

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

EHEC ALGER

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Finance et Comptabilité

THEME

**La contribution de la gestion budgétaire à
l'amélioration de la performance
financière d'une entreprise du secteur
pétrolier**

Cas : SONATRACH Division PED

Elaboré par :

Si Ahmed Marya

Encadreur :

Ait Meziane Salima

« Maitre de conférences B »

12^{ème} Promotion

Juin 2025

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

EHEC ALGER

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Finance et Comptabilité

THEME

**La contribution de la gestion budgétaire à
l'amélioration de la performance
financière d'une entreprise du secteur
pétrolier**

Cas : SONATRACH Division PED

Elaboré par :

Si Ahmed Marya

Encadreur :

Ait Meziane Salima

« Maitre de conférences B »

12^{ème} Promotion

Juin 2025

Dédicaces :

Je dédie ce travail avec grand amour à :

À ma mère,

Pour ton amour infini, tes prières qui m'ont portée dans les moments les plus difficiles, et ta force que tu m'as transmise sans même le dire. Tu es mon pilier.

À mon père,

Pour ta discrétion, ta sagesse et ta manière bien à toi de toujours veiller sur moi. Ce travail est aussi le reflet de tes valeurs que tu m'as transmises.

À mon frère et mes sœurs,

Merci pour vos encouragements, vos fous rires au bon moment, et pour m'avoir supportée (dans tous les sens du mot) durant cette aventure.

À ma nièce Maria,

Pour ta lumière, ta douceur et tes câlins spontanés qui ont souvent suffi à apaiser mes journées les plus lourdes. Ta présence m'a donné du courage, sans même que tu t'en rendes compte.

À mes amis,

merci pour votre écoute, vos conseils, vos mots rassurants, et votre présence précieuse.

Remerciement :

Tout d'abord, Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir accordé santé et courage pour accomplir ce modeste travail.

Je saisis cette occasion pour exprimer ma profonde gratitude à mes parents, à mes sœurs, à mon frère, à ma famille et mes amies pour leur amour et leur encouragement.

Tout mon profond respect et gratitude à mon encadrante madame Ait Meziane SALIMA pour ses orientations et ses précieux conseils tout au long de ce travail.

Mes remerciements vont également à Madame FRAHTIA Meriem et monsieur BADJOU Yacine, pour leur accompagnement, leur disponibilité et leurs conseils précieux tout au long de cette expérience

Je suis honorée par la présence des membres du jury, et je tiens à les remercier vivement, pour le temps qu'ils ont consacré à l'examen de ce travail.

Que toute personne ait contribué de près ou de loin à la réalisation de cette étude trouve ici mes sincères remerciements.

Résumé :

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, la gestion budgétaire est devenue un outil incontournable pour les entreprises souhaitant anticiper, planifier et contrôler leur performance financière. Ce mémoire s'intéresse à la contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance financière, en prenant pour cas d'étude l'entreprise Sonatrach.

L'analyse approfondie des processus budgétaires met en lumière l'importance de l'analyse des écarts entre les budgets prévisionnels et les résultats réels. Cette analyse permet d'identifier les causes des déviations et de mettre en place des mesures correctives adaptées, renforçant ainsi le pilotage financier.

Les résultats montrent que la maîtrise de la gestion budgétaire permet une meilleure allocation des ressources et contribue à une performance financière durable. Ce travail propose également des recommandations visant à optimiser les pratiques budgétaires chez Sonatrach pour assurer une gestion plus efficace et une amélioration continue de la performance globale.

Mots clés :

La performance, Les écarts, le budget, la gestion budgétaire.

ملخص:

في بيئة اقتصادية تتسم بعدم اليقين، أصبحت إدارة الميزانية أداة أساسية للشركات التي ترغب في توقع وتخطيط ومراقبة أدائها المالي. تركز هذه الرسالة على مساهمة الإدارة الميزانية في تحسين الأداء المالي، باستخدام شركة سوناطراك كدراسة حالة.

يسلط التحليل المتعمق لعمليات الميزانية الضوء على أهمية تحليل الفروق بين الميزانيات المتوقعة والنتائج الفعلية. يتيح هذا التحليل إمكانية تحديد أسباب الانحرافات وتنفيذ التدابير التصحيحية المناسبة، وبالتالي تعزيز الإدارة المالية.

وتظهر النتائج أن إتقان إدارة الميزانية يسمح بتخصيص الموارد بشكل أفضل ويساهم في الأداء المالي المستدام. ويقدم هذا العمل أيضًا توصيات تهدف إلى تحسين الممارسات الميزانية في سوناطراك لضمان إدارة أكثر كفاءة وتحسين مستمر للأداء العام.

الكلمات الرئيسية:

الأداء، الانحرافات، الميزانية، إدارة الميزانية.

Abstract:

In an economic environment marked by uncertainty, budget management has become an essential tool for companies wishing to anticipate, plan, and control their financial performance. This thesis examines the contribution of budget management to improving financial performance, using Sonatrach as a case study.

An in-depth analysis of budget processes highlights the importance of analyzing variances between forecast budgets and actual results. This analysis helps identify the causes of deviations and implement appropriate corrective measures, thereby strengthening financial management.

The results show that mastering budget management enables better resource allocation and contributes to sustainable financial performance. This work also offers recommendations aimed at optimizing budgetary practices at Sonatrach to ensure more efficient management and continuous improvement of overall performance.

Keywords :

Performance, variances, budget, budget management.

Liste des figures :

Chapitre I :

FIGURE 1: STRUCTURE DU BUDGET DE TRESORERIE.....	13
FIGURE 2: TABLEAU DE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNELLE.....	14
FIGURE 3: SCHEMATISATION DU PROCESSUS DE LA GESTION BUDGETAIRE	16
FIGURE 4: LE CYCLE BUDGETAIRE	25
FIGURE 5: LES DIFFERENTS NIVEAU DE CONTROLE INTERNE D'UNE ORGANISATION	28
FIGURE 6: LA DECOMPOSITION DE L'ECART DE RESULTAT	32
FIGURE 7: COMPOSITION DE L'ECART SUR COUT	34

Chapitre II :

FIGURE 8: LES CRITERES DE PERFORMANCE	43
---	----

Chapitre III :

FIGURE 9: SONATRACH EN VALEURS	71
FIGURE 10: ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH.....	77
FIGURE 11: ORGANIGRAMME DE LA DIVISION PED	81
FIGURE 12: ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE.....	82
FIGURE 13: LES ETAPES D'ELABORATION D BUDGET ET LE SUIVI BUDGETAIRE	89
FIGURE 14: PLAN DES DIFFERENTES ETAPES DE PREPARATION DE BASES DE L'INVESTISSEMENT	92
FIGURE 15: GRAPHIQUE COMPARATIF DES PREVISIONS ET REALISATIONS BUDGETAIRE-2023	98

Liste des tableaux :

Chapitre II :

TABLEAU 1: DISTINCTION ENTRE PERFORMANCE EXTERNE ET INTERNE.....	48
--	----

Chapitre III :

TABLEAU 2: PMT REGION HASI R'MEL	93
TABLEAU 3: PMT REGION IN SALAH	94
TABLEAU 4: PMT REGION POLE SUD OUEST	95
TABLEAU 5: ECART SUR BUDGET D'INVESTISSEMENT GLOBAL ANNEE 2023	97
TABLEAU 6 : LES ACTIONS CORRECTIVE 2023	100
TABLEAU 7: BILAN D'EXECUTION 2024	100
TABLEAU 8: RESULTAT FINANCIERS COMPARES 2023/2024	101
TABLEAU 9: TABLEAU DE CALCUL DE ROI.....	103
TABLEAU 10: TABLEAU DE CALCUL DU ROE	104
TABLEAU 11: SUIVI DES RAPPORTS MENSUELS POUR LA REGION HASSI R'MEL	106

Liste des abréviations :

BBA : Budget à base d'activité

BBZ : Budget à base zéro

DFC : Direction des finances et comptabilité

DG : Direction Générale

EVA: Economic Value Added

KDA: Kilo dinars algérien

MOD: Main d'oeuvre directe

QTE: Quantité

ROE: Return on equity

ROI: Return on investment

PDG : Président directeur général

PMT : Plan moyen terme

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié

GNL : Gaz Naturel Liquéfié

FDP : filed developpement plan

Sommaire :

Introduction générale	01
 Chapitre I : Généralités sur la gestion budgétaire	05
Section 01 : Notion de budget, origines, rôles et typologie	07
Section 02 : Le Processus et le cycle Budgétaire	16
Section 03 : le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts.....	27
 Chapitre II : La gestion budgétaire et l'amélioration de performance.....	39
Section 01 : Le cadre conceptuel de la performance	41
Section 02 : La mesure de la performance.	49
Section 03 : La gestion budgétaire : un levier stratégique pour l'amélioration de la performance.....	57
 Chapitre III : La gestion budgétaire et la performance au sein de SONATRACH	67
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	69
Section 02 : Processus budgétaire chez SONATRACH.	84
Section 03 : La mesure de la performance au sein de SONATRACH.	103
 Conclusion générale.....	114

Introduction

Générale

Introduction Générale

Dans un contexte économique en constante évolution, marqué par la mondialisation, la libéralisation des marchés, l'instabilité des prix et la concurrence accrue, les entreprises doivent continuellement adapter leurs pratiques de gestion pour rester performantes et compétitives. Dans ce cadre, le contrôle de gestion apparaît comme un outil essentiel pour orienter les décisions, coordonner les efforts, optimiser l'utilisation des ressources et assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques et les actions opérationnelles.

Le contrôle de gestion occupe une position intermédiaire entre le pilotage stratégique et le suivi opérationnel. Il vise à fournir aux décideurs des informations pertinentes et fiables leur permettant d'évaluer les résultats, d'identifier les écarts, d'anticiper les risques et de corriger les dérives. À travers des outils tels que la planification, l'élaboration d'indicateurs de performance et l'analyse des résultats, le contrôle de gestion contribue à une meilleure maîtrise des activités et à l'atteinte des objectifs fixés.

Parmi les instruments les plus importants du contrôle de gestion figure la gestion budgétaire, qui consiste à traduire les orientations stratégiques de l'entreprise en objectifs chiffrés à court terme, répartis par activités, services ou projets. Elle permet de planifier, coordonner et contrôler l'ensemble des ressources mobilisées dans l'organisation. Le budget devient alors un référentiel de pilotage, servant à la fois d'outil de prévision, de motivation et de contrôle.

La gestion budgétaire ne s'arrête pas à l'élaboration des budgets. Elle comprend également le suivi rigoureux des réalisations et l'analyse des écarts entre prévisions et résultats. Cette confrontation permet de mettre en évidence les écarts significatifs, d'en analyser les causes et de proposer des actions correctives. Elle constitue ainsi un levier fondamental d'amélioration continue, contribuant directement à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation.

La performance, quant à elle, est devenue un enjeu majeur pour les entreprises, en particulier dans des secteurs stratégiques comme celui des hydrocarbures. Elle exprime la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs tout en optimisant ses ressources. Dans un environnement instable, où les moyens sont souvent limités, la performance repose sur une gestion rigoureuse, une anticipation des risques et une capacité d'adaptation permanente. La gestion budgétaire, en

Introduction Générale

tant qu'outil de planification et de contrôle, devient alors un élément central de l'amélioration de cette performance.

Dans le cas particulier de SONATRACH, entreprise nationale algérienne du secteur des hydrocarbures, la gestion budgétaire revêt une importance stratégique. En tant que société opérant dans un secteur fortement exposé aux fluctuations du marché international et aux enjeux géopolitiques, Sonatrach doit disposer d'un système de pilotage performant lui permettant d'optimiser ses ressources, de sécuriser ses investissements et d'atteindre ses objectifs financiers et opérationnels. L'intégration de la gestion budgétaire dans son dispositif de contrôle de gestion apparaît alors comme un levier fondamental pour garantir sa compétitivité, sa rentabilité et sa pérennité.

À la lumière de ces éléments, nous avons formulé la problématique principale suivante :

« Comment la gestion budgétaire au sein de Sonatrach contribue-t-elle à l'amélioration de sa performance financière ? »

De cette problématique découlent les questions subsidiaires suivantes :

- En quoi consiste la gestion budgétaire et quels sont ses principales étapes ?
- Quels sont les indicateurs de mesure de la performance financière d'une entreprise de secteur pétrolier ?
- Quels sont les mécanismes et les outils que le contrôle budgétaire contribue à l'amélioration de la performance financière au sein de Sonatrach ?

Afin d'apporter des réponses à ces sous-questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

- La gestion budgétaire est une démarche de contrôle de gestion, qui s'appuie sur l'analyse des données historiques pour prévoir l'avenir, orienter les décisions, en s'articulant autour de 3 étapes essentielles : la planification, la prévision, et le contrôle.
- Dans le secteur pétrolier, la performance financière se mesure efficacement grâce au ROI et au ROE, qui évaluent la rentabilité des investissements et des capitaux propres dans un environnement économique instable.

Introduction Générale

- L'intégration d'outils tels que les tableaux de bord, l'analyse des écarts et les prévisions financières dans le processus de contrôle budgétaire permet d'optimiser l'allocation des ressources, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance financière de Sonatrach.

Intérêt et choix du sujet :

Les principales raisons qui ont motivées le choix de ce sujet :

- ✓ Ce thème est particulièrement pertinent car il permet d'appliquer concrètement les connaissances acquises durant notre parcours universitaire.
- ✓ Le secteur pétrolier joue un rôle clé dans l'économie mondiale cela en fait un domaine stratégique où l'amélioration de performances financières est crucial.
- ✓ Une opportunité permettant de mieux appréhender le rôle stratégique du contrôle de gestion au sein d'une organisation.

Objectif de ma recherche :

L'objectif de ma recherche est de déterminer comment la gestion budgétaire contribue à l'amélioration de la performance financière d'une entreprise du secteur pétrolier, à travers l'analyse de son système de gestion budgétaire et l'évaluation de la performance via certains indicateurs financiers.

Méthodologie de recherche :

Nous avons d'abord choisi d'adopter une méthode descriptive afin de présenter clairement les concepts et théories relatifs à la gestion budgétaire et à la performance. Ensuite, pour la partie pratique, nous avons opté pour une méthode analytique, qui nous permettra d'approfondir notre étude en examinant de manière détaillée la contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise SONATRACH.

Plan de travail :

Pour répondre à la problématique posée, notre mémoire s'articulera en trois chapitres distincts.

Le premier chapitre sera consacré aux fondamentaux du budget, de la gestion budgétaire et du contrôle budgétaire. La première partie présentera la définition, les différentes catégories et le

Introduction Générale

rôle du budget. La seconde partie développera le processus budgétaire, en détaillant son élaboration ainsi que les acteurs qui y participent. Enfin, la troisième partie traitera du contrôle budgétaire, en mettant l'accent sur le calcul et l'analyse des écarts.

Le deuxième chapitre portera sur la relation entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise. Nous débuterons par une étude des notions de performance ainsi que des indicateurs financiers et extra-financiers permettant de l'évaluer. Nous poursuivrons avec une présentation des différents outils destinés à améliorer la performance. Pour conclure, nous analyserons le rôle de la gestion budgétaire en tant qu'instrument clé pour renforcer la performance financière de l'entreprise.

Le troisième chapitre sera consacré à une étude de cas pratique portant sur la mise en place et le suivi du processus budgétaire au sein de SONATRACH. Nous analyserons en particulier la phase de contrôle budgétaire via la méthode des écarts, avant d'évaluer la performance globale de l'entreprise et les outils utilisés pour son pilotage. Enfin, nous réaliserons un diagnostic interne afin d'identifier les forces et faiblesses de SONATRACH, avant de proposer des recommandations applicables.

Chapitre 01

Généralités sur la gestion budgétaire

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

Introduction :

La gestion d'une entreprise repose sur des outils permettant d'anticiper et de contrôler son activité afin d'assurer sa performance. Parmi ces outils, la gestion budgétaire occupe une place essentielle, car elle permet de prévoir et d'allouer les ressources en fonction des objectifs stratégiques.

Elle constitue ainsi un levier clé pour assurer une bonne coordination entre les différentes fonctions de l'organisation.

Cependant, l'élaboration d'un budget ne suffit pas à garantir l'atteinte des objectifs fixés. Il est nécessaire de le suivre en permanence afin d'identifier d'éventuels écarts entre les prévisions et les réalisations. C'est ici qu'intervient le contrôle budgétaire, qui permet d'analyser ces écarts et d'apporter les ajustements nécessaires pour optimiser la gestion des ressources et améliorer la prise de décision.

Ce contrôle budgétaire s'inscrit dans une démarche plus large, celle du contrôle de gestion, qui vise à assurer une performance globale et durable de l'entreprise. En intégrant la gestion budgétaire et son suivi dans le cadre du contrôle de gestion, l'organisation se dote d'outils efficaces pour piloter son activité, anticiper les risques et s'adapter aux évolutions de son environnement.

Pour englober toutes ces notions, ce chapitre s'articule sur trois sections. La première sera dédiée aux différents concepts liés au budget, la seconde section traitera la gestion, le processus et le cycle budgétaire et la dernière section abordera le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts.

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

Section 01 : Notion de budget, origine, rôle et typologie :

Le budget représente un instrument fondamental à la disposition de l'entreprise pour gérer son fonctionnement. Il constitue également un outil au service de la prévision, de la coordination et de l'évaluation des performances.

Dans cette section, nous présenterons l'origine du concept de budget, sa définition et son rôle. Ensuite, nous examinerons ses différentes formes ainsi que les principaux documents de synthèse prévisionnelle.

1. Origine de la notion budget :¹

Le terme de « budget » vient d'un mot de l'ancien français, la « bougette », ou « petite bouge ». La « bouge » désignait au Moyen Âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels, avec à peu près le même sens que notre moderne « bagage ».

« Avoir la bougette » signifiait s'équiper, se préparer pour partir en voyage, rassembler ce dont on allait avoir besoin pour faire face aux nécessités de la route.

Au Moyen Âge, dans un sens plus restreint, la bougette signifiait aussi et surtout la bourse dans laquelle le marchand serrait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer, pour se rendre, par exemple, aux célèbres foires des cités champenoises.

Avoir la bougette, c'est donc en fait à la fois ne pas pouvoir rester en place, évoluer avec dynamisme, entreprendre, mais également avoir prévu et programmé les dépenses et disposer de la somme d'argent nécessaire pour mettre en œuvre son projet.

C'est, au sens propre comme au sens figuré, avoir l'argent du voyage. La bougette fait ici figure de symbole : elle matérialise l'alliance de l'aventure commerciale et du réalisme financier, la synthèse de l'esprit d'entreprise et de la prévoyance calculée.

¹ LECLERE (D), « *L'essentiel de la Gestion budgétaire* », Edition Eyrolles, Paris, 2012, page 07

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

2. Définition de budget :

Selon Bouin et Simon XAVIER « Le budget constitue un acte d'engagement des responsables par la valorisation des plans d'actions définis pour atteindre leurs objectifs. Une procédure rigoureuse permet l'élaboration budgétaire dans des conditions d'efficacité et d'efficience »²

Selon AUGÉ et NARO : « un budget est un plan d'action chiffré à court terme (fixé à 1 an), il correspond à un engagement du responsable opérationnel pour atteindre un objectif. Il joue, d'une part, le rôle d'un contrat d'objectifs suscitant la motivation et la délégation, et d'autres parts, le rôle d'animation et de coordination. »³

Il recense sur une période déterminée (mois, trimestre, année) les charges et les produits, les dépenses et les recettes d'une entreprise à partir de ses programmes d'activités (dits « plans d'action » ou « plans d'affaires ») précisant la production souhaitée (quantité, valeurs, délais) et en fonction d'un ou de plusieurs jeux d'hypothèses sur l'évolution de l'environnement (prix, demande, taux d'intérêt, taux de change, etc.)⁴

3. Rôle de budget :

Le budget a toujours eu un poids important dans les organisations malgré les nombreuses critiques qu'il a essuyées et qu'il essuie encore régulièrement. Il permet en effet :⁵

- ✓ Formaliser et décliner, dans des données harmonisées et converties pour la plupart en monnaie, les objectifs et les plans d'action des acteurs de l'entreprise
Mais ce travail ne doit rester qu'un support au dialogue de gestion et ne doit surtout pas le remplacer (cas des budgets imposés sans explication).
- ✓ D'agréger les données par niveaux hiérarchiques en normalisant les règles de gestion. Mais là encore, à condition de ne pas vouloir tout standardiser.
Il s'agit de trouver par exemple des solutions pour intégrer les spécificités de

² XAVIER (B), XAVIER(S), « Tous Gestionnaires », Edition Dunod, 4e Edition, 2016, p.130

³ NARO(G), AUGÉ(B), « Mini manuel de contrôle de gestion : Cours + Exos », Edition Dunod, 2011, p.45

⁴ DJERBI (Z), DURAND (X), KUSZLA (C), « contrôle de gestion », Édition Dunod, 2020.p.140

⁵ Ibid. p.140

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

la performance globale des activités annexes à l'activité principale.

- ✓ Coordonner les différents acteurs et de faciliter les arbitrages, les ressources étant par définition limitées
- ✓ D'indiquer les résultats à atteindre avec leurs échéances respectives. Il faudra veiller ici à ce qu'elles permettent d'engager des actions correctives ou qu'elles puissent être éventuellement révisées dans le cadre du dialogue de gestion lié à leur suivi
- ✓ D'anticiper, de contribuer et de suivre les résultats comptables et financiers. Par comparaison avec le budget, le contrôleur de gestion indique chaque mois les charges à payer, les produits à recevoir, estime certaines provisions, etc. Il contribue ainsi à une vision plus économique et plus fidèle des opérations, et donc de la comptabilité générale. Mais il fournit aussi, par le biais de la comptabilité analytique, des éléments explicatifs sur sa propre composition et sur ses évolutions. Les contrôleurs de gestion et les comptables doivent donc impérativement travailler « main dans la main » et se coordonner régulièrement.

4. Typologie de budget :

Il existe deux types de budget :

- Budget opérationnel
- Budget financier

4.1. Les Budgets opérationnels :

Traduisent les opérations liées au cycle achat, production, vente. Il s'agit du budget des approvisionnements, et des charges d'approvisionnement, du budget de production, du budget des ventes et des charges commerciales⁶

⁶ DORIATH (B), GOUJET(C), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition DUNOD, 5e Edition, 2011, p.105

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

4.1.1. Budget des ventes :

Le budget des ventes est la première construction de réseaux de budget dans l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage au volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps de traduire les moyens nécessaires aux services commerciaux. Ce programme d'action influe évidemment sur les frais commerciaux et de distribution. Ces données sont regroupées dans un budget appelé « budget des services commerciaux ». Ce travail permet la connaissance de possibilités commerciales de l'entreprise et doit permettre à la direction générale de fixer aux services commerciaux les objectifs de l'année à venir⁷

Le budget des ventes est issu de la valorisation du programme grâce à une prévision des prix :

- informations provenant des services comptables et commerciaux ;
- étude de la concurrence
- analyse des prix : prix psychologique, élasticité de la demande par rapport aux prix ;
- connaissance des coûts.

Le budget des ventes peut prendre différentes formes : il peut être construit, par exemple, par produit, par région ou par représentant⁸

4.1.2. Budget de production :

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

Ce travail de budgétisation est réalisé en collaboration entre les services techniques productifs et le contrôle de gestion.

Pour présenter un plan de production valorisé, l'entreprise utilise les couts standards des produits, ce chiffrage représente l'objectif des services productifs.

⁷ Sabine SEPARI, Romaric DUPARC, « Contrôle de gestion », 2e édition, Ed. Dunod, 2021, p.309

⁸ DORIATH (B), GOUJET(C),op.cit.p.109

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

Dans ce chiffrage les charges directes et indirectes de production sont éclatées dans le temps (le mois très souvent) et dans l'espace en fonction de la répartition géographique de la production et des responsabilités.⁹

4.1.3. Budget des approvisionnements :

Le budget d'approvisionnement est complètement dépendant des techniques de gestion de stock, il nécessite que l'entreprise ait déterminé quelles références étaient précisément suivies, quelle en serait la consommation attendue sur l'année et quel type de gestion des stocks serait pratiqué : gestion calendaire ou gestion à point de commande.

Ces éléments arrêtés, un chiffrage des achats est possible qui est toujours complété par des prévisions en date de commande, de livraison, et de consommation.

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

Ce travail doit être effectué sous deux formes :

- en quantité : sous cette forme, le budget offre plus d'intérêt pour les services d'approvisionnement qui devront contrôler son suivi
- en valeur : les quantités précédentes sont valorisées par un coût unitaire standard. Cette présentation est indispensable pour l'établissement du budget global et du budget de trésorerie ainsi que pour les « documents de synthèse » prévisionnels.¹⁰

4.2. Les budgets financiers :

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

En effet, l'investissement et ses retombées s'inscrivent dans une perspective à moyen ou long terme. La trésorerie traduit les conséquences à court terme en termes d'encaissements et de décaissements des décisions prises dans le cadre des budgets opérationnels.¹¹

⁹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., p.311

¹⁰ Idem, p.313

¹¹ Idem, p.337

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

4.2.1. Le budget des investissements :

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

En fonction des capacités de planification de l'entreprise, des projections d'investissements sont réalisées dans des plans intermédiaires à cinq, sept ou dix ans dans le cadre de l'équilibre financier à long terme exprimé dans le plan de financement recherché. Le budget annuel d'investissement ne prend en compte que l'impact financier du programme pour l'année budgétaire

Donc le suivi des investissements s'organise en trois temps :

- **Les dates d'engagement :** ce sont les dates à partir desquelles il n'est plus possible de revenir sur les décisions d'investissement sauf à payer un dédit. Elles peuvent donner lieu à versement d'acompte et tout retard dans l'exécution des tâches précédentes contrarie les engagements des tâches suivantes et l'organisation du projet.
- **Les dates de décaissements :** ce sont les différents moments où il faut régler les travaux engagés. Outre leurs conséquences en matière de trésorerie, il est important de vérifier la cohérence entre les montants facturés et ceux budgétés.
- **Les dates de réception :** elles conditionnent le démarrage des activités de fabrication et donc la rentabilité des projets envisagés.¹²

4.2.2. Le budget de trésorerie :

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

Le budget de trésorerie répond à deux impératifs :

- S'assurer d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements en vue de mettre en place, préventivement, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidités pour un ou des mois donnés

¹² Idem, p.340

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

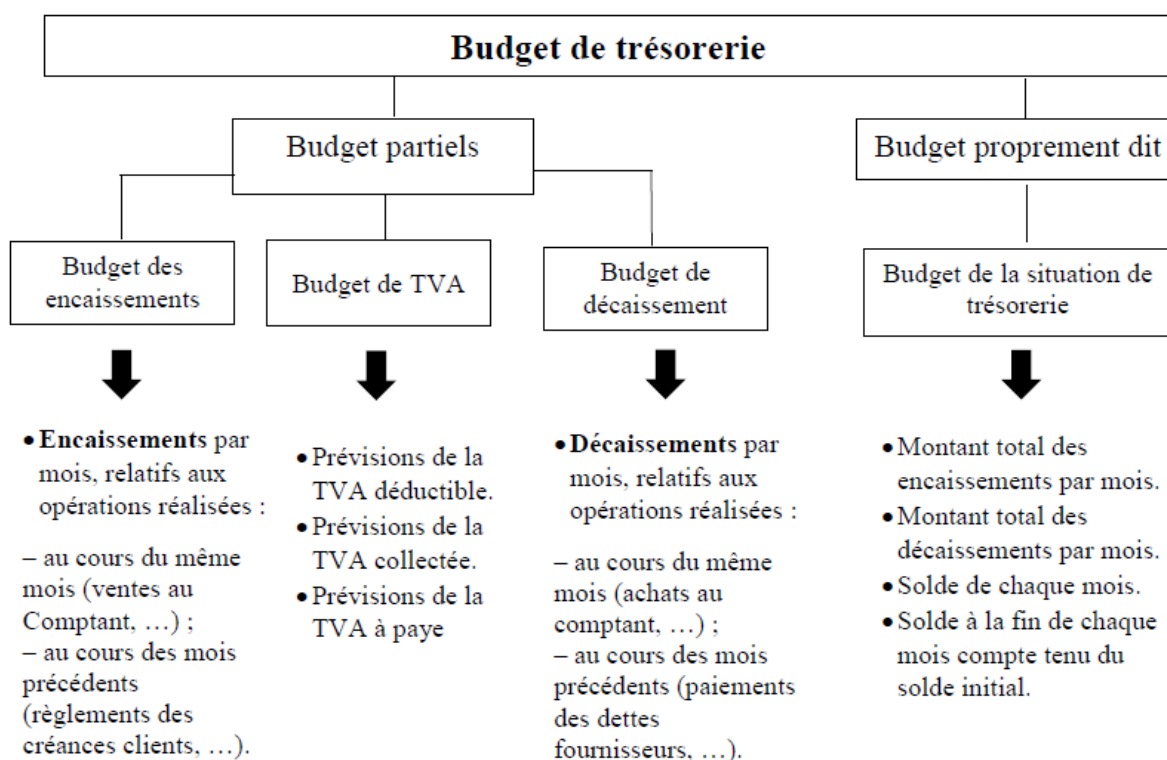
- Connaître le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et de disponible, tels qu'ils figureront dans le bilan prévisionnel.

Le budget de trésorerie relie des informations budgétaires d'exercices différents. C'est pourquoi la phase de collecte est obligatoire.

Les éléments nécessaires pour élaborer le budget de l'année en cours sont :

- le bilan de l'année précédente
- tous les budgets approuvés de l'année en cours
- la connaissance des modes de règlement de l'entreprise
- les décaissements et encaissements exceptionnels qui n'entrent pas dans le cadre d'un budget précis.¹³

Figure 1: Structure du budget de trésorerie



Source :GRANDGUILLOT(B),GRANDGUILLOT(F),«L'essentiel de la gestion prévisionnelle»,

page 105

¹³ Idem, p.341

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

5. Les documents de synthèse prévisionnelle :

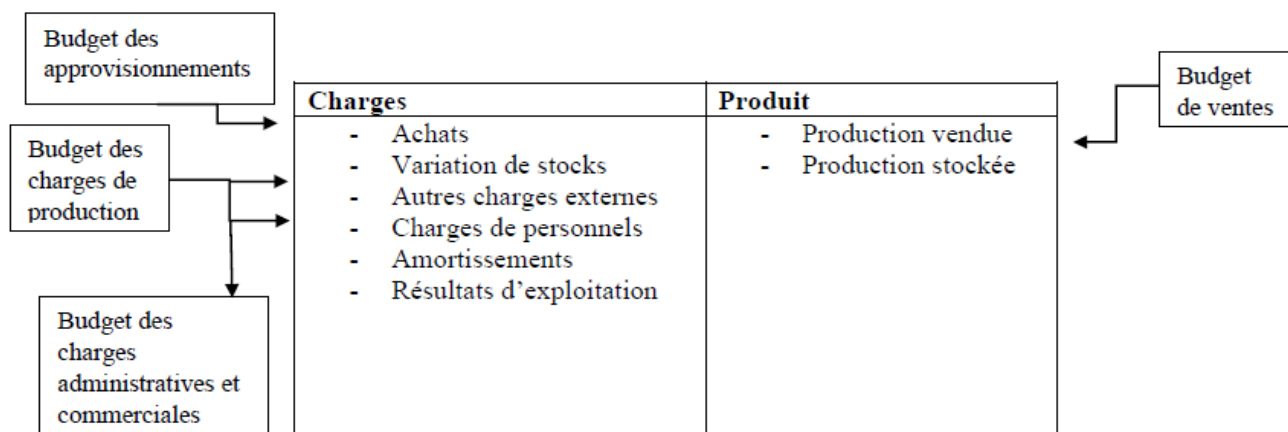
Les documents de synthèse prévisionnels visent à vérifier la cohérence de la démarche budgétaire avec les grands axes définis dans le plan opérationnel. Ils permettent, entre autres, de s'assurer, grâce au compte de résultat, de la rentabilité de l'entreprise sur le prochain exercice, et du respect des règles de l'équilibre financier au sein du bilan.¹⁴

5.1. Compte de résultat prévisionnel :

Le compte de résultat prévisionnel regroupe les charges et les produits prévisionnelle issus des différents budgets. La présentation retenue n'est pas obligatoirement celle proposée par le plan comptable, même si préserver une unité de présentation facilite les comparaisons sur plusieurs exercices.¹⁵

Les principaux budgets concourant à l'élaboration du compte de résultat prévisionnel sont les suivants :

Figure 2: tableau de compte de résultat prévisionnelle



Source : Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, Paris, 2011, p.152.

¹⁴ Jean-Philippe CLERC, « Prévision et gestion budgétaire », édition LE GENIE DES GLACIERS, 2010, p.97

¹⁵ Idem, p.99

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

5.2. Un Bilan prévisionnel :

Selon AUGÉ et NARO (2011) : « Le bilan prévisionnel reprend certaines données du bilan de l'exercice précédent, les soldes des budgets de trésorerie concernant les comptes de disponibles, les créances et les dettes, les budgets d'approvisionnements et de production pour les éléments stockés, ainsi que les données du compte de résultat prévisionnel (résultat prévisionnel, dotations aux amortissements).¹⁶

Son établissement nécessite l'exploitation de multiples éléments qui se trouvent disséminés dans tous les autres documents budgétaires :¹⁷

- **Les postes de « haut de bilan »** proviennent principalement des prévisions en matière d'investissement et de financement. Ainsi, les acquisitions d'immobilisations prévues permettent de valoriser les variations des postes d'actif correspondants. En revanche, les prévisions d'amortissements ou de provisions sont évaluées au niveau des budgets fonctionnels
- **Les postes de « bas de bilan »** proviennent principalement de la prise en compte des décalages évoqués plus haut à l'occasion du budget de trésorerie : il en va ainsi pour les postes Clients ou Fournisseurs

¹⁶ Bernard AUGÉ, Gerald NARO, Op.cit, p.126.

¹⁷ LECLERE (D), op.cit. p.139

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

Section 2 : Le Processus et le cycle budgétaire

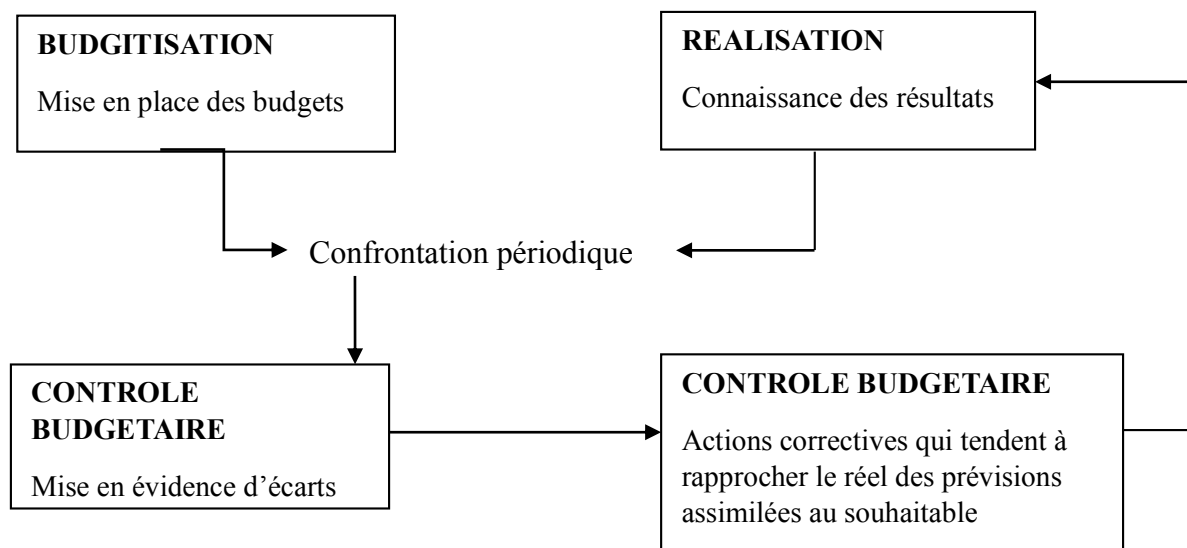
Bien que l'élaboration d'un budget dépasse la simple prévision financière, elle repose sur un processus structuré impliquant plusieurs acteurs et étapes essentielles.

Dans cette section, nous commencerons par présenter les principes fondamentaux de la gestion budgétaire, ses objectifs, ainsi que sa démarche globale. Nous décrirons ensuite les différentes étapes qui composent le processus budgétaire, de la phase de planification jusqu'à l'exécution, en passant par la budgétisation et le contrôle. Enfin, nous évoquerons les principaux acteurs impliqués ainsi que les outils mobilisés pour assurer un pilotage efficace des budgets.

1. Définition de la Gestion budgétaire :

Selon SEPARI et DUPARC (2024) « La gestion budgétaire est un mode de gestion et de pilotage consistant à traduire en programme d'action à court terme les choix stratégiques de l'entreprise, à confronter régulièrement les réalisations à ces prévisions et à en déduire, par la mise en évidence d'écarts significatifs, des actions correctives susceptibles de réussir les plans d'actions »¹⁸

Figure 3: schématisation du processus de la gestion budgétaire



Source : Romaric Duparc, Sabine SEPARI, *Contrôle de gestion*, 2eme édition, Dunod, Paris, 2024, p.252.

Cette figure permet d'avoir une vue globale sur le processus de la gestion budgétaire et ses différentes étapes.

¹⁸ Romaric Duparc, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion », 2eme édition, Dunod, Paris, 2024, p.252.

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

2. Les objectifs de la gestion budgétaire :¹⁹

2.1. Le budget comme un instrument de contrôle de gestion :

En fonction des objectifs de l'entreprise et des informations disponibles sur l'état de la situation, le gestionnaire prend des décisions. Ces décisions sont ensuite exécutées et permettent d'atteindre certains résultats.

il est nécessaire de mettre en place un système d'information permettant de détecter le plus rapidement possible les écarts entre les prévisions et les réalisations, et d'induire de façon rétroactive des décisions correctrices selon un processus de régulation et de pilotage.

Dans ce cadre, le budget joue un rôle central puisqu'il explicite l'ensemble des prévisions considérées comme les normes à respecter. C'est ensuite le système comptable qui est chargé d'évaluer les performances effectives et de faire apparaître les écarts entre prévisions et réalisations par le biais.

Ce mécanisme de contrôle budgétaire, qui est au cœur des procédures de contrôle dans la plupart des entreprises, suppose bien évidemment l'établissement de prévisions budgétaires.

2.2. Le budget comme un instrument de simulation et d'aide de décision :

Pour être en mesure d'établir un budget, il faut avoir identifié les facteurs qui ont une influence sur le niveau des charges, des produits et des résultats de l'entreprise. Une comptabilité analytique en direct costing.

Ce modèle permet de faire des projections de charges prévisionnelles en fonction des niveaux d'activités prévisionnels retenus. Il peut être utilisé pour effectuer les besoins de l'établissement des prévisions budgétaires.

Le budget peut être considéré comme un outil d'aide à la décision dans la mesure où il permet de chiffrer les effets de la mise en œuvre d'un programme.

¹⁹ LECLERE (D), op.cit. page10

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

2.3. Le budget comme un instrument de motivation et de gestion de conflit :

La procédure d'établissement des budgets joue également un rôle très important sur le plan de la psychosociologie des relations entre les différents acteurs associés au fonctionnement interne de l'entreprise

Certaines entreprises peuvent jouir d'un climat consensuel, chacun adhérant pleinement aux objectifs mis en avant par la direction, l'entreprise reste un milieu très conflictuel dans lequel les oppositions entre les services, entre les différentes catégories professionnelles, entre la direction et les organisations syndicales servent de toile de fond aux relations quotidiennes entre les individus

En ce sens, le budget joue le rôle d'un « quasi-contrat » facilitant la convergence des motivations de tous les agents concernés.

3. Les phases de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire repose sur trois types d'outils. La planification consiste à regrouper l'ensemble des informations prévisionnelles au sein de plans. La budgétisation permet d'établir des prévisions des flux financiers de l'entreprise, tels que la production, les ventes, les investissements et la trésorerie. Enfin, le contrôle budgétaire évalue les performances en comparant les résultats obtenus aux prévisions, notamment à travers l'analyse des écarts.

3.1. La planification :

Gérer une entreprise consiste à mobiliser ses ressources afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa politique générale.

Le contrôle de gestion joue un rôle clé en assurant la prévision et la planification à moyen et long terme, tout en s'adaptant aux évolutions à court terme.

La planification repose sur un ensemble d'informations prévisionnelles, regroupées dans des plans dont l'horizon devient progressivement plus restreint.

Dans un processus de planification, on distingue trois niveaux :

- un plan stratégique,
- un plan opérationnel,

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

– un ensemble de budgets qui constitue le cœur de la gestion budgétaire.²⁰

3.1.1. Le plan stratégique :

Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie, à savoir :

- ✓ les marchés/produits/technologies de l'entreprise
- ✓ les objectifs de cette dernière : buts quantifiés, par exemple un pourcentage de part de marché...
- ✓ les moyens pour les atteindre : croissance interne, externe, zones géographiques à privilégier...

Il s'agit en réalité d'une formalisation des éléments clés de la stratégie, élaborée à la suite d'une analyse approfondie des forces et faiblesses de l'entreprise, ainsi que de ses menaces et opportunités.

Ce plan projette, sur un horizon de cinq ans ou plus, les différentes étapes de la mise en œuvre de la stratégie.²¹

3.1.2. Le plan opérationnel :

Le plan opérationnel est élaboré dans le cadre de référence du plan stratégique, sur proposition des centres de responsabilités.

Il représente, sur un horizon de 2 à 3 ans, les modalités pratiques de la mise en œuvre de la stratégie, aussi appelées programmes d'action. Il se subdivise concrètement en plusieurs plans partiels : plan d'investissement, plan de financement, plan de gestion des ressources humaines, etc.

Ils se traduiront par un chiffrage à court terme dans le cadre de plans annuels et donneront lieu à l'élaboration de budgets.²²

²⁰ Romain APPERCEL, «contrôle de gestion», Ed. Ellipses, Paris, 2022, partie 1.

²¹ Idem.

²² Idem.

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

3.2. La budgétisation :

La budgétisation consiste à élaborer un ensemble de prévisions portant sur un domaine délimité.

Par principe, la budgétisation reprend l'ensemble des éléments du cycle d'exploitation (ventes et achats, stocks, dettes et créances, trésorerie). Les budgets peuvent, par exemple, prendre appui sur une subdivision basée sur l'organigramme. Cependant, la gestion budgétaire se révèle être différente d'une entreprise à l'autre. La structure des budgets dépend en effet du secteur d'activité de l'entreprise, de sa taille... Il n'y a pas une structure universelle applicable.

La construction du budget impose de recenser les contraintes auxquelles se heurte l'entreprise. L'élaboration des budgets commence donc par celui où la contrainte est la plus forte. Il s'agit le plus souvent du budget des ventes, en raison des contraintes du marché (demande des clients, pressions des concurrents).

Les autres budgets d'exploitation (notamment les budgets de production et d'approvisionnement) sont ensuite élaborés en fonction des objectifs de ventes. Certaines entreprises peuvent, en revanche, être limitées par leur capacité de production ou par l'insuffisance de leurs ressources financières.²³

3.3. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire repose sur l'analyse des écarts entre les éléments réels et le prévisionnel portant sur un domaine particulier (chiffre d'affaires, masse salariale, coût, marge).

Il permet la recherche des causes des écarts, la mise en évidence de mesures correctives et l'appréciation de la performance des responsables de centre. La structure des écarts est dépendante de la nature des centres de responsabilités (ex : centre de profit impliquant l'analyse de l'écart sur marge).

La logique d'analyse des écarts, consiste au-delà du calcul des écarts, à s'interroger sur les origines des déviations : Qui est responsable ? Quelles sont les composantes du résultat concerné ? Chaque écart global peut être décomposé en sous-écart permettant d'identifier les causes des déviations (ex.: écart sur les éléments en quantité et en prix)²⁴

²³ RAGAIGNE(A), TAHAR (C), « Le contrôle de gestion », Edition Gualino, 2022, page 63

²⁴ Idem, p.55

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

4. Les techniques d'élaboration budgétaire :

Selon APPERCEL : il existe trois techniques d'élaboration :²⁵

➤ Budget flexible :

Un budget flexible est un budget dynamique qui est conçu pour changer en fonction du niveau d'activité. Il est également appelé budget variable ou budget à géométrie variable.

Un budget flexible reconnaît la différence de comportement entre les dépenses fixes et variables par rapport aux fluctuations des ventes ou de la production et change en fonction du changement du niveau d'activité.

Lorsque le budget flexible est utilisé, les dépenses budgétisées sont ajustées au niveau d'activité réel avant d'être comparées aux dépenses réelles encourues.

L'idée principale qui sous-tend la préparation d'un budget flexible est que pour tout volume d'affaires donné, il doit y avoir un certain type de dépenses et que ce type doit être connu bien à l'avance afin de fournir une aide pour effectuer les dépenses réelles.

➤ Le budget base zero (BBZ) :

Le BBZ est une technique d'élaboration budgétaire qui cherche à éliminer les inconvénients de l'élaboration budgétaire incrémentale traditionnelle en ramenant les budgets de centres des services ou des frais généraux à un niveau de fonctionnement minimal et en exigeant ensuite que les incréments au-dessus de ce niveau soient quantifiés et justifiés.

Le BBZ est une méthode d'élaboration budgétaire qui exige que chaque coût soit justifié de manière spécifique, comme si, le budget lié a été entrepris pour la première fois, sans l'approbation, le budget de l'allocation est zéro.

Le BBZ est appliqué en deux étapes :

- L'unité de décision
- Les liasses de décision budgétaire

²⁵ Romain APPERCEL, op.cit. partie 1

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

➤ Budget à base d'activité (BBA) :

Le budget à base d'activité (BBA), qui est également connu sous le nom de cout de gestion de l'activité est définie comme une méthode d'élaboration budgétaire basées sur une nomenclature des activités de l'entreprise.

L'établissement du budget par activités est un système qui enregistre, recherche et analyse les activités qui entraînent des couts pour une entreprise.

Chaque activité d'une entreprise qui engendre un cout est examiné à la loupe afin de trouver des moyens potentiels de créer des efficacités. Les budgets sont ensuite élaborés sur la base de ces résultats

L'établissement du budget par activités est plus rigoureux que les processus budgétaires traditionnels, qui se limitent souvent à ajuster les budgets précédents en fonction de l'inflation ou de l'évolution des affaires.

5. La démarche budgétaire :

La démarche budgétaire est un processus essentiel permettant aux entreprises de planifier, exécuter et contrôler leurs ressources financières de manière efficace, voici ses étapes : ²⁶

✓ La lettre de cadrage

À la fin de l'année N, la direction générale transmet à toutes les autres directions les orientations et les objectifs à atteindre pour l'année N + 1. Ce document est appelé également « lettre de cadrage ».

✓ Le projet de budget

Chaque direction va élaborer son projet de budget pour l'exercice N + 1, en fonction des orientations et des objectifs de la direction générale. Elle tiendra également compte de ses propres objectifs et contraintes

²⁶ HEMICI (F), BOUNAB(M), « Techniques de gestion », Edition Dunod, 4e édition, 2016, p.247

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

✓ La consolidation et l'étude de la cohérence

À partir de l'ensemble des budgets, le contrôle de gestion va élaborer les documents de synthèse (bilan, compte de résultat) afin de s'assurer de la cohérence des budgets des différentes directions avec les objectifs fixés par la direction générale.

✓ La navette

En cas de divergence entre les budgets particuliers et les objectifs de la direction générale, des « négociations » appelées « navettes » permettent aux directions de revoir leur budget pour le mettre en conformité et le rendre compatible avec les objectifs de la direction générale.

✓ Les budgets définitifs :

Après quelques itérations (2 ou 3, par exemple), on devrait converger vers un projet globalement acceptable parce que respectant les différentes contraintes, et satisfaisant à la fois les responsables fonctionnels et la direction générale. Notons que l'intérêt bien compris de chaque responsable est en effet d'arriver rapidement à un compromis, afin d'éviter de se voir imposer un arbitrage autoritaire de la direction pouvant être moins favorable.

On obtient ainsi le budget définitif, qui théoriquement doit être arrêté avant le début de l'exercice, c'est-à-dire en général pour fin décembre.²⁷

✓ Le suivi budgétaire :

Ce suivi est indissociable de la gestion budgétaire.

Après l'établissement du budget définitif, on entre dans l'exercice budgétaire. Le budget est mis en œuvre et, périodiquement, en principe tous les mois, le contrôle de gestion calcule et analyse les écarts entre les prévisions budgétaires et les performances effectives enregistrées par le système comptable.

Le but du contrôle budgétaire est d'organiser un système d'alerte permettant aux responsables d'être informés le plus rapidement possible d'un risque de « dérapage » par rapport aux prévisions, afin de pouvoir réagir par les mesures correctrices nécessaires.²⁸

²⁷ Didier LECLERE, op.cit., p.26.

²⁸ Ibid., p.26

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

6. Les acteurs intervenant dans le processus budgétaire :

Le processus budgétaire mobilise plusieurs acteurs à différents niveaux d'approbation, qui doivent collaborer pour élaborer leurs budgets. Il implique notamment la direction générale, le contrôleur de gestion et les responsables des centres de responsabilité, qui assurent la coordination nécessaire à cette démarche.

6.1. La direction générale :

La direction générale intervient en amont et en aval dans le processus budgétaire comme suit :²⁹

- En amont : la direction générale assure la détermination des objectifs à atteindre dans l'année à venir sous forme de lettre de cadrage, cette dernière sera communiquée à l'ensemble des responsables accompagné d'un calendrier d'élaboration des budgets (lancement de la campagne budgétaire).
- En aval : avant l'exécution du budget, la direction générale doit procéder à la validation de ce dernier.

6.2. Les responsables des centres de responsabilité :

Les responsables des centres de responsabilité interviennent dans la phase d'élaboration, ils sont chargés de déterminer les objectifs de leurs centres de responsabilités et les actions à entreprendre pour les atteindre, selon SELMER « Un centre de responsabilité budgétaire doit avoir les caractéristiques suivantes :

- ✓ Un responsable opérationnel clairement identifié,
- ✓ Une structure à caractère permanent,
- ✓ Une mission se traduisant par des objectifs de résultats,
- ✓ Des moyens en rapport avec les objectifs,
- ✓ Une capacité d'autonomie vis-à-vis du niveau supérieur hiérarchique et une capacité d'arbitrage vis-à-vis du niveau inférieur,
- ✓ La capacité à élaborer son propre budget.»³⁰

²⁹ Jean louis MALO et Jean-Charles MATHE, « l'essentiel du contrôle de gestion », Ed. D'organisation, paris, 2000, p.87.

³⁰ SELMER (C), « Construire et défendre son budget », Edition Dunod, 3e Edition, 2014, p.29

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

6.3. Le contrôleur de gestion :

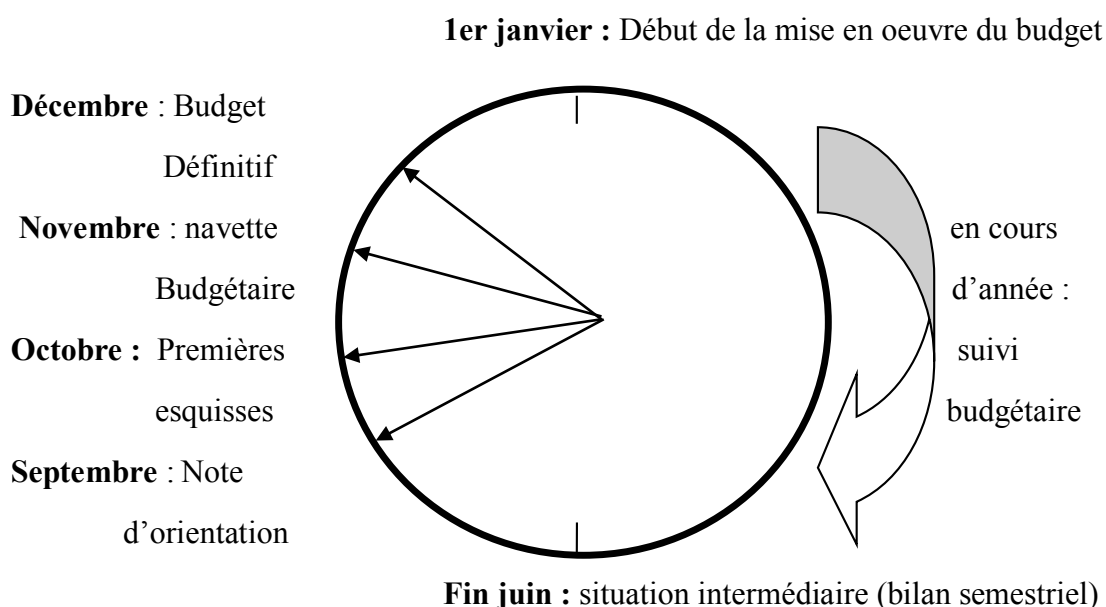
Le contrôleur de gestion est le responsable de l'information financière interne de l'entreprise. Cette attribution varie fortement d'une entreprise à l'autre, mais dans tous les cas, le contrôleur de gestion :³¹

- ✓ Chiffre les différentes hypothèses entre lesquelles la direction générale fera son choix ;
- ✓ Assiste les différents responsables dans l'élaboration de leur budget ;
- ✓ Coordonne l'ensemble des programmes et budgets,
- ✓ Centralise les budgets partiels et en fait la synthèse pour la direction générale ;
- ✓ Assure la comparaison des réalisations avec les prévisions : calcul des écarts ;

7. Le cycle budgétaire :

La procédure budgétaire est une activité cyclique qui rythme annuellement la vie de l'entreprise. Pour beaucoup de cadres, la « période budgétaire », celle pendant laquelle on établit le budget, représente un des temps forts du calendrier :³²

Figure 4: Le cycle budgétaire



Source : Didier LECLERE, *L'essentiel de la gestion budgétaire*, 2e édition, 2012, p.22.

³¹ 23Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4^e édition, Ed. Dunod, 2015, p.43.

³² Didier LECLERE, op.cit., p.21.

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

La figure ci-dessus exprime sous la forme d'une « roue » (c'est la roue du temps...) l'enchaînement des différentes opérations formant le « scénario type » de la procédure budgétaire, pour une entreprise ayant l'année civile pour exercice comptable et budgétaire. Ce schéma n'a évidemment rien de normatif, et les choses peuvent se présenter de façon différente dans certaines entreprises.

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

Section 3 : Le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts :

Le contrôle budgétaire constitue une étape essentielle dans l'élaboration du budget, permettant d'identifier les écarts entre les résultats réels et les prévisions. Son objectif principal est d'assurer l'atteinte des objectifs fixés et de mettre en place, si nécessaire, des actions correctives adaptées.

Dans la troisième section de ce chapitre, l'accent est d'abord mis sur le contrôle budgétaire, suivi du pilotage par l'analyse des écarts, puis sur la mise en œuvre des actions correctives.

1. Le cadre conceptuel de contrôle budgétaire :

1.1. Définition de contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire (budgetary control) englobe l'ensemble des dispositifs (systèmes, procédures) mis en œuvre dans le cadre du processus budgétaire au sein de centres de responsabilité : élaboration des budgets associés à un ensemble d'objectifs, comparaison des budgets avec les réalisations et mesure des écarts, interprétation des écarts et prise de mesures correctives et, si besoin, ajustement ou remise en question des objectifs initiaux.³³

On attribue généralement au contrôle budgétaire un double rôle : d'une part, il fournit aux dirigeants ou aux managers intermédiaires des informations clés relatives à l'application et au suivi de la stratégie ; et d'autre part, c'est à travers lui que s'incarne, le long de la ligne hiérarchique, la délégation de responsabilité, de contrôle et d'incitation des individus³⁴

Selon Marc DUMENIL « Le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions. Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctrices... Le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification. Il permet de mettre en évidence la performance des différents centres de responsabilité »³⁵

³³ DJERBI (Z), DURAND (X), KUSZLA (C), op.cit., p.234

³⁴ Ibid.p.234

³⁵ DUMÉNIL(M), « LE CONTRÔLE DE GESTION : 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts », Edition GERESO, 5e Edition, 2022, p.95

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

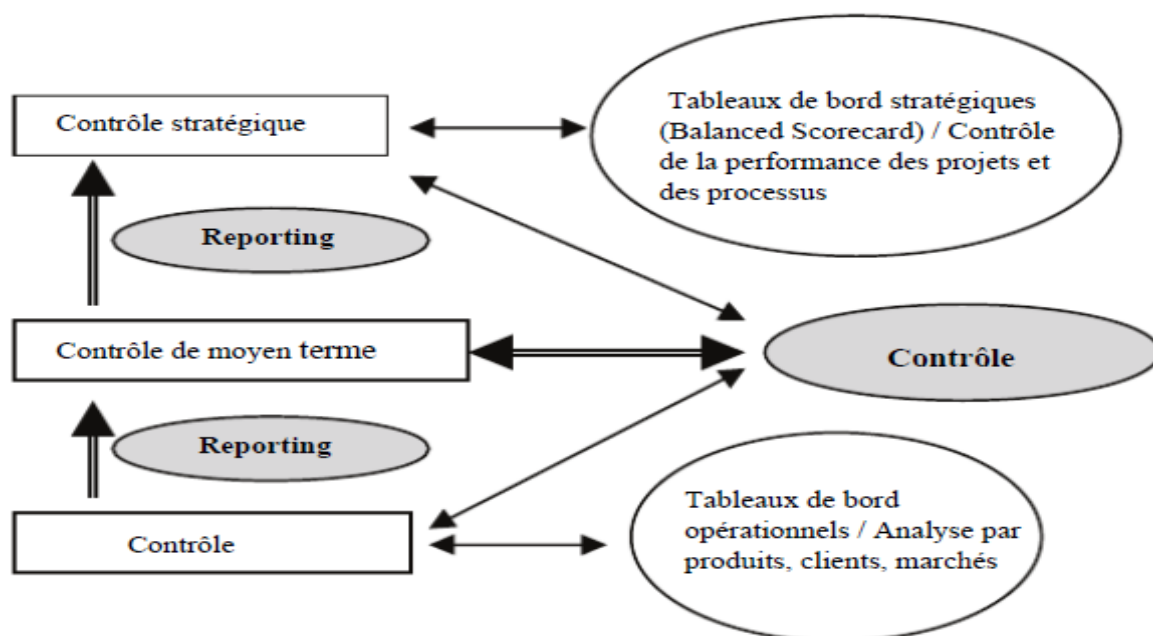
1.2. Les différents niveaux du contrôle budgétaire :

D'un point de vue théorique, Henri Bouquin³⁶ distingue trois niveaux de contrôle internes aux Organisations qui sont :

- **Le contrôle stratégique :** (évaluation des choix stratégiques, du couplage de l'entreprise avec son environnement et de l'organisation de la chaîne de valeur au travers des plans à moyen et long terme et des matrices stratégiques, etc.)
- **Le contrôle de gestion** (suivi à moyen terme des réalisations des processus et des centres de responsabilité dans la chaîne de valeur au moyen du budget et des tableaux de bord)
- **Le contrôle exécutif ou opérationnel,** (via le contrôle des tâches ou du suivi des procédures de contrôle interne). Dans ce cadre, le contrôle budgétaire relèverait du contrôle à moyen terme, permettant notamment d'alimenter les tableaux de bord indispensables au suivi et à la prise de décision.

La figure ci-après présente les différents niveaux de contrôle interne d'une organisation

Figure 5: Les différents niveau de contrôle interne d'une organisation



Source : Benoît PIGÉ, Philippe LARDY, Reporting et contrôle budgétaire, 2^e édition, 2011, p.11.

³⁶ Henri BOUQUIN, *le contrôle de gestion*, Ed. PUF, paris, 2010, p.415.

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

En lisant ce schéma, nous pouvons voir les trois différents niveaux du contrôle interne, Le contrôle stratégique qui consiste à planifier à moyen ou long terme en utilisant des matrices stratégiques tandis que le contrôle à moyen terme se base sur des budgets et des tableaux de bord et en fin le contrôle opérationnel se concentre sur la définition des procédures internes.

Selon cette approche, le contrôle budgétaire constituerait l'instrument privilégié de mise en place du contrôle de moyen terme, en permettant d'alimenter une série de tableaux de bord.

1.3. Les caractéristiques du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire présente certaines caractéristiques parmi lesquelles on trouve :³⁷

1.3.1. Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion :

Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts.

Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se limite au contrôle budgétaire.

1.3.2. Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif.

Le contrôle budgétaire s'intéresse à la période passée (le mois le plus souvent) en comparant les réalisations aux prévisions traduites dans les budgets et en analysant les causes des écarts.

1.3.3. Le contrôle budgétaire a une dominante financière.

Le contrôle budgétaire s'appuie sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers (exprimés en unités monétaires).

1.3.4. Le contrôle budgétaire informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets

Il permet ainsi :

- ✓ D'évaluer la performance des acteurs ;
- ✓ De procéder aux régulations nécessaires.

³⁷ Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, Op.cit., p.201.

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

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

En résumé, le contrôle budgétaire est un élément du contrôle de gestion qui examine les écarts entre les prévisions et les réalisations. De nature rétrospective, il se focalise sur la performance financière en fournissant des indicateurs comptables. Il informe les responsables sur le niveau d'exécution des budgets, évalue la performance des acteurs et facilite une gestion par exception pour ajuster les écarts. Ainsi, le contrôle budgétaire constitue un levier essentiel pour piloter la performance de l'organisation.

1.4. Les étapes de contrôle budgétaire :

Le système budgétaire prévoit différentes phases de contrôle : avant, pendant et après l'action.³⁸

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

Il a pour but d'améliorer la préparation de l'action et est constitué par la démarche prévisionnelle. Il faut vérifier que les hypothèses retenues pour la construction des budgets sont cohérentes avec les objectifs à moyen et à long terme (plan opérationnel et plan stratégique).

1.4.2. Le contrôle pendant l'action (pendant l'exercice budgétaire)

Il a pour objectif de repérer rapidement les décalages significatifs entre prévisions et réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

Pour réaliser ce contrôle, il faut pouvoir fournir, de façon permanente et rapide, aux opérationnels, les informations sur les réalisations.

Avant de mettre en œuvre des actions correctives, on effectue des analyses complémentaires pour expliquer les causes de décalage. La technique de l'analyse des écarts est utilisée pour comprendre l'origine des problèmes.

1.4.3. Le contrôle après l'action : (à posteriori)

L'objectif n'est plus de corriger les actions mais de présenter un bilan final de la période

³⁸ Hervé HUTIN, Toute la finance de l'entreprise en pratique, 2e édition, Ed. D'Organisation, Paris, 2002, p.679.

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

Budgétaire. Ce bilan final permet :

- ✓ D'expliquer les écarts ;
- ✓ De mettre à jour les normes techniques et de réfléchir sur la fiabilité des prévisions.

Il peut permettre aussi de mesurer la performance des responsables qui s'inscrit dans le processus d'évaluation de l'entreprise (lien entre contrôle budgétaire et gestion du personnel).

2. Analyse des écarts :

Le contrôle budgétaire repose sur l'analyse des écarts entre les éléments réels et le prévisionnel portant sur un domaine particulier (ex. : chiffre d'affaires, masse salariale, coût, marge). Il permet la recherche des causes des écarts, la mise en évidence de mesures correctives et l'appréciation de la performance des responsables de centre. La structure des écarts est dépendante de la nature des centres de responsabilités (ex. : centre de profit impliquant l'analyse de l'écart sur marge)³⁹

2.1. Définition et calcul d'écart :

L'écart d'après DORIATH se définit comme : « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »⁴⁰.

L'objectifs d'analyses des écarts est de :

- ✓ Rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact
- ✓ Identifier les responsabilités (interne et externes)
- ✓ Informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.⁴¹

L'écart de résultat est l'écart de base du contrôle budgétaire. Il traduit en termes financiers la performance globale de l'entreprise ou d'un produit car il apporte une première information sur la réalisation de l'objectif global de rentabilité :

³⁹ RAGAIGNE.A, TAHAR .C, « contrôle de gestion, Principes du contrôle de gestion Gestion prévisionnelle et budgétaire - Analyse des écarts - Tableaux de bord et pilotage de la performance », Edition Gualino, 2e Edition, 2022, p.66

⁴⁰ Brigitte DORIATH, « Contrôle de gestion en 20 fiches »,DUNOD, 5eme Edition ,Paris,2008,p.72

⁴¹ Ibid. p.72

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

2.2. Ecart sur résultat :

Différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. L'écart de résultat mesure la déviation de la performance globale à court terme.

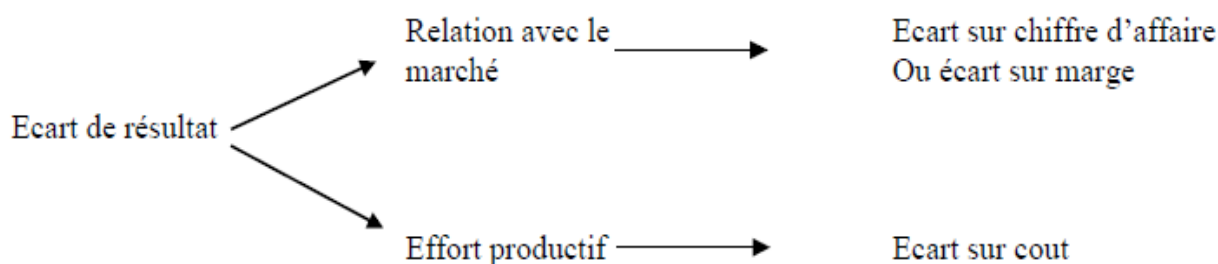
Ecart de résultat = Résultat réel – Résultat préétabli.

= (CA réel - cout réel) – (CA préétabli – cout préétabli)

L'écart de résultat présente, à un premier niveau d'analyse, deux groupes d'explications :

- la relation avec le marché, en termes de prix de vente et de quantités vendues
- l'effort productif qui se traduit par une somme de coûts.⁴²

Figure 6: La décomposition de l'écart de résultat



Source : DORIATH (B), GOUJET(C), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition DUNOD, 5e Edition, 2011, p.204

⁴² DORIATH (B), GOUJET(C), op.cit., p.204

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

2.3. Ecart sur chiffre d'affaires ou écart sur marge :

Le contrôle budgétaire de l'activité commerciale doit faire apparaître le respect des objectifs

Assignés aux commerciaux à savoir :

- des objectifs de quantités,
- des objectifs de prix,
- et des objectifs de structure entre les différentes ventes.⁴³

L'écart de marge sur coûts préétablis a été calculé au paragraphe précédent. Il est égal à :

$$\mathbf{E/MCP = Marge\ dite\ réelle - Marge\ budgétée}$$

$$\mathbf{E/MCP = (CAr - CPp) - (CAb - CPb)}$$

Cet écart peut être exprimé en fonction de facteurs unitaires.

Soit les abréviations suivantes :

- **pr** : prix de vente unitaire réel
- **pb** : prix de vente unitaire budgété
- **cb** : coût de production unitaire budgété
- **Qr** et **Qb** les quantités de produits respectivement réelles et budgétées.

2.4. Les écarts sur coûts :

Le calcul des écarts sur coûts permet de détecter l'origine des différences entre les prévisions du coût de production d'un produit et le coût réel.⁴⁴

Le calcul est simple :

$$\mathbf{\acute{E}cart\ sur\ coût = Coût\ réel - Coût\ prévu}$$

Les causes possibles des écarts sont multiples : différence de prix de la matière, de la main-d'œuvre, des quantités de matières utilisées, de rendement de la main-d'œuvre, qualité des approvisionnements, réglage des machines, etc

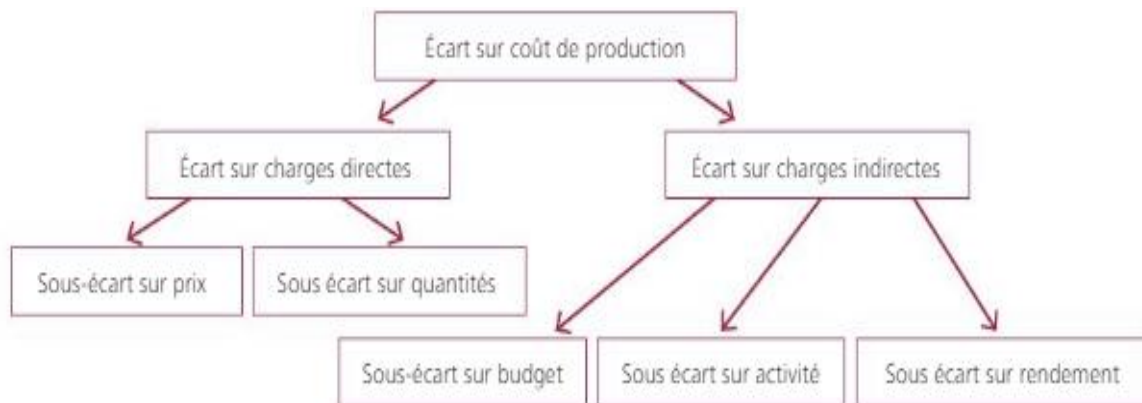
⁴³ Laurence Monaco, Christelle Baratay « Contrôle de gestion », Edition Gualino, Paris, 2024, P.190

⁴⁴ Idem, P.196

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

Afin de bien identifier les causes des différences, il faut décomposer l'écart sur coûts comme suit :

Figure 7: Composition de l'écart sur cout



Source : Laurence Monaco, Christelle Baratay « Contrôle de gestion », Edition Gualino, Paris,2024, P.196

➤ **L'écart sur charges directes :**

Cet écart est la différence entre le coût réel et le coût préétabli adapté à la production réelle. De ce fait, il est expliqué uniquement par des variations de quantités ou de coûts.

Il se décompose généralement en un écart sur matières et un écart sur main-d'œuvre

- **Sous-écart sur cout :** peut être lié à une hausse générale du coût (« flambée » du prix du blé ou du pétrole, par exemple) ou à une mauvaise négociation du prix d'achat.

$$\text{Ecart sur coût unitaire} = (\text{CUR} - \text{CUP}) \cdot \text{QR}$$

Avec :

CUR : Cout Unitaire Réel ;

CUP : Cout préétabli unitaire ;

QR : Quantité Réelle.

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

- **Sous-écart sur quantité** : peut être lié à un gaspillage de matière, à un défaut de qualité

$$\text{Ecart sur quantité} = (QR - QP) \times CUP$$

Avec :

QR : Quantité Réelle ;

QP : Quantité Prévisionnelle ;

CUP : cout préétabli unitaire.

➤ **L'écart sur charges indirectes :**

Dans le budget d'un centre d'analyse, on trouve :

- des charges variables et des charges fixes ;
- une activité mesurée en nombre d'unités d'œuvre ;
- un rendement, à savoir un rapport entre activité et production.

Chaque sous- écart doit exprimer l'influence d'un des trois paramètres. C'est pourquoi l'écart sur charges indirectes se décompose en un sous- écart sur budget (ou écart sur coût variable), un sous-écart sur activité (ou écart sur imputation du coût fixe) et un sous- écart sur rendement

- **Le sous- écart sur rendement** : traduit la plus ou moins bonne utilisation des facteurs de production. Il est égal à :

$$\text{Ecart de Rendement} = (QR - QP) \times CUP$$

Soient :

QR : Quantité réel Consommées par le Centre d'analyse

Qp : Quantité préétabli Consommées par le Centre d'analyse ;

CUp : Coût d'une Unité d'oeuvre préétabli.

- **Le sous- écart sur activité** : mesure l'impact de l'absorption des charges fixes d'une sur ou d'une sous- activité. Il est égal à :

$$\text{Ecart d'activité} = \text{Coût Budgété de l'activité Réelle} - \text{Coût Préétabli de l'activité Réelle}$$

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

- **Le sous- écart sur budget** : valorise la hausse de prix des facteurs consommés. C'est donc un écart sur prix. Il est égal à :

Ecart sur Budget = Coût Réel – Coût Budgété pour l'activité Réelle

Sachant que : $\text{Coût Budgété} = \text{CVUP} \times \text{QR} + \text{CFP}$

Soient :

CVUP : Coût Variable Unitaire Prévu d'une Unité d'oeuvre ;

QR : Nombre d'Unités d'oeuvre Réellement Consommées ;

CFP : Charges Fixes Prévue.

2.5. Principe d'élaboration des écarts :

La mise en évidence d'écart répond aux besoins de suivi des entités à piloter. Elle est par nature contingente. Nous tenons à positionner quelques principes conventionnels de construction des écarts.⁴⁵

- ✓ **Principe 1** : un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée et la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparait en comptabilité de gestion. La valeur de référence peut être une valeur budgétaire, standard ou prévisionnelle. Dans le cas d'une comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus précoce.
- ✓ **Principe 2** : un écart se définit par le signe (+) ou (-), une valeur et un sens (favorable ou défavorable). En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'a pas le même sens selon qu'il s'agisse d'une charge ou d'un produit.
- ✓ **Principe 3** : la décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une seule composante par sous écart calculé, une donnée constituée de « n » composantes oblige à la mise en évidence de « n » sous écarts.
- ✓ **Principe 4** : toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts (application troisième principe) définit comme suit :

⁴⁵ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., p.335.

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

Ecart /éléments monétaires = (éléments monétaires réels – éléments monétaires prévus) x Données volumique réelle.

Ecart /éléments volumiques = (éléments volumiques réels – éléments volumiques prévus) x Eléments monétaires prévus.

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

2.6. Mise en oeuvre d'actions correctives :

Après avoir effectué une analyse sur les écarts entre prévision et réalisation, il est nécessaire de mettre en place des actions correctives dans le but d'atteindre les objectifs et optimiser la rentabilité.

Deux types d'actions correctives sont envisageables :⁴⁶

- L'action est mise en oeuvre avant que l'opération ne soit totalement achevée, elle cherche à infléchir les premières estimations du résultat et le contrôle est dit anticipé ;
- L'action ne cherche qu'à influencer, les réalisations ultérieures dans ce cas l'écart n'est calculé qu'une fois la tâche accomplie (contrôle dit a posteriori) et l'action corrective ne portera que sur l'accomplissement d'une nouvelle tâche

Et pour être efficace, une action corrective doit être :

- Rapide : une mesure effectuée après un laps de temps trop long peut conduire à une action corrective mal adaptée. En effet en prenant en compte des observations dépassées, elle risque d'amener des déséquilibres plus grands. L'élaboration d'un système budgétaire performant demandera donc :
 - De savoir quel est l'intervalle de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction ;
 - De savoir, comme objectif constant le souci de le réduire encore d'avantage.
- Adaptée : l'action corrective ne doit porter que sur des variables qui ont une influence déterminante sur le résultat et encore faut-il bien doser la force de correction. Si l'action ne se fonde pas sur des points auxquels le résultat est sensible ou si elle est mal dosée, des situations de moindre performance apparaîtront.

⁴⁶ GERVAIS Michel, Contrôle de gestion par le système budgétaire, Ed. Vuibert, Paris, 1994, p.166.

Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

Conclusion :

La gestion budgétaire constitue un instrument essentiel pour les entreprises qui souhaitent planifier, coordonner, et contrôler leurs ressources financières afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

Ce premier chapitre a permis de mettre en avant l'importance du budget comme instrument de pilotage, et sa place dans la prise de décision et le niveau de performance de l'entreprise. Plus largement, nous avons présenté les différentes étapes du processus budgétaire, de l'élaboration du budget, jusqu'au suivi du budget ainsi que l'analyse des écarts.

Le budget comme instrument de pilotage qui constitue un mécanisme d'évaluation des résultats obtenus par rapport à ceux prévus, permet de mieux identifier les écarts qui existent entre les prévisions et les réalisations, ce qui facilite l'évocation d'éventuelles actions correctrices

En ce sens, la gestion budgétaire ne constitue pas seulement un simple outil de contrôle financier mais un véritable levier stratégique par excellence pour la mise en œuvre des actions qui concoure à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle tout en permettant à l'entreprise de s'inscrire dans son environnement en perpétuelle mutation et d'en assurer sa pérennité.

Chapitre 2

La gestion budgétaire et l'amélioration de la performance

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

Introduction :

Dans un environnement économique de plus en plus incertain et concurrentiel, la performance financière est devenue une priorité pour les entreprises qui souhaitent assurer leur pérennité et leur croissance. Elle ne se résume plus à la rentabilité, mais repose sur une approche globale prenant en compte l'optimisation des ressources, la maîtrise des coûts et la capacité à créer de la valeur à long terme. Une performance financière durable repose ainsi sur des décisions stratégiques éclairées et un pilotage efficace des ressources.

Dans cette optique, la gestion budgétaire joue un rôle central en permettant aux entreprises d'établir un cadre structuré pour planifier, contrôler et ajuster leurs finances en fonction des objectifs définis.

N'est pas simplement un simple exercice comptable, mais est en fait un véritable levier stratégique susceptible de favoriser l'alignement des ressources financières aux ambitions de l'entreprise. En assurant un suivi étroit des budgets et une prévision de possibilités d'écarts entre prévisions et réalisations, elle contribue elle-même à l'amélioration de la performance financière en garantissant une meilleure maîtrise des coûts, une allocation optimale du fonds et une prise de décision plus réactive aux évolutions du marché.

Afin d'approfondir cette notion, ce deuxième chapitre abordera d'abord le concept de performance. Ensuite, la deuxième section sera consacrée à l'analyse de la mesure de la performance. Enfin, la dernière section mettra en lumière les outils et les mécanismes du contrôle budgétaire permettant l'amélioration de la performance.

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

Section 1 : Cadre conceptuel de la performance

Le concept de la performance occupe une place centrale dans le domaine de la gestion. Or, il était toujours une notion ambiguë et un concept polysémique dont l'appréciation dépend de son utilisateur.

Cette section commencera par présenter quelques définitions afin de mieux cerner ce concept, puis elle mettra en lumière ses caractéristiques, ses dimensions et ses principaux domaines d'application.

1. Définition de la performance :

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIII^e-ème siècle. Le verbe anglais to perform apparaît au XV^e-ème siècle avec une signification plus large.⁴⁷

D'après l'auteur Annick Bourguignon, « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. »⁴⁸

Selon DORIATH « Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. Le contrôle de gestion, système de gestion de la performance, doit donc mettre en place les indicateurs de mesure et de pilotage de la performance. »⁴⁹

Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI : « La performance comprise comme l'efficacité et l'efficience peut être pilotée en essayant de construire des outils pour gérer les variables stratégiques et organisationnelles en intégrant mieux la valeur, le temps, les acteurs de l'organisation »⁵⁰

Selon DOHOU et BERLAND « La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais

⁴⁷ JACQUET(S), « Management de la performance : des concepts aux outils », professeur de management, Membre du CREG, 2011, p.02

⁴⁸ Laurence(M), Christelle(B), op.cit. p.207

⁴⁹ DORIATH (B), op cit, p.29

⁵⁰ Claude (A).Sabine (S). Op.cit. p379.

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. »⁵¹

2. Caractéristique de la performance :

Les définitions précédentes mettent en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance : ⁵²

➤ Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat).

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

➤ Elle s'apprécie par une comparaison.

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

➤ La comparaison traduit le succès de l'action,

La notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue)

3. Critère de la performance :

La performance est envisagée comme la combinaison de trois critères : la pertinence, l'efficacité et l'efficience. L'association de ces trois éléments met en évidence la performance d'une organisation.

Traditionnellement, la performance est alors représentée sous la forme d'un triangle dont les extrémités sont composées des objectifs de l'organisation, de ses moyens et de ses résultats.

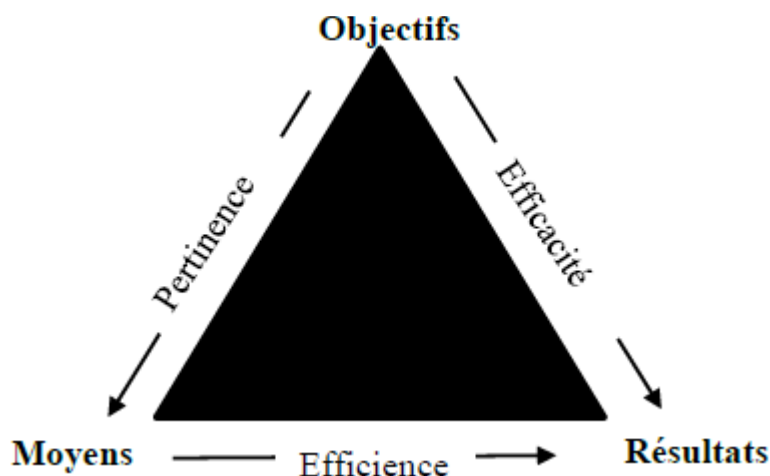
⁵¹ DOHOU(A), BERLAND(N), « mesure de la performance globale des entreprises », 28eme congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitiers, p.03

⁵² DORIATH (B), GOUJET(C), op.cit. p.174

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

L'intersection entre ces éléments permettant de définir les critères de la performance : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.⁵³

Figure 8: Les critères de performance



Source : WINAND(M), ZINTZ(T), « Management et évaluation de la performance », Edition De Boeck Supérieur, 2017, page 16

3.1. L'efficacité : (traduction de l'anglais effectiveness) :

L'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis. Elle se définit comme : « la capacité d'une organisation à atteindre l'objectifs qu'elle s'est fixée »⁵⁴ elle peut aussi être définie comme : « capacité à obtenir un résultat »⁵⁵

3.2.L'efficience : (traduction de l'anglais efficiency) :

Correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités, en relation avec les résultats⁵⁶

Selon BARILLOT « L'efficience constitue la seconde dimension principale d'appréciation de la performance organisationnelle. Elle se définit comme l'obtention du résultat fixé, l'atteinte

⁵³ WINAND(M), ZINTZ(T), « Management et évaluation de la performance », Edition De Boeck Supérieur, 2017, p.15

⁵⁴ MOLHO. D et POISSON. D-F « la performance globale de l'entreprise », 1ère édition d'Organisation, paris 2003, p.18.

⁵⁵ DORIATH(B), GOUJET. (C), op.cit. p.174

⁵⁶ DUPARC(R), SEPARI(S), op.cit. p.464

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

de l'objectif (l'output) sous contrainte de coûts (consommation minimale de ressources ou d'inputs) »⁵⁷

3.3.La pertinence :

D'après TAHON « la pertinence est l'articulation entre les objectifs et les moyens »⁵⁸

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en oeuvre en vue d'atteindre un objectif donné. En d'autres termes, être pertinent signifie atteindre efficacement et avec efficience l'objectif fixé.

4. Dimension de la performance :

Avec la concurrence accrue dans le monde des affaires aujourd'hui, la performance des entreprises comprend plusieurs dimensions qui sont étroitement liées. Ces dimensions trouvent leurs origines dans les différentes attentes des parties prenantes. On peut distinguer les différentes dimensions suivantes :

4.1. La performance stratégique :

La performance stratégique, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la Pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système D'excellence comme indicateur de mesure. La performance stratégique peut être mesurée à travers des indicateurs tels que la part de marché, la croissance des ventes, la rentabilité ou le retour sur investissement.

SADEG a défini la performance stratégique « comme étant la capacité des dirigeants à gérer stratégiquement la performance de leur opérationnel qui détermine véritablement la performance de l'entreprise au cours des prochaines années. »⁵⁹

Selon Alain MARION et autres « La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est

⁵⁷ BARILLOT(P), « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise », la revue Gestion 2000 Volume 18, numéro 1, 2001, p.137

⁵⁸ TAHON(C), « Evaluation des performances des systèmes de production », Edition Hermès science publication, Paris, 2003, p.31

⁵⁹ Sogbossi Bocco (B), « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, 2010/1, numéro 241, p.117-124

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises. »⁶⁰

4.2. La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle réalise le succès, qui résulte non seulement de la performance de l'organisation, mais aussi de la capacité à s'adapter, voire à adopter les règles du jeu compétitif dans son domaine d'activité.

Dans le cadre de cette performance, l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition, et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. En outre, les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance sauf, si elles disposent d'un système de veille stratégique afin de développer une meilleure compréhension de l'environnement externe, tout en incluant les méthodes d'intelligence économique qui peuvent aider à mieux connaître les choix des concurrents.⁶¹

4.3. La performance commerciale :

Encore appelée performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Une telle satisfaction doit être une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un facteur de profits et de stabilité financière de l'entreprise. Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que, la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ; Mais aussi par des critères qualitatifs tels que, la capacité à innover dans le produit, la satisfaction et la fidélisation des clients et la réputation de l'entreprise.⁶²

4.4. La performance sociale et du facteur humain :

Elle concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social.

Cette performance est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations, elle est mesurée par la nature des relations sociales qui réponde dans l'organisation, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn over qui est un indicateur de la fidélisation des salariés, l'absentéisme et les retards au travail, le

⁶⁰ Alain MARION et autres, « Diagnostic de la performance de l'entreprise », Edition DUNOD, 2012, p.13

⁶¹ Ennesraoui. (D), « La qualité et la performance de l'entreprise », Revue Marocaine de recherche en Management et Marketing, Vol n°16, 2017, p.445

⁶² Idem, p.446

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des groupes de travail, la participation aux décisions et le niveau de compétences des salariés.⁶³

4.5. La performance économique et financière :

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que, la rentabilité des investissements et des ventes, la maîtrise des coûts, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, etc.

Selon MARMUSE. C : « la performance économique peut être appréhendée par une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse de compte de résultat »⁶⁴

Selon Paucher P : « la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne »⁶⁵

Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension économique et financière à elle seule, n'assure plus aujourd'hui la compétitivité de l'entreprise⁶⁶

4.6. La performance organisationnelle :

Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Selon KALIKA M : « considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur les éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »⁶⁷

⁶³ Idem, p.445

⁶⁴ MARMUSE Christian, « la performance, Encyclopédie de gestion », 2ème édition ECONOMICA, France, 1997, p.66

⁶⁵ PAUCHER Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus: Offices des publications universitaires. Algérie, 1993, p.20

⁶⁶ Ennesraoui. D, Op.cit. p.445

⁶⁷ KALIKA. M, « structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in les petites Affiches, n°88 du 24 juillet 1989, p.52

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

Il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle.

Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité sont : ⁶⁸

- Le respect de la structure formelle,
- Les relations entre les composantes de l'organisation
- La qualité de la circulation de l'information
- La flexibilité de la structure et l'influence du pouvoir du dirigeant.

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

On distingue **la performance externe** qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et **la performance interne** qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.⁶⁹

Le tableau suivant résume la spécificité de la performance interne et externe :

⁶⁸ Ennesraoui. D, Op.cit. P.445

⁶⁹ DORIATH(B), GOUJET(C), op.cit. p.175

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

Tableau 1: Distinction entre performance externe et interne

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

Source : DORIATH (B), GOUJET(C), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition DUNOD, 5e Edition, 2011, page175-176.

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

Section 2 : la mesure de la performance

La mesure de la performance est un élément essentiel du pilotage des organisations, qui consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience de ses activités exécutées. Elle se base sur l'utilisation d'indicateurs pertinents pour comparer les résultats obtenus aux objectifs visés et à déterminer les écarts potentiels

Dans cette section, nous allons traiter la définition de la mesure de la performance de l'entreprise et ses objectifs, ensuite les différents indicateurs de mesure seront présentés, ainsi que les ratios pour déterminer les principaux axes de d'évaluation de la performance

1. Définition de mesure de la performance :

Selon KHEMAKHEM. A : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise»⁷⁰

RAVIART David et THAON Christian ont écrit sur le sujet de la mesure de la performance de l'entreprise que « la performance n'existe que si on peut la mesurer »⁷¹

Pour FERNANDEZ, la mesure est : « L'action de déterminer la valeur de certaines grandeurs par comparaison avec une grandeur de même espèce prise comme terme de référence (étalon, unité) »⁷²

Pour résumé, La mesure de performance d'une entreprise fait référence à l'ensemble des techniques, indicateurs et outils utilisés pour évaluer son efficacité et son efficience dans la réalisation de ses objectifs opérationnels, financiers et stratégiques. Elle a pour but d'évaluer en termes les résultats acquis en les mettant en comparaison avec les objectifs visés, les normes de secteur ou les performances passées.

⁷⁰ KHEMAKHEM. (A) ,« la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris ,1992,p.343

⁷¹ RAVIART(David) et THAON (Christian), Comment piloter la performance, édition L'HARMATTAN, Paris, 1999, P78.

⁷² FERNANDEZ (Alain), Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition Eyrolles, 6^e Edition, Paris, 2010, P33.

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

La mesure va permettre de :⁷³

- ✓ De « fixer » à intervalles réguliers les résultats obtenus, et donc d'appréhender le niveau de performance provisoirement atteint. Pour piloter la performance, il faut se donner des échéances, des occasions de « faire le point ». Ainsi par exemple, un responsable commercial, dont l'objectif est d'accroître ses ventes de façon significative à l'horizon d'un an, doit gérer la réalisation progressive de cet objectif en évaluant chaque mois ses réalisations ;
- ✓ De « chiffrer » avec précision le niveau de performance obtenu : notre commercial ne peut se contenter d'une idée intuitive de son volume de ventes mensuel, il doit la conforter par des informations plus objectives, par exemple sur le chiffre d'affaires facturé ;
- ✓ De « déclencher » des actions managériales : la mesure et l'analyse des résultats vont permettre au manager non seulement de connaître ses résultats, mais également de les « évaluer », c'est-à-dire de les comparer aux objectifs préalablement fixés, et donc d'identifier un besoin éventuel d'actions correctives. Les mesures produites jouent un rôle de signal d'alerte.

2. Les objectifs de la mesure de la performance :

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts. La mesure de performance doit permettre de :⁷⁴

- Piloter : vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite.
- Animer : c'est une bonne occasion pour développer une réflexion collective.
- Organiser : par son effet miroir, c'est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent sur les domaines problématiques
- Aider à la réflexion : c'est un support d'information qui permet d'orienter l'action. Elle ne dit pas comment agir mais incite à se poser les bonnes questions.

⁷³ GIRAUD (F) Et autres, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 3eme édition, Gualino, Paris, 2008, p.27

⁷⁴ KANIT (Abd El Ghafour), « élaboration d'un tableau de bord prospectif », magistère, université de Batna, 2002, p.56

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

- Permet d'avoir un recul : parce qu'elle offre les possibilités de se distancier des événements vécus. Elle développe au contraire une compréhension plus globale du fonctionnement du système.

3. Les indicateurs de la performance :

Un service, un département, un processus seront qualifiés de « performants » si les objectifs de résultat qui leur ont été dévolus sont atteints. Pour qu'un responsable puisse suivre correctement ses objectifs, il devra donc identifier ses indicateurs de performance.⁷⁵

Selon LAGODA L'indicateur est une mesure chiffrée prenant la forme d'une formule de calcul. C'est une information choisie, associée à un critère (caractéristique majeure permettant de juger de la réussite ou de l'échec), destinée à en observer les évolutions à intervalles réguliers. Aussi, les indicateurs de performance constituent un important dispositif de contrôle des objectifs à atteindre.⁷⁶

Selon LORENO un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.⁷⁷

Les fonctions des indicateurs sont multiples :⁷⁸

- ✓ Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- ✓ Evaluation d'une action ;
- ✓ Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- ✓ Veille et surveillance d'environnements et de changements.

3.1. Les qualités d'un indicateur de performance :

Un indicateur doit être :⁷⁹

- **Pertinent** : l'indicateur doit correspondre à un objectif, de plus il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte

⁷⁵ SELMER (Caroline) « Concevoir le tableau de bord : Méthodologie, outils et exemples visuels », Édition Dunod, 2015, p.23

⁷⁶ LAGODA (J-M), « Fiches sur les tableaux de bord », Edition Ellipses, 2022, p.20

⁷⁷ LORINO (P), « méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation », 3eme édition, Paris, 2003, p.130

⁷⁸ ALAZARD(C), SÉPARI(S), op.cit. p.559

⁷⁹ MOTTIS(N), « Le contrôle de gestion », Edition EMS, 2e Edition, 2006, p.108

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

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

3.2. Les typologies d'indicateur :

Il existe une grande diversité de typologie d'indicateurs dans les entreprises :⁸⁰

- **Les indicateurs financiers et non financiers** : cette distinction correspond à la traduction chiffrée de la mesure. Les indicateurs retenus peuvent être financiers, c'est-à-dire traduits en éléments monétaires (ex. : montant du chiffre d'affaires) et non financiers (ex. : volume des effectifs de salariés) ;
- **Les indicateurs de pilotage et de reporting** : cette distinction se base sur les finalités. Un indicateur de reporting permet d'informer le niveau hiérarchique supérieur des performances (ex. : taux de rentabilité financier). Un indicateur de pilotage sert à l'acteur qui les suit pour piloter son activité (pourcentage d'avancement d'un projet) ;
- **Les indicateurs de suivi des moyens et de résultat** : cette distinction porte sur le moment de l'évaluation. Un indicateur de suivi des moyens permet de mesurer l'utilisation des moyens financiers, humains et matériels à disposition (ex. : taux de réalisation d'un budget). Un indicateur de résultat est une mesure a □ posteriori, c'est le constat du résultat de l' activité (ex. : nombre de dossiers administratifs traités) ;
- **Les indicateurs économique, physique et humain** : cette distinction se fonde sur la nature des éléments mesurés. Les indicateurs économiques mesurent la performance financière de l'entreprise (ex. : montant du résultat net). Les indicateurs physiques permettent de contrôler l'activité réalisée (ex. : nombre de commandes des clients). Ces indicateurs peuvent également intégrer les éléments qualité (ex. : taux de réclamations, indice de satisfaction des clients). Les indicateurs humains portent sur la mesure des

⁸⁰ RAGAIGNE(A), TAHAR (C), op.cit. p.183

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

personnels, à la fois sur le plan quantitatif (ex. : volumes des effectifs) et qualitatif (ex. : compétences)

3.3. Les indicateurs financiers :

Les indicateurs financiers sont des indicateurs de mesure qui aident à évaluer la performance, la rentabilité et la santé financière d'une entreprise. Les indicateurs financiers sont utilisés pour aider les dirigeants, les investisseurs et autres parties prenantes à prendre les bonnes décisions.

Parmi ces indicateurs on trouve :

➤ Le taux de rendement des capitaux investis (ROI) :

Le ROI est tout simplement le ratio du bénéfice divisé par la totalité des actifs. En conséquence, ce ratio devrait s'appeler la rentabilité des actifs. Le terme de « return on investment » correspond à la perception qu'a le siège d'une grande entreprise que l'investissement dans chaque division correspond à l'ensemble des actifs utilisés par celle-ci.⁸¹

$$\text{ROI} = \text{Bénéfice} / \text{Total actif}$$

➤ Le taux de rentabilité financière ROE (return on equity) :

La rentabilité des capitaux propres mesure le rendement des capitaux mobilisés par les actionnaires. Cet indicateur est fort pratique pour comparer la profitabilité des entreprises d'un même secteur.⁸²

$$\text{ROE} = \text{bénéfice} / \text{capitaux propre}$$

➤ Valeur ajoutée économique (EVA) :

Le but de l'EVA est similaire à celui du ROI : il s'agit dans les deux cas de mesurer la création de richesse ou de valeur.

Le ROI mesure la création de richesse en deux étapes : calcul du ROI puis comparaison avec le coût du capital. L'EVA le fait en une seule étape, la formule intégrant le coût du capital.

Le ROI donne un taux qui demande à être comparé à un autre taux, celui du coût du capital.

L'EVA donne un montant qui exprime en chiffres la création de richesse.⁸³

⁸¹ DESIRE-LUCIANI (M), et autres, op cit, p.174

⁸² GIRAUD (F) et autres, op.cit., p.77

⁸³ DESIRE.LUCIANI (M), et autres, op.cit. p.189

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

Dans sa formule la plus simple, l'EVA se calcule de la façon suivante :

$$\text{EVA} = \text{bénéfice} - (\text{total actif} \times \text{taux du capital})$$

➤ **Le résultat résiduel :**

C'est le résultat résiduel est obtenu en soustrayant le rendement minimum requis du capital du résultat final.⁸⁴

$$\text{Résultat résiduel} = \text{résultat} - (\text{taux de rendement exigé} \times \text{capitaux investis})$$

4. Les axes de performance :

Les axes de performance sont : ⁸⁵

4.1. Axe client :

La satisfaction du client joue un rôle primordial pour la survie de l'entreprise. Et si quelques gestionnaires se livrent encore à la cuisine des chiffres pour gonfler artificiellement leur rentabilité au vu des actionnaires, c'est bien en améliorant ses parts de marché que l'entreprise affichera une santé durable. Satisfaire les clients est un travail de longue haleine qui va mobiliser toutes les ressources de l'entreprise. Aujourd'hui, il n'existe plus de clientèle captive, attendant passivement les nouveaux produits et les prix affichés unilatéralement.

4.2. Axe actionnaire :

La création de valeur pour l'actionnaire est devenue le principal objectif pour de nombreux dirigeants. Les entreprises ont de plus en plus besoin de capitaux frais pour financer les restructurations, les projets de développement, les campagnes d'acquisition dans les domaines clés.

Par ailleurs, les investisseurs sont légitimement à la recherche de la meilleure rentabilité et sont prompt à délaisser un « vecteur » peu porteur. Les fonds de pension, puisque il s'agit d'une des principales forces de pression sur les entreprises, ont des comptes à rendre à leurs adhérents. Pour attirer les capitaux, l'entreprise n'a moyen que de présenter un niveau acceptable de création de valeur.

4.3. Axe personnel :

FERNANDEZ a lié la performance du personnel à trois éléments :

⁸⁴ LANGLOIS.G, op.cit. P 41.

⁸⁵ FERNANDEZ(A), « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Eyrolles, 6e Edition, 2013, p.37-53

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

- **Motivation et fidélisation** : La motivation du personnel est un réel sujet de préoccupation des managers. En effet, l'entreprise réactive ne fonctionne qu'avec l'engagement de l'ensemble des hommes. Mais pour innover, servir toujours mieux le client, et aller de l'avant dans un univers incertain il faut être motivé.
- **Responsabilisation et apprentissage collectif** : L'autonomie, la responsabilité, l'élargissement des tâches, en fait tout ce qui contribue à augmenter l'intérêt du travail, sont des facteurs importants de motivation pour de nombreux employés. Cela correspond tout à fait à l'évolution des rôles et des métiers au sein de l'entreprise orientée client, dont la réactivité est directement dépendante de la capacité des personnes à prendre rapidement des décisions à tous les niveaux.
- **Reconnaissance et confiance** : Les entreprises qui réussissent ont compris l'importance de la reconnaissance et de la confiance. Être responsable, c'est montrer que l'on comprend l'investissement de chacun. La confiance c'est partager l'information stratégique et réellement déléguer le pouvoir d'action.

4.4. Axe partenaires :

L'entreprise éclatée externalise et sous-traite de plus en plus de fonctions. Limités encore récemment à la prise en charge de fonctions et services présentant peu de valeur ajoutée et sans aucun rôle stratégique, les partenaires prennent aujourd'hui de plus en plus d'importance en intervenant jusque dans les processus de conception.

La performance de l'entreprise est ainsi directement dépendante de la qualité de la chaîne de sous-traitance. La gestion de la Supply Chain amplifiée par l'essor du commerce électronique devient un enjeu stratégique

4.5. Axe public :

Il n'est plus possible de réussir en privilégiant le profit économique sans tenir compte des impacts et conséquences éthiques. Avec la globalisation de l'information, les forces de pression de l'opinion publique très sensible sur les questions de l'environnement, de santé publique et du droit de travail jouent un rôle de censeur moral pour le plus grand bien de l'humanité.

Le public prend position et exprime son désaccord avec une culture de profit faisant des valeurs morales et écologiques. Au travers d'audits périodiques, l'entreprise mesure en interne et auprès de ses sous-traitants, la conformité aux règles environnementales et sociales de base, elle

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

contrôlera que toutes les décisions prises tiennent compte des impacts économiques en considérant les conséquences humaines et écologiques à leur juste valeur.

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

Section 3 : La gestion budgétaire : un levier stratégique pour l'amélioration de la performance

La gestion budgétaire est un outil essentiel pour orienter et optimiser la performance d'une entreprise. Au-delà de son rôle de planification financière, elle constitue un véritable levier stratégique en permettant une allocation efficace des ressources, un contrôle rigoureux des coûts et une anticipation des écarts.

Cette section examine les outils d'amélioration et de pilotage de la performance, en mettant en avant comment la gestion budgétaire améliore la performance financière.

1. Les outils de l'amélioration de la performance :

Il existe deux méthodes pour améliorer la performance :

1.1. La méthode des coûts cibles :

Selon Michiharu Sakurai : « le coût cible permet de réduire le coût total d'un produit sur l'intégralité de son cycle de vie grâce aux départements de production, de recherche-développement, de marketing et de comptabilité. »⁸⁶

Selon Robin Cooper : « l'objectif du coût cible consiste à identifier le coût de production d'un produit de manière à ce que, une fois vendu, il génère la marge bénéficiaire attendue. »⁸⁷

Enfin, selon Yukata Kato, c'est une démarche « qui vise à réduire les coûts des produits sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en satisfaisant aux exigences du consommateur en matière de qualité, de fiabilité et autres, en examinant toutes les idées envisageables de réduction des coûts au moment de la planification, du développement et du prototypage »

L'idée centrale est que le prix de vente est imposé par le marché en lien avec les situations de concurrence. Le coût est donc une contrainte a priori car c'est le coût qui doit être adapté au prix du marché (d'où une démarche inversée).⁸⁸

Le calcul proprement dit est simple :

$$\text{Coût cible} = \text{Prix de vente imposé par le marché} - \text{Marge attendue par l'entreprise}$$

⁸⁶ Laurence(M), Christelle(B), op.cit. P.211

⁸⁷ Idem P.211

⁸⁸ Idem P.211

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

1.1.1. Les objectifs de la méthode :

Selon P. Horvath (2000), Les cinq principaux objectifs du target costing sont :

- Une orientation d'ensemble de l'entreprise, et notamment de sa gestion des coûts vers le marché ;
- Un lien stratégique grâce à une R&D tournée vers le marché ;
- Un soutien à la gestion des coûts dans les premières phases de conception d'un produit
- Une gestion des coûts dynamique, puisque les coûts cibles sont constamment réévalués ;
- Des améliorations en termes de motivation, car les comportements sont directement influencés par des contraintes issues du marché, et non par des objectifs abstraits valables pour toute l'entreprise⁸⁹

1.1.2. La démarche de calcul :

1re étape : Analyser le marché grâce à des études de marché, par exemple, il sera possible d'analyser la demande des clients, leurs besoins, les qualités attendues du produit, etc. tout en respectant les orientations stratégiques de l'entreprise.

2e étape : Fixer le prix de vente imposé par le marché sur la durée de vie du produit les études de marché permettent d'obtenir une fourchette de prix pour laquelle les clients seraient acheteurs.

3e étape : Fixer la marge attendue par l'entreprise à l'aide d'analyses financières, il est possible d'effectuer diverses simulations pour aboutir à un taux de marge cible.

4e étape : Le coût cible est déduit des étapes 2 et 3 En effet, il est égal à la différence entre le prix de vente imposé par le marché et la marge attendue par l'entreprise.

5e étape : Décomposer le coût cible par fonction voire par composants le travail transversal prend tout son sens. Les propositions des différents acteurs sont discutées voire améliorées afin de satisfaire les fonctions principales et secondaires attendues par les clients.

6e étape : Calculer le coût estimé du produit d'après ses fonctionnalités et les compétences de l'entreprise. Ce coût est en général supérieur au coût cible.

⁸⁹ Sépari(S), Duparc(R), op.cit. p.507

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

7e étape : Réduire l'écart entre coût cible et coût estimé Il s'agit de gérer un couple « Valeur – Coût » et de l'optimiser. La réduction du coût ne doit pas se faire au détriment de la valeur attendue. Il est possible de calculer un indice de valeur par composant.⁹⁰

1.1.3. Les avantages de la méthode :

La méthode ne se limite pas à une technique de calcul des coûts. C'est une pratique de management.⁹¹

- ✓ Tournée vers l'environnement (l'analyse part des besoins des clients) ;
- ✓ Orientée vers le futur (elle anticipe les gains attendus des économies d'échelle et de l'expérience) ;
- ✓ Qui implique une transversalité interne (de nombreux départements sont mobilisés lors des différentes phases de l'analyse : marketing, études et méthodes, production, contrôle de gestion, approvisionnements, etc.) ;
- ✓ Qui aide au pilotage de la performance financière mais également non financière

1.1.4. Les limites de la méthode :

La méthode est particulièrement efficace si des coûts de conception élevés sont associés à un cycle de vie court. Pourtant, il existe des risques de :⁹²

- ✓ Temps de développement longs en cherchant une baisse des coûts associée à une qualité du produit ;
- ✓ Manque de différenciation des produits si le coût cible est très bas ;
- ✓ Conflit entre les personnels : la culture budgétaire est très forte. Or, cette méthode implique une transversalité

1.2. La méthode de l'analyse de la valeur :

Selon l'AFNOR, « l'analyse de la valeur est une méthode de compétitivité organisée et créative, visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la

⁹⁰ Laurence(M),Christelle(B), op.cit. p.212

⁹¹ Idem, p.212

⁹² Idem, p.213

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire ». Elle s'applique à la production de biens et services mais aussi aux services fonctionnels de l'entreprise.⁹³

L'analyse de la valeur est une méthode qui analyse un produit et cherche à l'améliorer en vue d'en augmenter l'utilité et d'en diminuer le coût, ce qui permet de créer de la valeur pour le client.

1.2.1. Les objectifs de la méthode :

L'analyse de la valeur a plusieurs objectifs :⁹⁴

- ✓ Mieux satisfaire le client en lui proposant des fonctions mieux adaptées à ses besoins
- ✓ Réduire le coût total du produit en supprimant les fonctionnalités qui n'augmentent pas la satisfaction du client ;
- ✓ Encourager l'innovation car il est indispensable de repenser le produit ou le service faisant l'objet de cette démarche ;
- ✓ Améliorer la communication. En effet, l'analyse de la valeur crée une dynamique nouvelle dans l'entreprise. Plusieurs services sont impliqués dans cette démarche. C'est donc un outil qui favorise le décloisonnement interne.

1.2.2. La méthodologie de la méthode :

La démarche de l'analyse est la suivante :⁹⁵

- **1re étape** : Recensement de toutes les fonctionnalités du produit ;
- **2e étape** : Évaluation de leur coût ;
- **3e étape** : Détermination des fonctions essentielles pour le client ou pour la sécurité qu'il faudra donc conserver ;
- **4e étape** : Mise en évidence des nouvelles fonctions à créer et détermination de celles qui peuvent être supprimées ;
- **5e étape** : Identification du coût minimum ;
- **6e étape** : Maintien de la qualité et de la sécurité du produit

⁹³ Idem, p.218

⁹⁴ Idem, p.219

⁹⁵ Idem, p.221

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

1.2.3. Les avantages de la méthode :

Elle oblige l'entreprise à avoir une vision globale, interne, productive (coûts des activités) et externe, commerciale (attente des clients).

1.2.4. Les limites de la méthode :

- ✓ La focalisation sur une baisse des coûts peut conduire à supprimer des fonctions qui sont jugées « utiles » par les clients.
- ✓ À l'inverse, une approche fondée uniquement sur les attentes actuelles des utilisateurs peut restreindre la créativité et l'innovation pour développer des éléments de différenciation.
- ✓ L'analyse de la valeur est plus pertinente pour les activités productives avec des coûts de conception élevés que pour les services.⁹⁶

2. Pilotage de la performance :

2.1. Définition de pilotage :

« Le pilotage correspond à tout processus consistant, dans une organisation, une entreprise ou une entité de l'entreprise (un site industriel, un business unit, un service, un département, une filiale, une équipe, un projet, etc.) à organiser le suivi du déroulement de l'action compte tenu d'une politique ou d'une stratégie définie. »⁹⁷

D'après DORIATH et GOUJET le pilotage de la performance est à la fois :⁹⁸

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

⁹⁶ Idem p.221

⁹⁷ DJERBI (Z), DURAND (X), KUSZLA (C), op.cit., p.264

⁹⁸ DORIATH(B), GOUJET(C), op.cit., p.178-179.

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

2.2. Les outils de pilotage de la performance :

Les outils de pilotage de la performance aident les entreprises à suivre, mesurer et optimiser leur performance financière et opérationnelle. Ils sont essentiels à une décision éclairée et à l'alignement des objectifs stratégiques. Les principaux outils sont :

2.2.1. Le tableau de bord :

Selon ALAZARD et SÉPARI « Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. »⁹⁹

Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'évaluation de la performance d'une entreprise constitué de plusieurs indicateurs et qui a pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et de faciliter la prise de décisions par la direction de l'entreprise. Un tableau de bord efficace doit répondre aux objectifs suivants : ¹⁰⁰

- ✓ Permettre l'analyse rapide de la performance et l'identification des actions correctives à mettre en œuvre dans un souci d'amélioration continue ;
- ✓ Favoriser la communication en interne autour de la performance et des perspectives de l'entreprise ;
- ✓ Être un outil de motivation et de cohésion des équipes.

2.2.2. Le reporting :

Le reporting est un dispositif de remontée de l'information à l'usage de la ligne hiérarchique et permettant à celle-ci d'exercer un contrôle a posteriori des responsabilités déléguées.¹⁰¹

Le reporting est l'ensemble des moyens qui permettent aux managers de mesurer la performance des unités dont ils ont la responsabilité. Il s'agit, dans des organisations complexes, de mettre en œuvre un ensemble de techniques, de règles, de processus et d'outils qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise.

Ces informations peuvent émaner d'un employé, d'un service ou même de toute entité ayant des comptes à rendre à une entité supérieure.

⁹⁹ ALAZARD(C), SÉPARI(S), op.cit. p.552

¹⁰⁰ Jean louis MALO et Jean-Charles MATHE, op.cit. p.78

¹⁰¹ DJERBI (Z), DURAND (X), KUSZLA (C), op.cit. p.269

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

Un système de reporting a un double objectif : disposer d'informations sur les réalisations des entités dépendantes et pouvoir agréger ces informations pour disposer d'une vision globale des réalisations de l'organisation.¹⁰²

2.2.3. Le benchmarking :

Le benchmarking est une « technique de gestion qui consiste, pour une entité, à comparer de façon dynamique la performance de ses propres produits, services, processus ou activités avec la performance correspondante d'autres entités (concurrentes ou non, du même groupe ou non), reconnue comme étant parmi les meilleures »¹⁰³

Le benchmarking aide :¹⁰⁴

- ✓ à transformer les informations en renseignements ;
- ✓ à aider le décideur dans sa prise de décision ;
- ✓ à réduire les incertitudes ;
- ✓ à saisir les opportunités ;
- ✓ à augmenter la collaboration entre individus et unités ;
- ✓ à agir plus rapidement.

Le Benchmarking va se concrétiser par la mise en œuvre de principes qui peuvent être résumés comme suit : le Benchmarking implique l'apprentissage, le partage d'informations et l'adoption des meilleures pratiques pour introduire des changements dans les performances. Ainsi, et tout simplement, le Benchmarking signifie : S'améliorer en apprenant des autres.¹⁰⁵

2.2.4. Le contrôle budgétaire :

D'après M. Gervais, le contrôle budgétaire est la « comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- ✓ De rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts ;
- ✓ D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- ✓ De prendre les mesures correctrices éventuellement nécessaires ;
- ✓ D'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »¹⁰⁶

¹⁰² Benoît PIGÉ, Philippe LARDY, « Reporting et contrôle budgétaire », 2^e édition, 2011, p.13

¹⁰³ Laurence (M) et Christelle (B), op.cit. p.222

¹⁰⁴ Idem p.223

¹⁰⁵ Idem p.223

¹⁰⁶ Idem p.179

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

Le contrôle budgétaire est un outil important de pilotage de la performance, car il permet aux entreprises de suivre et d'optimiser la gestion de leur ressource financière. Aussi il aide à assurer la transparence financière et à garantir que les ressources sont utilisées de manière efficace et proactive.

3. La gestion budgétaire et l'amélioration de la performance financière :

La gestion budgétaire joue un rôle fondamental dans l'amélioration de la performance financière en permettant une gestion efficace des ressources, une meilleure maîtrise des coûts et une prise de décision stratégique éclairée.

Elle permet aux entreprises d'optimiser l'allocation des fonds en fonction des priorités et des objectifs fixés, tout en veillant à la rentabilité des investissements et à la pérennité financière.

En assurant un suivi rigoureux des écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels, elle identifie les inefficacités, les dépassements de coûts et les opportunités d'amélioration, facilitant ainsi les ajustements nécessaires pour améliorer la performance globale.

En outre, la gestion financière aide à éliminer les incertitudes en présageant, grâce à sa vision claire et numérique de la situation financière, les risques et en résistant rapidement à la volatilité du marché.

En établissant des indicateurs de suivi et en individualisant la responsabilité au sein de chaque unité d'organisation, elle favorise une culture d'efficacité financière et de performance, chaque décision budget étant à la fois intégrée et cohérente avec la stratégie générale de l'entreprise. Ainsi, loin d'être un simple exercice de prévision, la gestion budgétaire devient un véritable levier de pilotage de la performance financière, garantissant une croissance durable et une meilleure création de valeur.

Chapitre 02 : La gestion budgétaire et La performance

Conclusion :

La performance est un facteur clé de succès pour les entreprises, qui doivent sans cesse l'améliorer afin de rester compétitives. Cependant, sa mesure et son évaluation restent des processus complexes, nécessitant l'utilisation d'outils adaptés pour assurer un suivi efficace.

Grâce à des indicateurs de performance clés et à des instruments de pilotage comme les tableaux de bord et l'analyse comparative, les entreprises peuvent surveiller leur évolution, identifier les points d'amélioration et mettre en place des actions correctives en temps réel.

Dans cette perspective, la gestion budgétaire s'impose comme un levier stratégique permettant une planification rigoureuse, un contrôle optimal et une allocation efficace des ressources financières. Elle offre aux dirigeants une meilleure visibilité sur la situation financière de leur entreprise et leur permet de prendre des décisions éclairées pour optimiser la rentabilité et assurer une croissance durable.

Ainsi, une gestion budgétaire bien structurée contribue non seulement à l'amélioration de la performance financière, mais aussi à la pérennité et à la compétitivité des entreprises face aux défis du marché.

Chapitre 03 :

La gestion budgétaire et la Performance au sein de SONATRACH

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Introduction :

L'industrie pétrolière et gazière joue un rôle stratégique dans l'économie nationale, en raison de sa contribution majeure aux recettes d'exportation, à l'emploi et au développement industriel. Dans ce cadre, notre étude porte sur une entreprise phare du secteur, qui évolue dans un environnement exigeant, caractérisé par de fortes contraintes économiques, techniques et financières.

La gestion budgétaire, en tant qu'outil central du pilotage financier, permet à l'entreprise de planifier ses ressources, de maîtriser ses dépenses et d'orienter ses actions vers une performance durable. Cela est particulièrement vrai pour SONATRACH sur laquelle se concentre notre étude.

Dans ce chapitre, nous allons analyser le système de gestion budgétaire mis en place au sein de cette entreprise. Nous commencerons par une présentation générale de l'organisation, de ses structures internes et de ses principales activités. Nous étudierons ensuite la démarche budgétaire adoptée, en mettant l'accent sur les étapes d'élaboration, de suivi et de contrôle du budget. Enfin, nous examinerons le lien entre la gestion budgétaire et l'amélioration de la performance financière, en analysant les indicateurs utilisés, ainsi que l'impact de la gestion budgétaire sur les résultats de l'entreprise.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

SONATRACH est une entreprise majeure dans le secteur de l'énergie à l'échelle mondiale. Elle est basée en Algérie et opère dans toutes les étapes de la chaîne de valeur pétrolière et gazière, depuis l'exploration et la production jusqu'au transport, à la transformation et à la commercialisation des produits pétroliers et gaziers.

Dans cette partie pratique de notre travail, nous allons nous concentrer sur la présentation de SONATRACH, et plus précisément sur sa division PED, qui constitue notre organisme d'accueil.

L'objectif est de mieux cerner les activités principales de cette entité, tout en retraçant les évolutions majeures qu'elle a connues au fil du temps. Nous nous intéresserons également aux missions fondamentales de SONATRACH, afin de mieux comprendre son rôle central dans le développement de l'industrie pétrolière et gazière en Algérie. Cette section nous permettra ainsi de plonger au cœur du fonctionnement de l'entreprise et d'en analyser l'impact, tant sur le plan économique que social, à l'échelle nationale.

1. Présentation générale de l'entreprise SONATRACH :

SONATRACH est une entreprise algérienne de production de pétrole et de gaz naturel qui a été créée en 1963. Elle est détenue à 100 % par l'État algérien et est l'une des plus grandes entreprises de production de pétrole et de gaz au monde.

Depuis plus de 50 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures.

SONATRACH opère dans les champs pétroliers et gaziers en Algérie et possède des installations de production et de traitement de pétrole et de gaz. Elle est également présente dans plusieurs projets énergétiques à travers le monde grâce à ses participations dans des partenariats stratégiques avec des compagnies pétrolières étrangères, des gisements parmi les plus importants du monde dans différentes régions du Sahara algérien : Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas.

En somme, SONATRACH est une entreprise de référence dans le secteur de l'énergie à l'échelle mondiale, opérant avec un haut niveau de professionnalisme et de responsabilité dans toutes

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

ses activités, et contribuant de manière significative à l'économie et au développement de l'Algérie.

1.2. SONATRACH en chiffre :

En tant que première entreprise pétrolière d'Afrique, SONATRACH emploie plus de 41 204 salariés (120 000 avec ses filiales) et contribue à hauteur de 30% au PNB de l'Algérie. En 2009, elle a produit 232,3 millions de tonnes équivalent pétrole (TEP), dont 24 millions de TEP pour le marché intérieur. Avec un chiffre d'affaires de 77 milliards de dollars US en 2009, SONATRACH est de loin la première compagnie africaine, toutes activités confondues, devançant la filiale sud-africaine de l'assureur Old Mutual qui se classe deuxième.

SONATRACH occupe la 12ème place parmi les plus grandes entreprises pétrolières à l'échelle mondiale et est en tête du classement en Afrique et dans le bassin méditerranéen. Elle se classe également au 4ème rang des explorateurs de gaz naturel, le 3ème explorateur de GNL, et le 5ème dans le cadre de la restructuration des entreprises décidées en 1982. Cette restructuration a donné naissance à d'autres entreprises telles qu'ASMIDAL, NAFTAL, ENPE, etc.

Ce découpage a permis de réduire l'effectif ainsi que les tâches de l'entreprise.

Pour y parvenir, le processus de modernisation doit s'articuler autour de :

- La culture et les valeurs de l'entreprise ;
- Les Principes d'organisation et de fonctionnement ;
- Les principes de management, les ressources humaines.

Le développement de SONATRACH est mû par une volonté de défi qui s'appuie sur :

- L'écoute et la compétence technologique ;
- L'amélioration de la qualité de l'environnement social ;
- La satisfaction du client et le marketing ;
- Le respect des fournisseurs et des partenaires.

Concernant les valeurs de l'Entreprise :

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Tableau 2: SONATRACH en valeurs

Groupe Pétrolier Principales activités de base : L'exploration, la production, le transport terrestre et maritime des produits pétroliers, la commercialisation et le partenariat en amont et en aval dans le domaine des hydrocarbures liquides et gazeux.	
Raison sociale	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures SONATRACH
Siège social	10, rue du SARAH-HYDRA– Alger
Forme Juridique	Société par actions (SPA) au Capital de 245 .000.000.000 DA
Date de création	31/12/1963
Effectif de SONATRACH	Est d'environ 120000 Personnes
Investissements cumulés depuis l'origine	Supérieurs à 100 milliards de dollars US

Source : document interne de l'entreprise

1.3. Historique de la SONATRACH :

La société nationale de transport et commercialisation des hydrocarbures a été créée le 31 décembre 1963 par le décret N°63/491.

Le 22 septembre 1966, le décret présidentiel N°66/292 apportant les premières modifications de statuts de SONATRACH :

La mise en service de l'Oléoduc OZI a permis d'augmenter les capacités de production et d'acheminement des hydrocarbures de près de 30%. Par ailleurs Les missions de SONATRACH, se limite à la gestion des pipelines et à la commercialisation, par la suite ses activités se sont élargies à la recherche, à la production et à la transformation des hydrocarbures. SONATRACH devient alors la société nationale de recherche, production, transport, transformation et commercialisation des hydrocarbures.

En février 1973, la nationalisation des hydrocarbures inscrit la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique :

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Une planification de plus en plus rigoureuse est mise en place, les objectifs de SONATRACH portent alors sur :

- L'extension de toutes ses activités à l'ensemble des installations gazières et pétrolières
- L'atteinte de la maîtrise de toutes la chaine des hydrocarbures.

Cette année-là est aussi marquée par l'acquisition du premier méthanier baptisé au nom du gisement gazier Hassi RMEL.

- De 1980 à 1985

SONATRACH s'engage selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui aboutit à la création de 17 entreprises :

Cette restructuration permet à SONATRACH de se consacrer essentiellement à ses métiers de base ;

- En 1981 :

SONATRACH atteint plus de 103.300 travailleurs avec un domaine d'activité englobant la maîtrise de toute la chaine des hydrocarbures, ainsi que la mise en service du complexe de liquéfaction (GL2Z) à Bethioua, d'une capacité de traitement de 13 milliards de m³/an, mais aussi le gazoduc « Enrico Mattei » a été mise en fonction pour alimenter l'Italie et la Slovénie via la Tunisie voisine.

- De 1986 à 1990 :

La loi de 86/14 du **19 août 1986** définit les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures permettant à SONATRACH de s'ouvrir au partenariat. Les types de partenariat contactés permettent à SONATRACH de détenir une participation minimum de 51%.

- De 1991 à 1999 :

Les amendements introduits par la loi 91/01 en décembre 1991, permettent aux sociétés étrangères activant notamment dans le domaine gazier, la récupération des fonds investis et leurs accordent une rémunération équitable pour les efforts consentis :

Plus de 130 compagnies pétrolières dont les majors, ont noué contact avec SONATRACH et 26 contrats de recherche et de prospection ont été signés durant les 2 années qui suivent le nouveau cadre institutionnel.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

- En 1996 a été mis en place le gazoduc MAGHREB Europe appelé « Pedro Duran Farell » qui approvisionne l'Espagne et le Portugal via le Maroc.

- De 2000 à nos jours :

Dans le sillage du projet PROMOS, projet de modernisation SONATRACH initié en 1993, le processus de modernisation de SONATRACH se poursuit dans les années 2000 et au regard des changements dans le monde, des évolutions de grande portée qui ont vu le jour tant sur le plan législatif et managérial que sur le plan de réalisations et des investissements.

Sur le plan législatif, l'adoption des lois 05-07 du 28 avril 2005 et la loi N° 13-01 du **20 février 2013** vise à renforcer les potentialités du pays dans le domaine énergétique et à satisfaire à long terme ses besoins énergétiques. A ce titre, la dernière loi, soutient et encourage les investissements pour le développement et la promotion de l'ensemble des énergies, qu'elles soient renouvelables ou fossiles.

Durant cette période, le dispositif législatif, organisationnel et managérial mis en place a permis la création de deux agences, l'Agence Nationale pour la Valorisation des Ressources en Hydrocarbures, ALNAFT et l'Autorité de Régulation des Hydrocarbures, L'ARH. Ces changements ont donné lieu à une nouvelle vision déjà amorcée par les différentes actions menées en faveur de la modernisation de SONATRACH ;

2. Missions, Activités de SONATRACH :

2.1.Missions de SONATRACH :

Selon ses statut, SONATRACH a pour missions, tant en Algérie qu'à l'étranger :

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- La commercialisation des hydrocarbures ;
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie avec des sociétés Algériennes ou étrangères ;
- La prise et la détention de tous portefeuilles d'actions, les prises de participations et autres valeurs mobilières dans toute sociétés existantes ou a créé en Algérie ou à l'étranger ;
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme ;

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autres formes d'énergies ;
- Le développement par tous les moyens de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONATRACH.

2.2. Les activités de SONATRACH :

Une entreprise économique productrice et exportatrice d'hydrocarbures de la taille de SONATRACH, se caractérise évidemment par la multitude et la variété de ses activités, car pour pouvoir acquérir une part du marché mondiale, il ne faut cesser d'élargir son champ d'activités et le développer, voici donc les différentes activités de SONATRACH :

2.2.1. Exploration-production :

Depuis sa création SONATRACH concentre ses efforts sur la recherche de nouveaux gisements pétroliers et gaziers sur le territoire national afin de renouveler ses réserves et augmenter ses capacités de production.

L'activité Exploration-production (EP) de SONATRACH a pour mission la recherche, le développement, l'exploration et la production des hydrocarbures

Elle s'articule autour de trois axes :

- ✓ Le développement et l'exploration des gisements pour une valorisation optimale des ressources ;
- ✓ La gestion des activités en partenariat dans les phases d'exploration, de développement et d'exploitations des gisements ;
- ✓ La recherche, la négociation et le développement de nouveaux projets, sur le territoire national et à l'international.

Dans un contexte international marqué par la volatilité des prix des hydrocarbures et le maintien d'une demande soutenue, tant au niveau national qu'à l'international, SONATRACH s'attache à développer son activité exploration-production. La compagnie continue de consacrer plus de 80% de son budget annuel d'investissement à la recherche, le développement, l'exploitation et la production des hydrocarbures.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

2.2.2. Transport par canalisation :

L'activité transport par canalisation (TRC) a pour mission de développer le réseau d'infrastructure de transport par canalisation de stockage de chargement et déchargement à travers les infrastructures portuaires à quai et en haute mer.

Elle assure le transport des hydrocarbures depuis les pôles de production au sud vers les pôles de demandes et de transformation au nord (marché national et exportation)

L'activité TRC couvre plusieurs domaines :

- ✓ L'exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires à quai et en haute mer ;
- ✓ La maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations de chargement portuaires à quai et haute mer ;
- ✓ Les études et développement à l'exception des études relevant de la direction corporate business développement et marketing (BDM) et la réalisation des projets relevant de la direction centrale engineering et project management.

La politique d'investissement de TRC est guidée par les choix politiques et stratégiques de SONATRACH, véritable locomotive du développement économique de l'Algérie.

Le rôle de l'activité transport par canalisation en tant que maillon opérationnel de la stratégie de SONATRACH est d'optimiser les services apportés aux autres activités et aux partenaires, en amont et en aval de la chaîne de valeur du groupe, en développant le réseau de transport et en fiabilisant et sécurisant son exploitation.

Le réseau de transport par canalisation s'est considérablement densifié au fil des années sur le territoire national. Il s'étend aujourd'hui, sur près de 22.000 Kilomètres dont 53% sont dédiés au transport du gaz naturel.

2.2.3. Liquéfaction et séparation :

L'activité liquéfaction-séparation (LQS) a pour mission la transformation des hydrocarbures par la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL.

Pionnière dans le GNL, SONATRACH s'est hissée parmi les tous premiers acteurs mondiaux dans la production et la commercialisation du gaz naturel liquéfié et des sous-produits tels que l'éthane, le propane butane et la gazoline.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

L'activité liquéfaction et séparation s'est affirmée en tant que maillon important dans la chaîne de valeur de SONATRACH s'élevant en activité à part entière, dont sa mission principale est la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL.

SONATRACH figure aujourd'hui, parmi les leaders mondiaux dans l'industrie du GNL et des GPL. Les exportations de GNL par voie maritime sont de l'ordre de 21 Milliards de cm³

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie ; axée sur la performance opérationnelle. L'entreprise réaffirme sa volonté d'accélérer le développement des capacités de production en GNL et le renforcement de la présence algérienne sur le marché international du gaz.

2.2.4. Raffinage et pétrochimie :

L'activité raffinage et pétrochimie a pour mission essentielle l'exploitation et la gestion, de l'outil de production du raffinage et de la pétrochimie, pour répondre principalement à la demande du marché national en produits pétroliers.

Dans une optique de valorisation de ses matières premières, SONATRACH à travers son programme d'investissement dans le raffinage et la pétrochimie, ambitionne d'être un acteur majeur et de participer l'industrialisation de l'Algérie.

Toujours en quête de performance, SONATRACH confirme sa volonté de conclure des partenariats avec de grands groupes pétroliers et gaziers. Après avoir racheté au groupe Exxon Mobil, sa raffinerie d'Augusta en Sicile, ainsi que trois terminaux pétroliers, SONATRACH poursuit son déploiement à l'international avec la réalisation d'une unité de propylène en Turquie, traduisant ainsi la volonté de SONATRACH à développer son mécanisme de processing dans l'aval à l'étranger.

2.2.5. Commercialisation :

L'activité commercialisation a pour mission de veiller aux approvisionnements énergétiques du marché national, sa première mission statutaire en tant que garant du service public, et à la valorisation des hydrocarbures liquides et gazeux primaires et transformés, exportés sur les marchés internationaux.

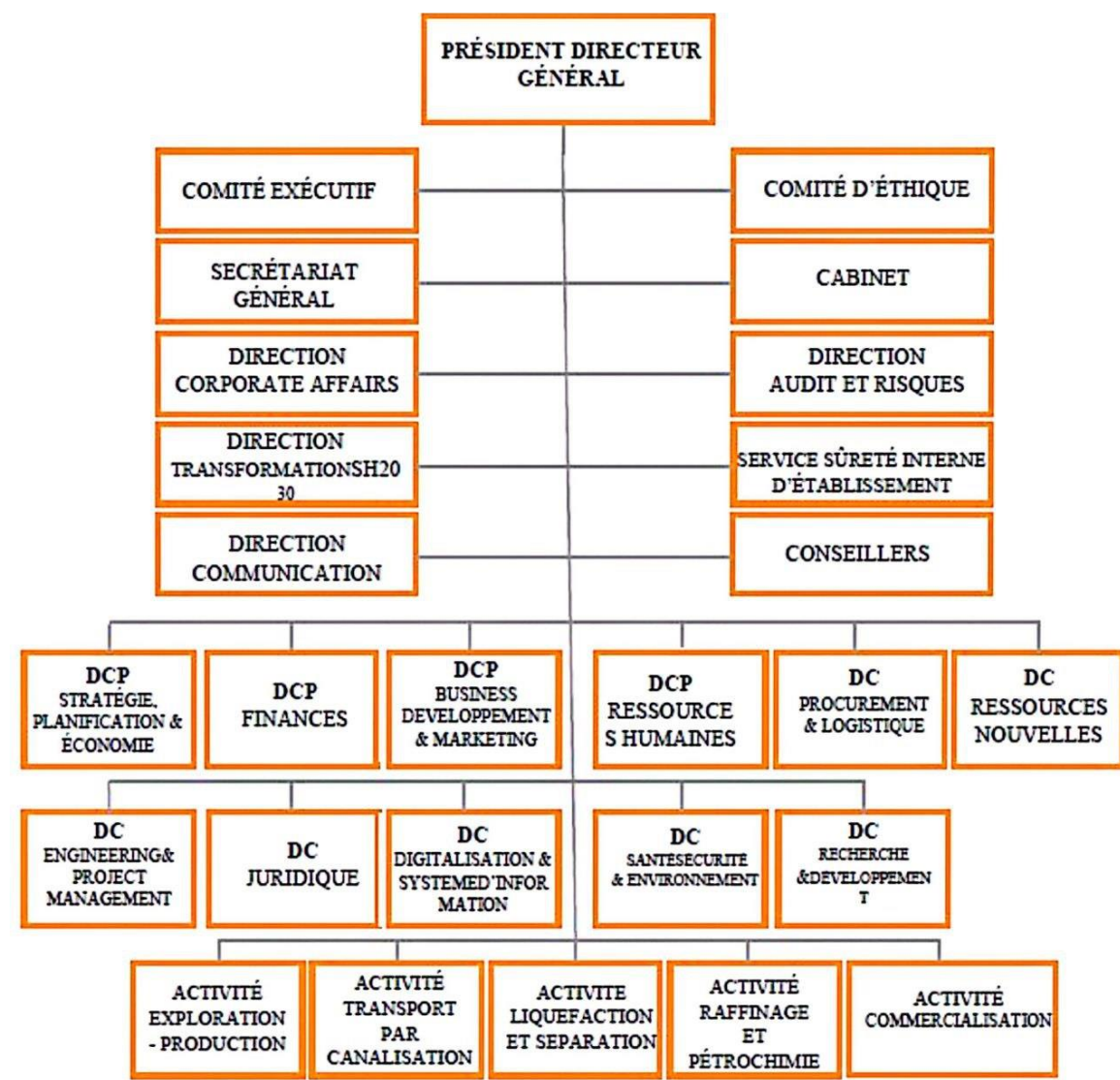
SONATRACH s'est fixé plusieurs grands objectifs concernant le développement de son volet commercial : renforcer les approvisionnements du marché national, mieux valoriser ses exportations et consolider son rang de fournisseur de premier ordre sur la scène internationale.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

SONATRACH compte se diversifier aussi bien sur le plan géographique, en élargissant son portefeuille clients, que sur le plan des montages commerciaux et des outils de commercialisation.

3. Organigramme de l'entreprise SONATRACH :

Figure 10: Organigramme de la macrostructure de SONATRACH



Source : Document interne de SONATRACH

Les principes d'organisation et les logiques de fonctionnement qui sont à la base de ce schéma organisent le Groupe SONATRACH autour de ses métiers, avec un renforcement des capacités de la Direction Générale en termes d'élaboration des stratégies et des politiques, une décentralisation effective et une simplification du fonctionnement.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Le schéma d'organisation et de Fonctionnement de la macrostructure de SONATRACH vise à

- ✓ Conforter la Direction Générale dans son rôle de conception et de coordination, de pilotage et de management du Groupe.
- ✓ Limiter le nombre des centres de décisions et réduire l'éventail de subordination du Président Directeur Général.
- ✓ Permettre une décentralisation poussée des pouvoirs et des responsabilités.
- ✓ Assurer un reporting permanent et fiable sur l'ensemble des activités du Groupe, de son fonctionnement et de l'évolution de ses centres de coûts.
- ✓ Renforcer de manière significative la fonction Ressources Humaines Groupe.
- ✓ Donner la priorité aux activités opérationnelles, assurer l'appui des unités fonctionnelles aux opérations et développer le partage des ressources.
- ✓ Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaires à l'efficacité globale du Groupe.

Le schéma de la macrostructure s'articule en conséquence, autour :

De la direction générale, des activités opérationnelles et des directions fonctionnelles.

➤ La Direction Générale du Groupe :

Elle est assurée par le Président Directeur Général qui est chargé d'apporter l'appui nécessaire dans le monitoring et la coordination de management du groupe, assisté par un Secrétaire Général assiste le Président Directeur Général dans le suivi et la cohésion du management du Groupe, d'un comité exécutif et d'un comité d'examen et d'orientation chargé de l'étude des dossiers et la formulation de recommandations au comité exécutif.

➤ Les Activités Opérationnelles :

Elles exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en international. Il s'agit de l'Activité Amont (AMT), de l'Activité Aval (AVL), de l'Activité Transport par Canalisations (TRC) et de l'Activité Commercialisation (COM). Chacune des Activités est placée sous l'autorité d'un Vice-Président.

➤ Les directions fonctionnelles :

Les directions fonctionnelles veillent à l'application des politiques et stratégies du groupe, remplissent les missions d'information et de reporting, élaborent les instruments de pilotage du

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux activités opérationnelles du groupe. Elles sont organisées en quatre groupes nommés : « Direction Coordination Groupe ».

4. SONATRACH : la division Petroleum Engineering et Développement (PED) :

4.1. Présentation :

Entre la découverte d'un gisement à hydrocarbures et l'exploitation de ces derniers, des études sérieuses de développement et de stratégie de production doivent être établies afin de conserver et de rentabiliser au maximum ces richesses au profit de l'économie algérienne.

La division P.E.D a été créée afin de réaliser ces différentes études pour chaque champ, et concevoir des plans de développement et d'exploitation des gisements. Ces études portent essentiellement sur l'évaluation des réserves de l'ensemble des gisements à travers le territoire national ainsi que la planification et le suivi des opérations (forage, stimulation des puits...).

Au centre de l'activité Exploration & Production, ou elle est axée sur la gestion du réservoir, la division PED interagit avec toutes les autres divisions de cette activité (EXP, FOR, ENC, PROD, ASSOC) à travers des processus d'échange de données petro-techniques brutes et traités dans chacune des phases du cycle de vie du gisement.

4.2. Les missions de la division PED :

- La réalisation des études d'engineering de base et de définition des options de développement de chaque champ ;
- La conception et la définition des plans de développement et d'exploitation des gisements ainsi que la préparation des programmes y afférents ;
- La réalisation des études technico-économiques sur le développement et l'exploitation des gisements existants ou découverts ainsi que des études de gisement ;
- L'établissement des prévisions annuelles et des perspectives pluriannuelles de production et d'injection ;
- La constitution en un centre d'excellence et d'expertise technique et scientifique dans le domaine du réservoir engineering et l'appui aux activités de la Société en la matière ;
- La constitution d'un fichier sur les données relatives aux périmètres opérés sur le domaine minier national ;

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

- La participation avec les autres Divisions aux appels d'offres d'exploration et de développement en Algérie et à l'étranger ;

4.3. Organisation de la Division PED :

La division est composée de six directions qui représentent les corps de métiers, et quatre départements administratifs et soutiens :

➤ Les Directions :

- Direction Gisements Ouest ;
- Direction Gisements Est ;
- Direction Evaluations ;
- Direction Techniques Production ;
- Direction Suivi Projets et Reporting ;
- Direction Associations ;

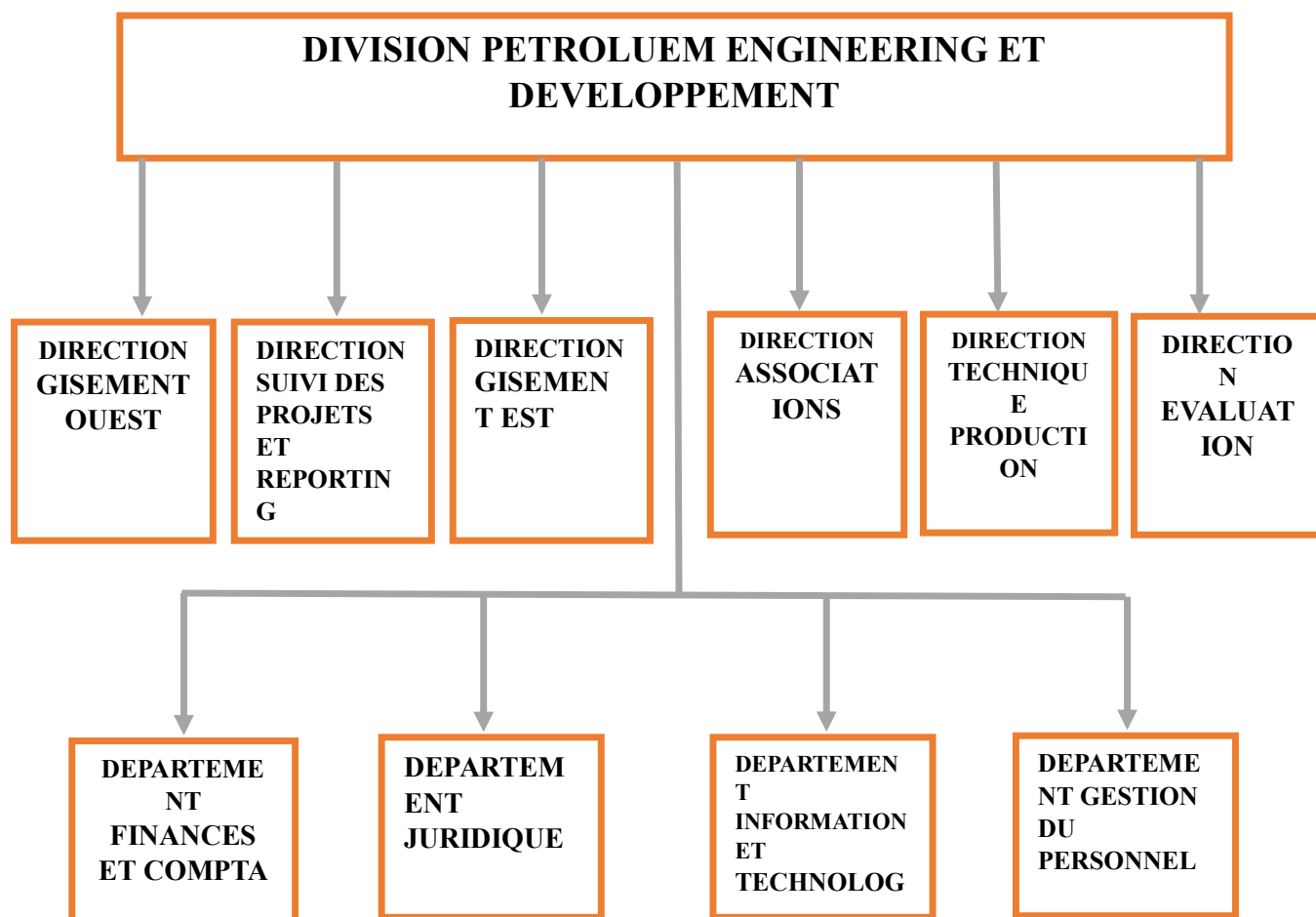
➤ Les départements :

- Département Gestion du personnel ;
- Département Juridique ;
- Département Finance ;
- Département Informatique et Technologie.

L'organigramme suivant nous montre les différentes Directions et Départements de la division PED :

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Figure 11: Organigramme de la division PED



Source : document interne de l'entreprise

4.3.1. Présentation de la Direction Finances et comptabilité :

La Direction Finances et Comptabilité est une entité importante au sein de l'entreprise SONATRACH. Elle est chargée de la gestion des finances et de la comptabilité de l'entreprise.

Elle travaille en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise pour s'assurer que les décisions financières prises soient en ligne avec les objectifs de l'entreprise.

Le Département Finances a pour missions essentielles :

- ✓ La gestion Financière et comptable de la Division PED ;
- ✓ La préparation, le suivi et le contrôle des budgets d'investissements de la Division ;
- ✓ La tenue de la comptabilité générale en conformité avec la législation en vigueur ;

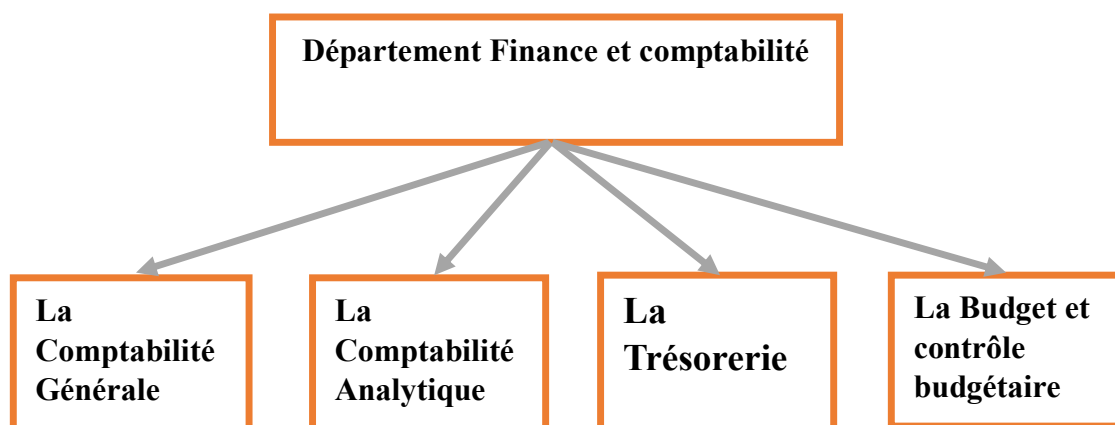
Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

- ✓ La tenue de la trésorerie, la gestion et le suivi des différents comptes bancaires ;
- ✓ L'établissement des bilans comptables et les bilans d'exécution budgétaire de la division PED ;
- ✓ L'élaboration, la mise à jour et la diffusion du plan comptable Analytique ;
- ✓ Le Reporting aux structures hiérarchiques ;
- ✓ La préparation des FDP (filed developpement plan).
- ✓ Réalisation des contrats communs avec la DP

Pour concrétiser les différentes tâches assignées à la structure Finances et comptabilité compte tenu de leur complexité, la direction Finance et Comptabilité a été structurée et dotée de quatre (04) départements au niveau du siège de l'entreprise :

- La Comptabilité Générale,
- La Comptabilité Analytique,
- La Trésorerie,
- **La Budget et contrôle budgétaire.**

Figure 12: Organigramme de la Direction Finances et comptabilité



Source : document interne de département finance

❖ Service Budget et Contrôle Budgétaire :

Le service budget et contrôle budgétaire est chargé d'élaborer le budget d'investissement et assiste en matière de gestion prévisionnelle les structures opérationnelles notamment au sud

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Les principales tâches qui sont attribuées à cette fonction sont :

- La planification, l'élaboration, le suivi des projets ;
- Le contrôle, la consolidation, la présentation, des budgets des investissements de l'ensemble de la Division PED conformément aux orientations de la direction générale ;
- La détermination, la diffusion des : couts prévisionnels des principaux produits liquides et gazeux et des tableaux de bord financier de la Division PED ;
- Assurer le contrôle budgétaire et son harmonisation au niveau des directions régionales ;
- Définir en permanence les objectifs et les besoins en information financières de gestion vue l'établir et d'actualisé la banque des données financières.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Section 02 : Le processus budgétaire au sein de SONATRACH

Dans cette section, nous allons présenter l'objectif de la gestion budgétaire au sein de la Division PED, ainsi que le processus d'élaboration, en mettant en évidence les différentes étapes suivies pour construire le budget annuel.

Nous aborderons également les principaux types de budgets utilisés par la Division, les mécanismes de contrôle budgétaire mis en place, ainsi que l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations, dans le but de montrer comment ces éléments contribuent à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

1. L'objectif de la gestion budgétaire au sein de la Division PED :

La gestion budgétaire au sein de la Division PED poursuit plusieurs objectifs essentiels, visant à assurer une utilisation efficace des ressources financières et à soutenir la performance globale de l'unité. Parmi ces objectifs, on peut citer :

- ✓ **Prévision des charges et des dépenses :** Il s'agit d'élaborer des prévisions budgétaires annuelles et pluriannuelles, portant sur l'ensemble des charges et des dépenses, dans le but d'assurer une planification financière rigoureuse et de garantir la disponibilité des ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités prévues.
- ✓ **Planification d'investissement :** assurer une allocation optimale des ressources financières dédiées aux projets d'investissement (équipements, infrastructures), en veillant au respect des délais, des enveloppes budgétaires et des priorités stratégiques.
- ✓ **Suivi de la performance financière :** Par la confrontation systématique entre les prévisions budgétaires et les réalisations financières afin d'identifier les écarts, d'en analyser les causes, et de proposer les ajustements requis.
- ✓ **Aide à la décision stratégique :** Fourniture d'informations financières éclairantes pour accompagner les prises de décision de direction.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

2. La Procédure budgétaire :

La procédure budgétaire au sein de la Division PED mobilise plusieurs intervenants et s'organise autour de différentes étapes clés, depuis la note d'orientation jusqu'à l'élaboration et le suivi des budgets :

2.1. Les intervenants :

Dans une entreprise, la gestion budgétaire mobilise plusieurs **intervenants** à différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels. Voici les principaux :

2.1.1. La direction Générale :

- ✓ Lance la procédure de planification financière en définissant les grandes directrices.
- ✓ Analyse en premier lieu les indicateurs globaux transmis par les différents responsables des unités budgétaires.
- ✓ Propose, si nécessaire, des ajustements à introduire.
- ✓ Procède ensuite à l'approbation des prévisions budgétaires détaillées, ainsi que du budget global agrégé.
- ✓ Emission de la note d'orientation.

2.1.2. Contrôleur de gestion :

- ✓ Organise le processus budgétaire, il élabore le calendrier, les modèles des budgets, les procédures et les consignes à suivre.
- ✓ Il centralise les données transmises par les services, les analyse et en fait une synthèse globale.
- ✓ En étape d'exécution, il compare les réalisations aux les prévisions et établit les écarts (positifs ou négatifs).
- ✓ Il garantit la sensibilisation et l'accompagnement des responsables opérationnels pour les impliquer efficacement dans la gestion budgétaire.

2.1.3. Les Responsables de Services :

- ✓ Ils transforment les orientations stratégiques de l'entreprise en plans d'action concrets à au niveau de leur unité
- ✓ Ils sont chargés de l'élaboration du budget en définissant les besoins en ressources humaines, matérielles et financières.
- ✓ Ils assurent le suivi régulier de l'exécution budgétaire et rendent compte des écarts éventuels

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

- ✓ Ils collaborent avec le contrôleur de gestion pour procéder aux ajustements budgétaires nécessaires

2.1.4. La direction finance et comptabilité :

- ✓ Elle fournit les données financières et comptables nécessaires pour élaborer des prévisions budgétaires fiables.
- ✓ Elle veille à l'intégration des contraintes financières, fiscales et réglementaires dans le processus budgétaire.
- ✓ Elle garantit la cohérence entre les prévisions budgétaires et la situation financière réelle de l'entreprise.
- ✓ Elle assure le suivi des flux financiers pour contrôler l'exécution du budget et détecter d'éventuelles dérives.

2.2. La lettre d'orientation :

Les procédures débutent dès l'envoi de « la lettre d'orientation » budgétaire établie par la direction, qu'il s'agisse du budget d'investissement-le plus important- ou de fonctionnement (d'exploitation).

La lettre d'orientation constitue un document officiel émis par la Direction Générale pour encadrer le processus budgétaire. Elle définit les grandes lignes stratégiques ainsi que les principales données chiffrées que les unités doivent intégrer dans leurs propositions budgétaires. Ce document, revêtu de la signature de la Direction Générale, est destiné aux responsables d'objectifs afin de garantir l'alignement des budgets avec la stratégie de l'entreprise.

Sa rédaction respecte un ensemble de directives précises, comprenant notamment :

- Un rappel des objectifs majeurs issus du Plan stratégique de l'entreprise ;
- La présentation des évolutions significatives par rapport aux méthodes de gestion précédentes, ainsi que la redéfinition éventuelle des responsabilités dans l'élaboration budgétaire ;
- Il présente les estimations des charges et produits attendus dans le cadre des activités courantes de l'entreprise.
- La prise en compte de l'environnement économique, concurrentiel et réglementaire dans lequel évolue l'entreprise ;

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

- Fixe un taux de change de référence à utiliser pour convertir les recettes en devises, afin de mesurer l'impact sur les équilibres financiers.
- Décrit les étapes clés du processus de gestion budgétaire (élaboration, validation, suivi, révision), avec les délais fixés pour chaque phase.

Au sein de la division PED de Sonatrach, deux budgets essentiels encadrent la gestion financière : le budget d'exploitation, qui couvre les dépenses liées au fonctionnement quotidien, et le budget d'investissement, consacré au développement et à l'acquisition de nouveaux actifs, mon travail de recherche se focalise principalement sur ce dernier.

2.3. Budget d'exploitation :

Le budget d'exploitation regroupe les dépenses nécessaires au fonctionnement courant des activités de transport, production et commercialisation des hydrocarbures. Il couvre notamment les coûts de maintenance, d'énergie, de personnel et de services liés à l'exploitation des installations.

Comme mentionné précédemment, le processus budgétaire commence par la réception d'une feuille de route, qui représente les orientations générales fixées par la direction en matière de politique budgétaire. En ce qui concerne le budget de fonctionnement, chaque service recevra un ensemble de formulaires conformément à cette instruction, qui comprend un aperçu des tâches et un formulaire énumérant les besoins en fournitures de bureau.

Une fois ces documents complétés, ils sont transmis au service Budget et Contrôle Budgétaire de la direction des Finances. Ce dernier est chargé d'élaborer les prévisions budgétaires en fonction des besoins exprimés dans ces documents.

- Canevas de Mission (Annexe 1)
- Tableau Besoin de Fournitures de Bureaux

Une fois les canevas remplis et les besoins indiqués, le service Budget et contrôle budgétaire, établit les budgets de fonctionnement nécessaires pour chaque direction pôle et départements.

2.4. Budget d'Investissement :¹⁰⁷

Le budget d'investissement concerne les prévisions financières destinées à financer les projets de développement et d'expansion, tels que la construction de nouvelles installations,

¹⁰⁷ Document interne de l'entreprise (Elaboration et suivi de budget d'investissement), Hydra, Division PED, 2020

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

l'acquisition d'équipements lourds ou la réalisation de projets de recherche. Il vise à renforcer les capacités de production, améliorer l'efficacité et soutenir la croissance à long terme de l'entreprise.

L'Utilité de cette procédure est de canaliser les objectifs et l'encadrement des plans d'actions tracer, qui traduisent la stratégie opérationnelle.

Par cela le but recherché est, une meilleure optimisation des efforts ainsi que le temps consacré pour l'élaboration des plans annuels et ceux à moyen terme (PMT) d'investissements.

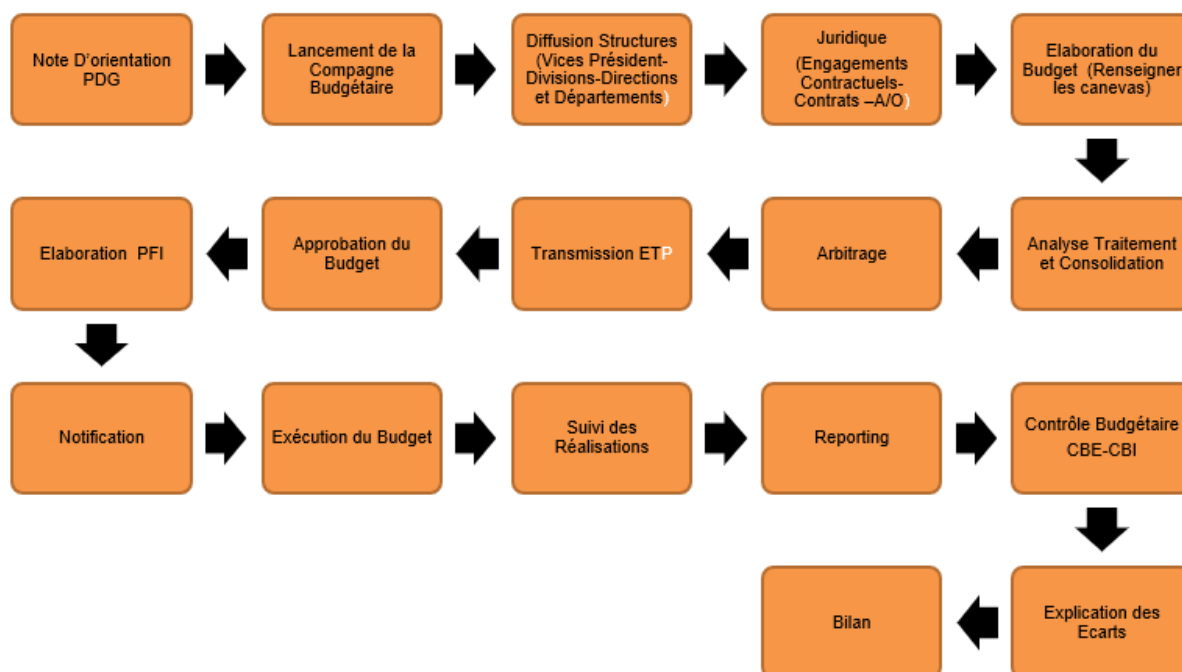
2.4.1. Les étapes d'élaboration du budget d'investissement :

De la préparation à l'exécution du budget d'investissement le processus d'élaboration comprend 4 étapes importantes, à savoir :

- **La planification**, par la planification il faut entendre l'alignement de l'enveloppe budgétaire.
- **La programmation**, la programmation est fixée à moyen terme, elle consiste à l'identification des projets en déterminant les priorités.
- **Budgétisation**, consiste à fixer les montants globaux prévisionnels et leur déglobalisations annuelles.
- **Le suivi et le Reporting**, toutes les structures de la Division PED sont tenues de transmettre dans les délais impartis, soit le 5 de chaque mois leurs réalisations mensuelles au Département Finance.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Figure 13: Les étapes d'élaboration d budget et le suivi budgétaire



Source : Elaboré par nous-même

2.4.2. La démarche d'élaboration de budget d'investissement :

L'élaboration du budget suit un processus structuré qui permet de définir les besoins financiers, de fixer les priorités et de planifier les ressources en cohérence avec les objectifs de la Division.

➤ Lancement de la campagne Budgétaire :

Le lancement de la campagne budgétaire se fait à une date officielle, (entre fin mars et début avril pour la révision du Plan est fin juillet et début août pour le Plan Initial et le Plan Moyen Terme), par une réunion de lancement de campagne de Monsieur le Directeur de la Division. Sont tracées, lors de cette réunion, les orientations à prendre en matière de correction à porter sur le budget initial (N-1), et sensibiliser les intervenants à une maîtrise et une exactitude des coûts prévisionnels sur les clôtures à donner.

➤ Elaboration de budget d'investissement :

L'élaboration du plan à Moyen Terme ou de la Révision du Plan Initial, suit quatre (04) étapes essentielles :

- La collecte des informations ;

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

- L'examen des propositions des structures ;
- La saisie et le traitement ;
- L'examen du Budget d'investissement.

- **La collecte des informations :**

Diffusion à l'ensemble des structures :

- La situation des réalisations en cours ;
- La situation financière des contrats en cours ;
- Les taux de change à appliquer ;
- Les fiches ou canevas des projets en cours avec rappel des données antérieures (Plan initial, réalisations antérieures, PMTE) ;
- Des canevas vierges pour des nouveaux projets à inscrire.

- **Examen des propositions des structures :**

Chaque structure doit présenter ses propositions au service budget, tout en argumentant l'opportunité (augmentations ou diminutions), et en renseignant les variations des différentes rubriques du budget d'un exercice à un autre.

- **Saisie et traitement :**

Pour chaque projet la structure doit expliquer le but et l'opportunité du projet. Ces explications seront mentionnées sur les commentaires accompagnant le Plan final.

La structure doit présenter les éléments argumentant ses projets.

- ✓ **La description du projet doit s'articuler sur :**

- Libellé du Projet.
- Lieu de réalisation du Projet.
- Descriptif technique du projet.
- Descriptif des travaux prévus dans la prévision de clôture N en terme physique et en donnant la valorisation de chaque lot, étapes voire phase ;
- Descriptif des travaux prévus dans le budget N+1 et PMTE, en donnant la valorisation de chaque étape ;
- Compte analytique approprié.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

✓ **Un planning prévisionnel de réalisation doit être suivi.** Il doit comporter :

- L'opportunité du projet.
- Etude Technico-économique du projet ;
- La situation vis-à-vis des appels d'offres ;
- Signature et entrée en vigueur des contrats ;
- Date de démarrage des travaux ;
- Pourcentage d'avancement physique des différentes tâches (phases) ;
- Evaluation des coûts des différentes tâches en dinars et en devises ;
- Elaboration de la répartition mensuelle du budget initial N+1 ;
- Détermination des modes de calcul.

• Examen et arbitrage du plan :

L'ensemble de ces documents, qui constituent le budget d'investissement de la Division, doit faire l'objet d'une première approbation par les différents Directeurs (Gisements, Technique de Production, Développement et Stratégie Planification Reporting), avant un examen final par Monsieur le Directeur de la Division.

➤ Exécution du budget d'investissement :

Le Budget d'Investissement ne devient exécutoire qu'après son approbation par Monsieur le Président Directeur Général de la SONATRACH.

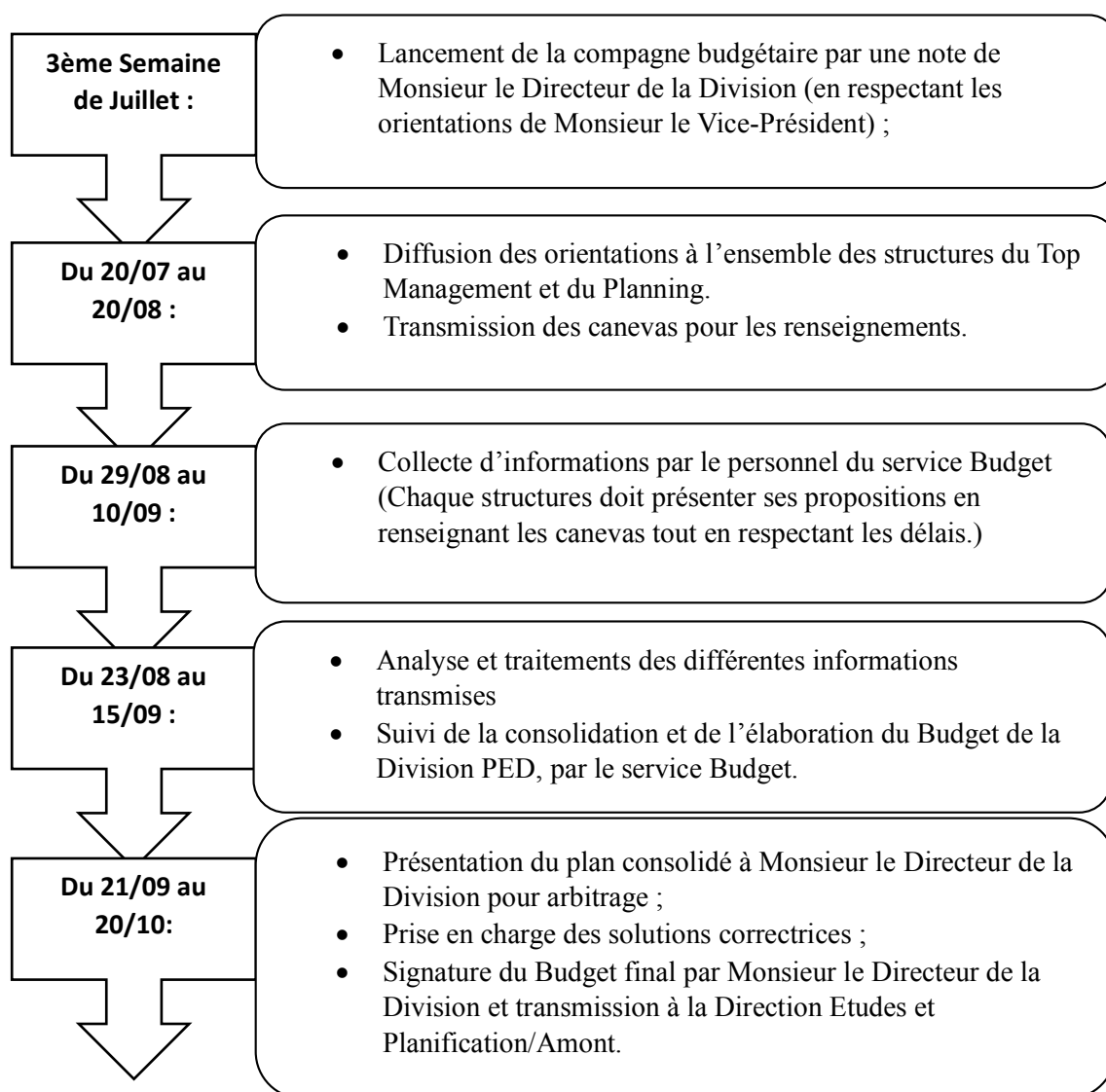
La décision d'exécution du Budget relève des prérogatives du Président Directeur Général et tout dépassement en matière Budgétaire inférieur ou égal à 10% relève des prérogatives du Directeur de la Division.

Au-delà de ce seuil l'accord de Monsieur le Président Directeur Général est obligatoire.

- Pour la bonne application de ces procédures voici le planning des différentes phases d'élaboration du budget d'investissement :

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Figure 14: Plan des différentes étapes de préparation de bases de l'investissement



Source : Elaboré par nous-même

Les études d'investissement au sein de la division PED sont réalisées par région ; ci-dessous, nous présentons trois d'entre elles : Hassi R'mel, In Salah et Sud ouest :

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Tableau 3: PMT région HASI R'MEL

Les chiffres en KDA

1DA= 136\$

1DA = 149 €

PERIMETRES	Initial 2020		Initial 2021		Initial 2022		Initial 2023		Initial 2024		TOTAL		Observations
	TOTAL	dont Devise	TOTAL	dont Devise	TOTAL	dont Devise	TOTAL	dont Devise	TOTAL	dont Devise	TOTAL	dont Devise	
hassir'mel	455 400	318 780	258 800	181 160	250 290	175 203	230 234	161 164	213 318	149 323	455 400	1 675 570	
Études Réservoirs HassiR'mel (Etude Complémentaire)	110 000	77 000	69 000	48 300	70 000	49 000	55 800	39 060	50 897	35 628	604 685	423 279	Suivi des travaux sur HRM : Implantation de nouveaux puits boosting 3eme phase+ Réseau de surface + réservoir D2
Études Réservoirs HassiR'mel SUD	223 600	156 520	76 100	53 270	72 300	50 610	69 600	48 720	63 789	44 652	859 161	601 413	Actualisation du modèle réservoir
Transfert des Gisements	56 800	39 760	48 900	34 230	47 890	33 523	45 100	31 570	42 134	29 494	409 401	286 581	Etudes géologique et réservoir des gisements transférés de exploration (EXP GED TRF) et les futures découverts
Retraitement Sismique 3D HRM (2977 KM²)	65 000	45 500	64 800	45 360	60 100	42 070	59 734	41 814	56 498	39 549	520 424	364 297	

Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Tableau 4: PMT région In Salah

Les chiffres en KDA

1DA= 136\$

1DA=149€

Périmètres	Initial 2020		Initial 2021		Initial 2022		Initial 2023		Initial 2024		TOTAL		Observations
	total	don't Devis e	Total	Don't Devis e.	Total	d ont De vis e	Total	dont Devis e	Total	dont Devi se	Total	do nt Dev is e	
In Salah	2443 300	1710 310	2150 900	1505 630	192 5 200	134 7 64 0	1819 300	1273 510	149 9 700	1049 790	1672 5 280	117 0 769 6	
Études Réservoirs (Géologique et Géophysique) Tinhert	1567 300	1097 110	1278 900	895 230	106 5 000	74 5 50 0	98 800	699 160	800 000	560 000	9707 000	679 4 900	Préparation du cahier des charges. Des études en interne ont été réalisées pour l'implantation des puits. Des évaluations en interne sont en cours des découvertes transférées.
Mesure Spéciales Tinhert	8760 00	6132 00	872 000	6104 00	860 2 00	602 1 40	8205 00	5743 50	699 7 00	4897 90	7018 280	491 2 796	Préparation des intervalles à échantillonner

Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Tableau 5: PMT région pôle SUD OUEST

Les chiffres en KDA

1DA= 136\$

1DA=149€

Périmètres	Initial 2020		Initial 2021		Initial 2022		Initial 2023		Initial 2024		TOTAL		Observations
	Total	Dont Devise.	total	dont Devis e	total	dont Devis e.	Total	dont Devise	Total	dont Devis e.	total	dont Devis e.	
POLE SUD OUEST	571 000	399 700	542 780	379 946	529 560	370 992	494 900	346 430	454 700	318 290	4407 998	3085 599	
													Etude à réaliser :
													G&G et réservoir
													Acquisition
													sismique 3D
													(interprétation
Projet Développement Zerafa	230 000	161 000	210 980	147 686	200 700	140 490	180 900	126 630	150 800	105 560	1654 746	1158 522	réalisée) o Forage de nouveaux puits et
													reprise de certain
													puits
													o Transfert des
													nouvelles données
													d'Exploration
Acquisition Sismique 3 D HassiMouina (1000 KM²)	134 000	93 800	131 500	92050	129 760	90 832	127 500	89 250	122 300	85610	1096 602	767621	projet démarerra en 2024
													le projet
Traitement Sismique 3 D HassiMouina (1000 KM²)	120 000	84 000	119 450	83 615	1189 00	83 230	11 5600	80 920	111 600	78 120	995 453	696 805	démarrera le 2 ^{ème} trimestre
													2024
travaux transfert des gisements	87 000	60 900	80 850	56 595	80 200	56 140	70 900	49 630	70 000	49 000	661 215	462 851	Etudes Géologiques et réservoirs

Source: Document interne de l'entreprise

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

- Au cours de la première année du PMT dans les trois régions, les budgets alloués ont été particulièrement élevés, principalement en raison des opérations d'acquisition et/ou de développement sismique, ainsi que des études réservoir, qui mobilisent une part importante du budget global.
- La deuxième année est davantage orientée vers le développement des projets et des gisements acquis l'année précédente. Forts de l'expérience acquise au fil des années, les équipes de la Division PED assurent désormais la réalisation de ces projets en interne, ce qui se traduit par une diminution des besoins budgétaires.
- Enfin, durant les trois dernières années, on observe une baisse significative des prévisions budgétaires, liée à la prise en charge progressive de la production en interne.

3. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est un outil essentiel dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

Sonatrach procède à une analyse régulière des écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations effectives, en se basant sur une approche détaillée par projet. Cette méthode permet d'identifier précisément les sources de déviation

Dans le cadre de la gestion budgétaire des projets d'investissement au sein de Sonatrach, cette étude s'est concentrée essentiellement sur les écarts défavorables, c'est-à-dire les situations où les réalisations se sont avérées inférieures aux prévisions budgétaires. L'analyse a été menée à partir d'une comparaison entre deux exercices budgétaires consécutifs 2023 et 2024, afin de détecter les insuffisances ayant affecté la maîtrise des dépenses ou la rentabilité attendue des investissements.

L'objectif est de mettre en évidence les écarts significatifs, d'identifier leurs causes et d'évaluer les actions correctives mises en place par l'entreprise pour améliorer sa performance. Ce travail vise à souligner l'importance du suivi budgétaire comme outil stratégique permettant une meilleure maîtrise des projets d'investissement et une contribution efficace à la performance financière globale.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Tableau 6: Ecart sur budget d'investissement global année 2023

Nature de l'investissement	Budget 2023 Prévu (KDA)	Budget 2023 Réalise (KDA)	Écart négatif (KDA)	Taux de Réalisation (%)	Observation principale
Études Réservoirs	6 029 788	1 529 132	4 500 656	25 %	Retards dus à l'absence de conventions et de contrats
Études Sismiques	8 489 182	3 743 827	4 745 355	44 %	Manque de ressources chez l'entité exécutante
Travaux Laboratoires	380 615	0	380 615	0 %	Projets non exécutés faute d'équipement disponible
Travaux de Forage	2 350 503	312 352	2 037 571	13 %	Retards dans la transmission des factures
WO et Fracturation Hydraulique	18 787 791	13 288 400	5 499 391	71 %	Annulation d'opérations selon instructions du top management
Logiciels et Licences	896 243	505 253	390 990	56 %	Fin de contrats et arrêt de certaines licences
Autres investissements divers	2 952 472	1 747 972	1 204 500	60 %	Absence ou retard dans la contractualisation

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Total général	39 786 594	21 127 521	18 659 073	53 %	—
---------------	---------------	---------------	---------------	------	---

Source : Document interne de l'entreprise.

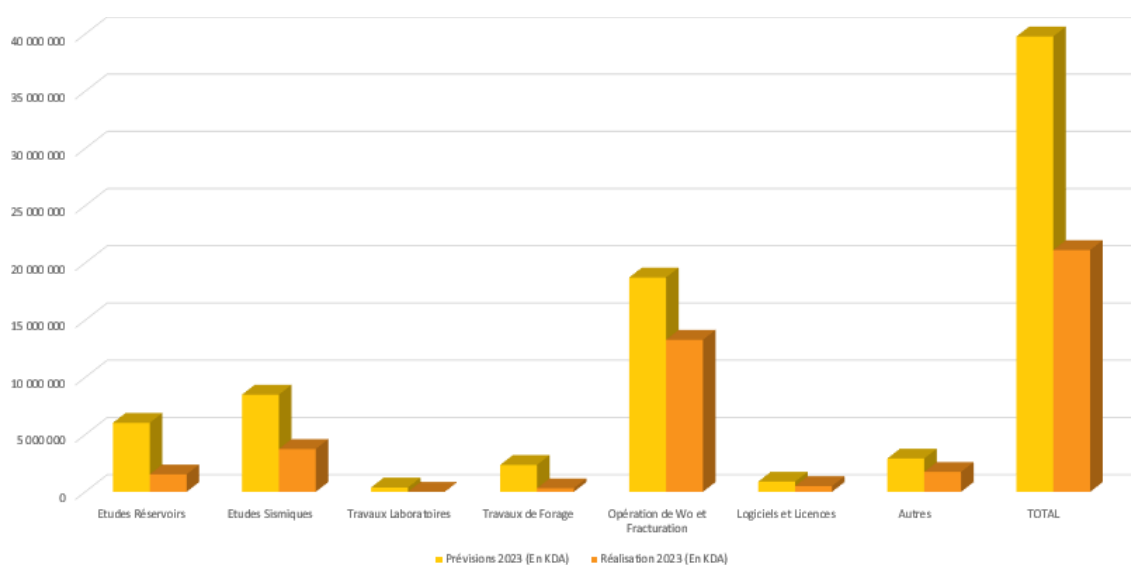
Calcul :

Écart = Réel – Prévisionnel

Taux de réalisation (%) = (Réalisation / Prévision) × 100

L'entreprise avait prévu un montant total de 39 788 594 KDA pour différents projets d'investissement en 2023. Cependant, seuls 21 127 521 KDA ont été effectivement engagés, soit un taux global de réalisation de 53 %, ce qui reflète un écart important de 18 661 073 KDA entre Etudes et opérations aux puits.

Figure 15: Graphique comparatif des prévisions et réalisations budgétaire-2023



Source : Elaboré par nous même

Ce graphique représente la comparaison entre les prévisions budgétaires et les réalisations effectives pour différents postes d'investissement au cours de l'année 2023. Les données sont exprimées en milliers de dinars algériens (KDA).

Il met en évidence un écart important entre les montants prévus et réalisés, notamment pour les études réservoirs, les travaux de forage, et les laboratoires, où les réalisations ont été très faibles

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

voire nulles. Les principales causes du taux faible des réalisations financières des projets d'investissement par rapport à l'objectif fixé sont :

- Le retard dans la délivrance de la quittance de transfert de la taxe de domiciliation bancaire par la DGE ;
- La non facturation par les partenaires des réalisations et des travaux effectués ;
- L'inscription de projets au plan non suffisamment maturés ;
- Le manque de visibilité lors de l'élaboration du Budget, physique valorisé des investissements (inscriptions de montants dérisoires),
- La réception tardive des factures ;

➤ L'impact des écarts sur la performance financière :

Les écarts budgétaires constatés, avec un taux de réalisation global de 53 %, ont un lien direct avec la production des hydrocarbures, ce qui impact négativement sur la performance financière de l'entreprise. Le non-respect des prévisions, notamment dans les projets de forage, les études réservoirs ou les opérations WO, entraîne un retard dans la réalisation des investissements sur les puits productifs, limitant ainsi les revenus futurs attendus.

De plus, l'inefficacité dans la mise en œuvre budgétaire réduit la rentabilité des capitaux investis et peut générer des coûts supplémentaires à long terme.

➤ Les actions correctives issues du contrôle budgétaire :

Au sein de Sonatrach, les actions correctives budgétaires sont mises en œuvre à travers un mécanisme rigoureux de reporting et de suivi mensuel. Si une structure n'atteint pas le niveau de réalisation prévu, une partie de son budget peut lui être retirée pour être réaffectée à une autre structure ayant un dépassement justifié. Ce processus passe par trois niveaux d'arbitrage : le directeur de la division, le vice-président, puis le PDG.

Chaque mois, les chefs de structure et les responsables concernés analysent les écarts entre les prévisions et les réalisations. A la fin de l'année, pour chaque projet, un seuil de réalisation d'au moins 80 % est exigé. En cas de non-atteinte de ce seuil, une justification est obligatoire. À l'inverse, même si une réalisation supérieure à 100 % est acceptable, tout dépassement au-delà de 110 % doit également être motivé par des explications précises.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Tableau 7 : Les actions corrective 2023

Écart identifié	Action corrective proposée	Impact sur la performance
Faible réalisation des études réservoirs	Accélération du processus contractuel, planification des appels d'offres	Réduction des retards, meilleur pilotage des projets
Zéro réalisation pour les labos	Achat d'équipements prioritaires, meilleure prévision des besoins	Optimisation des ressources, réduction des pertes de temps
Abandon de certaines opérations	Réaffectation du budget vers projets plus rentables	Meilleure rentabilité du capital investi

Source : Elaboré par nous-même à partir de la documentation interne de l'entreprise

Ce tableau met en lumière des écarts budgétaires et les actions proposées pour y remédier. L'amélioration du processus contractuel et la planification des besoins visent à limiter les retards et optimiser les ressources. La réaffectation des budgets vers des projets plus rentables permettrait d'accroître la performance financière et l'efficacité des investissements.

Tableau 8: Bilan d'exécution 2024

Nature	Prévision 2024 en (KDA)	Réalisation 2024 en (KDA)	Taux de réalisation (%)
Études Réservoirs	6 029 788	3 617 872	60 %
Études Sismiques	8 489 152	5 518 768	65 %
Travaux Laboratoires	380 615	266 000	70 %
Travaux de Forage	2 350 503	1 410 000	60 %
Opérations de WO et Fracturation Hydraulique	18 779 791	12 777 000	68 %
Logiciels et Licences	896 243	627 370	70 %
Autres	2 912 492	2 098 000	72 %

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Total	39 838 584	27 314 010	68 %
-------	------------	------------	------

Source : Document interne de l'entreprise

Le tableau ci-dessous illustre une amélioration notable du taux de réalisation budgétaire en 2024, atteignant 68 % contre 53 % en 2023. Cette progression est le résultat direct des actions correctives mises en œuvre, telles que la planification anticipée, l'accélération des procédures contractuelles, et une meilleure coordination entre les différentes entités impliquées.

Tableau 9: Résultat financiers comparés 2023/2024 (KDA)

Indicateur	2023	2024
Taux de réalisation	53 %	68 %
Chiffre d'affaires	25 964 765.05	30 638 412.33
Résultat net	-1 678 193,65	203 899,73
EBE	-1 306 654,65	329 006,80
Capacité de production accrue	+5 % (projets retardés)	+12 % (projets finalisés à temps)

Source : Elaboré à partir de la documentation interne de l'entreprise.

En 2023, la faible exécution budgétaire de l'entreprise a eu un impact direct sur la production et par conséquent sur sa performance global. De nombreux projets d'investissement ont été différés ou abandonnés, ce qui ralentit le rythme de développement et compromet la réalisation des objectifs stratégiques. Cette situation a limité la création de valeur, diminué la rentabilité de l'entreprise ce qui entraîne un EBE négatif et elle a engendrer un manque à gagner en termes de production. En l'absence d'une mise en œuvre efficace des budgets alloués, les opportunités de croissance ont été manquées, notamment la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

En 2024, l'entreprise grâce un meilleur suivi budgétaire, a pu réaliser un plus grand nombre de projet d'investissement, permettant une augmentation de la capacité de production. Cette

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

hausse de production a eu un impact direct sur le chiffre d'affaires, notamment grâce à des choix de projets plus pertinents et mieux ciblés ce qui a renforcé la rentabilité ce qui provoque un EBE positif. Son résultat net a ainsi connu une augmentation remarquable, favorisée par une mise en œuvre plus efficace des ressources financières. Cette gestion serrée budgétaire a permis d'optimiser des investissements et le renforcer de la performance globale de l'entreprise.

L'analyse du processus de gestion budgétaire au sein de l'entreprise a mis en évidence des écarts importants entre les prévisions et les réalisations, notamment dans les budgets d'investissement. Ces écarts démontrent des insuffisances en matière de planification, de contractualisation et de suivi budgétaire.

Bien qu'un système de gestion budgétaire organisé soit en place, les retards d'exécution ont affecté directement la performance financière. L'amélioration de cette performance passe donc par un renforcement des outils de contrôle budgétaire, une meilleure anticipation des contraintes opérationnelles, ainsi qu'une plus grande rigueur dans le suivi et l'analyse des écarts.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Section 3 : la performance au sein de Sonatrach

Dans cette section, nous avons évalué la performance de l'entreprise à travers le calcul de deux indicateurs financiers, l'analyse des outils de pilotage en place, ainsi qu'un entretien réalisé pour mieux comprendre la réalité du terrain. Cette analyse nous a permis d'identifier les points forts et les faiblesses de l'entreprise, tout en formulant quelques recommandations en vue d'améliorer sa performance globale.

1. La mesure de la performance :

Dans le secteur pétrolier, la performance financière joue un rôle stratégique essentiel. C'est un secteur particulièrement capitalistique, où les investissements sont lourds, les cycles longs et les risques multiples.

Dans ce fait, il est donc crucial pour la division PED de s'appuyer sur des outils d'évaluation fiables et adaptés aux spécificités du secteur, ainsi que le choix des indicateurs de performance doit refléter à la fois les objectifs de rentabilité et la réalité opérationnelle.

Dans cette logique, et en se basant sur les bilans de l'année 2023 et 2024 (Annexe2) ainsi que sur le compte de résultat correspondant (Annexe3), nous avons retenu deux indicateurs clé pour mesurer la rentabilité : **le taux de rendement des capitaux investis (ROI) et le taux de rentabilité financière (ROE)**

1.1. Les indicateurs de performance au sein de Sonatrach :

1.1.1. Le taux de rendement des capitaux investis (ROI) :

Le taux de rendement des capitaux investis (ROI – Return on Investment) est un indicateur de performance financière qui mesure la capacité d'une entreprise à générer un bénéfice net à partir de l'ensemble des capitaux investis. Il permet ainsi d'évaluer l'efficacité globale de l'investissement et constitue un outil d'aide à la décision en matière d'allocation des ressources et de choix stratégiques. Il se calcule comme suit :

$$\text{ROI} = (\text{Résultat net} / \text{Capitaux investis}) \times 100$$

Tableau 10: Tableau de calcul de ROI (KDA)

Année	2023	2024
Résultat net	-1 678 193,65	203 899,73
Total actif	4 844 175,33	8 238 579,66
ROI	-34.64%	2.48%

Source : Elaboré par nous-même à partir de la documentation interne de l'entreprise

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Interprétation :

L'année 2023 a été marquée par une insuffisance de rentabilité, telle qu'atteste un retour sur investissement (ROI) négatif. Ce résultat indique que l'investissement n'a pas été rentable, les revenus acquis n'étant pas capables de compenser le coût des investissements réalisés. Cette situation met en évidence une utilisation inefficace des ressources financières et révèle que les objectifs de rentabilité n'ont pas été atteints.

En revanche, en 2024, la situation s'est améliorée avec un retour sur investissement positif, traduisant une capacité de l'entreprise à tirer un bénéfice, même modeste, des capitaux investis. Cette progression témoigne d'une meilleure gestion des ressources et d'une dynamique plus favorable sur le plan opérationnel. Bien que le niveau de rentabilité reste limité, le résultat obtenu reflète un redressement encourageant par rapport à l'exercice précédent.

1.1.2. Le taux de rentabilité financière (ROE) :

Bien que Sonatrach soit une entreprise publique économique, le ROE demeure un indicateur pertinent pour évaluer l'efficacité de l'utilisation des fonds propres de l'Actionnaire à savoir l'Etat.

$$\text{ROE} = (\text{Résultat net} / \text{capitaux propre}) \times 100$$

Tableau 11: Tableau de calcul du ROE (KDA)

Année	2023	2024
Résultat net	-1 678 193,65	203 899,73
Capitaux propre	3 411 720,59	6 675 428,61
ROE	-49.18%	3.05%

Source : Elaboré par nous-même à partir de la documentation interne de l'entreprise

Interprétation :

En 2023, le retour sur capitaux propres (ROE) affichait une valeur négative, révélant ainsi que le résultat net de l'entreprise était insuffisant par rapport aux fonds propres mobilisés. Ce constat traduit une rentabilité négative, et reflète des difficultés financières importantes pour cette période. Il en découle une performance financière insatisfaisante, mettant en évidence une mauvaise efficacité dans l'exploitation des ressources.

En revanche, à l'exercice 2024, le ROE devient positif, ce qui traduit une nette amélioration de la performance financière. Cette évolution découle du fait que Sonatrach a su mieux valoriser

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

ses ressources propres à travers entre autres, l'amélioration des réalisations des projets d'investissement lesquels ont contribué à l'accroissement de la production et, par conséquent, à l'amélioration du résultat net.

2. Le pilotage de la performance :

Pour assurer le bon suivi de ses études d'investissement, la division PED, utilise des outils pour mesurer et piloter la performance de l'entreprise.

Ces outils permettent de comparer ce qui été prévu sur le budget avec ce qui se passe réellement sur le terrain, en cas d'écart, les responsables peuvent réagir efficacement par des actions correctives et d'ajuster les ressources de manière optimale et assurer la performance financière.

2.1. Le tableau de bord :

Le tableau de bord, au sein de la Division PED est un outil de pilotage indispensable, préparé par le contrôleur de gestion, il permet d'assurer un suivi structuré de l'exécution des projets liée au secteur pétrole et gaz, il rassemble des indicateurs clés de performance (KPI) portant notamment sur le respect de délais, la maîtrise des couts, et la réalisation des objectifs fixés.

Ce tableau de bord est mis à jour périodiquement, que ce soit sur une base mensuelle, trimestrielle, ou semestrielle.

2.2. Le reporting :

Le reporting constitue un outil clé pour analyser et transmettre les résultats financiers d'une organisation.

La procédure de Reporting a pour objet de cadrer l'élaboration des rapports et des synthèses, afin de valoriser les travaux (projets, forages, loggings, travaux aux puits, planification, formations et Réunions) réalisés par la division PED et la Mise en place d'un canevas afin de standardiser l'information à mettre en valeur.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Tableau 12: Suivi des rapports mensuels pour la région Hassi R'mel

Perimeters	initiale 2024		janv-24		févr-24		mars-24		avr-24		mai-24		juin-24	
	Total	Don t Devis e.	Total	don t De v.	Total	dont Devi se	Total	Dont	Total	Don t Devis e.	Total	don t De v.	Total	don t De v.
HASSI R'MEL	355 450	318 780	39 860	29 570	30 930	22 476	33 208	24 646	26 358	18 551	39 652	27 756	34 360	24 052
Études Réservoirs HassiR'mel (Etude Compléme ntaire)	210 070	77 000	11 000	8 250	16 500	12 375	22 000	15 600	9 900	6 930	11 000	7 700	5 500	3 850
Études Réservoirs HassiR'me l SUD	323 630	156 520	22 360	16 770	11 180	7 826	6 708	4 696	6 708	4 696	15 652	10 956	22 360	15 652
Transfert des Gisements	56 801	39 760	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retraitement Sismique 3D HRM (2977 KM²)	74 050	45 500	6 500	4 550	3 250	2 275	6 500	4 550	9 750	6 825	13 000	9 100	6 500	4 550

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

juil-18		août-24		sept-24		oct-24		nov-24		déc-24		TOTAL		%	Observation
total	Don t dev is e	Total	Don dev is e	total	Don t dev is e	total	Don t dev is e	total	Don t dev is e	total	Don t dev is e	total	Dont devis e		
28 910	20 237	16 666	11 666	15 458	10 821	35 510	24 857	62 220	43 554	33 260	7 630	365 132	265 715		
3 300	2 310	0	0	5 500	3 850	9 900	6 930	11 000	7 700	4 400	3 080	110 000	77 000	100%	projet finalisé
22 360	15 652	13 416	9 391	6 708	4 696	22 360	15 652	44 720	31 304	22 360	0	216 892	151 824	97%	projet finalisé
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	Etudes différée en 2025 suite aux manques de données de l'exploration (projet différé en 2025)
3 250	2 275	3 250	2 275	3 250	2 275	3 250	2 275	6 500	4 550	6 500	4 550	71 500	50 050	110%	dépassement justifié et autorisé par le chef de la division

Source : Document interne de l'entreprise

3. La gestion budgétaire comme outil d'amélioration de performance financière :

La gestion budgétaire constitue un outil stratégique majeur dans l'amélioration de la performance financière d'une entreprise. Elle est basée sur un processus organisé comprenant trois étapes essentielles : la planification, le suivi et le contrôle. La planification budgétaire offre la possibilité d'établir une feuille de route financière en définissant des objectifs clairs et quantifiables, en fonction des priorités stratégiques de l'organisation. Elle facilite l'allocation optimale des ressources, en veillant à ce que les moyens disponibles soient dirigés vers les activités les plus créatrices de valeur.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Le suivi budgétaire, de son côté, se concrétise par une comparaison périodique des réalisations et des prévisions dressées. Ce traitement permet de débusquer les écarts, d'en remonter les causes et d'y opposer les ajustements nécessaires à temps utile. La stricte traçabilité du budget est un indicateur de pilotage obligatoire pour augmenter la réactivité de l'entreprise en face des imprévus financiers ou des évolutions de conjoncture.

Enfin, le contrôle budgétaire a pour objectif d'évaluer la performance des décisions financières prises et de mesurer le degré de réalisation des objectifs fixés. Il contribue à renforcer la discipline budgétaire, à responsabiliser les différents acteurs participant à l'administration et à alimenter le processus décisionnel avec des informations fiables et précises.

Ainsi, en assurant une meilleure maîtrise des coûts, une allocation efficace des ressources et une gouvernance financière plus rigoureuse, la gestion budgétaire participe directement à l'amélioration durable de la performance financière de l'entreprise. Elle se présente non seulement comme un instrument de pilotage interne, mais également comme un levier d'optimisation stratégique au service de la compétitivité et de la pérennité organisationnelle.

4. L'analyse de l'entretien semi directif :

Analyse de la gestion budgétaire selon le personnel du département budget de la division PED à partir d'un petit entretien :

Nous avons choisi de mener un entretien semi-directif, permettant aux répondants de s'exprimer librement tout en répondant à une série de questions ciblées. Cette approche avait pour objectif à la fois d'obtenir des informations pertinentes et de vérifier certaines hypothèses liées à notre problématique de recherche.

Après le recueil des données auprès du personnel du département budget, nous avons procédé à une synthèse des différentes réponses obtenues, présentée comme suit :

1. Comment commence généralement le processus d'élaboration budgétaire dans votre division ?

Le processus d'élaboration budgétaire dans notre division commence généralement par une phase de préparation durant laquelle chaque service identifie ses besoins pour l'année à venir, en se basant sur les réalisations passées, les objectifs fixés.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

2. La direction générale apporte-t-elle un appui clair et des explications sur les différentes étapes du processus budgétaire ?

Oui, La direction générale envoie une note d'orientation à chaque campagne budgétaire

3. Sur quelles données s'appuie-t-on pour construire les prévisions budgétaires ?

On s'appuie sur les données de n-1 ainsi que les réalisations clôturées au mois d'août du début de la campagne budgétaire.

4. Quels outils ou procédures sont utilisés pour le suivi budgétaire ?

À travers des reporting des réalisations du volet exploitation et du volet investissement

5. Est-ce que la SONATRACH utilise le benchmarking comme un outil d'appui ?

Non, cet outil n'est pas utilisé

6. Comment sont identifiés et gérés les écarts entre prévisions et réalisations ?

Sur la base du taux de réalisation mensuelle de chaque rubrique de charge pour le volet investissement, tout écart supérieur/inférieur à 10% doit être justifié.

7. À quelle fréquence se fait ce suivi (mensuel, trimestriel...) ?

Mensuel et un examen Anuel

8. Existe-t-il des ajustements en cours d'exécution budgétaire ? Si oui, comment sont-ils validés ?

Oui, parfois l'enveloppe budgétaire allouée pour une charge est réajustée à la hausse suite à des événements exceptionnels, Exemple : Hausse de la matière première sur le marché. La validation se fait un travers un rapport explicative signé par le Directeur de la Structure concernée

9. D'après vous, en quoi la gestion budgétaire contribue-t-elle à la performance financière de la division ?

Oui, la gestion budgétaire contribue à l'amélioration de la performance financière, car elle permet de fixer les objectifs, suivre leur exécution, et à corriger rapidement les écarts en cas de dérivé. Grâce au suivi régulier, nous pouvons anticiper les dépassements, réajuster nos plans, et améliorer la rentabilité de nos projets.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

10. S'il y a des dépassements budgétaires, quelles sont les principales causes de ces écarts ?

Parfois, les dépassements budgétaires sont dus à la :

- ✓ Glissements des réalisations de l'exercice précédent ;
- ✓ Evénements ou projets exceptionnels non prévus initialement ;
- ✓ Les retards de commencement qui sont dus généralement au retard de signatures des contrats

L'entretien montre que le processus budgétaire dans la division est structuré, participatif et encadré par la direction via une note d'orientation. Les prévisions s'appuient sur les données de l'année précédente et les réalisations à août, ce qui garantit une certaine fiabilité. Le suivi est mensuel, avec justification des écarts importants, et des ajustements sont possibles en cours d'année.

Ce système permet un suivi rigoureux des objectifs, une réactivité face aux écarts et contribue ainsi à l'amélioration de la performance financière de la division.

5. Analyse du processus budgétaire au sein de la division PED :

L'analyse de la gestion budgétaire au sein de la Division PED de SONATRACH met en évidence à la fois des points forts à apprécier et des faiblesses à corriger. Leur identification permet de mieux comprendre dans quelle mesure ce système aide réellement à la performance financière de l'entreprise, dans le but d'avoir une vision globale sur les failles de ce dernier et de proposer des suggestions concrètes en vue de les corriger.

5.1. Les points forts :

- ✓ Le processus suit une démarche planifiée, avec des étapes bien définies allant de la planification initiale à la validation, ce qui favorise la clarté des objectifs financiers.
- ✓ La Direction Générale élabore une note d'orientation fixant les priorités annuelles de l'Entreprise. Cette note, transmise à toutes les Activités, Divisions et structures, permet de construire un budget aligné sur les objectifs globaux de l'entreprise, ce qui contribue à renforcer la cohérence entre stratégie et exécution budgétaire.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

- ✓ Toutes les structures de SONATRACH participent à l'élaboration du budget en exprimant leurs besoins auprès des structures Finances qui en assurent la consolidation. Cette démarche favorise une meilleure compréhension des besoins opérationnels et une plus grande adhésion aux objectifs financiers fixés.
- ✓ L'utilisation de tableaux de bord, le reporting et d'indicateurs de suivi permet de surveiller l'évolution des dépenses et d'anticiper les écarts entre prévisions et réalisations pour prendre des décisions correctives.
- ✓ Les ressources financières sont généralement orientées sur des projets alignés avec les axes stratégiques de développement de la division, ce qui maximise l'utilisation des budgets répartis.

5.2. Les points faibles :

- ✓ Les ajustements budgétaires annuels peuvent être parfois difficiles à mettre en œuvre, ce qui tend à ralentir certains projets s'il y a des imprévus ou des changements de priorités.
- ✓ L'utilisation de tableurs Excel pour le suivi budgétaire chez Sonatrach s'avère inadaptée, ce qui limite l'efficacité du contrôle et retarde la mise en place des actions correctives, donc Les outils informatiques actuels ne permettent pas un contrôle budgétaire optimal, ce qui impacte négativement la gestion financière de l'entreprise.
- ✓ Les dépassements budgétaires sont souvent dus à des événements non prévus tels que des retards contractuels ou des fluctuations du marché. Cela montre un manque d'intégration d'une gestion prévisionnelle des risques dans le processus budgétaire.
- ✓ Le manque de coordination entre les services limite la cohérence du budget, entraînant des incohérences entre les prévisions et les besoins réels, ainsi que des retards dans l'exécution.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

6. Suggestions et perspectives :

Dans le but de remédier aux faiblesses relevées au cours de notre stage, nous proposons un ensemble de recommandations susceptibles d'améliorer la gestion budgétaire et de renforcer son efficacité.

- Il est recommandé d'adopter des procédures de suivi plus strictes et régulières, permettant une détection rapide des écarts. Les responsables budgétaires devraient également être tenus de justifier systématiquement ces écarts afin de favoriser la transparence et la réactivité dans la prise de décision.
- La performance financière repose également sur la capacité à prévoir les aléas. On propose donc d'introduire une analyse des risques à partir de la pré-planification budgétaire. Il s'agit d'identifier les paramètres susceptibles d'affecter les coûts ou les délais. Cette approche permet d'incarner le budget en le rendant plus réaliste et plus résistant aux imprévus.
- Pour améliorer la coordination entre les services, il serait pertinent d'instaurer des réunions régulières entre les responsables de projets et les équipes financières ou bien des processus de transmission systématique des informations. Cela favoriserait un meilleur partage d'informations, une adaptation plus réaliste des prévisions et une allocation des ressources plus cohérente.
- Mettre en œuvre un logiciel de contrôle de gestion ou une solution de business intelligence pour automatiser la collecte et l'analyse des données budgétaires. L'automatisation réduit les erreurs, accélère la consolidation budgétaire et permet des simulations, pour fiabiliser et moderniser le processus budgétaire.

Chapitre 03 : la gestion budgétaire au sein de SONATRACH

Conclusion :

Ce chapitre a permis de dresser un panorama complet de la gestion budgétaire au sein de la Division PED de SONATRACH. Nous avons analysé les différents processus et départements impliqués dans l'élaboration et le suivi des budgets d'investissement, en mettant particulièrement l'accent sur la coordination entre les équipes opérationnelles et financières. Cette étude nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement du système budgétaire de SONATRACH, ainsi que les phases clés de la préparation, de l'approbation et du suivi budgétaire.

L'examen du système budgétaire en place a révélé qu'il repose sur une série d'étapes structurées, permettant de traduire les objectifs stratégiques en prévisions financières, puis de comparer ces prévisions aux résultats effectivement réalisés. Le contrôle budgétaire joue ici un rôle central, car il permet de détecter les écarts, d'en identifier les causes et d'apporter les ajustements nécessaires pour garantir la maîtrise des coûts et des délais.

Le système de gestion de la performance de SONATRACH s'appuie donc fortement sur ces pratiques budgétaires. En effet, les budgets ne sont pas de simples instruments de planification ; ils constituent de véritables outils de pilotage stratégique permettant de mesurer la rentabilité des projets, d'optimiser l'utilisation des ressources et d'appuyer les prises de décision. À travers une gestion budgétaire rigoureuse et bien structurée, la Division PED contribue à renforcer la performance financière de l'entreprise et à soutenir ses objectifs de développement à long terme.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

Pour faire face à un environnement économique de plus en plus instable, notamment dans le secteur pétrolier et gazier, les entreprises publiques algériennes comme Sonatrach doivent impérativement renforcer leur compétitivité et améliorer leur performance financière. Dans ce contexte, la gestion budgétaire s'impose comme un outil fondamental du contrôle de gestion, permettant à l'entreprise d'orienter ses ressources vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

La gestion budgétaire repose sur trois piliers essentiels : la prévision, l'élaboration budgétaire et le contrôle des écarts. À travers la planification des ressources, la budgétisation des activités et l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations, elle permet de mieux piloter l'activité de l'entreprise. Le contrôle budgétaire, en particulier, joue un rôle central dans l'évaluation continue des résultats, favorisant la réactivité et la prise de décision fondée sur des données fiables.

Ce mémoire avait pour objectif d'étudier comment la gestion budgétaire contribue à l'amélioration de la performance financière de Sonatrach. Pour ce faire, nous avons suivi les étapes suivantes :

On a examiné le processus budgétaire mis en œuvre au sein de Sonatrach, afin d'en comprendre les mécanismes et les pratiques en place. On a également évalué l'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de l'entreprise. Enfin, l'objectif est d'identifier les éventuelles limites du système actuel et de formuler des recommandations en vue d'en améliorer l'efficacité et la contribution à la performance globale de Sonatrach.

La période de stage effectuée au sein de l'entreprise Sonatrach nous a permis de confronter nos connaissances académiques aux réalités du terrain. Ce qui nous a permis de relever un certain nombre de constats pertinents :

- ✓ Chez Sonatrach, la gestion budgétaire repose sur une approche rigoureuse de contrôle de gestion. Elle se manifeste comme une méthode de gestion à court terme, visant à traduire les orientations de la direction en prévisions chiffrées. Ce processus s'appuie sur l'analyse des résultats passés afin de projeter les activités futures. Par ailleurs, le contrôle budgétaire permet de comparer périodiquement les résultats obtenus avec les prévisions établies. L'ensemble de ces pratiques vient ainsi appuyer la validation de la première hypothèse.

Conclusion générale

- ✓ Dans le contexte du secteur pétrolier, Sonatrach utilise des indicateurs comme le ROI et le ROE pour évaluer la rentabilité de ses projets. Ces indicateurs sont essentiels pour mesurer l'efficacité des investissements réalisés et l'utilisation des capitaux propres apportés par l'État. Ils permettent un suivi précis de la performance financière. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse.
- ✓ Sonatrach améliore sa performance financière grâce à des outils budgétaires. Les tableaux de bord, les analyses des écarts et les prévisions permettent un suivi régulier de l'exécution budgétaire. Ces outils facilitent la prise de décision et l'ajustement rapide des ressources, ce qui confirme notre troisième hypothèse.

Lors de notre analyse du système budgétaire chez Sonatrach, nous avons constaté quelques lacunes importantes. Ces derniers doivent être corrigées pour améliorer la performance financière de l'entreprise :

- L'efficacité de la gestion budgétaire dépend de la rapidité et de la pertinence de l'analyse des écarts. Quand cette analyse est réalisée avec retard, elle limite la capacité de l'entreprise à corriger les écarts à temps, impactant négativement la maîtrise financière.
- Le manque d'outils numériques performants pour le suivi instantané des budgets limite la réactivité et la capacité d'ajustement en cours d'exercice.
- Tous les acteurs concernés ne sont pas toujours formés ou sensibilisés à l'importance du respect des procédures budgétaires.

Au vu des résultats obtenus et de l'analyse menée, il nous a paru essentiel de formuler des recommandations adaptées afin d'aider l'entreprise à améliorer son système budgétaire :

- Introduire une évaluation des aléas dès la phase de pré-planification pour anticiper les imprévus, rendre le budget plus réaliste et renforcer sa fiabilité.
- Mettre en place un système informatique performant pour optimiser le processus d'élaboration budgétaire, réduire les délais de traitement et limiter les risques d'erreurs.
- Apprécier la performance d'une entreprise ne se limite pas à l'analyse de quelques données chiffrées. Pour en avoir une compréhension approfondie, il est nécessaire de

Conclusion générale

prendre en compte une diversité d'indicateurs couvrant plusieurs dimensions de son activité.

En résumé, l'influence de la gestion budgétaire sur la performance de l'entreprise représente un domaine stratégique, pouvant être approfondi sous divers angles. Parmi les pistes à envisager, on peut citer :

- Mesurer comment l'introduction de systèmes informatiques modernes influence la rapidité, la précision et la fiabilité du suivi budgétaire.
- Explorer la gestion budgétaire en période de crise économique ou de forte volatilité, afin de comprendre comment les entreprises adaptent leurs prévisions et contrôles dans des contextes incertains.

Nous espérons avoir mené une étude productive et pertinente, qui saura répondre aux besoins spécifiques de Sonatrach et contribuer efficacement à son amélioration future.

Bibliographie

1.Ouvrage :

- ALAZARD (C), SEPARI (S), « Contrôle de gestion », 2e édition Dunod, Paris, 2010.
- APPERCEL (Romain), « Contrôle de gestion », Ed. Ellipses, Paris, 2022.
- AUCHER (Pierre), « Mesure de la performance financière de l'entreprise », Offices des publications universitaires, Algérie, 1993.
- BOUQUIN (Henri), « Le contrôle de gestion », Ed. PUF, Paris, 2010.
- CLERC (Jean-Philippe), « Prévision et gestion budgétaire », Édition Le Génie des Glaciers, 2010.
- DORIATH (Brigitte), « Contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod, 5e édition, Paris, 2008.
- DORIATH (B), GOUJET (C), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Édition Dunod, 5e édition, 2011.
- DJERBI (Z), DURAND (X), KUSZLA (C), « Contrôle de gestion », Édition Dunod, 2020.
- DUMÉNIL (M), « Le contrôle de gestion : 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts », Édition GERESO, 5e édition, 2022.
- FERNANDEZ (Alain), « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Édition Eyrolles, 6e édition, Paris, 2010.
- FERNANDEZ (A), « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Édition Eyrolles, 6e édition, 2013.
- GERVAIS (Michel), « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Édition Vuibert, Paris, 1994.
- GIRAUD (F) et autres, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 3e édition, Gualino, Paris, 2008.
- GRANDGUILLOT (B), GRANDGUILLOT (F), « L'essentiel de la gestion prévisionnelle ».
- HEMICI (F), BOUNAB (M), « Techniques de gestion », Édition Dunod, 4e édition, 2016.
- HUTIN (Hervé), « Toute la finance de l'entreprise en pratique », 2e édition, Ed. d'Organisation, Paris, 2002.
- JACQUET (S), « Management de la performance : des concepts aux outils », professeur de management, Membre du CREG, 2011.

- KAAKIT (Abd El Ghafour), « Élaboration d'un tableau de bord prospectif », magistère, Université de Batna, 2002.
- KHEMAKHEM (A), « La dynamique de contrôle de gestion », Édition Dunod, Paris, 1992.
- LAGODA (J-M), « Fiches sur les tableaux de bord », Édition Ellipses, 2022.
- LECLERE (D), « L'essentiel de la Gestion budgétaire », Édition Eyrolles, Paris, 2012.
- LORINO (P), « Méthodes et pratiques de la performance », Édition d'Organisation, 3e édition, Paris, 2003.
- MALO (Jean-Louis), MATHE (Jean-Charles), « L'essentiel du contrôle de gestion », Édition d'Organisation, Paris, 2000.
- MARION (Alain) et autres, « Diagnostic de la performance de l'entreprise », Édition Dunod, 2012.
- MARMUSE (Christian), « La performance, Encyclopédie de gestion », 2e édition, Édition Économica, France, 1997.
- MONACO (Laurence), BARATAY (Christelle), « Contrôle de gestion », 2e édition, Gualino, Paris, 2024.
- MOTTIS (N), « Le contrôle de gestion », Édition EMS, 2e édition, 2006.
- NARO (G), AUGE (B), « Mini manuel de contrôle de gestion : Cours + Exos », Édition Dunod, 2011.
- PIGÉ (Benoît), LARDY (Philippe), « Reporting et contrôle budgétaire », 2e édition, 2011.
- RAGAIGNE (A), TAHAR (C), « Le contrôle de gestion », Édition Gualino, 2022.
- RAGAIGNE (A), TAHAR (C), « Contrôle de gestion, Principes du contrôle de gestion, gestion prévisionnelle et budgétaire - analyse des écarts - tableaux de bord et pilotage de la performance », Édition Gualino, 2e édition, 2022.
- RAVIART (David), THAON (Christian), « Comment piloter la performance », Édition L'Harmattan, Paris, 1999.
- SEPARI (Sabine), DUPARC (Romaric), « Contrôle de gestion », 2e édition, Dunod, 2021.
- SEPARI (Sabine), DUPARC (Romaric), « Contrôle de gestion », 2e édition, Dunod, Paris, 2024.

- SELMER (C), « Construire et défendre son budget », Édition Dunod, 3e édition, 2014.
- SELMER (Caroline), « Concevoir le tableau de bord : Méthodologie, outils et exemples visuels », Édition Dunod, 2015.
- TAHON (C), « Évaluation des performances des systèmes de production », Édition Hermès Science Publication, Paris, 2003.
- XAVIER (B), XAVIER (S), « Tous gestionnaires », Édition Dunod, 4e édition, 2016.
- WINAND (M), ZINTZ (T), « Management et évaluation de la performance », Édition De Boeck Supérieur, 2017.

2.Revue et périodique:

- BARILLOT (P), « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise », Gestion 2000, Volume 18, numéro 1, 2001.
- DOHOU (A), BERLAND (N), « Mesure de la performance globale des entreprises », 28e congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitiers.
- ENNESRAOUI (D), « La qualité et la performance de l'entreprise », Revue Marocaine de recherche en Management et Marketing, Vol. 16, 2017.
- KALIKA (M), « Structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », Les Petites Affiches, n°88, 24 juillet 1989.
- MOLHO (D), POISSON (D-F), « La performance globale de l'entreprise », 1re édition, Édition d'Organisation, Paris, 2003.
- SOGBOSSI BOCCO (B), « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, 2010/1, numéro 241.

3.Travaux universitaire :

- KANIT (Abd El Ghafour), *Élaboration d'un tableau de bord prospectif*, magistère, université de Batna, 2002.

4.Document interne :

Elaboration et suivi de budget d'investissement, Hydra, Division PED, 2020

5.Site Web :

www.sonatrach.com

Annexes

ANNEXE 1 : Canevas de mission budget d'exploitation

[illegible]

ANNEXE 2 : Bilan Division PED 2023/2024

(1) A ne pas utiliser

ANNEXE 3 : Tableau des comptes de résultats Division PED 2023/2024

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS					En Dinars	
UNITE		AU 31 Décembre N						
Cpte	NATION	N			N - 1			
		Externes	Internes	Total	Externes	Internes	Total	
70	Ventes et produits annexes	9,673,536,351.09	20,964,875,974.34	30,638,412,325.43	11,872,180,631.49	14,092,584,422.88	25,964,765,054.37	
72	Production stockée ou déstockée	20,419,622,471.26	-20,408,639,127.31	10,983,343.95	15,187,476,528.76	-14,092,482,005.44	1,094,994,523.32	
73	Production immobilisée	393,888,946.24		393,888,946.24	66,342,337.80		66,342,337.80	
74	Subventions d'exploitation							
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		30,487,047,768.59	556,236,847.03	31,043,284,615.62	27,125,999,498.05	102,417.44	27,126,101,915.49	
60	Achats consommés	59,163,615.64	3,254,167.30	62,417,782.94	2,969,581.87		2,969,581.87	
61	Services extérieurs	5,983,654,155.44	19,409,340.00	6,003,063,495.44	5,043,923,490.88	489,288.00	5,044,412,778.88	
62	Autres services extérieurs	46,094,708.46	1,706,277,572.44	1,752,372,280.90	75,394,873.51	1,887,714,504.92	1,963,109,378.43	
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		6,088,912,479.54	1,728,941,079.74	7,817,853,559.28	5,122,287,946.26	1,888,203,792.92	7,010,491,739.18	
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		24,398,135,289.05	-1,172,704,232.71	23,225,431,056.34	22,003,711,551.79	-1,888,101,375.48	20,115,610,176.31	
63	Charges de personnel	1,462,430,813.84		1,462,430,813.84	1,607,461,113.15		1,607,461,113.15	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	21,433,993,442.25		21,433,993,442.25	19,814,803,944.00		19,814,803,944.00	
IV - EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1,501,711,032.96	-1,172,704,232.71	329,006,800.25	581,446,494.64	-1,888,101,375.48	-1,306,654,880.84	
75	Autres produits opérationnels	142,240,303.95		142,240,303.95				
65	Autres charges opérationnelles	25,909,080.53	220,750.00	26,129,830.53	2,449,049.81		2,449,049.81	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	295,735,872.66		295,735,872.66	412,697,044.13		412,697,044.13	
78	Reprises sur pertes de valeurs et provisions	77,273,999.00		77,273,999.00	54,251,761.00		54,251,761.00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		1,399,580,382.72	-1,172,924,982.71	226,655,400.01	220,552,161.70	-1,888,101,375.48	-1,667,549,213.78	
76	Produits financiers	74,115.94		74,115.94				
66	Charges financières	26,805,815.27		26,805,815.27	20,155,177.00		20,155,177.00	
VI - RESULTAT FINANCIER		-26,731,699.33		-26,731,699.33	-20,155,177.00		-20,155,177.00	
VII - RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V + VI)		1,372,848,683.39	-1,172,924,982.71	199,923,700.68	200,396,984.70	-1,888,101,375.48	-1,687,704,390.78	
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
692/3	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-3,976,031.00		-3,976,031.00	-9,510,739.00		-9,510,739.00	
► TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		30,706,636,187.48	556,236,847.03	31,262,873,034.51	27,180,251,259.05	102,417.44	27,180,353,676.49	
► TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		29,329,811,473.09	1,729,161,829.74	31,058,973,302.83	26,970,343,535.35	1,888,203,792.92	28,858,547,328.27	
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1,376,824,714.39	-1,172,924,982.71	203,899,731.68	209,907,723.70	-1,888,101,375.48	-1,678,193,651.78	
77	Eléments extraordinaires (produits)							
67	Eléments extraordinaires (charges)							
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE								
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1,376,824,714.39	-1,172,924,982.71	203,899,731.68	209,907,723.70	-1,888,101,375.48	-1,678,193,651.78	

ANNEXE 4 : Guide d'entretiens

Bonjour, merci de m'accorder un moment pour cet entretien dans le cadre de mon mémoire de fin d'études.

Dans le cadre de l'obtention de notre diplôme de Master en Sciences Commerciales, spécialité « Finance et Comptabilité », à l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC Alger, ex-INC), nous menons un travail de recherche portant sur : « La contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance financière d'une entreprise du secteur pétrolier ».

Ce mémoire combine une réflexion théorique et une étude de cas pratique, essentielle pour illustrer les apports concrets de la gestion budgétaire dans un contexte réel. Pour ce faire, nous avons choisi l'entreprise SONATRACH, en raison de son rôle central dans l'industrie pétrolière algérienne et de la complexité de sa gestion financière.

Dans le but de mieux comprendre les pratiques budgétaires de l'entreprise, notamment en matière de planification, de suivi et d'évaluation budgétaire, nous vous invitons à répondre à cet entretien. Vos réponses permettront d'éclairer le rôle du service budget dans l'optimisation des ressources et l'amélioration de la performance financière.

Nous vous remercions sincèrement pour votre collaboration et le temps que vous nous accorderez dans le cadre de cette étude.

Répondu par : Chef service budget et contrôle budgétaire

- 1. Comment commence généralement le processus d'élaboration budgétaire dans votre division ?**

.....

- 2. La direction générale apporte-t-elle un appui clair et des explications sur les différentes étapes du processus budgétaire**

.....

- 3. Sur quelles données s'appuie-t-on pour construire les prévisions budgétaires ?**

.....

- 4. Quels outils ou procédures sont utilisés pour le suivi budgétaire ?**

.....

1. Est-ce que la SONATRACH utilise le benchmarking comme un outil d'appui ?

.....

2. Comment sont identifiés et gérés les écarts entre prévisions et réalisations ?

.....

3. À quelle fréquence se fait ce suivi (mensuel, trimestriel...) ?

.....

4. Existe-t-il des ajustements en cours d'exécution budgétaire ? Si oui, comment sont-ils validés ?

.....

5. D'après vous, en quoi la gestion budgétaire contribue-t-elle à la performance financière de la division ?

.....

6. S'il y a des dépassements budgétaires, quelles sont les principales causes de ces écarts ?

.....

7. La révision des actions correctives est-elle menée de façon rigoureuse et pertinente ?

.....

Table des matières :

Dédicaces :

Remerciement :

Résumé :

Liste figures :

Liste des tableaux :

Liste des abréviations :

Sommaire :

Introduction Générale.....	13
Chapitre 01	5
Généralités sur la gestion budgétaire.....	5
Introduction :.....	6
Section 01 : Notion de budget, origine, rôle et typologie :	7
1. Origine de la notion budget :	7
2. Définition de budget :.....	8
3. Rôle de budget :.....	8
4. Typologie de budget :	9
4.1. Les Budgets opérationnels :	9
4.1.1. Budget des ventes :	10
4.1.2. Budget de production :.....	10
4.1.3. Budget des approvisionnements :.....	11
4.2. Les budgets financiers :	11
4.2.1. Le budget des investissements :.....	12
4.2.2. Le budget de trésorerie :.....	12
5. Les documents de synthèse prévisionnelle :	14
5.1. Compte de résultat prévisionnel :	14
5.2. Un Bilan prévisionnel :	15
Section 2 : Le Processus et le cycle budgétaire	16
1. Définition de la Gestion budgétaire :	16
2. Les objectifs de la gestion budgétaire :	17
2.1. Le budget comme un instrument de contrôle de gestion :	17
2.2. Le budget comme un instrument de simulation et d'aide de décision :	17
2.3. Le budget comme un instrument de motivation et de gestion de conflit :	18
3. Les phases de la gestion budgétaire :	18
3.1. La planification :.....	18

3.1.1.	Le plan stratégique :	19
3.1.2.	Le plan opérationnel :	19
3.2.	La budgétisation :	20
3.3.	Le contrôle budgétaire :	20
4.	Les techniques d'élaboration budgétaire :	21
5.	La démarche budgétaire :	22
6.	Les acteurs intervenant dans le processus budgétaire :	24
6.1.	La direction générale :	24
6.2.	Les responsables des centres de responsabilité :	24
6.3.	Le contrôleur de gestion :	25
7.	Le cycle budgétaire :	25
Section 3 : Le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts :		27
1.	Le cadre conceptuel de contrôle budgétaire :	27
1.1.	Définition de contrôle budgétaire :	27
1.2.	Les différents niveaux du contrôle budgétaire :	28
1.3.	Les caractéristiques du contrôle budgétaire :	29
1.3.1.	Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion :	29
1.3.2.	Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif.	29
1.3.3.	Le contrôle budgétaire a une dominante financière.....	29
1.3.4.	Le contrôle budgétaire informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets	29
1.4.	Les étapes de contrôle budgétaire :	30
1.4.1.	Le contrôle avant l'action (à priori).....	30
1.4.2.	Le contrôle pendant l'action (pendant l'exercice budgétaire).....	30
1.4.3.	Le contrôle après l'action : (à posteriori)	30
2.	Analyse des écarts :	31
2.1.	Définition et calcul d'écart :	31
2.2.	Ecart sur résultat :	32
2.3.	Ecart sur chiffre d'affaires ou écart sur marge :	33
2.4.	Les écarts sur coûts :	33
2.5.	Principe d'élaboration des écarts :	36
2.6.	Mise en oeuvre d'actions correctives :	37
Conclusion :		38
Chapitre 2		39
La gestion budgétaire et l'amélioration de la performance.....		39

Introduction :	40
Section 1 : Cadre conceptuel de la performance	41
1. Définition de la performance :	41
2. Caractéristique de la performance :	42
3. Critère de la performance :	42
3.1. L'efficacité :	43
3.2. L'efficience :	43
3.3. La pertinence :	44
4. Dimension de la performance :	44
4.1. La performance stratégique :	44
4.2. La performance concurrentielle :	45
4.3. La performance commerciale :	45
4.4. La performance sociale et du facteur humain :	45
4.5. La performance économique et financière :	46
4.6. La performance organisationnelle :	46
Section 2 : la mesure de la performance	49
1. Définition de mesure de la performance :	49
2. Les objectifs de la mesure de la performance :	50
3. Les indicateurs de la performance :	51
3.1. Les qualités d'un indicateur de performance :	51
3.2. Les typologies d'indicateur :	52
3.3. Les indicateurs financiers :	53
4. Les axes de performance :	54
4.1. Axe client :	54
4.2. Axe actionnaire :	54
4.3. Axe personnel :	54
4.4. Axe partenaires :	55
4.5. Axe public :	55
Section 3 : La gestion budgétaire : un levier stratégique pour l'amélioration de la performance	57
1. Les outils de l'amélioration de la performance :	57
1.1. La méthode des couts cibles :	57
1.1.1. Les objectifs de la méthode :	58
1.1.2. La démarche de calcul :	58
1.1.3. Les avantages de la méthode :	59
1.1.4. Les limites de la méthode :	59

1.2.	La méthode de l'analyse de la valeur :	59
1.2.1.	Les objectifs de la méthode :	60
1.2.2.	La méthodologie de la méthode :	60
1.2.3.	Les avantages de la méthode :	61
1.2.4.	Les limites de la méthode :	61
2.	Pilotage de la performance :	61
2.1.	Définition de pilotage :	61
2.2.	Les outils de pilotage de la performance :	62
2.2.1.	Le tableau de bord :	62
2.2.2.	Le reporting :	62
2.2.3.	Le benchmarking :	63
2.2.4.	Le contrôle budgétaire :	63
3.	La gestion budgétaire et l'amélioration de la performance financière :	64
	Conclusion :	65
	Chapitre 03 :	66
	La gestion budgétaire et la Performance au sein de SONATRACH	66
	Introduction :	68
	Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	69
1.	Présentation générale de l'entreprise SONATRACH :	69
1.2.	SONATRACH en chiffre :	70
1.3.	Historique de la SONATRACH :	71
2.	Missions, Activités de SONATRACH :	73
2.1.	Missions de SONATRACH :	73
2.2.	Les activités de SONATRACH :	74
2.2.1.	Exploration-production :	74
2.2.2.	Transport par canalisation :	75
2.2.3.	Liquéfaction et séparation :	75
2.2.4.	Raffinage et pétrochimie :	76
2.2.5.	Commercialisation :	76
3.	Organigramme de l'entreprise SONATRACH :	77
4.	SONATRACH : la division Petroleum Engineering et Développement (PED) :	79
4.1.	Présentation :	79
4.2.	Les missions de la division PED :	79
4.3.	Organisation de la Division PED :	80
4.3.1.	Présentation de la Direction Finances et comptabilité :	81

Section 02 : Le processus budgétaire au sein de SONATRACH.....	84
1. L'objectif de la gestion budgétaire au sein de la Division PED :	84
2. La Procédure budgétaire :	85
2.1. Les intervenants :.....	85
2.1.1. La direction Générale :	85
2.1.2. Contrôleur de gestion :.....	85
2.1.3. Les Responsables de Services :	85
2.1.4. La direction finance et comptabilité :	86
2.2. La lettre d'orientation :	86
2.3. Budget d'exploitation :	87
2.4. Budget d'Investissement :	87
2.4.1. Les étapes d'élaboration du budget d'investissement :	88
2.4.2. La démarche d'élaboration de budget d'investissement :	89
3. Le contrôle budgétaire :	96
Section 3 : la performance au sein de Sonatrach	103
1. La mesure de la performance :.....	103
1.1. Les indicateurs de performance au sein de Sonatrach :.....	103
1.1.1. Le taux de rendement des capitaux investis (ROI) :	103
1.1.2. Le taux de rentabilité financière (ROE) :	104
2. Le pilotage de la performance :.....	105
2.1. Le tableau de bord :.....	105
2.2. Le reporting :	105
3. La gestion budgétaire comme outil d'amélioration de performance financière :.....	107
4. L'analyse de l'entretien semi directif :	108
5. Analyse du processus budgétaire au sein de la division PED :	110
5.1. Les points forts :.....	110
5.2. Les points faibles :	111
6. Suggestions et perspectives :.....	112
Conclusion :	113
Conclusion	114
Générale	114
Bibliographie	118
Annexes	122