68
2.2	Le rôle du contrôleur financier.....	68
2.3	Les règles à respecter par le contrôleur financier lors de l'exercice de ses fonctions.....	69
3	La relation entre le contrôle de gestion et la comptabilité générale.....	69
Conclusion du chapitre II.....		71

Chapitre III : la comptabilité générale et ses impacts sur l'efficacité du contrôle de gestion cas SONATRACH

Introduction du chapitre III.....	72
Section 01 : présentation de la Division Production.....	73
But et Création de la Structure Division Production.....	73
Missions Essentielles de la Division Production.....	73
Organisation de la Division Production.....	73
1.1 Direction Finances et Comptabilité.....	74
1.1.1 Présentation du Département comptabilité et Département budget et contrôle budgétaire.....	74
1.1.1.1 Département Comptabilité Générale.....	76
1.1.1.2 Présentation du département budget et contrôle budgétaire.....	78
Section 02 : Etude de cas sur l'impact de la comptabilité générale sur l'efficacité de contrôle de gestion.....	80
1. Présentation des états financiers.....	80
1.1. Présentation du bilan.....	82
1.1.1. Présentation du bilan comptable (Actif) au 31 Décembre 2021.....	82
1.1.2. Présentation du Bilan comptable (Passif) au 31 Décembre 2021(suite.....	83
1.3 Présentation de compte de résultats par nature au 31/12/ 2021.....	84
1.4 Présentation de tableaux des flux de trésorerie au 31 Décembre 2021.....	85
2. Analyse financière de la Division Production de SONATRACH.....	89
2.1 Bilan financier.....	89
2.2 Les indicateurs de l'équilibre financiers.....	90
2.3 La capacité de remboursement.....	95
3 Contrôle de budget d'investissement à travers l'utilisation du tableau de bord, des indicateurs de pilotage et l'évolution des proportions.....	96
3.1 Présentation des Activités (familles) d'investissement) de la DP.....	96
3.2. Présentation de tableau de bord des budgets d'investissement par rubrique Division Production en 2021.....	97
3.3. Présentation de tableau de bord de budget d'investissement par région en 2021 Division Production.....	100
3.4. L'analyse des écarts de contrôle.....	101
4. Les résultats obtenus au cours de l'étude.....	103
Conclusion générale.....	105

Conclusion générale.....105

Bibliographie

Annexes

Résumé

Résumé

Résumé

Résumé en français

Cette présente étude vise à connaître l'efficacité de la comptabilité générale en tant qu'outil de contrôle de gestion, une étude à travers laquelle nous avons essayé de fournir un enracinement théorique et intellectuel de la comptabilité générale et de ses orientations à la lumière des développements de l'environnement économique des entreprises. Les phénomènes, les types, les processus et les objectifs du contrôle de gestion sont également examinés. Toutes ces données nous ont amenés à essayer de dessiner l'emplacement et la position des institutions et la réalité de leur pratique, car une étude pratique a été réalisée pour connaître la relation entre la comptabilité générale et le contrôle de gestion en collectant des données Annuels, en les traitants et en les analysant, pour finalement confirmer la relation entre elles.

Mots clés

La comptabilité générale, l'efficacité, le contrôle de gestion, pilotage, prise de décision, la performance, outils du contrôle

Summary in English:

This present study aims to know the effectiveness of general accounting as a management control tool, a study through which we have tried to provide a theoretical and intellectual rooting of general accounting and its orientations in the light of developments in the business economic environment. The phenomena, types, processes and objectives of management control are also examined. All these data led us to try to draw the location and position of the institutions and the reality of their practice, since a practical study was carried out to know the relationship between general accounting and management control by collecting data Annuels, processing and analyzing them, to finally confirm the relationship between them.

Key words

General accounting, efficiency, management control, steering, decision-making, performance

ACTIF					PASSIF				
REF	RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov	N Net	N -1 Net	REF	RUBRIQUE	N Net	N-1 Net
	ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES		
20	Immobilisations incorporelles	25 318 325 051,31	25 174 428 799,78	143 896 251,53	202 677 420,84				
21	Immobilisations corporelles	358 664 030 588,53	289 416 778 844,77	69 247 251 743,76	67 313 666 961,97	10	Capital, réserves et assimilés		
22	Immobilisations en concession								
24	Equip.Fixes & Complexes/Production	4 463 219 019 471,70	3 084 304 721 905,02	1 378 914 297 566,68	1 062 801 908 065,77	11	Report à nouveau	360 952 751,58	465 374 009,68
23	Immobilisations en-cours	512 216 584 154,21	1 215 076 302,87	511 001 507 851,34	741 263 590 740,59	12	Résultat de l'exercice	461 358 684 833,77	132 775 412 680,27
26	Participations et créances rattachées à des participations								
27	Autres immobilisations financières	4 090 276 033,90	11 027 690,29	4 079 248 343,61	3 876 779 373,83	18	Comptes de liaison	1 740 434 779 444,76	1 962 726 860 564,39
	Total immobilisations	5 363 508 235 299,65	3 400 122 033 542,73	1 963 386 201 756,92	1 875 458 622 563,00		TOTAL CAPITAUX PROPRES	2 202 154 417 030,11	2 095 967 647 254,34
133	Impôts différés actifs	7 950 818 341,59		7 950 818 341,59	7 002 147 275,44		PASSIF NON COURANT		
	TOTAL ACTIF NON COURANT	5 371 459 053 641,24	3 400 122 033 542,73	1 971 337 020 098,51	1 882 460 769 838,44		13	IDP,SUB. Recues,Prod & Charges DIFF	18 355 364,26
	ACTIF COURANT						14	Provisions réglementées	
	Stock et en-cours	463 249 705 740,82	48 179 432 618,34	415 070 273 122,48	441 377 283 322,17		15	Provisions pour charges	140 268 853 103,31
30	Stocks de marchandises						16	Emprunts et dettes assimilées	
31	Matières premières et fournitures						17	Dettes rattachées à des participations	
32	Autres approvisionnements	325 182 525 521,36	48 177 873 504,14	277 004 652 017,22	310 850 595 970,36		229	Droits du concédant	
33	En cours de production de biens						269	Versement restant à effectuer S/Titres	
34	En cours de production de services						279	Versement restant à effectuer sur titre immobilisé	
35	Stocks de produits	138 017 058 801,66	1 559 114,20	138 015 499 687,46	130 473 681 183,05				
36	Stocks provenant d'immobilisations								
37	Stocks à l'extérieur	50 121 417,80		50 121 417,80	53 006 168,76				
38	Achats stockés								
	Créances et emplois assimilés	22 821 351 529,62	533 046 140,59	22 288 305 389,03	24 901 084 786,08				
409	Fournisseurs et comptes rattachés	1 649 415 614,53		1 649 415 614,53	4 071 501 867,00	40	Fournisseurs et comptes rattachés	119 317 425 571,29	128 430 174 379,80
41	Clients et comptes rattachés	15 925 523 837,68	230 158 047,84	15 695 365 789,84	15 886 232 954,73	419	Clients créditeurs, avances, RRR...	3 413 426,73	13 178 077,91
42	Personnel et comptes rattachés	1 446 095,69		1 446 095,69	3 838 755,56	42	Personnel et comptes rattachés	4 235 802 195,63	5 576 984 713,46
43	Organismes sociaux&comptes rattachés	1 175 169 609,22		1 175 169 609,22	1 176 109 972,60	43	Organismes sociaux et comptes rattachés	1 924 777 107,92	2 143 179 629,12
44	Etats collectivités publiques Organismes internationaux et comptes rattachés	86 671 477,92		86 671 477,92	12 149 554,85	44	Etat collectivités publiques Organismes internationaux et comptes rattachés	1 054 372 639,91	832 036 930,45
45	Groupe et associés					45	Groupe et Associés		
46	Débiteurs divers	3 269 953 667,69	302 888 092,75	2 967 065 574,94	2 822 776 451,31	46	Créditeurs divers	59 695 298,50	159 641 797,54
47	Comptes Transitoires/ Attente					47	Comptes Transitoires/Attente		
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions	713 171 226,89		713 171 226,89	928 475 230,03	48	Charges ou produits constatés d'avances et provisions	338 794,52	338 794,52
	Disponibilités et assimilés	60 341 851 922,16		60 341 851 922,16	12 521 590 476,92		Disponibilités et assimilés		
50	Valeurs mobilières de placement					50	Valeurs mobilières de placement		
51	Banques, Etab. financiers & assimilés	367 088 707,53		367 088 707,53	486 627 574,04	51	Banques, Etab. Financiers. & assimilés		
52	Instruments financiers dérivés					52	Instruments financiers dérivés		
53	Caisses	245 173,30		245 173,30	265 688,83	53	Caisses		
54	Regie d'avances et accreditifs	59 974 518 041,33		59 974 518 041,33	12 034 697 214,05	54	Regie d'avances et accreditifs		
58	Virements internes					58	Virements internes		
	TOTAL ACTIF COURANT	546 412 909 192,60	48 712 478 758,93	497 700 430 433,67	478 799 958 585,17		TOTAL PASSIF COURANT	126 595 825 034,50	137 155 534 322,80
	TOTAL ACTIF	5 917 871 962 833,84	3 448 834 512 301,66	2 469 037 450 532,18	2 361 260 728 423,61		TOTAL PASSIF	2 469 037 450 532,18	2 361 260 728 423,61
	Contrôle équilibre Actif & Passif >>>			0,00	0,00				

N°03: Tableau des Comptes de Résultats

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS						EN DINARS
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2021						
CPTE	DESIGNATION	N			N-1			
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	2 735 623 618 571,25	664 142 987 663,29	3 399 766 606 234,54	1 382 730 200 213,79	732 189 587 042,41	2 114 919 787 256,20	
72	Production stockée ou destockée	540 520 310 917,54	- 532 976 933 298,93	7 543 377 618,61	530 681 082 356,80	- 517 521 465 490,27	13 159 616 866,53	
73	Production immobilisée	255 615 097 987,96		255 615 097 987,96	226 763 679 727,43		226 763 679 727,43	
74	Subventions d'exploitation							
	I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	3 531 759 027 476,75	131 166 054 364,36	3 662 925 081 841,11	2 140 174 962 298,02	214 668 121 552,14	2 354 843 083 850,16	
60	Achats consommés	57 326 431 215,93	47 610 963 261,31	104 937 394 477,24	64 843 484 728,35	135 347 522 201,81	200 191 006 930,16	
61	Services extérieurs	798 340 971 888,18	171 283 396 228,08	969 624 368 116,26	532 021 637 007,59	190 565 435 085,16	722 587 072 092,75	
62	Autres services extérieurs	15 478 746 513,68	290 761 443 415,91	306 240 189 929,59	12 785 665 777,46	272 588 423 668,12	285 374 089 445,58	
	II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	871 146 149 617,79	509 655 802 905,30	1 380 801 952 523,09	609 650 787 513,40	598 501 380 955,09	1 208 152 168 468,49	
	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	2 660 612 877 858,96	- 378 489 748 540,94	2 282 123 129 318,02	1 530 524 174 784,62	- 383 833 259 402,95	1 146 690 915 381,67	
63	Charges de personnel	58 399 527 742,81		58 399 527 742,81	57 390 226 181,83		57 390 226 181,83	
64	Impôts,taxcs et versements assimilés	1 462 866 823 159,70		1 462 866 823 159,70	683 930 855 282,65		683 930 855 282,65	
	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 139 346 526 956,45	- 378 489 748 540,94	760 856 778 415,51	789 203 093 320,14	- 383 833 259 402,95	405 369 833 917,19	
75	Autres produits opérationnels	40 356 977 061,48	5 528 660 750,93	45 885 637 812,41	29 886 060 333,30	4 478 695 155,07	34 364 755 488,37	
65	Autres charges opérationnels	20 167 775 151,96	1 847 004 125,59	22 014 779 277,55	26 299 638 524,62	6 619 024 913,64	32 918 663 438,26	
68	Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	336 509 725 613,19		336 509 725 613,19	279 195 388 886,09		279 195 388 886,09	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	4 581 097 214,77		4 581 097 214,77	2 121 413 788,74		2 121 413 788,74	
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	827 607 100 467,55	- 374 808 091 915,60	452 799 008 551,95	515 715 540 031,47	- 385 973 589 161,52	129 741 950 869,95	
76	Produits financiers	14 795 481 958,70		14 795 481 958,70	12 926 001 246,25		12 926 001 246,25	
66	Charges financieres	6 450 621 303,65		6 450 621 303,65	10 406 548 465,47		10 406 548 465,47	
	VI. RESULTAT FINANCIER	8 344 860 655,05		8 344 860 655,05	2 519 452 780,78		2 519 452 780,78	
	VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)	835 951 961 122,60	- 374 808 091 915,60	461 143 869 207,00	518 234 992 812,25	- 385 973 589 161,52	132 261 403 650,73	
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
692/3	Impôts différés(variations) sur résultat ordinaires	- 930 315 701,89		- 930 315 701,89	- 1 751 799 800,85		- 1 751 799 800,85	
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	3 591 492 583 711,70	136 694 715 115,29	3 728 187 298 826,99	2 185 108 437 666,31	219 146 816 707,21	2 404 255 254 373,52	
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	2 754 610 306 887,21	511 502 807 030,89	3 266 113 113 918,10	1 665 121 645 053,21	605 120 405 868,73	2 270 242 050 921,94	
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	836 882 276 824,49	- 374 808 091 915,60	462 074 184 908,89	519 986 792 613,10	- 385 973 589 161,52	134 013 203 451,58	
77	Eléments extraordinaire (produits)							
67	Eléments extraordinaire (charges)	715 500 075,12		715 500 075,12	1 237 790 771,31		1 237 790 771,31	
	IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	- 715 500 075,12		- 715 500 075,12	- 1 237 790 771,31		- 1 237 790 771,31	
	X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	836 166 776 749,37	- 374 808 091 915,60	461 358 684 833,77	518 749 001 841,79	- 385 973 589 161,52	132 775 412 680,27	

N°03: Tableau des flux de trésoreries

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	461 358 684 833,77	132 775 412 680,27
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	320 545 769 289,65	265 037 821 659,25
Variation des impôts différés	-930 315 701,89	-1 751 799 800,85
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	18 447 075 796,56	-79 347 367 920,81
Variation des clients & autres créances	-145 238 694,79	706 678 190,72
Variation des fournisseurs et autres dettes	-8 199 047 284,47	112 717 880 161,64
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	361 750 521,55	1 210 000,00
Report à nouveau & Comptes de liaisons	-222 396 502 377,73	297 985 155 446,84
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	569 042 176 382,65	728 124 990 417,06
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-497 007 697 408,42	-556 639 996 279,21
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	108 757 164 471,81	269 101 259 504,01
Acquisitions d'immobilisations financières	-1 581 330 471,16	-970 796 897,74
Cessions d'immobilisations financières	1 385 361 150,63	1 435 847 461,92
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	-388 446 502 257,14	-287 073 686 211,02
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	-132 775 412 680,27	-429 087 775 560,55
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	-132 775 412 680,27	-429 087 775 560,55
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	47 820 261 445,24	11 963 528 645,49
Trésorerie d'ouverture	12 521 590 476,92	558 061 831,43
Trésorerie de clôture	60 341 851 922,16	12 521 590 476,92
Indidence des variations de cours des devises (1)		
Variation de trésorerie	47 820 261 445,24	11 963 528 645,49
Contrôle Ecart >>>	0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

N°04: Chiffre D'Affaire 2020

SONATRACH COM / FIN	41 367,68	24127,73964	EXERCICE 2020								
CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL DIVISION PRODUCTION											
P R O D U I T S	UNITES DE MESURE	VENTES A L'EXPORTATION			VENTES LOCALES		VENTES INTER-UNITES		CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL		
		QUANTITES	VALEURS \$US	VALEURS DINARS	QUANTITES	VALEURS DINARS	QUANTITES	VALEURS DINARS	QUANTITES	VALEURS \$US	VALEURS DINARS
- PETROLE BRUT	T M	8 412 878,103	2 767 515 952,23	348 021 275 343,00	-	-	17 135 972,712	413 452 288 004,67	25 548 850,815	2 767 515 952,23	761 473 563 347,67
- SONATRACH SEULE	T M	8 412 878,103	2 767 515 952,23	348 021 275 343,00	-	-	17 135 972,712	413 452 288 004,67	25 548 850,815	2 767 515 952,23	761 473 563 347,67
- CONDENSAT	T M	2 327 282,697	810 447 509,37	103 198 356 592,17			3 814 851,592	96 258 737 327,09	6 142 134,289	810 447 509,37	199 457 093 919,26
- SONATRACH SEULE	T M	2 325 885,697	809 731 159,67	103 112 712 980,38			3 814 851,592	96 258 737 327,09	6 140 737,289	809 731 159,67	199 371 450 307,47
- NAPHTA LEGER GL1Z	T M	1 397,000	716 349,70	85 643 611,79					1 397,000	716 349,70	85 643 611,79
- NAPHTA LEGER GL2Z	T M	-	-	-					-	-	-
- BUTANE	T M	1 755 014,431	615 782 480,92	77 961 037 827,62	922 322,360	2 452 261 436,61	7 755,000	19 921 819,50	2 685 091,791	615 782 480,92	80 433 221 083,73
- SONATRACH SEULE	T M	1 755 014,431	615 782 480,92	77 961 037 827,62	922 322,360	2 452 261 436,61	7 755,000	19 921 819,50	2 685 091,791	615 782 480,92	80 433 221 083,73
- PROPANE	T M	2 721 196,576	844 508 965,52	106 576 119 975,48	610 904,090	1 834 404 371,45	4 226,000	11 840 660,36	3 336 326,666	844 508 965,52	108 422 365 007,29
- SONATRACH SEULE	T M	2 721 196,576	844 508 965,52	106 576 119 975,48	610 904,090	1 834 404 371,45	4 226,000	11 840 660,36	3 336 326,666	844 508 965,52	108 422 365 007,29
- ETHANE	T M						8 569,000	3 059 133,00	8 569,000	-	3 059 133,00
- ISO BUTANE	T M						1 019,226	2 618 289,68	1 019,226	-	2 618 289,68
	T M								-	-	-
	T M								-	-	-
- NAPHTA LEGER	T M	91 231,595	30 551 791,14	3 898 074 795,71					91 231,595	30 551 791,14	3 898 074 795,71
- GAZ NATUREL	CM3	16 988 578 253,219	3 288 280 551,59	417 244 234 438,30	32 738 037,692	48 921 109 763,95	4 594 543,546	6 124 660 020,25	17 025 910 834,457	3 288 280 551,59	472 290 004 222,50
SONATRACH SEULE	CM3	16 988 578 253,219	3 288 280 551,59	417 244 234 438,30	32 738 037,692	48 921 109 763,95	4 594 543,546	6 124 660 020,25	17 025 910 834,457	3 288 280 551,59	472 290 004 222,50
- GAZ NATUREL LIQUEFIE	M3	20 072 658,127	2 128 338 692,75	268 306 541 716,19					20 072 658,127	2 128 338 692,75	268 306 541 716,19
- GAZ DE CHARGE	CM3				9 334,754	3 035 623 532,16	-	-	9 334,754		3 035 623 532,16
SONATRACH SEULE	CM3				9 334,754	3 035 623 532,16			9 334,754		3 035 623 532,16
T O T A U X			10 485 425 943,52	1 325 205 640 688,47		56 243 399 104,17		515 873 125 254,55		10 485 425 943,52	1 897 322 165 047,19

CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL EXPLORATION ET PRODUCTION

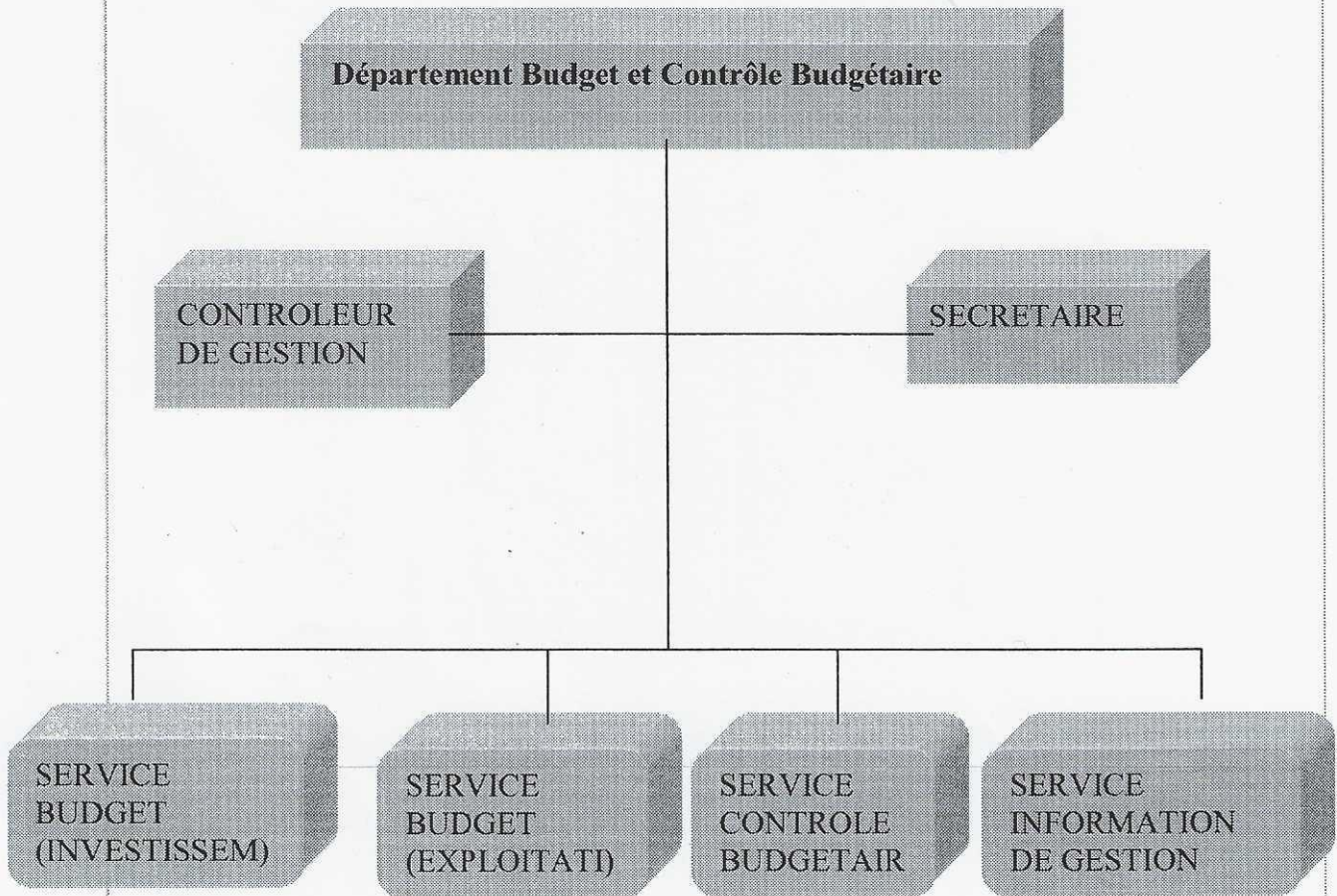
P R O D U I T S	UNITES DE MESURE	VENTES A L'EXPORTATION			VENTES LOCALES		VENTES INTER-UNITES		CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL		
		QUANTITES	VALEURS \$US	VALEURS DINARS	QUANTITES	VALEURS DINARS	QUANTITES	VALEURS DINARS	QUANTITES	VALEURS \$US	VALEURS DINARS
- PETROLE BRUT	T M	17 126 673,314	9 741 731 869,80	1 320 196 254 524,17	0,000	0,00	24 711 837,735	965 369 422 259,81	41 838 511,049	9 741 731 869,80	2 285 565 676 783,98
- SONATRACH SEULE	T M	9 129 882,455	5 224 278 681,640	708 446 325 680,570	0,000	0,00	17 305 231,262	676 029 896 458,79	26 435 113,717	5 224 278 681,64	1 384 476 222 139,36
- SH EN ASSOCIATION	T M	4 115 283,933	2 354 769 438,60	319 180 088 529,84			7 406 606,473	289 339 525 801,02	11 521 890,406	2 354 769 438,60	608 519 614 330,86
- ASSOCIES	T M	3 881 506,926	2 162 683 749,560	292 569 840 313,760					3 881 506,926	2 162 683 749,56	292 569 840 313,76
- CONDENSAT	T M	3 145 156,252	2 030 620 662,71	275 022 553 513,25			4 316 151,757	122 041 294 750,49	7 461 308,009	2 030 620 662,71	397 063 848 263,74
- SONATRACH SEULE	T M	2 563 106,608	1 652 725 320,040	223 867 058 616,640			3 997 125,728	113 020 678 270,67	6 560 232,336	1 652 725 320,04	336 887 736 887,31
- NAPHTA LEGER GL1Z	T M	0,000	0,000	0,000					0,000	0,00	0,00
- NAPHTA LEGER GL2Z	T M	0,000	0,000	0,000					0,000	0,00	0,00
- SH EN ASSOCIATION	T M	225 411,013	146 957 008,74	19 970 516 302,17			319 026,029	9 020 616 479,81	544 437,042	146 957 008,74	28 991 132 781,98
- ASSOCIES	T M	356 638,631	230 938 333,93	31 184 978 594,44					356 638,631	230 938 333,93	31 184 978 594,44
- BUTANE	T M	2 387 628,107	1 468 432 078,39	198 883 855 132,58	1 070 035,217	2 876 437 503,12	1 421,000	3 650 406,90	3 459 084,324	1 468 432 078,39	201 763 943 042,60
- SONATRACH SEULE	T M	1 915 572,286	1 179 537 482,36	159 735 021 636,05	949 706,592	2 552 152 571,58	1 421,000	3 650 406,90	2 866 699,878	1 179 537 482,36	162 290 824 614,53
- SH EN ASSOCIATION	T M	266 394,198	167 237 180,19	22 675 754 771,22	120 328,625	324 284 931,54			386 722,823	167 237 180,19	23 000 039 702,76
- ASSOCIES	T M	205 661,623	121 657 415,84	16 473 078 725,31					205 661,623	121 657 415,84	16 473 078 725,31
- PROPANE	T M	3 471 299,736	2 108 295 375,57	285 721 903 487,16	889 917,401	2 707 622 531,05	540,000	1 513 004,40	4 361 757,137	2 108 295 375,57	288 431 039 022,61
- SONATRACH SEULE	T M	2 777 231,376	1 690 831 330,21	229 138 694 266,92	773 004,095	2 350 240 769,60	540,000	1 513 004,40	3 550 775,471	1 690 831 330,21	231 490 448 040,92
- SH EN ASSOCIATION	T M	395 520,021	245 467 689,77	33 311 680 663,79	116 913,306	357 381 761,45			512 433,327	245 467 689,77	33 669 042 425,24
- ASSOCIES	T M	298 548,339	171 996 355,59	23 271 548 556,45					298 548,339	171 996 355,59	23 271 548 556,45
- ETHANE	T M						70,000	24 990,00	70,000	0,00	24 990,00
- ISO BUTANE	T M						2 264,270	5 816 683,18	2 264,270	0,00	5 816 683,18
- NAPHTA LEGER	T M	96 038,831	62 245 539,61	8 444 568 145,36					96 038,831	62 245 539,61	8 444 568 145,36
- SONATRACH SEULE	T M	88 148,537	57 193 403,94	7 761 465 186,04					88 148,537	57 193 403,94	7 761 465 186,04
- SH EN ASSOCIATION	T M	7 890,294	5 052 135,67	683 102 959,32					7 890,294	5 052 135,67	683 102 959,32
- ASSOCIES	T M	0,000	0,00	0,00					0,000	0,00	0,00
- GAZ NATUREL	CM ³	37 523 880 830,364	7 416 455 380,333	1 003 085 142 037,570	43 331 435,209	100 949 245 052,86	5 041 353,244	6 720 809 187,45	37 572 253 618,817	7 416 455 380,33	1 110 755 196 277,88
SONATRACH SEULE	CM ³	28 996 946 216,929	5 772 282 697,77	780 664 544 440,05	37 071 634,789	86 423 166 139,66	4 566 147,172	6 087 241 948,90	29 038 583 998,890	5 772 282 697,77	873 174 952 528,61
SH EN ASSOCIATION	CM ³	4 420 919 337,013	896 015 961,67	121 359 223 701,13	6 259 800,420	14 526 078 913,20	475 206,072	633 567 238,55	4 427 654 343,505	896 015 961,67	136 518 869 852,88
SH EN AST TIMMOUNE	CM ³	562 115 004,135	107 877 376,91	14 593 567 892,22					562 115 004,135	107 877 376,91	14 593 567 892,22
SH EN AST TFT II	CM ³	1 161 293 894,172	119 310 734,66	16 099 770 575,97					1 161 293 894,172	119 310 734,66	16 099 770 575,97
SH EN AST OURHOUD II	CM ³	6 009 701,255	1 204 437,59	162 965 662,81					6 009 701,255	1 204 437,59	162 965 662,81
SH EN AST SIF FATMA	CM ³	30 187 808,205	5 957 787,03	805 073 744,96					30 187 808,205	5 957 787,03	805 073 744,96
SH EN AST ZEA	CM ³	345 144 988,137	69 483 415,32	9 396 669 025,60					345 144 988,137	69 483 415,32	9 396 669 025,60
ASSOCIE	CM ³	2 001 263 880,517	444 322 969,39	60 003 326 994,83					2 001 263 880,517	444 322 969,39	60 003 326 994,83
- GAZ NATUREL LIQUIFIE	10 ³ M ³	26 022 331,919	4 368 844 911,47	592 678 999 467,91					26 022 331,919	4 368 844 911,47	592 678 999 467,91
SONATRACH SEULE	10 ³ M ³	23 304 824,845	3 899 980 807,07	529 033 486 792,38					23 304 824,845	3 899 980 807,07	529 033 486 792,38
SH EN ASSOCIATION		2 717 507,074	468 864 104,40	63 645 512 675,53					2 717 507,074	468 864 104,40	63 645 512 675,53
ASSOCIE	CM ³	0,000	0,00	0,00					0,000	0,00	0,00
- GAZ DE CHARGE	M ³				12 692,897	4 161 333 550,82			12 692,897		4 161 333 550,82
SONATRACH SEULE					12 692,897	4 161 333 550,82			12 692,897		4 161 333 550,82
SH EN ASSOCIATION											
T O T A U X			27 196 625 817,88	3 684 033 276 308,00		110 694 638 637,85		1 094 142 531 282,22		27 196 625 817,88	4 888 870 446 228,07

Réalizations mensuelles des Investissements mois de MAI

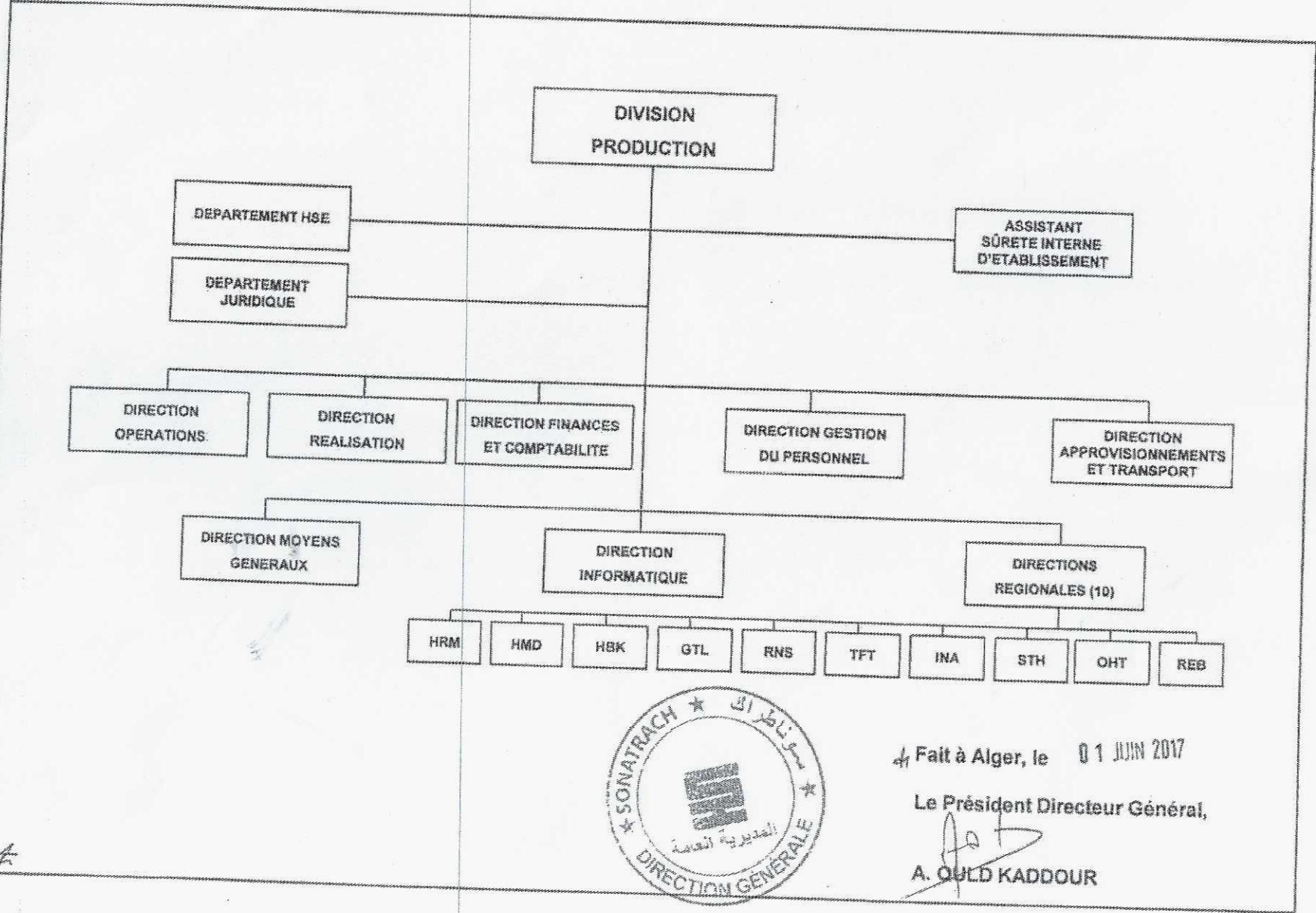
Unité : milliers de dinars

Libellés	Réalizations à fin AVRIL		Prévisions 2022		MAI				Taux réal mensuel	Réalizations à fin MAI		Taux réal annuel
	Total	dont Dev.	Total	dont Dev.	Prévisions		Réalizations			Total	dont Dev.	
					Total	dont Dev.	Total	dont Dev.				
Etudes												
Maintenance Puits												
Installations spécifiques												
Maintenance des installations												
Installations générales												
Infrastructures sociales												
Equipements												
TOTAL ACTIVITE PETROLE	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	
Etudes												
Maintenance Puits												
Installations spécifiques												
Maintenance des installations												
Installations générales												
Infrastructures sociales												
Equipements												
TOTAL ACTIVITE GAZ	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	
TOTAL DIVISION PRODUCTION P+G	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	

Organigramme Département Budget et Contrôle Budgétaire

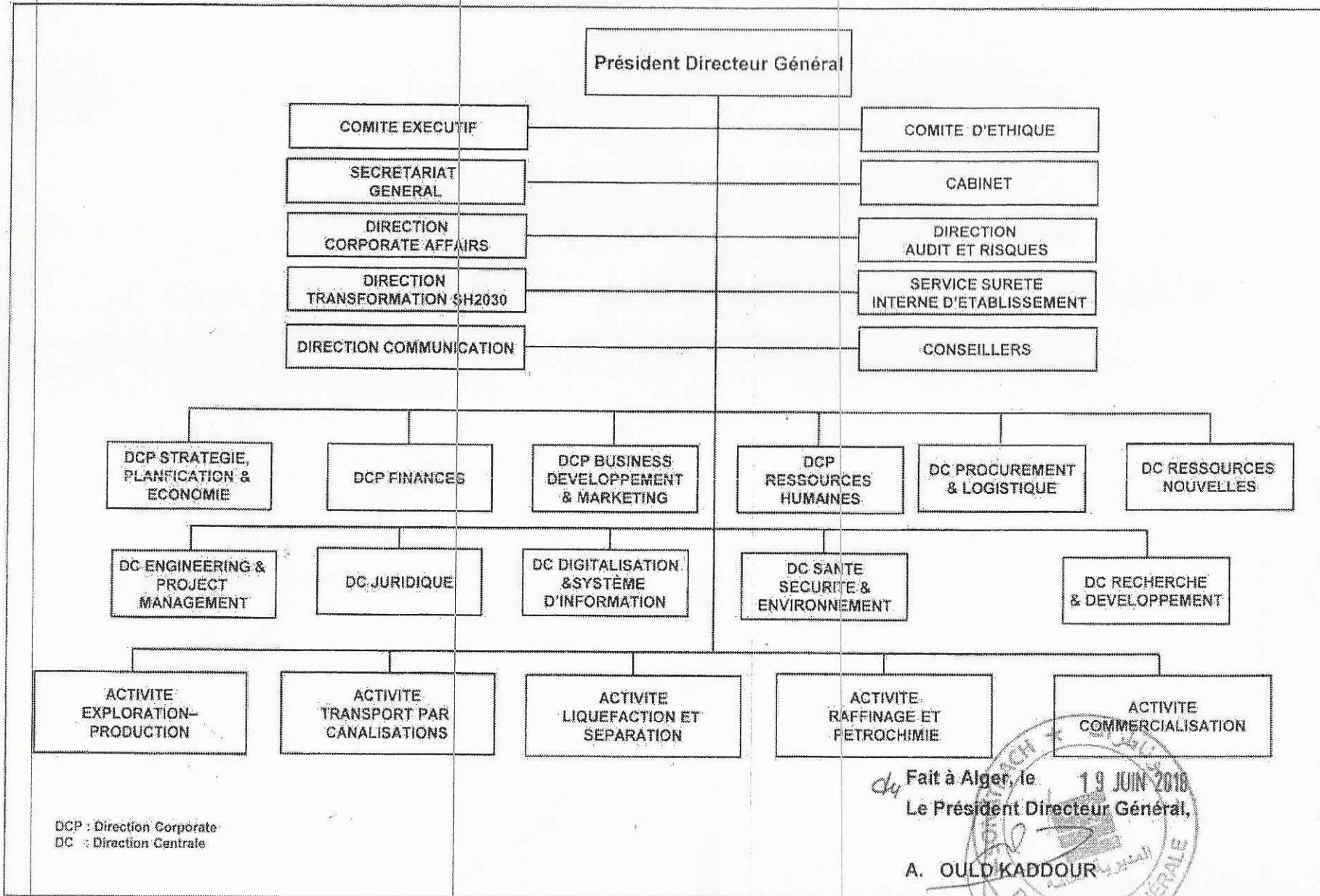


N°09: Organigramme Division Production



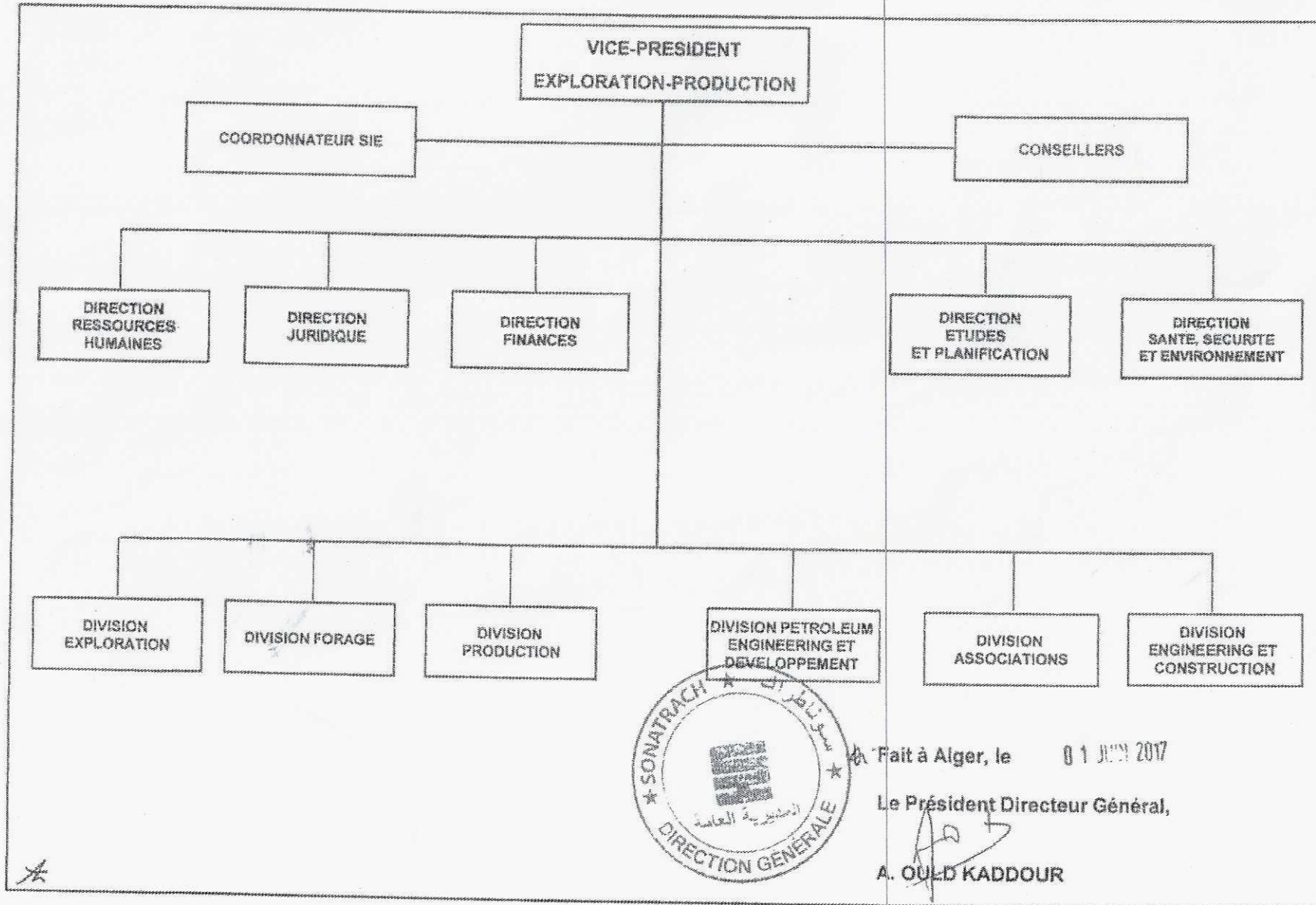
Fait à Alger, le 01 JUIN 2017
Le Président Directeur Général,
A. OULD KADDOUR

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



Fait à Alger, le 19 JUN 2018
Le Président Directeur Général,
A. OULD KADDOUR





Fait à Alger, le 01 JUIN 2017

Le Président Directeur Général,

A. OULD KADDOUR

Résumé

Résumé en français

Cette présente étude vise à connaître l'efficacité de la comptabilité générale en tant qu'outil de contrôle de gestion, une étude à travers laquelle nous avons essayé de fournir un enracinement théorique et intellectuel de la comptabilité générale et de ses orientations à la lumière des développements de l'environnement économique des entreprises. Les phénomènes, les types, les processus et les objectifs du contrôle de gestion sont également examinés. Toutes ces données nous ont amenés à essayer de dessiner l'emplacement et la position des institutions et la réalité de leur pratique, car une étude pratique a été réalisée pour connaître la relation entre la comptabilité générale et le contrôle de gestion en collectant des données Annuels, en les traitants et en les analysant, pour finalement confirmer la relation entre elles.

Mots clés

La comptabilité générale, l'efficacité, le contrôle de gestion, pilotage, prise de décision, la performance, outils du contrôle

Summary in English :

This present study aims to know the effectiveness of general accounting as a management control tool, a study through which we have tried to provide a theoretical and intellectual rooting of general accounting and its orientations in the light of developments in the business economic environment. The phenomena, types, processes and objectives of management control are also examined. All these data led us to try to draw the location and position of the institutions and the reality of their practice, since a practical study was carried out to know the relationship between general accounting and management control by collecting data Annuals, processing and analyzing them, to finally confirm the relationship between them.

Key words

General accounting, efficiency, management control, steering, decision-making, performance