

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES**



***Mémoire de fin de cycle***

***En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion***

***Spécialité : finance et comptabilité***

***Thème :***

***La Gestion budgétaire d'un projet d'investissement au sein***

***D'une entreprise économique***

***Cas : Sonatrach***

**Élaboré par :**

**Benmouma yanel besma  
Saidani Ferial**

**Encadré par :**

**Mr. Aggoun Salim  
Maitre de conférences classe –A-**

**Lieu du stage :** SONATRACH (Division Production), Hydra, Alger.

**Période du stage :** du 28/11/2022 au 28/05/2023.

**Année universitaire : 2022 /2023**

## **Remerciements**

*Nous souhaitons tout d'abord adresser nos sincères remerciements à nos familles qui ont fait preuve d'une patience et d'un soutien inconditionnel tout au long de notre parcours académique. Nous leur sommes infiniment reconnaissantes pour tout ce qu'ils ont fait pour nous.*

*Nos remerciements vont ensuite à notre encadrant, **Monsieur Aggoun Salim**, pour lui exprimer notre gratitude pour sa disponibilité, son écoute, ses orientations et ses conseils sans lesquels ce travail n'aurait pas vu le jour, et pour avoir apporté toute son expérience et son savoir à ce travail.*

***Monsieur Belghoul Sid Ali**, notre maître de stage, mérite également nos plus vifs remerciements pour son entière disponibilité, son aide précieuse, sa patience et son soutien tout au long de notre travail. Nous avons été chanceux de bénéficier de ses conseils éclairés, de son expertise professionnelle et de sa bienveillance.*

*Nous tenons à lui exprimer notre profonde gratitude pour l'aide et l'encouragement qu'il nous a apportés durant cette expérience de stage.*

*Nous tenons également à remercier les membres du jury qui ont bien voulu accepter de valoriser ce travail.*

*Enfin, nous souhaitons exprimer notre gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail. Nous avons bénéficié de l'aide précieuse de nombreux individus tout au long de notre parcours, et nous tenons à leur exprimer notre sincère reconnaissance. Leurs conseils, leurs commentaires et leurs encouragements nous ont été d'une grande aide pour mener à bien notre travail. Nous les remercions du fond du cœur pour leur soutien et leur confiance en nous.*

**Merci.**

## **Résumé**

La gestion budgétaire est un outil indispensable de contrôle de gestion qui permet de prévoir les dépenses, de les comparer aux réalisations, de quantifier les écarts et d'établir des prévisions plus précises afin d'optimiser les performances de l'entreprise.

La budgétisation touche plusieurs cycles, dont le cycle d'investissement, qui reflète la pérennité de l'entreprise sur le marché. L'investissement est un outil crucial qui permet à l'entreprise d'augmenter sa valeur, de se lancer dans de nouvelles activités et d'élargir ses parts de marché dans un environnement caractérisé par une concurrence rude. La gestion budgétaire d'un projet d'investissement est un travail qui comprend les prévisions, qui consistent à anticiper les charges et les différents coûts qui permettront la réalisation du projet, et le suivi du projet. Le calcul des écarts et leur justification sont essentiels pour la pertinence des prévisions ultérieures ainsi que pour la prise de décision.

Notre stage pratique au sein de SONATRACH division production nous a permis de constater l'importance et l'efficacité de la gestion budgétaire du projet d'investissement, ainsi que les démarches et le processus nécessaires pour y parvenir. Nous avons également pris conscience de son impact sur la pérennité et la prise de décision de l'entreprise.

### **Mots clés**

Gestion budgétaire, coûts, prévisions, dépenses, l'investissement, écart, cycle d'investissement, projet d'investissement.

## الملخص

تعد إدارة الميزانية أداة تحكم إدارية لا غنى عنها تتيح التنبؤ بالنفقات ومقارنتها بالنتائج الفعلية وتحديد الفروق الكمية وإجراء تنبؤات أكثر دقة لتحسين أداء المؤسسة.

تتضمن الميزانية عدة دورات، بما في ذلك دورة الاستثمار، والتي تعكس ديمومة المؤسسة في السوق. الاستثمار هو أداة حاسمة تسمح للمؤسسة بزيادة قيمتها وإطلاق نشاطات جديدة وتوسيع حصتها في السوق في بيئة من المنافسة القاسية، وتعد إدارة ميزانية المشروع الاستثماري عمل يشمل التنبؤات التي تتألف من المعرفة المسبقة بالتكاليف التي ستسمح بتنفيذ المشروع ومتابعته. يعد حساب الفروق وتبريرها أمرًا بالغ الأهمية لمدى فعالية التنبؤات المستقبلية وكذا اتخاذ القرارات. وقد أتاحت لنا تجربتنا العملية في قسم الإنتاج في سوناطراك أن نلاحظ أهمية وفعالية إدارة ميزانية المشروع الاستثماري، فضلًا عن الخطوات والعملية اللازمة لتحقيقه. كما أدركنا أيضًا تأثيرها على اتخاذ القرارات واستدامة المؤسسة.

## الكلمات الرئيسية

إدارة الميزانية، التكاليف، التوقعات، النفقات، الاستثمار، الفروق، دورة الاستثمار، مشروع الاستثمار.

## **Abstract**

Budget management is an indispensable management control tool that allows you to forecast expenses and compare them to actual results, quantify variances and make more accurate forecasts to optimize the company's performance.

Budgeting involves several cycles, including the investment cycle, which reflects the company's sustainability in the market. Investment is a crucial tool that allows the company to increase its value, launch new businesses and expand its market share in an environment of harsh competition. Budget management for an investment project is a task that involves creating forecasts to anticipate the expenses and costs associated with successfully executing the project, as well as monitoring the project. The calculation of variances and their justification are essential for the relevance of subsequent forecasts as well as for decision-making.

Our practical experience in SONATRACH production division allowed us to see the importance and effectiveness of the budget management of the investment project, as well as the steps and the process required to achieve it. We also became aware of its impact on the sustainability and decision-making of the company.

### **Keywords**

Budget management, costs, forecasts, expenditures, investment, variance, investment cycle, investment project.

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Compte de résultat prévisionnel	9
<b>2</b>	Modèle du plan de financement	54
<b>3</b>	SONATRACH en valeurs	62
<b>4</b>	Coût global du projet « Réalisation d'un poste électrique » en KDA	89
<b>5</b>	Les prévisions du projet selon les différentes étapes en KDA	90
<b>6</b>	La déglobalisation des prévisions du projet « Réalisation d'un poste électrique » de l'année 2022	92
<b>7</b>	Réalisation physique valorisée à fin décembre 2022 en KDA	93
<b>8</b>	Réalisation physique valorisée à fin décembre 2022 du projet réalisation d'ateliers en KDA	94
<b>9</b>	Réalisation physique valorisée de la région de STAH à fin février 2022 en KDA	95

## Liste des figures

N°	Titre	Page
<b>1</b>	Schématisation du processus de la gestion budgétaire	2
<b>2</b>	Le décalage entre encaissement des ventes et décaissement des achats du mois et règlement de la TVA	8
<b>3</b>	La relation entre les différents budgets et les états prévisionnels	10
<b>4</b>	Le cycle budgétaire	17
<b>5</b>	Les différents niveaux de contrôle interne d'une organisation	19
<b>6</b>	Investissement au sens comptable du terme	31
<b>7</b>	La période d'exploitation ou durée de vie économique ou utile de l'investissement	34
<b>8</b>	Notion de rentabilité compensation dépenses/recettes	36
<b>9</b>	Les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels	38
<b>10</b>	Cycle de vie d'un projet	42
<b>11</b>	La courbe prévisionnelle de réalisation au démarrage du projet	44
<b>12</b>	La courbe réelle de réalisation à un instant t donné.	45
<b>13</b>	La courbe de l'avancement physique	46
<b>14</b>	Cartographie actuelle du réseau de transport	67
<b>15</b>	La production primaire d'hydrocarbures de SONATRACH en millions TEP	69
<b>16</b>	La répartition de la production primaire de SONATRACH en 2021	70
<b>17</b>	Les volumes de ventes des hydrocarbures de SONATRACH en millions TEP	70
<b>18</b>	Segment d'investissement de SONATRACH de l'année 2021	71
<b>19</b>	Organigramme de la macrostructure de la SONATRACH	72
<b>20</b>	Organigramme de la division production	75
<b>21</b>	Organigramme de la direction finance et comptabilité	76
<b>22</b>	Etapas de la campagne budgétaire	81
<b>23</b>	Coût global de chaque étape du projet en KDA	91
<b>24</b>	Réalisation physique valorisée du projet « Réalisation d'un poste électrique » à fin décembre 2022	94

### Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>BAOSEM</b>	Bulletin des appels d'offres du secteur d'énergie
<b>BBA</b>	Budget à base d'activité
<b>BBZ</b>	Budget à base zéro
<b>BFR</b>	Besoin de fonds de roulement
<b>C.E.O.T</b>	Commission d'études des offres techniques
<b>C.O.P</b>	Commission d'ouverture des plis
<b>CUP</b>	Coût unitaire préétabli
<b>DCP</b>	Direction corporate
<b>EFR</b>	Excédent de fonds de roulement
<b>FNT</b>	Fond net de trésorerie
<b>HT</b>	Hors taxes
<b>KDA</b>	Kilos dinars
<b>MP</b>	Marge prévue
<b>MR</b>	Marge réelle
<b>PDG</b>	Président directeur général
<b>PMTE</b>	Plan moyen terme de l'entreprise
<b>PNB</b>	Produit national brut
<b>RPV</b>	Réalisation physique valorisée
<b>TEP</b>	Tonne d'équivalent pétrole
<b>TTC</b>	Toutes taxes comprises
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée

## *Sommaire*

<b>Introduction générale.....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire</b>	
<b>Section 01 : Notions de base de la gestion budgétaire.....</b>	<b>2</b>
<b>Section 02 : Processus et cycle budgétaire.....</b>	<b>13</b>
<b>Section 03 : le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts.....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement</b>	
<b>Section 01 : Le projet d'investissement.....</b>	<b>30</b>
<b>Section 02 : La planification des coûts d'un projet d'investissement .....</b>	<b>41</b>
<b>Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH</b>	
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>61</b>
<b>Section 02 : Processus de l'élaboration et du suivi du budget d'investissement au sein de SONATRACH.....</b>	<b>80</b>
<b>Section 03 : Elaboration et suivi du budget du Projet réalisation d'un poste électrique dans la région de STAHA .....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>101</b>

---

# **Introduction générale**

---

## Introduction générale

---

La réussite d'une entreprise est étroitement liée à sa capacité à s'adapter et à réagir rapidement aux changements de son environnement. En effet, la complexité et la concurrence croissante du marché obligent les entreprises à faire preuve de souplesse et de réactivité pour maintenir leur position sur le marché. Ainsi, afin de garantir leur pérennité, les entreprises doivent avoir une compréhension approfondie de tous les éléments qui composent leur environnement interne et externe.

Cela comprend, entre autres, la compréhension des tendances du marché, des innovations technologiques, des réglementations gouvernementales et des forces économiques. L'analyse de ces paramètres est cruciale pour aider les entreprises à anticiper les défis futurs, à saisir les opportunités et à adapter leurs stratégies en conséquence. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises utilisent plusieurs outils de contrôle et de suivi pour les différentes fonctions, notamment la fonction du contrôle de gestion qui englobe plusieurs méthodes de prévisions et de suivi, telles que la comptabilité analytique, le tableau de bord et la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est un élément essentiel de la gestion d'une organisation, qu'elle soit une entreprise, une institution publique ou une organisation à but non lucratif, elle implique la planification, l'affectation, le suivi et le contrôle des ressources financières d'une organisation dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques. En d'autres termes, la gestion budgétaire est une méthode pour allouer et gérer les ressources financières d'une organisation de manière à maximiser son efficacité et sa rentabilité.

Lorsqu'une entreprise prend la décision stratégique d'investir dans un projet, il est essentiel de veiller à ce que les ressources financières soient utilisées efficacement pour atteindre les objectifs fixés. Pour cela, la gestion budgétaire est un aspect crucial pour tout projet d'investissement, car elle implique la planification et le suivi des coûts tout au long du cycle de vie du projet. La budgétisation joue donc un rôle essentiel dans la gestion de tout projet d'investissement. Il est indispensable d'élaborer un budget d'investissement qui permettra de prévoir et de contrôler les dépenses liées à ce projet. Le budget d'investissement fait partie des budgets financiers qui visent à planifier et à contrôler les ressources financières nécessaires pour réaliser un projet d'investissement.

La prévision et l'étude préalable de l'investissement sont des éléments clés de la planification financière d'une entreprise. En effet, une prévision et une étude préalable approfondies contribuent grandement à la réussite de l'investissement et à la croissance de l'entreprise.

L'objectif de notre travail est d'analyser l'importance de la gestion budgétaire dans la planification et la réalisation d'un projet d'investissement. Nous allons également examiner comment les entreprises peuvent utiliser la gestion budgétaire comme un outil de contrôle de gestion et de suivi pour gérer efficacement leurs ressources financières et atteindre leurs objectifs stratégiques.

# Introduction générale

---

Suites à toutes ces considérations nous avons posé la problématique suivante :

**« Comment la gestion budgétaire d'un projet d'investissement contribue-t-elle à la gestion financière au sein de SONATRACH ? »**

De cette problématique découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Quelles sont les méthodes qui peuvent être utilisées pour estimer les coûts dans le cadre de l'élaboration du budget d'investissement ?
- Quels sont les facteurs qui peuvent influencer les prévisions budgétaires dans le cadre d'un projet d'investissement au sein de Sonatrach ?
- Comment assurer un suivi efficace du budget d'un projet d'investissement au sein de SONATRACH ?

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

- Il existe différentes méthodes d'estimation des coûts du budget d'investissement, telles que la méthode analytique et la méthode semi-détaillée.
- Plusieurs facteurs peuvent influencer la budgétisation d'un projet d'investissement, tels que les différentes charges, l'étude du marché, le taux d'inflation, ainsi que les enjeux politiques.
- Pour assurer un suivi efficace du budget d'un projet d'investissement il est impératif de comparer les réalisations aux prévisions et de détecter les écarts afin d'apporter des actions correctives.

**La sélection de ce thème découle de diverses raisons et motivations :**

- Renforcer nos connaissances dans le domaine de la gestion budgétaire, nous avons choisi ce thème afin de mieux comprendre les différentes méthodes de budgétisation et d'acquérir des connaissances plus approfondies sur les concepts clés de la gestion budgétaire, tels que la planification, le suivi et la gestion des dépenses et des revenus et nous souhaitons ainsi être en mesure d'appliquer ces connaissances dans notre cursus professionnel ;
- Utiliser nos connaissances théoriques pour répondre aux difficultés pratiques au sein de l'entreprise, et cela permettra de faire le lien entre la théorie et la pratique et d'appliquer les connaissances acquises de manière concrète, ce qui est essentiel pour le développement des compétences professionnelles ;
- Percevoir l'importance d'une bonne gestion budgétaire, de maîtriser sa mise en application, et son intérêt sur la situation financière de l'entreprise, cette motivation nous permettra de prendre conscience de l'impact positif que peut avoir une gestion budgétaire efficace sur la santé financière de l'entreprise, ainsi que sur sa capacité à réaliser ses objectifs à court et à long terme. Cela nous incitera à être plus rigoureux et plus attentifs dans la gestion des budgets, en vue d'améliorer les performances de l'entreprise.

# Introduction générale

---

Afin d'organiser notre travail de manière cohérente, ce dernier a été divisé en deux parties :

La première partie est théorique et se compose de deux chapitres. Le premier chapitre traite les Généralités sur la gestion budgétaire et le deuxième chapitre traite La gestion d'un projet d'investissement.

La deuxième partie de notre travail concerne la partie pratique et elle est traitée dans le chapitre 03 qui aborde « Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH »

Nous avons ainsi pu appliquer les concepts théoriques étudiés dans la première partie de notre travail à une situation pratique, en mesurant leur pertinence et leur applicabilité dans un contexte professionnel réel.

## **Cadre méthodologique :**

Nous avons choisi d'utiliser la méthode descriptive dans un premier temps pour présenter l'aspect théorique. Cette méthode nous permettra de décrire de manière claire et précise les différents concepts et théories liés à la gestion budgétaire d'un projet d'investissement. En revanche, pour l'aspect pratique, nous avons opté pour une méthode analytique qui nous permettra d'approfondir notre recherche en détaillant et en affinant notre étude de cas sur l'élaboration et le suivi d'un budget d'investissement au sein de l'entreprise SONATRACH.

---

# **Chapitre 01**

Généralité sur la gestion  
budgétaire

---

# Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

---

## **Introduction**

Toutes les entreprises recourent à différents outils de contrôle de gestion pour avoir une visibilité sur le court et le moyen terme. Dans le but de faire face aux différents risques liés à l'activité de l'entreprise, elle recourt notamment à la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est utilisée, en premier lieu, comme un référentiel pour guider les actions de l'entreprise et, en second lieu, pour faire une étude comparative avec les réalisations, c'est une opération cruciale pour le suivie de l'entreprise et la confrontation des difficultés rencontrées.

La gestion budgétaire consiste à la mise en place cohérente des prévisions chiffrées « budgets » couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces budgets permettent de déterminer l'écart entre les réalisations et les prévisions.

Le processus budgétaire est au cœur des activités de contrôle de gestion, il nécessite de mettre en place une véritable méthodologie, quant au cycle budgétaire il représente l'ensemble des phases et étapes qui se déroule dans une période donnée, pour un tel processus un contrôle budgétaire est nécessaire dans le but d'analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations.

Pour englober toutes ces notions, ce chapitre s'articule sur trois sections. La première sera dédiée aux notions de base de la gestion budgétaire et les budgets, la seconde section traitera 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 : Notions de base de la gestion budgétaire

Dans cette section nous allons aborder les notions de base de la gestion budgétaire pour cela elle sera divisée en deux parties la première traitera la gestion budgétaire, et la seconde partie sera dédiée au budget.

Pour bien comprendre l'impact et le rôle de la gestion budgétaire nous devons d'abord connaître et cerner : qu'est-ce que la gestion budgétaire, quelles sont ses principes de base, que veut dire un budget, quel est son rôle, quels sont ses différents types et quelles sont les techniques d'élaboration budgétaire.

### 1. Gestion budgétaire

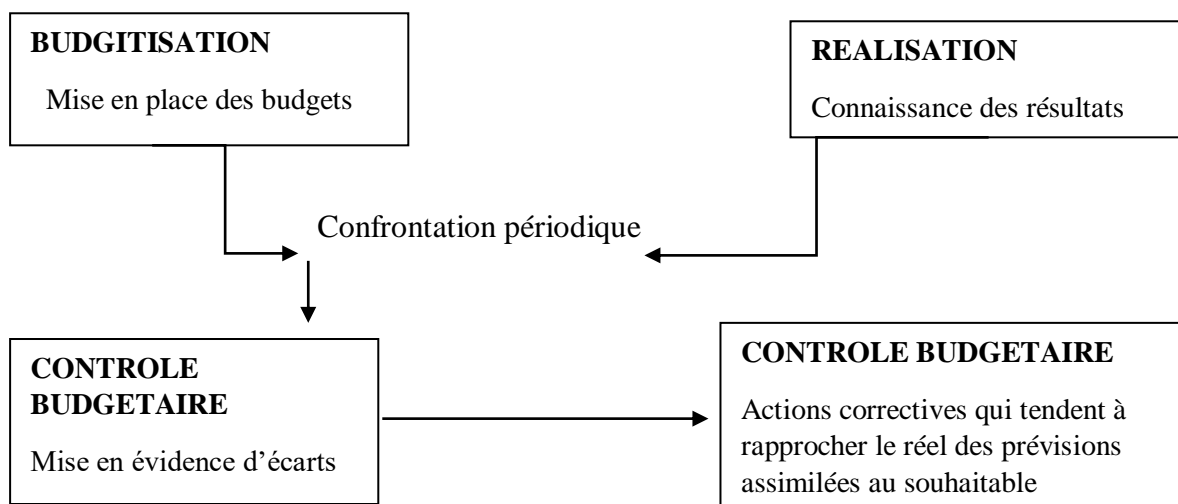
La gestion budgétaire est une notion essentielle dans notre recherche, identifier et comprendre ses différents axes est une nécessité pour améliorer la compréhension des différents points élémentaires qui seront traités ultérieurement.

#### 1.1. Définition de la Gestion budgétaire

Selon SEPARI et DUPARC (2021) « 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 »<sup>1</sup>

La figure ci-après présente la schématisation du processus de la gestion budgétaire.

**Figure I-1 : schématisation du processus de la gestion budgétaire**



**Source :** Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 2010, p.225.

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

<sup>1</sup> Sabine SEPARI, Romaric DUPARC, *Contrôle de gestion*, 2e édition, Ed. Dunod, 2021, p.252.

## **1.2. Les principes de base de la Gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est un système de prévision et de gestion reposant sur les principes suivants <sup>2</sup> :

### **1.2.1. Le Principe de totalité du système budgétaire**

Dans ce principe, toutes les activités de l'entreprise doivent être budgétisées c'est - à- dire que le budget doit couvrir toutes les activités de l'entreprise ce qui implique :

- De bien préciser les missions de chaque unité de gestion ;
- Ne laisser aucune activité sans responsable.

### **1.2.2. Le Principe de couplage du système budgétaire avec le système de décision**

Le système budgétaire doit coïncider avec le partage de responsabilités. En effet, pour qu'il soit un ensemble d'actions programmées à court terme. Le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par centres de responsabilités.

### **1.2.3. Le Principe de contrôlabilité des éléments du budget**

Selon ce principe, les éléments budgétaires doivent être soumis à un contrôle qui détecte si les éléments d'un budget dépendent du responsable du centre de responsabilité (ce sont des éléments contrôlables) ou bien des éléments sur lesquels ce responsable n'a aucune possibilité d'action (ce sont des éléments non contrôlables). En effet, le respect de ce principe fondamental est d'assurer si la présentation du budget des centres de responsabilités sépare entre ces éléments (contrôlables et non contrôlables).

### **1.2.4. Le Principe de non remise en cause des politiques et des stratégies de l'entreprise**

Dans la mesure où le budget est l'aboutissement du cycle de planification, la budgétisation découle de la planification opérationnelle et consiste à :

- Détailler le programme d'activités correspondant à la première année du plan
- Affecter les responsabilités et allouer les ressources nécessaires aux différentes unités de gestion en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation.

### **1.2.5. Le Principe du couplage du système budgétaire avec le style de management et politique du personnel**

Le processus de budgétisation et de contrôle doit être cohérent avec le style de management et de la politique de personnel de l'entreprise. Lorsque la structure est décentralisée et participative, les budgets sont négociés selon une procédure ascendante et itérative. Dans le type de management participatif et décentraliser, les forces de motivation doivent avoir pour principale effet d'inciter les responsables à proposer les objectifs convergeant avec les objectifs généraux de l'entreprise et conformes à la politique générale ainsi qu'à la stratégie déterminée dans le cadre du plan à long et moyen terme.

---

<sup>2</sup> GERVAIS Michel, *Contrôle de gestion*, 7<sup>e</sup>édition, Ed. Economica, 2000, p.275-280.

## 1.2.6. Le Principe de contrôle par exception

L'analyse des écarts entre les résultats attendus (objectifs) et les résultats obtenus n'est pas une fin en soi. En réalité, les écarts doivent jouer un rôle de signal d'alerte et permettre au pilote de l'unité concernée de :

- Déceler les points de distorsion dans la réalisation du programme orienté vers les objectifs de l'unité ;
- D'imaginer et de conduire les actions correctives.

Cette gestion par exception permet de mettre en lumière les points déterminants, ceux qui appellent une attention particulière en raison de leur répercussion par apports aux objectifs, d'éviter la dispersion de l'attention et de la confusion qui résulte de non hiérarchisation des problèmes ainsi d'économiser du temps et de l'argent.

Après avoir vu ces différents rudiments nous pouvons déceler la notion de la gestion budgétaire et ses principes de base, la gestion budgétaire est un outil élémentaire et centrale du contrôle de gestion elle permet de prévenir les besoins, comparer entre les réalisations et les prévisions et étudier les écarts pour enfin corriger ces derniers, dans le but d'avoir des prévisions plus précises et plus pertinentes. Les principes de base de la gestion budgétaire sont des bases qui ont été mise en place dans le but d'optimiser la fiabilité de la budgétisation et la régularité des budgets.

## 2. Le Budget

La gestion budgétaire vise essentiellement à piloter et à assurer le bon suivi du budget d'une entreprise, ce qui fait du budget l'élément central de cette discipline.

### 2.1. Définitions du budget

Selon AUGÉ et NARO (2011) : « 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. »<sup>3</sup>

Selon KABONGOKANDA (2007) : « faire un budget c'est établir une prévision de faits probables qui va intervenir au cours d'une période déterminée, c'est aussi un état prévisionnel destiné à constater d'une part, une origine de ressources et d'une autre part un emploi de ses ressources. »<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Bernard AUGÉ, Gérald NARO, *Mini manuel de contrôle de gestion*, Ed. Dunod, 2011, p.45.

<sup>4</sup> Kabongo KANDA, *Cours de gestion budgétaire inédit ISC*, 2007, p.63.

## 2.2. Rôle du budget

BURLAUD et al<sup>5</sup>(2015) supposent que le budget joue différents rôles en mettant le plus souvent en avant :

- **La gestion des équilibres financiers** : En englobant des prévisions chiffrées, les budgets permettent :
  - D'assurer à la direction générale que l'allocation des ressources sert principalement les objectifs ;
  - D'anticiper les équilibres financiers et de communiquer ces prévisions aux analystes financiers.
- **La coordination, prévision et simulation** : L'élaboration d'un ensemble de budgets cohérents est un moyen de s'assurer que les actions de différentes unités décentralisées sont compatibles.

Les budgets sont des instruments de prévision qui montrent notamment les difficultés qu'il faudra surmonter pour réaliser l'harmonie entre les différentes fonctions.
- **Evaluation, motivation et communication** : Le budget comporte une dimension managériale. Il est considéré comme un contrat conclu entre la direction (générale ou opérationnelle) et les responsables des centres de responsabilité. Ce contrat incite les décideurs à agir en conformité avec la stratégie.

Pour synthétiser, le budget est la traduction chiffrée des prévisions à court terme, il facilite notamment le suivi des réalisations et quantifie les écarts constatés. Les différents rôles du budget prouvent son importance et confirment sa contribution à la stabilité de la santé financière de l'entreprise. D'une part le budget représente un paramètre de bon usage des ressources limitées. D'autre part le budget permet de définir clairement des objectifs et motivent les gestionnaires à les atteindre. De plus toutes les ressources sont investies de manière cohérente et précise comme il a été mentionné préalablement, ce qui permet de programmer le remboursement des dettes en fonction des revenus et des autres dépenses de l'entreprise. Nous pouvons aussi déduire que l'élaboration des budgets assure la réduction des dépenses inutiles car tous est planifié. Enfin on peut notifier qu'il représente la qualité du contrôle des finances.

## 2.3. Typologies des budgets

On distingue deux catégories de budgets<sup>6</sup> :

- Budgets opérationnels
- Budgets financiers

---

<sup>5</sup> Alain BURLAUD, et al., *Contrôle de gestion*, Ed. Foucher, 6<sup>e</sup>édition, 2015, p.299.

<sup>6</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., p.307.

### 2.3.1. Les Budgets opérationnels

Ils correspondent au cycle :



Le budget initial des budgets opérationnels est le budget des ventes. Les autres budgets : approvisionnement, production...sont conçus sur la base chiffrées du budget des ventes. Les montants des budgets opérationnels sont proportionnels au volume de l'activité de l'entreprise.<sup>7</sup>

- **Budget de vente**

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 venir.<sup>8</sup>

- **Budget de production**

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

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 coûts standards des produits, ce chiffrage représente l'objectif des services productifs.

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

- **Le 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.

---

<sup>7</sup> Idem, p.308.

<sup>8</sup> Idem, p.309.

<sup>9</sup> Idem, p.310.

## Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

---

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<sup>10</sup>

### 2.3.2. Les Budgets financiers

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

En effet, l'investissement s'inscrit dans une perspective à moyen ou long terme. La trésorerie traduit les conséquences à court terme d'encaissement des décisions dans le cadre des budgets opérationnels.<sup>11</sup>

- **Budget des investissements**

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

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

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

L'objectifs de ces procédures peut être de :

- Choisir entre des projets alternatifs dans un domaine où les décisions ne peuvent pas ou peu s'appuyer sur des phénomènes d'apprentissage et où les univers dans les quels positionne la décision sont incertains : les outils à la décision peuvent aider le gestionnaire dans ses choix.
- S'assurer que les projets d'investissement proposés par les responsables opérationnels sont cohérents avec le développement à long terme et la stratégie de l'entreprise c'est l'objet du plan de financement.
- Vérifier la validité des projets sur les plans commerciaux, techniques, financiers, et légaux pour en cerner les avantages et les risques et en déterminant la rentabilité : c'est le but des méthodes d'évaluation des investissements.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Idem, p.313.

<sup>11</sup> Idem, p.337

<sup>12</sup> Idem, p.339.

- **Budget de trésorerie**

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

Il ne peut donc être établie qu'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice élaboré et les différents budgets approuvé.<sup>13</sup>

- **Budget de TVA**

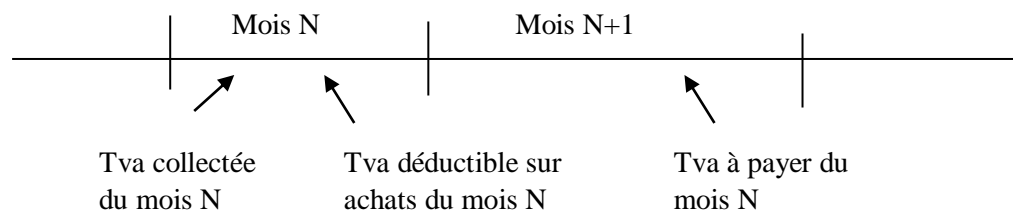
Ce budget permet le calcul du décaissement de TVA selon les règles de droit commun, à savoir :

$TVA \text{ à décaisser du mois} = TVA \text{ collectée du mois } M - TVA \text{ déductible sur immobilisation du mois } M - TVA \text{ déductible sur biens du mois } M.$

La « TVA à décaisser » d'un mois donné est payable dans le courant du mois suivant. La construction du budget de trésorerie oblige à déterminer le montant de TVA déductible du mois, et donc reconstituer les achats de toute nature en valeur toutes taxes comprises (TTC).<sup>14</sup>

La figure ci-après présente le décalage entre encaissement des ventes et décaissement des achats du mois et le règlement de la TVA à payer selon CLERC.

**Figure I-2 : Le décalage entre encaissement des ventes et décaissement des achats du mois et règlement de la TVA.**



**Source :** Jean-Philippe CLERC, *prévision et gestion budgétaire*, édition le Génie des Glaciers, Paris, 2010, p.87.

Les montants de la TVA à décaisser vont donc avoir une incidence sur la trésorerie de l'entreprise du fait du décalage entre encaissements des ventes et décaissements des achats du mois et règlement de la TVA à payer.

---

<sup>13</sup> Idem, p.340.

<sup>14</sup> Idem, p.347.

## 2.4. Les Documents Prévisionnels

Ils traduisent les conséquences financières de l'ensemble des budgets il s'agit du :

- Compte de résultats prévisionnel ;
- Bilan prévisionnel.

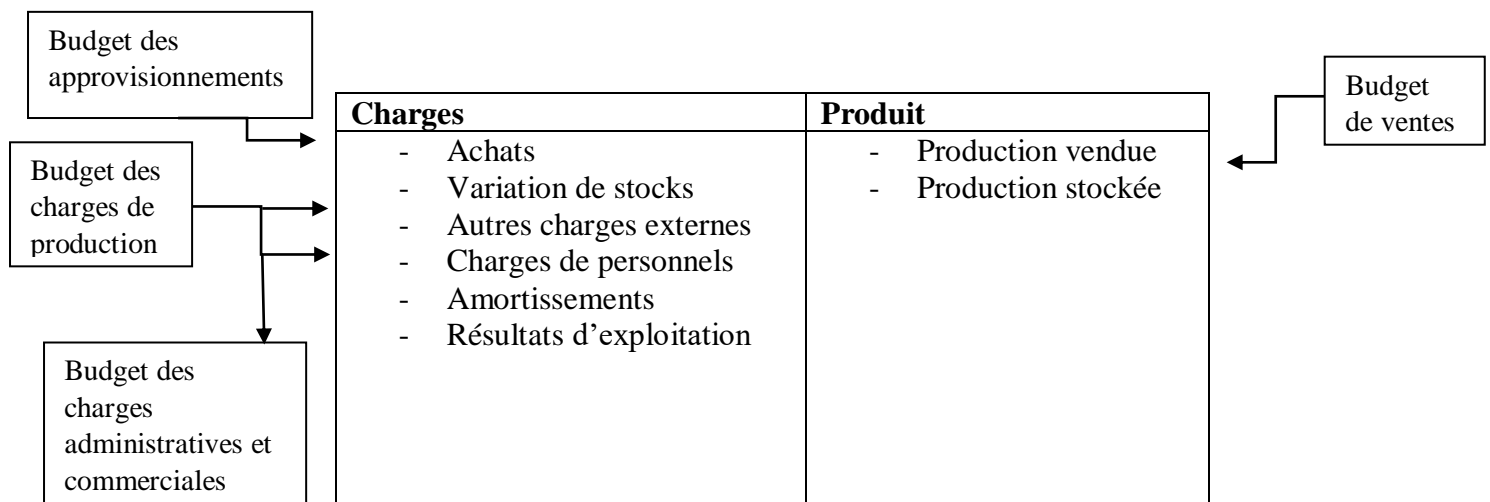
### 2.4.1. Un compte de résultats prévisionnel

C'est un document de synthèse essentiel, tant au niveau de la prévision (puisque c'est pour ce compte que l'on détermine le résultat prévisionnel) qu'au stade de contrôle (il permet d'avoir une vue synthétique des écarts d'exploitation)<sup>15</sup>.

Il respecte les principes comptables et regroupe les charges et les produits en faisant apparaître le résultat budgétaire de l'année.

Le tableau ci-après présente les éléments d'un compte de résultat prévisionnel.

**Tableau I-1 : Compte de résultats prévisionnel**



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

Ce tableau, met en relief le fait que tous les éléments du compte de résultats prévisionnels proviennent des différents budgets élaborés.

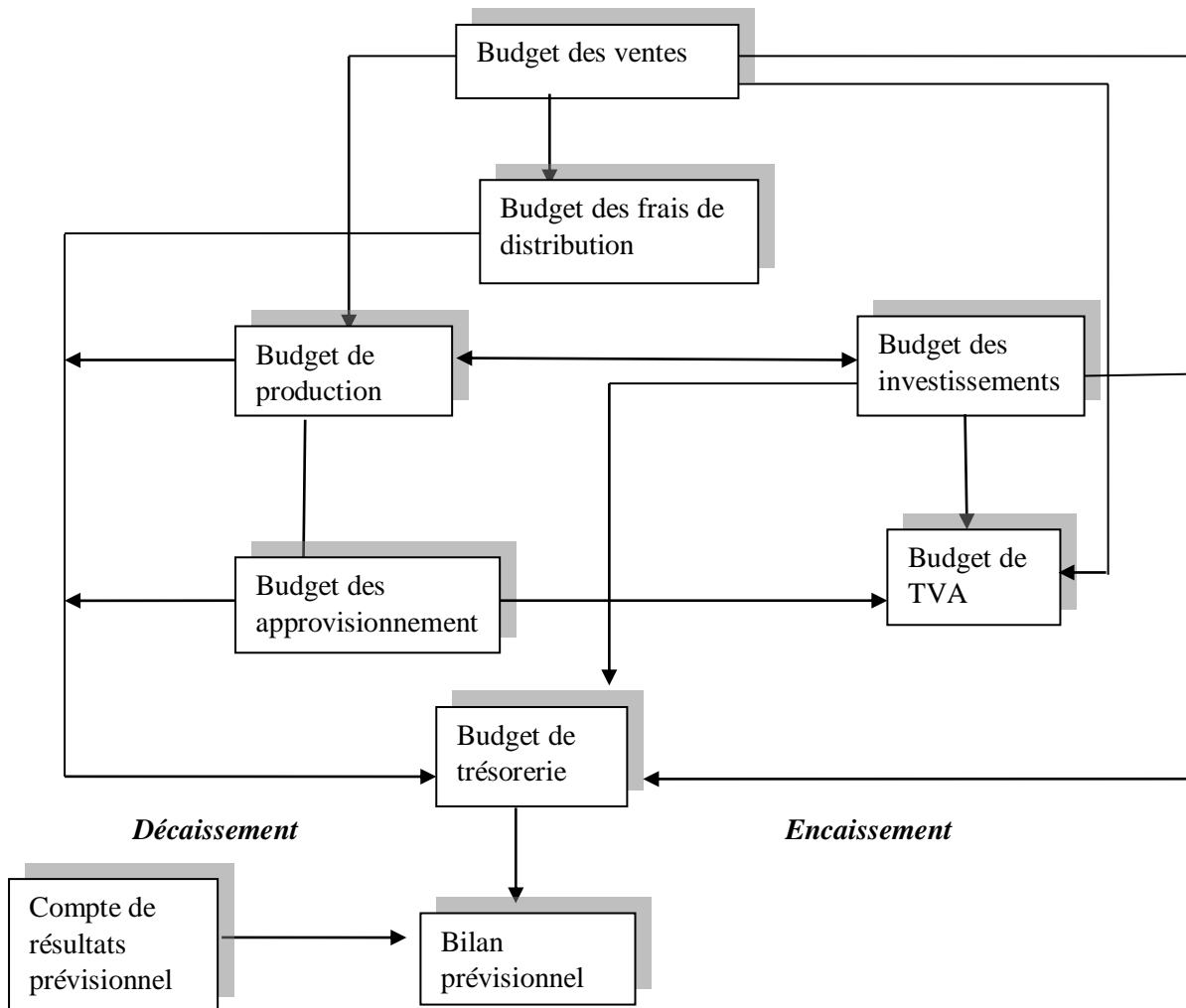
<sup>15</sup> GERAVIS Michel, Op.cit. p.139.

### 2.4.2. 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). »<sup>16</sup>

La figure ci-après présente la relation entre les différents budgets et les états prévisionnels.

**Figure I-3 : La relation entre les différents budgets et les états prévisionnels**



**Source :** Jean-Philippe CLERC, *prévision et gestion budgétaire*, édition le Génie des Glaciers, Paris, 2010, p.75.

Cette figure montre bien que tous les budgets sont liés, elle met également en relief que le budget de trésorerie synthétise les encaissements et les décaissements, pour enfin avoir les états prévisionnels qui se construisent à partir des différents budgets.

<sup>16</sup> Bernard AUGÉ, Gerald NARO, Op.cit, p.126.

### 2.5. Les techniques d'élaboration budgétaire

Construire un budget ne s'improvise pas et le choix de la méthode est essentiel. En prenant compte le contexte de l'entreprise, il est pertinent de choisir une méthode adaptée.

Selon APPERCEL (2022) : il existe trois techniques d'élaboration : <sup>17</sup>

#### ✓ 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.

#### ✓ 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.

Les systèmes d'élaboration budgétaire par activités permettent de mieux contrôler le processus budgétaire. La planification des recettes et des dépenses se fait à un niveau précis qui fournit des détails utiles sur les projections. <sup>18</sup>

#### ✓ Le budget base zéro (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 cout 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.

---

<sup>17</sup> Romain APPERCEL, *contrôle de gestion*, Ed. Ellipses, Paris, 2022, partie 1.

<sup>18</sup> Idem, Partiel.

## Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

---

Le BBZ est appliqué en deux étapes :

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

Il se traduit par une allocation plus efficace des ressources aux activités et aux départements. Le BBZ met l'accent sur l'optimisation des ressources. Il développe une attitude interrogative qui permet à la direction générale de déterminer l'inefficacité. Cela peut conduire à une réduction des coûts. La performance des opérationnels peut être ainsi surveillée.<sup>19</sup>

C'est différentes techniques permettent d'améliorer l'élaboration des budgets et de minimiser les écarts qui peuvent avoir lieu et cela en détectant le maximum de charges liée aux différentes activités et en planifiant d'une manière plus précise, ce qui donnera lieu à une meilleur allocation des ressources.

---

<sup>19</sup> Idem, partie 1

## Section 2 : Processus et cycle budgétaire

La démarche budgétaire passe par plusieurs phases dont chacune a ses spécificités et ses principaux intervenants qui vont assurer la bonne production et circulation d'une information de qualité, d'où la nécessité d'une bonne définition de la procédure budgétaire. Le processus budgétaire étant un processus itératif il passe par toute une hiérarchie pour arriver à sa construction.

Dans cette section, nous présentons donc deux dimensions importantes le processus d'élaboration des budgets et le cycle budgétaire.

### 1. Processus d'élaboration des budgets

La procédure budgétaire associe la Direction générale à tous les centres de responsabilité. Cette procédure oblige chaque responsable du centre, en charge des moyens sur une période déterminée à s'engager sur des objectifs à atteindre, que ce soit en termes de résultat, de volume de production ou de niveau de service en fonction des moyens mis à disposition.

L'élaboration des budgets devrait tenir compte de l'interaction entre toutes les fonctions. Le processus budgétaire étant un processus itératif, chaque budget doit être établi en corrélation étroite avec les autres budgets. Pour que cette synchronisation puisse avoir lieu, elle suppose un travail d'articulation préparatoire qui oblige les intéressés à admettre, d'une part des remises en cause, d'autre part des modifications successives.<sup>20</sup>

#### 1.1 Les étapes du processus budgétaire

D'après BOUQUIN et KUSZLA (2014), les principales étapes pour la construction d'un budget sont : diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie, élaboration des pré-budgets, élaboration et consolidation des budgets fonctionnels, arbitrage de la direction ainsi qu'établissement des budgets définitifs.<sup>21</sup>

Les six étapes sont décrites successivement.

##### 1.1.1. Diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie

L'objectif principal de diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie est de coordonner les budgets et les plans opérationnels en faisant bien du budget l'expression chiffrée d'une politique. Le document d'instructions regroupera un :

- ✓ Rappel des hypothèses à retenir : buts poursuivis, hypothèses de base ;
- ✓ Détail des documents à utiliser et définition des rubriques ;
- ✓ Calendrier d'élaboration.

---

<sup>20</sup> Caroline SELMER, *Construire et défendre son budget*, Ed. Dunod, 3e édition, Paris, 2014, p.22.

<sup>21</sup> Henri BOUQUIN, Catherine KUSZLA, *le contrôle de gestion*, Ed. Presse Universitaires de France, 10<sup>e</sup> Edition, Paris, 2014, p 512- 515.

# Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

---

## 1.1.2. Élaboration des Pré-budgets

Le pré-budget est une simulation globale fondée sur les estimations des services fonctionnels (marketing, direction technique, etc.), de manière à repérer la marge de manœuvre qui reste après prise en compte des contraintes de l'année (politique salariale minimale obligatoire, tendance des marchés, ...).

## 1.1.3. Élaboration des budgets fonctionnels

En fonction des grandes orientations définies par la direction générale, chaque centre de responsabilité est amené à établir son propre budget. Ces budgets fonctionnels doivent apparaître clairement :

- Les plans d'action des unités, leurs objectifs, moyens requis, les responsables, les calendriers de mise en œuvre ;
- Les hypothèses qu'elles retiennent ;
- Les variantes possibles avec justification du choix retenu ;
- Les ajustements envisagés en cas de non vérification des hypothèses cruciales pour les objectifs,
- Les sources d'informations utilisées pour justifier les scénarios et les politiques.

## 1.1.4. Consolidation des budgets fonctionnels

La consolidation des budgets fonctionnels permet au contrôleur de gestion de s'assurer que les instructions initiales ont été respectées et que les budgets représentent une cohérence interne. S'il y a doute à cet égard, il doit alerter les unités afin que celles-ci revoient leurs propositions avant la négociation. Il lui appartient aussi d'apprécier le degré de réalisme des hypothèses et objectifs.

## 1.1.5. Arbitrages de la direction

Les arbitrages doivent porter sur les hypothèses et les variantes proposées. Les pré-budgets font l'objet de négociation avec la hiérarchie en comparant les objectifs de la direction générale avec les budgets proposés, ce qui permet d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, les recettes et les dépenses qui seront retenus au niveau de chaque centre de responsabilité.

## 1.1.6. Etablissement des budgets définitifs

Après la négociation des pré-budgets, les responsables chargés de budget apportent les modifications nécessaires pour aboutir à des budgets définitifs, qui devraient être approuvés par le conseil d'administration.

Ces étapes impliquent donc la participation de différents acteurs de l'entreprise et visent à coordonner les budgets et les plans opérationnels, en prenant en compte les objectifs de la direction générale et les contraintes de l'année. Le contrôleur de gestion joue un rôle

# Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

---

important dans la consolidation et l'appréciation de la cohérence interne et du réalisme des budgets.

## 1.2 Acteurs intervenant pour l'élaboration du budget

Le processus budgétaire va impliquer de nombreux acteurs avec différents niveaux d'approbation, qui vont devoir coordonner entre eux pour établir leurs budgets : la direction générale, le contrôleur de gestion, les responsables des centres de responsabilité.

### 1.2.1. La direction générale

La direction générale intervient en amont et en aval dans le processus budgétaire comme suit : <sup>22</sup>

- ✓ 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.

### 1.2.2. Le contrôleur de gestion

D'une façon générale le contrôleur de gestion est le responsable de l'information financière interne de l'entreprise ces attributions varient fortement d'une entreprise à l'autre, mais dans tous les cas, le contrôleur de gestion :<sup>23</sup>

- ✓ 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 ;
- ✓ Aide les responsables à rechercher les causes d'écart et suggère les décisions à prendre pour y remédier etc.

### 1.2.3. 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, ainsi que les ressources nécessaires pour les réaliser. D'après SELMER (2014) « les responsables des centres de responsabilité budgétaire jouent un rôle important dans l'élaboration du budget. Ils sont les acteurs qui sont au quotidien en relation

---

<sup>22</sup> Jean louis MALO et Jean-Charles MATHE, *l'essentiel du contrôle de gestion*, Ed. D'organisation, paris, 2000, p.87.

<sup>23</sup>Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON, *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*, 4<sup>e</sup>édition, Ed. Dunod, 2015, p.43.

## Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

---

avec les réalités du terrain. Ils distillent à la direction générale et les autres acteurs des informations pertinentes sur les réalités du marché. »<sup>24</sup>

### 1.3 Les liens stratégie-budget

L'utilisation du budget à des fins politiques et la bureaucratisation du processus budgétaire constituent deux des principaux écueils des pratiques budgétaires, alors que le budget devrait être un levier de déploiement de la stratégie <sup>25</sup> :

#### 1.3.1. Des jeux politiques influencent le processus budgétaire

Le budget est parfois utilisé à des fins politiques. Il se trouve alors déconnecté du pilotage de l'organisation, voire même de la réalité ; il ne présente alors aucune visée stratégique.

#### 1.3.2. Le budget bureaucratisé

Les budgets sont parfois établis de manière bureaucratique. On se fonde sur les réalisations pour estimer les besoins futurs, en les ajustant à la marge.

Par exemple, une démarche courante pour estimer la masse salariale consiste à utiliser la masse salariale constatée l'année N-1 et à l'ajuster selon l'évolution escomptée de l'effectif, des augmentations de salaire et des taux de charges sociales.

Pourtant, cette démarche peut conduire à reporter d'une année sur l'autre des coûts cachés liés à un absentéisme ou à un turnover important. L'élaboration du budget de la masse salariale doit par conséquent prendre en compte les objectifs de la politique ressources humaines exprimés sous la forme d'une réduction du turnover et de l'absentéisme, ainsi que du coût des ressources nécessaires pour mener ces actions.

#### 1.3.3. Le budget au service de la stratégie

Un budget doit avant tout être l'expression chiffrée d'un plan d'action au service de la transformation de long terme de l'organisation, de la mise en œuvre de sa stratégie. Si l'élaboration du budget ne montre aucun changement et/ou aucune inflexion dans la manière d'allouer les ressources entre les projets ou départements, d'arbitrer entre des propositions et opportunités d'investissement, de prioriser des aspects de la performance opérationnelle, de privilégier des produits, services, zones géographiques ou segments de clientèle, il n'est alors qu'un exercice stérile, consommateur de ressources et déconnecté des finalités de l'organisation.

En résumé, des jeux politiques peuvent impacter le processus budgétaire de manière défavorable en éloignant le budget de la réalité et en le rendant inefficace pour la stratégie de l'organisation. L'élaboration du budget peut parfois être bureaucratique, ce qui peut conduire à sous-estimer certains coûts et à reporter des problèmes d'une année à l'autre.

---

<sup>24</sup> Caroline SELMER, op.cit., p.43.

<sup>25</sup> Elisabeth ALBERTINI, Frédéric GAUTIER, Nathalie Lallemand-STEMPAK, et al., *Comprendre tout le contrôle de gestion*, 1<sup>er</sup> édition, 2018, p167- 168.

## Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

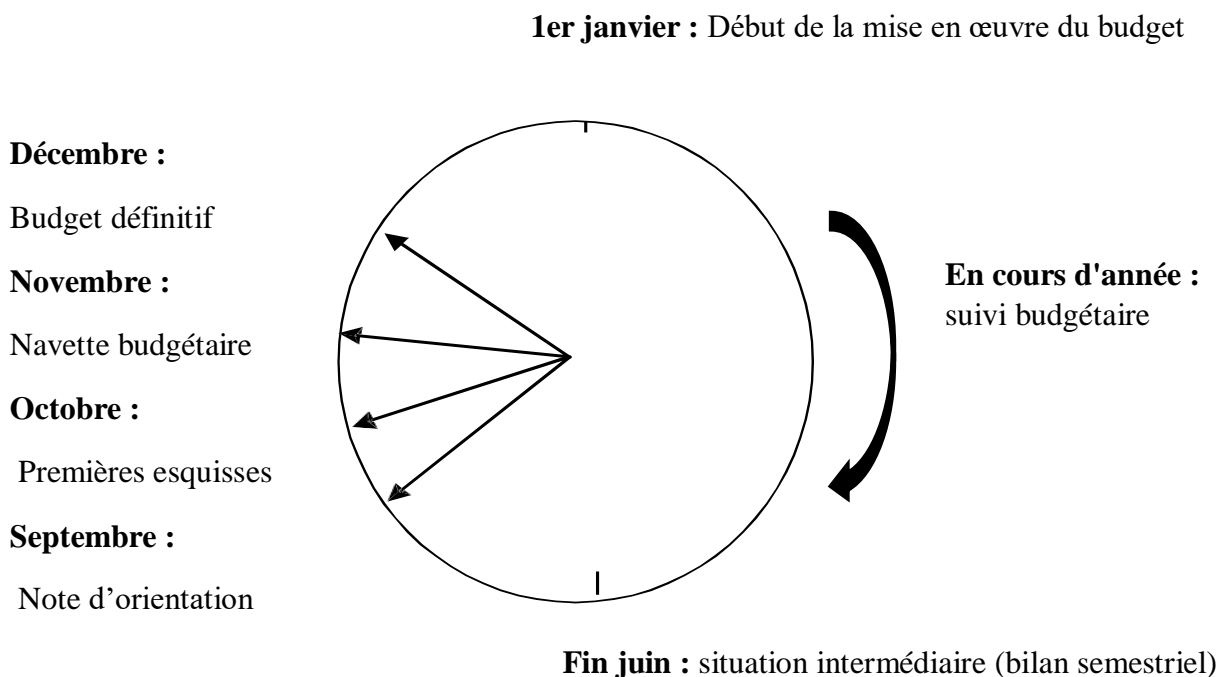
Enfin, Le budget doit être un outil au service de la stratégie de l'organisation, en permettant d'allouer les ressources de manière efficace pour atteindre les objectifs à long terme. Si le budget ne reflète pas les priorités stratégiques, il perd de sa valeur en tant qu'outil de gestion.

### 2. 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.<sup>26</sup>

La figure ci-après présente le cycle budgétaire d'une entreprise sous la forme d'une roue.

**Figure I-4 : Le cycle budgétaire**



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

La **figure I-4** 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.

<sup>26</sup> Didier LECLERE, *L'essentiel de la gestion budgétaire*, 2<sup>e</sup> édition, 2012, p.21.

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

Le contrôle budgétaire est une étape cruciale dans l'élaboration d'un budget, car elle permet d'identifier les écarts entre les résultats réels et les résultats attendus. Son objectif principal est de garantir que les objectifs ont été atteints conformément aux attentes, et de prendre des mesures ou des actions correctives appropriées en cas de besoin.

Dans la troisième section de ce chapitre, on met d'abord l'accent sur le contrôle budgétaire, ensuite sur le pilotage par l'analyse des écarts, et enfin sur la mise en œuvre d'actions correctives.

### 1. Le contrôle budgétaire

L'élaboration d'un plan pour atteindre des objectifs ne garantit pas son succès. Il est possible que les résultats obtenus soient différents de ce qui était prévu. Il faut donc procéder à un contrôle.

#### 1.1. Définition du contrôle budgétaire

Selon MARGOTTEAU (2001) « Le contrôle budgétaire correspond à la constatation et à l'interprétation des écarts. »<sup>27</sup>

Selon LANGLOIS et al (2006) « Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité. »

Ainsi, le contrôle budgétaire prévient les responsables sur le degré de réalisation des budgets afin d'évaluer la performance des acteurs et de procéder aux modifications nécessaires. Donc Il s'agit d'un outil de pilotage permettant de repérer les anomalies et favoriser le choix des actions correctives appropriées.<sup>28</sup>

Chaque centre de responsabilité peut alors être doté d'un budget. Celui-ci est préparé durant l'année  $N - 1$  par le responsable du centre et ses collaborateurs à partir de prévisions et d'objectifs. À la fin de l'année  $N - 1$ , les budgets de tous les centres de responsabilités doivent être arrêtés. Le contrôleur de gestion pourra alors réaliser une synthèse budgétaire. Puis l'année  $N$  arrive et, régulièrement – mensuellement, par exemple –, il s'agira de comparer les données réelles en matière de coûts, de chiffre d'affaires ou de résultat, aux objectifs et prévisions. Les écarts constatés sont alors analysés en vue de décider des mesures correctrices.

Afin de préparer leurs budgets, les responsables doivent pouvoir disposer de prévisions et de standards fiables. Les standards, basés sur des données technico-économiques stables, constituent des normes qui permettent un chiffrage prévisionnel.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Eric MARGOTTEAU, *Contrôle de gestion DECF U.V.7*, Ed. Ellipses, Paris, 2001, p.217

<sup>28</sup> G. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer, *Contrôle de gestion*, Ed. Foucher, Paris, 2006, p.299

<sup>29</sup> Bernard AUGE, Gerald NARO, *Op.cit*, p.141.

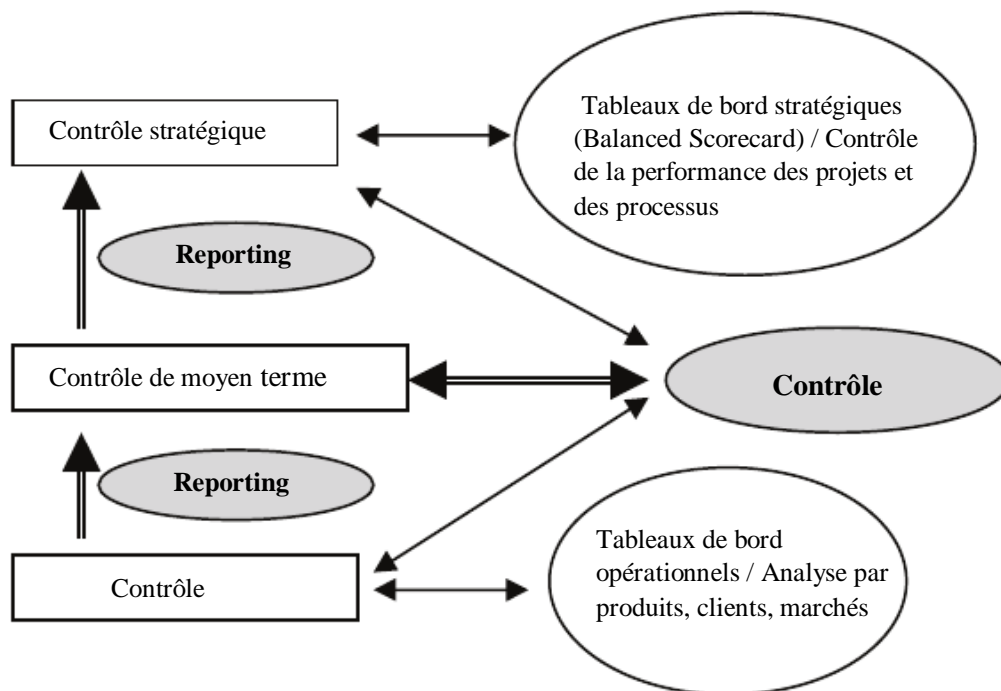
## 1.2. Les différents niveaux du contrôle budgétaire

D'un point de vue théorique, BOUQUIN<sup>30</sup>(2010) distingue trois niveaux de contrôle internes aux Organisations qui sont : le contrôle stratégique, le contrôle de gestion, le contrôle exécutif ou opérationnel.

- 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 I-5 : Les différents niveaux de contrôle interne d'une organisation.**



Source : Benoît PIGÉ, Philippe LARDY, *Reporting et contrôle budgétaire*, 2<sup>e</sup> édition, 2011, p.11.

<sup>30</sup> 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 : <sup>31</sup>

- **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.

- **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.

- **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).

- **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. 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 somme, Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion qui analyse les écarts entre prévisions et réalisations. Il est rétrospectif et se concentre sur la performance financière, fournissant des indicateurs comptables. Il informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets, évalue la performance des acteurs et permet une régulation par une

---

<sup>31</sup> Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, Op.cit., p.201.

## Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

---

gestion par exception. Le contrôle budgétaire permet ainsi de piloter la performance de l'organisation.

### 1.4. Les étapes du contrôle budgétaire

Le système budgétaire prévoit différentes phases de contrôle : avant, pendant et après l'action : <sup>32</sup>

#### 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 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).

### 1.5. Limites du contrôle budgétaire

Compte tenu des limites inhérentes à la démarche, le contrôle budgétaire fait l'objet, depuis des années, d'un certain nombre de critiques :<sup>33</sup>

- Dans bon nombre d'organisations, le budget est perçu comme un exercice imposé et peu connecté au cycle économique. Le contrôle budgétaire à horizon annuel n'est pas toujours considéré comme pertinent puisque les hypothèses de travail qui président à

---

<sup>32</sup> Hervé HUTIN, *Toute la finance de l'entreprise en pratique*, 2<sup>e</sup> édition, Ed. D'Organisation, Paris, 2002, p.679.

<sup>33</sup> Zouhair DJERBI, Catherine KUSZLA, Xavier DURAND, *Contrôle de gestion*, Ed. Dunod, 2014, p 243-244.

l'élaboration des budgets sont souvent rapidement obsolètes. C'est d'ailleurs pourquoi des techniques de glissement ont été mises au point et sont désormais très utilisées en entreprise.

- Le contrôle budgétaire n'est pas nécessairement adapté à toutes les situations. Il s'agit d'une méthode plutôt réservée aux entreprises menant une stratégie de domination par les coûts pour des produits matures à long cycle de vie : dans ce cas, les standards sont assez stables. À l'inverse, le contrôle budgétaire convient mal aux produits innovants et différenciés, à cycle de vie plus court et pour lesquels il est plus difficile de définir des standards. D'une manière générale, la méthode budgétaire freine les innovations, sources d'écarts à justifier, et tend ainsi à inciter à la routine.
- La méthode budgétaire peut amener les managers à privilégier le court terme. En effet, le cycle budgétaire est généralement annuel avec un suivi mensuel alors que la durée de vie des produits et des investissements est le plus souvent à plus long terme. Les responsables, par exemple, peuvent être encouragés dans certains cas à retenir en premier lieu les actions ou les investissements susceptibles de générer rapidement de la trésorerie alors qu'ils ne contribuent pas forcément à la pérennité de l'entreprise.
- Enfin, et dans le prolongement de la limite précédente, la méthode budgétaire réduit la mesure de la performance à des critères financiers. Elle ignore ainsi des facteurs clés comme l'analyse de la valeur, la qualité totale, le respect des délais, etc. De fait, elle est mal ajustée au suivi des processus transversaux.

Pour résumer, les limites du contrôle budgétaire sont multiples. Tout d'abord, il est souvent considéré comme un exercice imposé peu connecté au cycle économique, avec des hypothèses de travail rapidement obsolètes. De plus, cette méthode convient mal aux produits innovants et différenciés, et peut freiner les innovations. En outre, le cycle budgétaire annuel peut amener les managers à privilégier le court terme et à retenir en premier lieu les actions ou investissements susceptibles de générer rapidement de la trésorerie, sans contribuer nécessairement à la pérennité de l'entreprise.

Enfin, la méthode budgétaire réduit souvent la mesure de la performance à des critères financiers et ignore d'autres facteurs clés tels que l'analyse de la valeur, la qualité totale et le respect des délais, ce qui peut la rendre mal adaptée au suivi des processus transversaux.

### **2. Le pilotage par l'analyse des écarts**

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). Le calcul et l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions font partie du contrôle de gestion. Ils ont pour but d'expliquer les divergences entre ce qui a été prévu et les réalisations effectives afin d'entreprendre les mesures correctives.

### 2.1. Définition et calcul d'un écart

L'écart d'après DORIATH et GOUJET (2011) 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 »<sup>34</sup>. 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 :

#### ➤ **Ecart de 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.

Cet écart est favorable lorsqu'il est positif.

D'autres écarts on a : <sup>35</sup>

#### ➤ **Ecart sur marge**

L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réel et la marge sur coût préétabli prévue.

**Ecart sur marge** = la marge réelle – la marge prévue

$$= (MR \times QR) - (MP \times QP)$$

$$= (PR - CUP) \times QR - (PP - CUP) \times QP$$

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

Soient :

**Q** les quantités vendues ;

**M** la marge unitaire sur coût préétabli ;

**P** le prix de vente unitaire ;

**CUP** le coût unitaire préétabli ;

Les indices **R** pour réel et **P** pour prévu.

La marge unitaire sur coût préétabli, qu'elle soit réelle ou prévue, s'écrit sous la forme :

$$M = P - CUP$$

L'écart sur marge permet de détecter les causes commerciales de la performance financière de l'entreprise, sous l'angle des quantités vendues et des prix fixés ou négociés avec les clients.

---

<sup>34</sup> Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, Op.cit., p.202

<sup>35</sup> Béatrice GRANDGUILLOT, Francis GRANDGUILLOT, *L'essentiel de la gestion prévisionnelle*, 1ère édition, Ed. Gualino, 2004, p 27-38.

### ➤ **Ecart sur coût**

Pour chaque coût, l'écart se calcule de la manière suivante :

**Ecart sur coût** = Coût réel – Coût prévu.

### ➤ **Ecart sur chiffre d'affaires**

L'écart total sur chiffre d'affaires se définit de la manière suivante :

**Ecart sur chiffre d'affaires** = Chiffre d'affaires réel – Chiffre d'affaires budgété.

Donc, l'écart a pour fonction de comparer les réalisations aux prévisions de chaque centre de responsabilité afin de vérifier leurs performances. Cette comparaison permet d'évaluer le pilotage des opérations et d'identifier les zones critiques nécessitant une attention particulière. Tous les écarts sont calculés donc de la manière suivante :

**Ecart** = Donnée réelle – donnée préétablie de référence.

## 2.2. 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 :<sup>36</sup>

- **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 apparaît 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 :

---

<sup>36</sup> 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.

### 2.3. Les raisons des écarts

Pour agir, prendre des décisions, il est bon de faire un inventaire-bien partiel-des raisons des écarts. L'analyse des écarts peut faciliter les actions correctives à entreprendre.

Selon ALCOUFFE et al<sup>37</sup>(2013) les causes principales sont les suivantes :

- Les prévisions et/ou les standards ont été mal évalués ;
- Certains facteurs de production ont été substitués les uns aux autres, par exemple : un personnel trop qualifié a été utilisé pour effectuer certaines tâches basiques ;
- La fréquence réelle des changements de production a été plus importante (moins importante) que prévue, entraînant une hausse (ou une baisse) des temps improductifs et une baisse (ou une hausse) des cadences. En effet plus les séries de production est longue, et plus les temps improductifs sont réduits ;
- Les phénomènes de panne de machine, eux même liés à de nombreux autres facteurs, tel que les volumes de production, la complexité des opérations, la fiabilité des équipements, la politique de maintenance, etc.
- La mauvaise qualité des matières utilisées en production, ou leur manque de disponibilité que ce soit au niveau même de l'entreprise ou chez les fournisseurs.

### 3. Mise en œuvre 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 :<sup>38</sup>

- L'action est mise en œuvre 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.

---

<sup>37</sup> Simon ALCOUFFE, et al., *contrôle de gestion sur mesure*, Ed. Dunod, Paris, 2013, p.39.

<sup>38</sup> GERVAIS Michel, *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, Ed. Vuibert, Paris, 1994, p.166.

## Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

---

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.

# Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

---

## Conclusion

Au terme de ce premier chapitre, il est possible de dire que la gestion budgétaire est une étape cruciale dans la vie de toute entreprise. En effet, elle permet de planifier les dépenses et les revenus, et de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés. C'est dans ce contexte que le contrôle budgétaire prend toute son importance, car il permet de mesurer les écarts entre les prévisions et les résultats réels, et de prendre les mesures nécessaires pour les corriger.

Le processus budgétaire est également un aspect important de la gestion budgétaire car il implique la participation de différents acteurs de l'entreprise dans la planification budgétaire.

L'analyse des écarts est une étape clé du contrôle budgétaire, car elle permet d'identifier les écarts entre les prévisions et les résultats réels. Une fois ces écarts identifiés, il est essentiel de mettre en place des actions correctives qui peuvent prendre différentes formes. Il est important de mettre en place ces actions correctives rapidement, afin de limiter les impacts des écarts sur les résultats de l'entreprise.

En conclusion, la gestion budgétaire, le contrôle budgétaire, l'analyse des écarts et les actions correctives sont des éléments clés pour assurer la santé financière d'une entreprise. En les intégrant dans une stratégie de gestion budgétaire efficace, les entreprises peuvent non seulement atteindre leurs objectifs financiers, mais également garantir leur croissance durable dans un marché en constante évolution.



## **Chapitre 02**

Budgétisation d'un  
projet  
d'investissement



## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

### Introduction

Le cycle d'investissement est un cycle sensible et extrêmement important car il permet de procurer un avantage économique futur dans le but de maximiser la valeur de l'entreprise. Il faut s'assurer que les investissements sont bien évalués, son créateur de valeur et que leur financement ne déséquilibre pas la structure financière de l'entreprise.

Lorsqu'une entreprise se lance dans un nouveau projet, il est essentiel de s'assurer que tout est mis en place pour garantir sa réussite. Les experts en gestion de projet jouent un rôle majeur dans ce processus en étant chargés de planifier les activités, de suivre leur avancement et de respecter les limites budgétaires fixées au préalable lors de la mise en place des budgets d'investissement. Pour accomplir leur mission, ils doivent mettre en place des plans d'action détaillés, allouer les tâches aux membres de l'équipe et s'assurer que tout le monde travaille en harmonie et en cohérence.

La détermination du budget d'investissement est une étape essentielle dans la budgétisation. Pour une meilleure prévision budgétaire, les gestionnaires doivent se baser sur plusieurs éléments qui les aideront à définir les budgets. Ainsi une multitude de méthodes d'estimation des coûts se présentent dans le but de maximiser la fiabilité des prévisions.

Néanmoins, la question de financement est primordiale dans un projet d'investissement car elle impacte d'une manière directe le budget alloué au projet à travers le plan de financement prévisionnel.

Pour déceler ces notions ce chapitre s'articulera sur deux sections, la première se portera sur des notions de base du projet d'investissement et la seconde section traitera la budgétisation des projets d'investissements.

# Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

## Section 01 : Projet d'investissement

Pour comprendre la gestion d'un projet d'investissement nous devons d'abord éclaircir quelques notions. Dans ce but cette section traitera d'une part différents aspects d'un projet d'investissement : définition, parties prenantes et documents de références, caractéristiques et objectifs. D'autre part elle abordera quelques rudiments de l'investissement : définition, caractéristiques et types.

### 1. Définitions de l'investissement

Selon AYTAÇ et MANDOU (2015) : « L'investissement constitue un acte fondamental pour l'entreprise, dans la mesure où il conditionne son développement futur et mobilise de nombreuses énergies en termes de temps, de compétences et de ressources (humaines et financières). En l'espèce, l'investissement apparaît comme le véritable moteur de la création de valeur, caractérisé par le couple rentabilité/risque. »<sup>39</sup>

Selon AUTIER (2019) : « Investir c'est décider d'allouer une partie de ses capitaux dans un projet avec l'espérance d'en tirer un revenu ou un profit additionnel à terme. »<sup>40</sup>

Les investissements sont de natures très différentes et leur importance est capitale pour l'entrepreneur. On peut distinguer plusieurs définitions selon le :<sup>41</sup>

- **Comptable** : « l'investissement est constitué de tout bien meuble ou immeuble, corporel ou incorporel, acquis ou crée par l'entreprise, destiné à rester durablement sous la même forme dans l'entreprise. »
- **Economique** : « Tout sacrifice des ressources fait aujourd'hui d'obtenir dans le futur, des résultats certes étalés dans le temps, mais d'un montant total supérieur à la dépense initiale. »

Eléments pris en compte :

- Temps (durée)
  - Rendement et efficacité de l'opération
  - Risque lié au futur
- 
- **Financière** : C'est la moins restrictive, « c'est un ensemble de dépenses générant sur une longue période des revenus (ou économies) tels que les remboursements de la dépense initiale sont assurés. »

---

<sup>39</sup> Beysül AYTAÇ, Cyrille MANDOU, *Investissement et financement de l'entreprise*, Ed. Boeck supérieur, 2015, p.14.

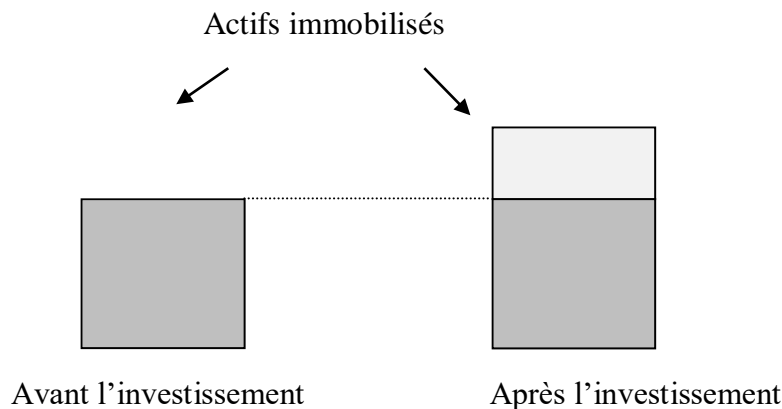
<sup>40</sup> Gérald AUTIER, *Savoir investir*, Ed. Maxima, Paris, 2019, p.31.

<sup>41</sup> Abdellah BOUGHABA, *l'analyse et l'évaluation des projets*, Ed. Berti, 2003, p.7.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

La figure ci-après représente l'investissement au sens comptable.

**Figure II-1 : Investissement au sens comptable du terme**



**Source :** Nathalie TAVERDET-POPIOLEK, *Guide du choix d'investissement*, Ed. D'Organisation, 2006, p.02.

Pour synthétiser un projet d'investissement est l'acquisition et l'exploitation de différentes immobilisations. La définition d'investissement diffère selon l'angle du quel on l'aborde tout en ayant un point commun celui d'augmenter la valeur de l'entreprise et d'élargir sa part de marché.

### 2. Définition du projet d'investissement

Pour bien comprendre le concept du projet d'investissement voyons d'abord ce qui est un projet :

Selon TEULIE et TOPSACALIAN (2015) : « le projet d'investissement est un programme complet d'actions impliquant l'acquisition et l'exploitation d'immobilisation corporelle, incorporelle ou financières. »<sup>42</sup>

- Maintenant nous pouvons aborder la notion de projet d'investissement :

Selon Vincent Giard (2004) « le projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir...Un projet est définis et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données ».<sup>43</sup>

### 3. Les parties prenantes d'un projet d'investissement et documents de références

Les projets d'investissements mobilisent différents intervenants qui veillent à l'exécution du projet. Chaque projet est accompagné d'une masse de documents référentiels qui le définissent et l'encadre.

<sup>42</sup> Jacques TEULIE, Patrick TOPSACALIAN, *Finance*, Ed. Vuibert, 7<sup>e</sup>édition, Paris, 2015, p.184.

<sup>43</sup> Vincent GIARD, *Gestion des projets*, Ed. Economica, Paris, 2004, p.07.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

### 3.1. Les parties prenantes

Chaque projet a besoin d'un groupe de personnes ayant chacune un rôle, pour la réalisation du projet d'une manière fiable :<sup>44</sup>

#### 3.1.1. Le maître d'ouvrage

C'est la personne qui est à l'origine du projet, celle qui a le besoin. Cette personne a pour mission de fixer les objectifs de l'enveloppe budgétaire et les délais souhaités pour le projet. Dans quelques situation le client et le maître d'ouvrage ne représente pas la même personne, on réserve le terme de client au client final, celui qui a le besoin ultime (ne dérivant pas d'un besoin de quelqu'un d'autre), le maître d'ouvrage dans ce cas est le porte-parole du client final.

#### 3.1.2. Le maître d'œuvre

Le maître d'œuvre est celui qui dirige l'exécution de l'ouvrage, dit ce qu'il faut faire à quel moment, comment et par qui.

On a donc une première chaîne de parties prenantes :

Client final → Maître d'ouvrage → Maître d'œuvre → Fournisseurs

### 3.2. Les documents de références

Les documents de références des projets d'investissement sont les suivants :<sup>45</sup>

#### 3.2.1. Business plan

Les business plan est le document qui contient toutes les informations nécessaires pour juger si le projet est souhaitable, viable et réalisable et s'il justifie par la même l'investissement consentie. Il doit comprendre les besoins à satisfaire, les motivations de l'organisation qui investit, les bénéfices attendus, etc...

#### 3.2.2. Le cahier des charges et le contrat

Le cahier de charges est le document émis par un maître d'ouvrage qui contient toutes les informations nécessaires pour permettre à un maître d'œuvre de s'engager à livrer un ouvrage aux caractéristiques données pour un prix et une date convenue.

Le contrat est le document de base que le maître d'œuvre doit utiliser pour cadrer son action. Le contrat et le cahier de charges, n'a pour but que de régler les rapports entre maître d'œuvre et maître d'ouvrage, il n'a pour objet que l'exécution de l'investissement.

#### 3.2.3. Les contrats entre maître d'œuvres et maître d'ouvrage

Il existe deux grands types de contrats entre maître d'œuvre et maître d'ouvrage, entre lesquels tous les intermédiaires existent : le contrat au forfait et le contrat en dépenses contrôlées.

---

<sup>44</sup> Gilles TURRE, *le cout et la valeur des projets*, Ed. Afnor, 2018, pp.17-20.

<sup>45</sup> Idem pp.19-22.

### 3.2.4. Les documents d'organisation

Les contrats sont insuffisants pour régler le fonctionnement du projet. Un ensemble de documents d'organisations définit le processus du projet. Un document général reprend les éléments des cas d'affaires et des contrats ainsi que des règles de gouvernance propres aux entreprises, et fixe et cadre la mission du chef de projet.

- ✓ Pour la concrétisation d'un projet d'investissement, une chaîne d'intervenants se forme en partant du client qui va communiquer son besoin au maître d'ouvrage qui va le transmettre au maître d'œuvre tout en mettant au clair les objectifs et les délais du projet, par la suite le maître d'œuvre se dirigera vers le fournisseur pour se munir de tous ses besoins afin de réaliser le projet et satisfaire le client final.
- ✓ Chaque projet d'investissement a ses propres documents de références qui se résume aux : business plan, le cahier de charges, les contrats et les documents d'organisation qui ont pour but de bien définir le projet et son processus, de souligner les délais et les conditions de réalisation dans le but d'éviter tout malentendu entre les parties prenantes du projet.

## 4. Caractéristiques d'un d'investissement

Trois notions essentielles caractérisent un investissement :<sup>46</sup>

- ✓ La notion de durée qui ressort de l'étalement dans le temps des investissements et des résultats espérés,
- ✓ La notion de rendement et d'efficacité eu égard aux objectifs visés par l'investisseur,
- ✓ La notion de risque lié au futur.

### 4.1. Durée

On distingue trois grandes périodes : la période de préparation à l'investissement, la période d'investissement, et la période d'exploitation, appelé aussi durée de vie économique ou durée de vie utile.

#### ➤ Période de préparation à l'investissement

C'est la période où l'on réfléchit à l'opportunité de l'investissement. Elle a un coût important qui, sauf cas particulier ne rentre pas dans l'estimation du coût de l'investissement. C'est un coût échoué.

#### ➤ Période d'investissement

C'est la période où l'on met en place l'investissement. Elle correspond à une sortie de fonds.

---

<sup>46</sup> Nathalie TAVERDET-POPIOLEK, *Guide du choix d'investissement*, Ed. D'Organisation, 2006, p.13.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

### ➤ Période d'exploitation, durée de vie économique ou durée de vie utile

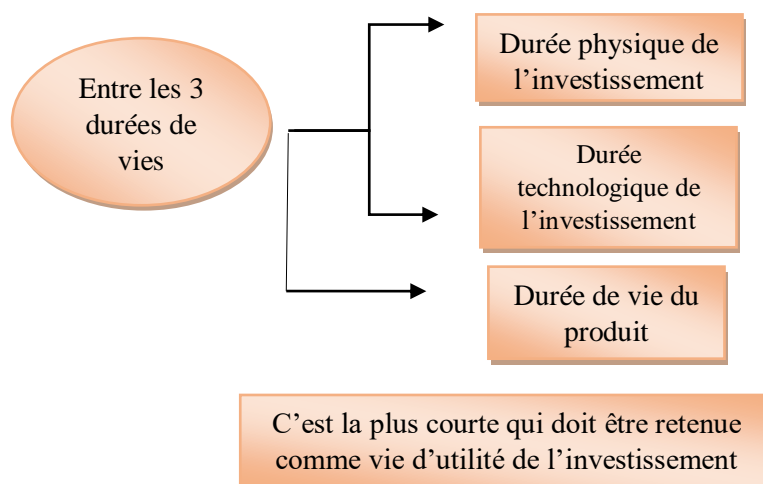
Pour l'économiste, un investissement est un sacrifice de ressource aujourd'hui destiné à porter ses fruits pendant une période étalée dans le temps (étalement dans le temps des bénéfices espérés ou des services rendus dans le cas d'un investissement public). Cette période est la durée de vie économique de l'investissement ou période d'exploitation ou encore durée de vie utile.

La durée de vie utile est fondée sur des notions distinctes :<sup>47</sup>

- **La vie physique de l'investissement** : les services techniques l'apprécient généralement avec une bonne précision. Elle se calcule, par exemple, par le nombre d'heures de fonctionnement. En réalité, il s'agit de déterminer la durée optimale d'exploitation, compte tenu des coûts d'entretien et de la valeur de revente de l'équipement considéré.
- **La vie technologique de l'investissement** : dans les industries à évolutions technologique rapide ou l'innovation est la clé, elle est souvent inférieure à la durée de vie physique. La mise sur le marché de machines ou de logiciels plus performants peut conduire l'entreprise à remplacer le matériel investi avant même qu'il ne soit usé. Si elle ne fait rien, l'entreprise risque de perdre sa compétitivité.
- **La durée de vie du produit** : en cas d'investissement spécifique à un produit et ne pouvant pas être reconvertie après la disparition du produit, c'est la durée de vie du produit qui doit être retenue comme durée de vie économique, si elle est plus courte que la durée de vie physique ou technologique.

La figure ci-après présente la vie d'utilité d'un investissement.

**Figure II-2 : La période d'exploitation ou durée de vie économique ou utile de l'investissement**



Source : Nathalie TAVERDET-POPIOLEK, *Guide du choix d'investissement*, Ed. D'Organisation, 2006, p.14.

<sup>47</sup> Idem, p.14.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

Cette figure explique sur quelle base est choisie la vie d'utilité d'un investissement parmi ses trois durées de vie à savoir : la durée de vie physique, la durée de vie technologique et la durée de vie du produit, qui est donc la plus courte des trois.

### 4.2. Rendement, efficacité

Le rendement et l'efficacité, sont deux notions qui changent selon le secteur ou elles sont étudiées : <sup>48</sup>

#### ➤ Pour une entreprise privée

Pendant la période d'investissement, on effectue des sorties de fonds puis, chaque année durant la période d'exploitation, on espère observer des flux financiers positifs (bénéfices). Les flux financiers positifs peuvent provenir d'une augmentation des recettes ou d'une diminution des coûts d'exploitations par rapports à la situation de référence ou l'on ne fait rien. On tient aussi compte de la valeur de liquidation de l'investissement qui peut être positive ou négative.

Le rendement d'un investissement se mesure en termes de compensation entre les sorties de fonds et les flux financier positifs espérés. On parle de rendement ou de rentabilité économique.

#### ➤ Pour un décideur public

Dans le cas d'un investissement public, ce n'est pas la rentabilité économique qui est au centre de la décision mais plutôt l'efficacité dans le sens du meilleur service rendu au moindre coût. On parle de rentabilité socio-économique.

### 4.3. Notions de risque

Un investissement est réalisé pour permettre d'atteindre un objectif dans le futur (plus au moins proche). Il y a une sortie de fonds certaine dans le présent mais il y a un risque pour que l'objectif visé ne soit pas complètement atteint. Les résultats attendus sont des variables aléatoires qui dépendent de variables internes et externes au projet. Les variables externes constituent le contexte ou l'environnement du projet. Au moment de prendre la décision d'investir, la compensation doit être évaluée en fonction des risques encourus. <sup>49</sup>

---

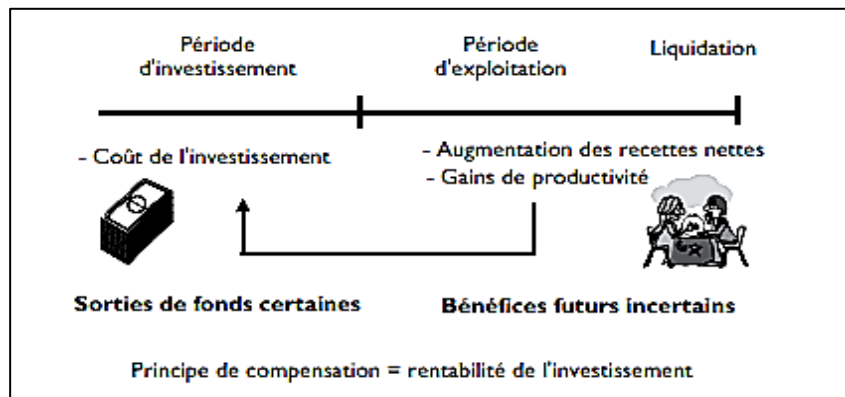
<sup>48</sup> Idem, p.16.

<sup>49</sup> Idem, p.17.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

La figure ci-après représente la notion de rentabilité.

**Figure II-3 : Notion de rentabilité compensation dépenses/recettes**



**Source** : Nathalie TAVERDET-POPIOLEK, *Guide du choix d'investissement*, Ed. D'Organisation, 2006, p.17.

Cette figure montre bien que la notion de rentabilité est étroitement liée avec la notion de compensation, c'est-à-dire qu'on ne peut considérer que l'investissement est rentable que si les bénéfices futurs de l'investissement compensent le coût de l'investissement (ou bien la sortie de fonds).

En bref, l'investissement est caractérisé par trois critères essentiels :

- ✓ La durée, celle-ci se divise en trois phases chacune de ces phases à une relation avec les coûts engendrés durant cette période.
- ✓ Le rendement et l'efficacité sont des notions qui diffèrent selon le secteur d'activité ; le secteur privé prime la rentabilité économique par contre le secteur public prime l'aspect socio-économique cela s'explique par la diversité d'objectifs des deux secteurs respectifs, ainsi que les moyens employés pour atteindre ces objectifs.
- ✓ Le risque de chaque investissement dépend de plusieurs variables externes et internes qui vont influencer le niveau de rentabilité de l'investissement et donc le taux de risque de ne pas atteindre les objectifs fixés.

### 5. Caractéristiques d'un projet d'investissement

Bien que l'investissement et le projet d'investissement soit deux notions étroitement liées, elles se distinguent en ayant différentes caractéristiques. Les caractéristiques d'un projet d'investissements sont les suivants :<sup>50</sup>

#### ➤ Les éléments constitutifs d'un projet d'investissements

- ✓ **Le capital investi** : dépense initiale que doit supporter l'entreprise pour réaliser son projet

Capital investi = Prix d'acquisition HT + Frais accessoires HT +  $\Delta$  BFR généré par le projet

<sup>50</sup> Patricia BRAULT, Jean-Yves BOUCHAND, *Finance d'entreprise*, Ed. Fontaine Picard, 2019, p.163.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

- ✓ **La durée du projet** : durée d'exploitation du projet à horizon fini, c'est la durée d'amortissement de l'investissement.
  - ✓ **La valeur résiduelle** : c'est la valeur de l'investissement en fin de projet, elle permet de calculer le résultat de cession en fin de projet.
  - ✓ **Le taux d'actualisation** : c'est le taux de rentabilité minimum exigé par l'entreprise compte tenu du risque du projet, ce taux représente le cout du capital finançant le projet.
- **Les flux nets de trésorerie d'exploitation générés par un projet d'investissement (FNT)**

Les flux nets de trésorerie d'exploitation (FNT) correspondent aux recettes nettes générées par le projet d'investissement. Ils sont aussi appelés « cash-flow ».

- ✓ Les FNT se calculent indépendamment du mode de financement retenu pour le projet, autrement dit les charges financières sont exclues de calcul des FNT.
- ✓ Seuls les FNT d'exploitations induits par le projet sont pris en compte, les produits générés par le projet entraînent un supplément d'impôt et les charges générées par le projet entraînent une économie d'impôt.

### 6. Objectifs d'un projet d'investissement

Nous pouvons distinguer deux niveaux d'objectifs d'un projet d'investissement :

➤ **Objectifs stratégiques**

L'objectif de long terme d'une entreprise est de toujours maximiser le rendement pour les actionnaires. Pour permettre cela, l'entreprise met donc en place différentes stratégies visant une croissance des revenus et de la productivité.

La plupart du temps les objectifs prônent : <sup>51</sup>

- ✓ L'augmentation des revenus (le cash-flow, c'est-à-dire la liquidité générée par les activités d'une entreprise, le chiffre d'affaires etc.) ;
- ✓ Une utilisation des actifs efficace ;
- ✓ Augmentation des revenus ;
- ✓ Augmentation de la productivité.

➤ **Objectifs opérationnels**

Les objectifs opérationnels sont une déclinaison pratique des objectifs stratégique. Ils correspondent aux actions concrètes à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques. Les objectifs opérationnels d'un projet sont les suivantes : <sup>52</sup>

✓ **Objectifs de couts**

La politique des couts est l'objectif d'un bon nombre de projet, car c'est un élément capital qui permet de réaliser une marge de manœuvre en matière de politique de prix qui est à son

---

<sup>51</sup>Alice SANNA, *Le tableau de bord prospectif*, Ed.50Minutes,2015, p.19.

<sup>52</sup>Abdellah BOUGHABA, Op.cit., p15.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

tour un redoutable instrument de la stratégie commerciale. Ces objectifs consistent à réduire un maximum les couts de revient d'un produit.

### ✓ Objectifs de délai

Tout projet peut avoir comme principal objectif de satisfaire une demande apparue récemment, dans les meilleurs délais afin d'acquérir un avantage concurrentiel.

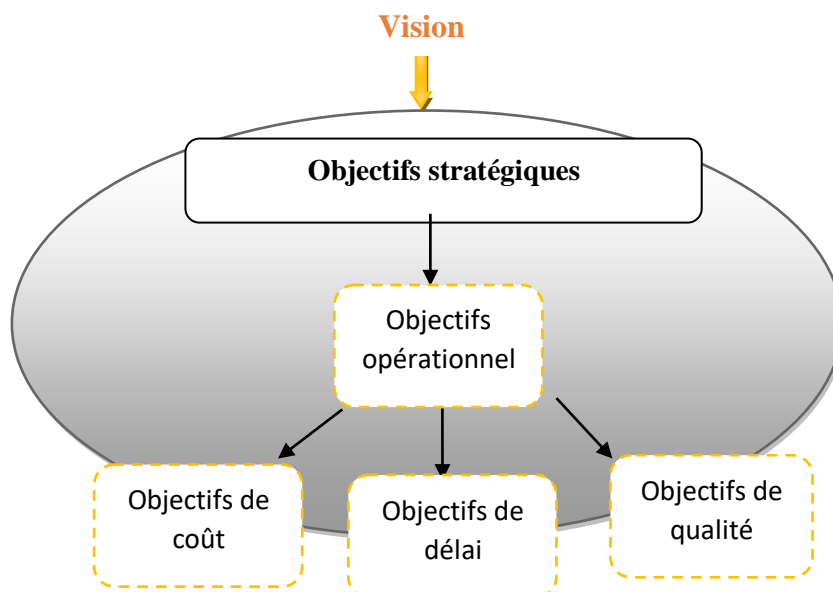
En effet, un marché à vive concurrence, les parts reviennent à ceux qui sont en veille et en réactivité.

### ✓ Objectifs de qualité

La concurrence redoutable et l'environnement incertain, les responsables doivent prendre en considération l'environnement compétitif pour garantir un certain niveau de qualité rependant à la demande des clients, et pour cela il faut qu'ils effectuent plus de recherche en ce qui concerne le domaine du projet, le temps et le cout.

La figure ci-après représente la relation entre les objectifs opérationnels et les objectifs stratégiques.

**Figure II-4 : Les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels**



Source : Figure produite de manière autonome par les étudiants.

## 7. Typologies des investissements

Un programme d'investissement consiste de plusieurs types d'investissements qui se coordonnent en fonction d'un objectif principal que s'assigne l'entreprise, celui d'accroître ses parts du marché et améliore sa rentabilité.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Nathalie TAVERDET-POPIOLEK, Op.cit., p.127.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

On peut les classer selon différents critères :

### ➤ Selon leurs natures

La notion d'investissement doit être entendue au sens économique et financier du terme et non au sens comptable qui la restreint aux valeurs immobilisées. Selon le critère par nature ; on peut distinguer trois types d'investissements :<sup>54</sup>

- ✓ **Incorporelle** : Cet investissement permet d'améliorer la compétitivité non liée au prix des entreprises. Ils présentent tous les actifs comme les brevets, les licences, les fonds de commerce et les dépenses pour les études de recherche et l'innovation.
- ✓ **Corporelle** : Les investissements corporels sont tous les biens et les actifs physiques qui mènent à l'augmentation du patrimoine de l'entreprise. On peut distinguer des :
  - Actifs immobilisés : soit industriel ou commerciale, comme une usine ; entrepôt ; ou matériel du bureau ;
  - Actifs circulants : investissement en stock ;
- ✓ **Financière** : Les investissements financiers prennent la forme de prêts et de crédits à long terme, ou encore l'achat de titres de participation.

### ➤ Selon leurs objectifs

Selon le critère par objectif, on peut classer les investissements soit :<sup>55</sup>

- ✓ **Investissements d'expansion ou de capacité** : ils contribuent à l'augmentation de la capacité de production ou de distribution de l'entreprise, dans le même domaine déjà exercé. Il peut s'agir d'investissement internes ou d'investissement externe (acquisition d'autres entreprises appartenant au même secteur d'activité)
- ✓ **Investissements diversification** : ils se traduisent également par une augmentation de la capacité, mais dans un domaine nouveau pour l'entreprise. La diversification exige des moyens importants et de nouvelles compétences. Elle présente un certain risque. L'objectif est de conforter la rentabilité de l'entreprise et d'assurer sa croissance sur le long terme.
- ✓ **Investissement de renouvellement (ou de remplacement)** : il s'agit de remplacer des investissements devenus obsolètes et généralement totalement amortis. Le renouvellement à l'identique étant rarement possible, il s'accompagne souvent de gains de productivité (machines plus performantes) ou de changements dans les produits ou les services.
- ✓ **Investissement d'innovation** : ce sont des investissements conçus pour :
  - Développer de nouveaux produits (innovation de produits) ;
  - Exploiter de nouveaux procédés de fabrication ou une nouvelle organisation (innovation de processus)

---

<sup>54</sup> Idem, p130.

<sup>55</sup> Florence DELAHAYE-DUPART, Jacqueline DELAHAYE, *Finance d'entreprise*, Ed. Dunod, 2022, p.191.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

Généralement, ils nécessitent une réorganisation des modalités de production et une redéfinition des compétences et des postes de travail. L'innovation est un facteur important de compétitivité (et donc de rentabilité) pour l'entreprise.

- ✓ **Investissements sociaux :** il s'agit d'investissements destinés à améliorer les conditions de vie du personnel : crèches, cantines, salles de sport, etc. ils se traduisent par une meilleure productivité et par une plus grande stabilité du personnel (réduction du turnover, c'est-à-dire du taux de départ). Les entreprises doivent désormais intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs stratégies d'investissements.

### ➤ Selon leur stratégie

Les investissements stratégiques sont des dépenses dans le cadre de recherche et de développement, et de formation du personnel, on peut différencier plusieurs types d'investissement :<sup>56</sup>

- ✓ **Investissement de défensive :** L'investissement défensif permet de maintenir la position actuelle de l'entreprise sur le marché. Cet investissement a un caractère pour protéger l'entreprise contre l'évolution du marché.
- ✓ **Investissement d'offensive :** L'investissement offensif permet à l'entreprise d'agrandir sa part du marché ou d'acquérir de nouveaux clients. Par ailleurs, l'entreprise reste à l'avant-garde de la technologie dans son domaine.
- ✓ **Investissement de diversification :** Permet d'atteindre de nouveaux marchés grâce à l'étude et au lancement de produits nouveaux.

Il existe donc plusieurs types d'investissement qui sont classé selon différents critères d'évaluation : selon leurs natures, selon leurs objectifs et selon leurs stratégies ce qui donne une panoplie d'investissements chacun visant à réaliser une rentabilité qui correspond à sa mission pour que l'entreprise atteigne ses objectifs fixés et bénéficie des rendements de l'investissement.

---

<sup>56</sup>Arnaud THAUVRON, *Les choix d'investissement*, Ed. Thèque, Paris, 2003, p.55.

### Section 02 : La planification des coûts d'un projet d'investissement

La réussite d'un projet d'investissement réside dans son achèvement dans les limites du budget alloué. Savoir piloter un budget est une compétence de gestion de projet essentielle.

Cette section a pour but de présenter la démarche à suivre pour préparer les plans prévisionnels concernant les projets d'investissement. Elle se divise en trois sous sections : la budgétisation de projet d'investissement, le reporting projet (le tableau de bord) et le plan de financement.

#### 1. La budgétisation de projet d'investissement

La budgétisation des projets d'investissement est un processus clé de planification financière qui permet aux organisations de déterminer les ressources financières nécessaires pour réaliser des projets d'investissement spécifiques. Cette méthode implique l'analyse des coûts et des revenus prévus pour chaque projet, ainsi que l'évaluation de leur rentabilité et de leur impact potentiel sur les finances de l'organisation. En utilisant la budgétisation des projets d'investissement, les organisations peuvent prendre des décisions éclairées sur la viabilité des projets et allouer efficacement les ressources financières pour les atteindre.

##### 1.1. Définition du cycle de vie d'un projet

Le cycle de vie d'un projet se définit selon COURTOT et al (2021) <sup>68</sup> comme un ensemble de phases interdépendantes allant de l'idée initiale du projet jusqu'à son achèvement et fournissant un cadre de travail. La connaissance de ce cycle de vie permet de prendre au bon moment les décisions adaptées et de piloter et suivre la progression du travail réalisé. Au cycle de vie d'un projet correspond un phasage adapté au domaine d'activité, parfois même personnalisé par rapport à un organisme donné. Il s'agit d'une succession de phases, plus ou moins longues, pouvant éventuellement présenter des chevauchements (notamment en cas d'ingénierie concurrente, "Concurrent Engineering") et permettant de rythmer l'avancement du projet, depuis l'identification du besoin jusqu'à sa clôture.

##### ➤ Les phases d'un cycle de vie d'un projet

Le cycle de vie d'un projet se découpe généralement en deux grandes phases, la phase de l'avant-projet et la phase projet proprement dit : <sup>69</sup>

- ✓ L'avant-projet : qui va de l'idée du projet jusqu'à son lancement ou à son abandon ;
- ✓ Le projet proprement dit : qui va du lancement du projet jusqu'à sa clôture.

Le cycle de vie d'un projet n'est pas séquentiel. Durant toutes les phases, la surveillance et la maîtrise permettent de modifier certaines composantes du projet.

---

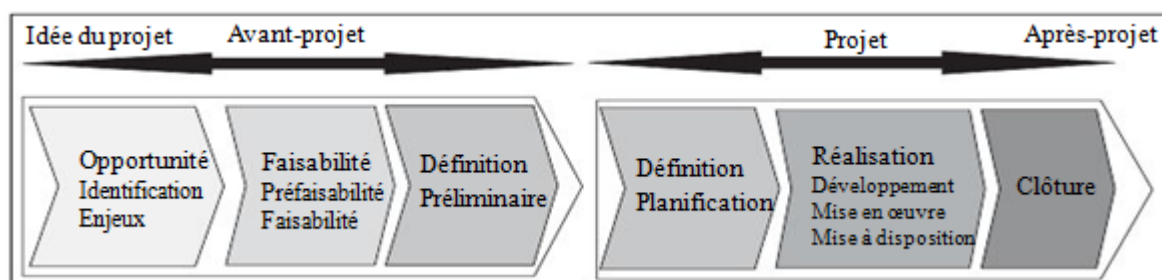
<sup>68</sup> Hervé COURTOT, Jean Luc PERRIN, Marc-Noël VANDAMME, et al., *Cycle de vie et typologies des projets*, Ed. Afnor, 2021, p.16.

<sup>69</sup> Hervé COURTOT, Abdelhamid BOULENOUAR, Serge CHANTREUIL, et al., *Management de projet, programme et portefeuille*, Ed. Afnor, 2018, p.8.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

La figure ci-après présente le cycle de vie d'un projet.

**Figure II-5 : Cycle de vie d'un projet**



**Source :** Hervé COURTOT, Abdelhamid BOULENOUAR, Serge CHANTREUIL, et al., *Management de projet, programme et portefeuille*, Ed. Afnor, 2018, p.8.

La **figure II-5** présentée ci-dessus représente le cycle de vie d'un projet. Ce schéma permet de visualiser clairement les différentes phases qui constituent le processus de développement d'un projet. Grâce à cette représentation visuelle, il devient plus facile de comprendre comment les différentes phases s'articulent les unes avec les autres et de suivre la progression du projet à chaque étape de son développement.

En utilisant ce schéma, il est possible d'identifier les étapes clés du projet, de planifier efficacement les actions à mener à chaque phase et de suivre l'avancement du projet en temps réel. Cela permet de gérer le projet de manière plus efficiente et de prendre les décisions adéquates pour maintenir le projet sur la bonne voie.

### 1.2. L'analyse des coûts d'un projet

L'analyse des coûts est une étape importante dans la gestion de tout projet, qu'il soit petit ou grand. Elle permet d'estimer les coûts réels et potentiels du projet (vise à identifier et à estimer les coûts directs et indirects du projet), de suivre les dépenses et de contrôler les coûts pour éviter les dépassements budgétaires. Une analyse des coûts bien réalisée aide les chefs de projet à prendre des décisions éclairées et à établir des priorités pour atteindre les objectifs du projet tout en respectant les contraintes budgétaires.

La maîtrise des coûts est indissociable de la maîtrise des délais, elle-même subordonnée à la performance technique. La garantie des objectifs de coûts passe donc par la maîtrise de la technique du projet. On contrôlera plus facilement les coûts d'un projet récurrent (connaissance technique du produit) que ceux d'un projet non récurrent (fort développement technique).<sup>70</sup>

#### 1.2.1. Les différents types de coûts

Le budget de tout projet englobe à la fois les coûts directs et indirects associés à sa réalisation : <sup>71</sup>

<sup>70</sup> Roger AÏM, *L'essentiel de la gestion de projet*, Ed. Gualino, 14<sup>e</sup> édition, 2022, p.97.

<sup>71</sup> Stanley E. PORTNY, *Gestion de projet pour les nuls*, Ed. First-Gründ, Paris, 2011, p.180-181.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

### ➤ Les coûts directs

Les coûts directs sont les coûts concernant des ressources exclusivement utilisées pour le projet (La main-d'œuvre, les matériaux, les déplacements, la sous-traitance...etc.) :

- ✓ Salaires des membres de l'équipe de projet ;
- ✓ Éléments, fournitures et équipement utilisés pour le projet ;
- ✓ Frais de déplacement pour réaliser les travaux dans le cadre de projet ;
- ✓ Contrats de sous-traitance concernant exclusivement le projet.

### ➤ Les coûts indirects

Les coûts indirects sont les coûts concernant des ressources allouées à plusieurs projets mais qui ne peuvent être imputées à un projet en particulier. Il existe deux catégories de coûts indirects :

✓ **Les frais généraux** : les frais généraux sont des coûts indirects liés à un projet et qui sont difficiles à attribuer directement. Ils comprennent les avantages sociaux, la location d'espace, les fournitures générales, le mobilier, les aménagements et les équipements. Par exemple, si une entreprise a un contrat de location annuel pour ses locaux qui incluent des bureaux individuels et des zones de travail utilisées pour plusieurs projets, l'utilisation de l'espace pour un projet spécifique est considérée comme un coût indirect en l'absence de documents spécifiques indiquant la valeur monétaire correspondante.

✓ **Les frais de gestion** : les frais de gestion sont les dépenses nécessaires pour faire fonctionner une entreprise et permettre la réalisation d'un projet. Ils incluent les salaires des services juridiques, financier et de la direction générale, ainsi que les honoraires pour des services comptables et juridiques.

Des exemples de coûts indirects :

**Les avantages sociaux** : assurance maladie, congés annuels, mutuelle, plan de retraite des employés, en dehors des salaires ;

**La location** : coût des locaux ;

**L'équipement** : ordinateur ;

**Les salaires de l'encadrement et des agents administratifs** : Portion des salaires des cadres supérieurs et du personnel exécutant les tâches administratives nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

### 1.2.2. Les trois courbes de suivi budgétaire d'un projet

À un instant  $t$ , trois courbes permettent de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les dépenses initialement prévues ?
- Quelles sont les dépenses effectivement engagées ?
- Quelles sont les dépenses qui auraient dû être engagées ?

Pour le suivi budgétaire d'un projet, il est donc courant de distinguer trois types de courbes :<sup>72</sup> La courbe prévisionnelle de réalisation au démarrage du projet, la courbe réelle de réalisation à un instant  $t$  donné et la courbe de l'avancement physique.

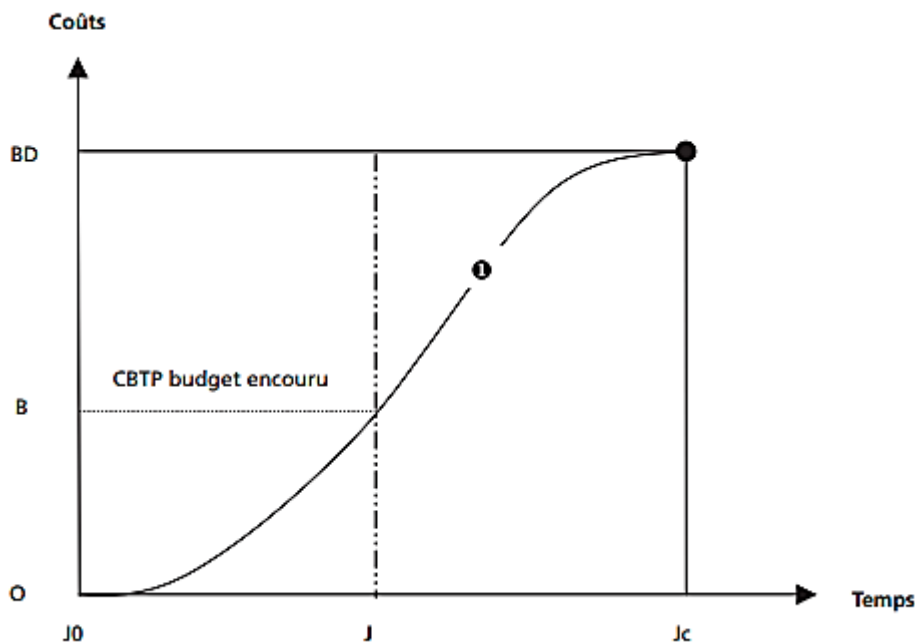
#### A) La courbe prévisionnelle de réalisation au démarrage du projet

Quelles sont les dépenses initialement prévues ?

Pour répondre à cette question, on utilisera la courbe prévisionnelle de réalisation au Démarrage du projet (1).

La figure ci-après présente la courbe prévisionnelle de réalisation au démarrage du projet.

Figure II-6 : La courbe prévisionnelle de réalisation au démarrage du projet



Source : Roger AïM, *La gestion de projet*, Ed. Lextenso, 4e édition, 2014, p.119.

**CBTP** : Coût Budgété du Travail Prévu (budget encouru).

Cette courbe conduit au Budget à Date (**BD**) et à la date contractuelle de fin de projet (**Jc**).

Elle caractérise les dépenses initialement prévues pour réaliser l'ensemble du projet.

En cours de projet, les éléments constitutifs d'établissement du budget à date peuvent être modifiés en fonction des modifications de prestations apportées au projet. Ces changements

<sup>72</sup> Roger AïM, *La gestion de projet*, Ed. Lextenso, 4<sup>e</sup> édition, 2014, p.119-121.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

feront l'objet de fiches de modifications permettant de réaliser une traçabilité des évolutions du projet.

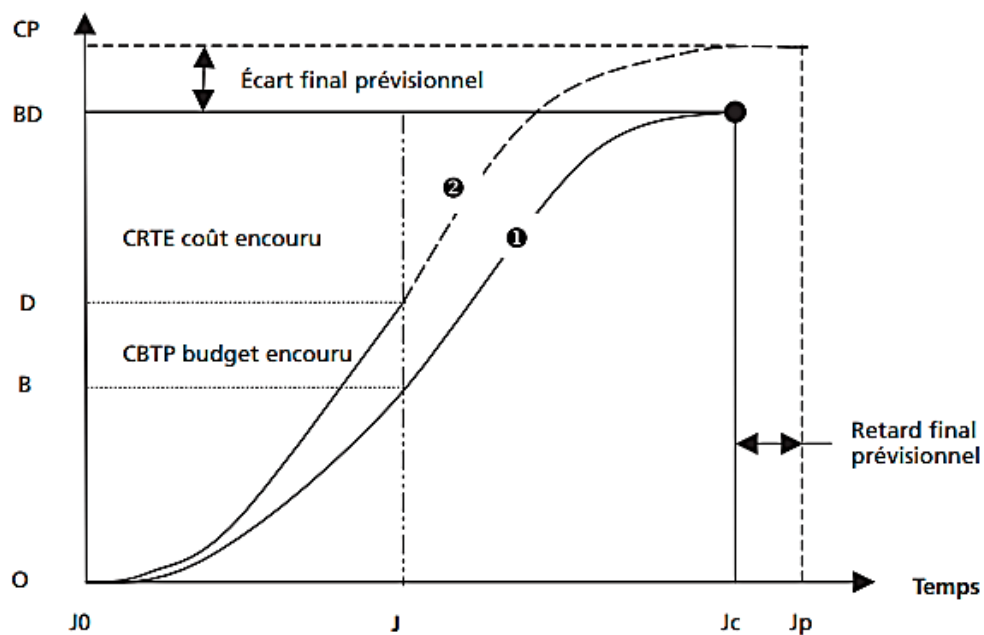
### B) La courbe réelle de réalisation à un instant t donné

Quelles sont les dépenses effectivement engagées ?

Pour répondre à cette question, on utilisera la courbe réelle de réalisation à un instant t donné (2).

La figure ci-après présente la courbe réelle de réalisation à un instant t donné.

Figure II-7 : La courbe réelle de réalisation à un instant t donné.



Source : Roger AÏM, *La gestion de projet*, Ed. Lextenso, 4e édition, 2014, p.120.

**CRTE** : Coût Réel du Travail Effectué (coût encouru).

Cette courbe conduit, au jour d'analyse **J**, au coût prévisionnel (**CP**) et à la date prévisionnelle d'achèvement (**JP**).

Elle caractérise les dépenses engagées au jour d'analyse **J**.

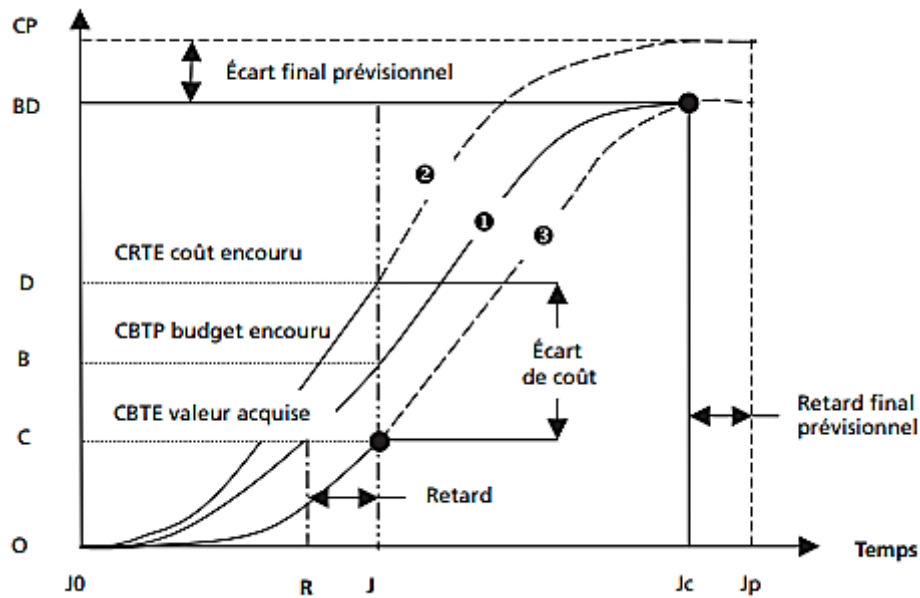
### C) La courbe de l'avancement physique

Quelles sont les dépenses qui auraient dû être engagées ?

Pour répondre à cette question, on utilisera la courbe de l'avancement physique (3).

La figure ci-après présente la courbe réelle de réalisation à un instant  $t$  donné.

Figure II-8 : La courbe de l'avancement physique



Source : Roger AïM, *La gestion de projet*, Ed. Lextenso, 4e édition, 2014, p.121.

**CBTE** : Coût Budgété du Travail Effectué (valeur budgétaire du travail réalisé).

Cette courbe représente les dépenses qui auraient dû être engagées pour le travail réalisé au jour d'analyse **J**.

Interprétation des trois courbes :<sup>73</sup>

✓ **En abscisse :**

**J<sub>0</sub>** : date contractuelle de début du projet

**J<sub>c</sub>** : date contractuelle de fin du projet

**J<sub>p</sub>** : date prévisionnelle d'achèvement estimée au jour **J**

**J** : analyse des coûts au jour **J**

✓ **En ordonnée :**

**C** : valeur budgétaire du réalisé dans les conditions conduisant au budget à date (BD)

**B** : budget encouru au jour **J**

**D** : coût encouru

**BD** : budget à date

**CP** : coût prévisionnel de l'affaire complète, réestimé au jour **J**

<sup>73</sup> Idem, p.121.

✓ **Interprétation :**

**D-C** : représente le surcoût (dépenses engagées – dépenses qui auraient dû être engagées pour le travail réalisé)

**J-R** : le retard au jour j

**D-O** : le coût encouru

**CP-D** : le reste à encourir

**CP-BD** : écart de coût final prévisionnel au jour j

**JP-JC** : retard final prévisionnel au jour j.

### 1.3. L'estimation des coûts du projet

L'estimation est le processus qui, à partir d'une description plus ou moins précise d'un objet ou d'une tâche, aboutit à une évaluation de son prix ou de son coût, en termes monétaires ou en termes de ressources physiques, en s'appuyant sur des données historiques convenablement organisées à cet effet. L'estimation intervient à la fois pendant le cycle vie du produit et celui du projet, à des moments et dans des buts différents. Pendant le cycle de vie du projet, l'estimation est nécessaire dans la phase de mise en projet, dans le processus de budgétisation et d'offre. Il intervient également pendant la phase de réalisation, pour documenter les décisions de modification. Ces activités sont de la responsabilité du maître d'œuvre. C'est lui qui doit faire procéder aux estimations.<sup>74</sup>

Lorsque les projets sont internes, il n'y a généralement pas de séparation entre les estimations destinées au maître d'œuvre et celles destinées au maître d'ouvrage. Elles sont élaborées par les mêmes estimateurs, et les instances de décision qui les utilisent sont souvent bipartites.

#### 1.3.1. Buts de l'estimation des coûts

Les buts de l'estimation des coûts d'un projet sont différents selon ses stades d'avancement :<sup>75</sup>

- **Dans les premières étapes**, c'est-à-dire au stade des études préalables et des études préliminaires : il s'agit de déterminer les solutions alternatives les plus bénéfiques. Ce sont les différentiels d'estimation entre projets ou entre diverses solutions du projet qui importent ;
- **Au stade de la faisabilité et de la définition préliminaire du projet** (études d'avant-projet) : il s'agit de déterminer le coût de la solution choisie de façon à s'assurer de sa rentabilité. Le coût du projet est alors un élément déterminant de la décision de réaliser ou non le projet prise sur la base d'un budget préliminaire ;
- **Au stade de la mise en place du projet**, c'est-à-dire au stade de la définition et de la planification du projet, il s'agit de définir le budget initial du projet qui permettra d'assurer une maîtrise des coûts du projet. Ce qui importe, c'est la décomposition de l'estimation en éléments détaillés permettant de les comparer ensuite aux dépenses réalisées tout au long du projet ;

---

<sup>74</sup> Gilles TURRE, Op.cit., p. 273.

<sup>75</sup> Hervé COURTOT, Abdelhamid BOULENOUAR, Serge CHANTREUIL, et al., *Maîtrise d'un projet*, Ed. Afnor, 2019, p 80-81.

- **Au stade de la réalisation**, ce serait une illusion de s'imaginer qu'il n'y a plus d'estimation à faire : tout d'abord tous les éléments n'ont pas fait l'objet d'estimations détaillées, certains secteurs ont fait l'objet de provisions. Au fur et à mesure de l'avancement des études, ces provisions devront faire l'objet d'estimations détaillées. Puis, au fur et à mesure de l'avancement du projet, les définitions se précisent, les modes de réalisation se définissent, le contexte économique se dévoile, l'estimateur a comme charge permanente de réestimer avec ces nouvelles données le « reste à faire ».

Les buts de l'estimation des coûts d'un projet varient donc en fonction de son stade d'avancement. Au début, l'objectif est de déterminer les solutions les plus bénéfiques. Ensuite, il s'agit de déterminer le coût de la solution choisie pour s'assurer de sa rentabilité, puis de définir un budget initial pour assurer la maîtrise des coûts du projet. Au stade de la réalisation, l'estimation doit être constamment révisée en fonction de l'avancement du projet et des nouvelles données économiques.

### 1.3.2. Les méthodes d'estimation des coûts

Les méthodes d'estimation des coûts des projets sont des techniques utilisées pour évaluer les coûts totaux d'un projet d'investissement. Ces méthodes sont souvent utilisées dans le cadre de la planification du projet, pour déterminer le budget nécessaire à la réalisation de chaque étape du projet. Il existe différentes méthodes d'estimation des coûts, qui peuvent varier en fonction de la complexité et de la nature du projet. On compte quatre méthodes :<sup>76</sup>

La méthode globale (analogique), la méthode paramétrique (modulaire), la méthode semi-détaillée et la méthode détaillée (analytique).

- **La méthode globale (analogique) :** Cette méthode consiste à rechercher un projet réalisé et connu, ou un de ses postes de prix en particulier, semblable à celui que l'on désire estimer. Comme il n'existera jamais deux projets totalement identiques, on cherchera des réalisations qui se ressemblent le plus possible. Connaissant le coût et la capacité de l'investissement de référence, l'on en déduit le coût estimatif de l'investissement étudié. L'estimation globale se fait en début de projet, au moment où naît le projet, sans études complémentaires, d'où la faiblesse de la précision. À ce stade, le degré de précision est de  $\pm 40\%$  à  $50\%$ .
- **La méthode paramétrique (modulaire) :** Cette méthode nécessite la décomposition du projet en gros ensembles appelés « fonctions/modules » à réaliser. D'où un degré de précision de  $\pm 25\%$  à  $30\%$ .  
Elle s'appuie sur :
  - ✓ Une utilisation de la base de données propre à l'affaire ;
  - ✓ Toutes les informations concernant les procédés de réalisation ;
  - ✓ Le coût des modules plus le coût des autres postes (matériels secondaires, transport, charges indirectes).

---

<sup>76</sup> Henri Georges MINYEM, *De l'ingénierie d'affaires au management de projet*, Ed. D'Organisation, Paris, 2007, p159-162.

- **La méthode semi-détaillée** : au cours de l'exécution du projet, les coûts seront de plus en plus fins, grâce à la décomposition structurée de ses travaux ce qui ramène la précision à  $\pm 15\%$  à  $20\%$ .  
L'estimation semi-détaillée sert à définir un budget d'objectif qui a pour but de permettre à l'investisseur d'élaborer un plan de financement. Ce budget servira de base au contrôle des coûts. En utilisant plusieurs paramètres notamment : la taille, la complexité, l'environnement...etc.
- **La méthode détaillée (analytique)** : cette méthode se base sur l'analyse de tous les postes ou lots nécessaires à la réalisation du projet et sert de base pour établir le budget initial. Le degré de précision est de  $\pm 2\%$  à  $5\%$ .

Ces méthodes peuvent également être combinées pour obtenir des estimations plus précises des coûts du projet. Il est important de noter que l'estimation des coûts est une étape importante de la gestion de projet, car elle permet de s'assurer que le projet est réalisable financièrement et de déterminer le budget nécessaire pour le mener à bien.

### 1.3.3. Les éléments du plan global des coûts

Selon BUTTRICK, l'estimation des coûts généraux des éléments nécessaires à la réalisation sera ensuite présentée sous forme de plan global des coûts, basé sur trois éléments :<sup>77</sup>

- **L'estimation de base** qui inclut les coûts de toutes les activités identifiées ainsi que les coûts de temps de travail des employés et les achats.
- **La réserve de contenu de projet**, qui est une estimation de ce qui doit être fait mais qui n'a pas encore été explicitement identifié.
- **La provision pour risque** qui est incluse dans l'estimation pour tenir compte des imprévus liés aux risques, plutôt que pour compenser une mauvaise estimation.

### 1.3.4. Principes de l'estimation des coûts

Une estimation est forcément un exercice de projection dans l'avenir qui prend en compte trois aspects :<sup>78</sup>

- ✓ Ce qu'est finalement le projet une fois réalisé, sachant que dans les phases préliminaires du projet de nombreuses incertitudes techniques restent à lever ;
- ✓ La manière dont on réalise le projet, car une même réalisation peut avoir un coût différent suivant la voie choisie pour le réaliser. Les hypothèses retenues sur la stratégie de réalisation influenceront le coût du projet ;
- ✓ Le contexte économique existant au moment où le projet est réalisé. L'estimateur a la charge d'anticiper l'évolution prévisible de ce contexte économique.
- ✓ L'estimation des coûts d'un projet donc consiste en une projection dans le futur qui prend en compte trois aspects : le projet lui-même, la manière dont il sera réalisé et le

---

<sup>77</sup> Robert BUTTRICK, *Gestion de projets*, Ed. Pearson., 5<sup>e</sup> édition, Paris, 2015, pp 400-401.

<sup>78</sup> Hervé COURTOT, Abdelhamid BOULENOUAR, Serge CHANTREUIL, et al., Op.cit., p 80.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

contexte économique dans lequel il sera mené. Dans les phases initiales du projet, de nombreuses incertitudes techniques subsistent, ce qui rend l'estimation complexe. De plus, la stratégie de réalisation choisie peut avoir un impact significatif sur les coûts. Enfin, l'estimateur doit être capable d'anticiper l'évolution économique pour proposer une estimation fiable.

### 1.4. Détermination du budget

La détermination du budget intervient après l'estimation des coûts et consiste à allouer les ressources nécessaires pour la réalisation du projet. Cette étape implique notamment de définir les différentes rubriques de dépenses, d'identifier les sources de financement possibles et de décider du montant alloué à chaque rubrique. Le budget doit être réaliste et tient compte des incertitudes et des risques identifiés lors de l'estimation des coûts.

Le budget constitue un élément restrictif dans la majorité des projets. Le promoteur désire, bien sûr, voir son projet se réaliser, mais il demeure limité par les ressources financières disponibles. Il doit ajuster l'envergure du projet et les critères de performance de l'extrant du projet en fonction du budget, dont il ne doit pas dépasser la limite. À cette étape, il doit établir son budget en fonction de deux critères fondamentaux :<sup>79</sup>

- ✓ Les fonds qui sont effectivement disponibles ou qui peuvent le devenir pour la réalisation du projet ;
- ✓ L'envergure de l'extrant du projet (produit livrable final).

#### ➤ L'élaboration du budget initial

Le processus d'élaboration du budget initial commencera immédiatement après la signature du contrat, et nécessitera une multitude de documents qui seront mis à la disposition du chef de projet notamment :<sup>80</sup>

- ✓ La fiche de prix « contrat » ;
- ✓ La proposition technique mise à jour, compte tenu des modifications apportées lors du déroulement des négociations ;
- ✓ Le coût technique prévisionnel tel qu'évalué par les services d'estimation découpé par natures de dépenses et par codes « engineering », y compris les provisions techniques et l'affermissement des prix ou la formule de révision de prix ;
- ✓ L'analyse des risques et pénalités ayant conduits à la constitution de la provision correspondante ;
- ✓ Les prévisions de trésorerie par monnaies ;
- ✓ Une note précisant les hypothèses technico-économiques qui ont servi de base à l'étude de l'effort technique et du prix de vente.

L'analyse de ces documents mène à tracer le budget initial, en suivant un processus qui consiste à définir les grandes masses budgétaires et à identifier les sous-ensembles nécessaires à la gestion de projet. On découpe ensuite ces masses en lignes budgétaires afin de pouvoir

---

<sup>79</sup> Philippe NASR, *La Gestion de Projet*, Ed. Chenelière, 3<sup>e</sup> édition, 2016, p.27.

<sup>80</sup> Henri Georges MINYEM, *Op.cit.*, p.183-184.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

effectuer une réestimation en cas de déviation. Cette approche permet une surveillance permanente du budget pour chaque ligne budgétaire.

### 1.5. Responsabilités budgétaires du chef de projet

Le chef de projet est responsable de plusieurs tâches liées au budget et aux finances du projet, notamment :<sup>81</sup>

- ✓ Gérer le budget technique initial ;
- ✓ Allouer les différents budgets techniques aux responsables ;
- ✓ Gérer les provisions techniques sans en référer à quiconque ;
- ✓ Analyser les risques et gérer le montant de la provision générale de projet ;
- ✓ Obtenir l'autorisation de la direction avant toute utilisation de la provision pour risque ;
- ✓ Atteindre la marge nette espérée fixée par la direction lors de la signature du contrat ;
- ✓ Couvrir les frais généraux selon la fiche de prix et conformément aux normes budgétaires fixées par le contrôle de gestion central ;
- ✓ Être responsable de la trésorerie économique (recette-dépense) du projet ;
- ✓ Optimiser les coûts avec l'aide du coûteneur.

### 2. Le reporting projet : le tableau de bord

Le chef de projet doit à tout instant disposer d'un ensemble d'informations, cohérentes et précises lui permettant d'assurer la conduite de son projet. Ces informations devront être regroupées dans un document unique, structuré et illustré par des tableaux de synthèse et des graphiques lui permettant de visualiser et de comprendre l'état d'une situation avant de prendre des décisions. **Le tableau de bord** est l'outil de management qui répond le mieux à ces exigences. Il devra retenir l'information juste et utile. Outil de communication, il permet de faire dialoguer les différents acteurs de l'entreprise par les informations « transverses » qu'il contient.<sup>82</sup>

Un tableau de bord du projet informe régulièrement sur :<sup>83</sup>

- ✓ L'avancement physique ;
- ✓ Les dépenses ;
- ✓ Les difficultés rencontrées ;
- ✓ Les risques majeurs ;
- ✓ Les principales mesures correctives en cours ;
- ✓ Pour déterminer et recalculer l'avenir : Le « reste à faire » et le planning actualisé, le budget à fin de projet, les décisions à prendre ou à porter aux commanditaires.

---

<sup>81</sup> Idem, p.185.

<sup>82</sup> Roger AÏM, *La gestion de projet*, Op.cit., p.203.

<sup>83</sup> Thierry DES LAURIERS, *Manager un projet*, Ed. Insep consulting,2002, p.44.

### 2.1. Principaux rôles du tableau de bord

Les missions du tableau de bord varient en fonction de la forme que l'outil revêt. Elles ne s'imposent donc pas en soi, mais dépendent de la représentation de l'organisation que l'on souhaite voir figurer dans l'instrument, et des fonctionnalités que l'on envisage de lui attribuer :<sup>84</sup>

- ✓ En tant qu'outil d'aide à la décision, le tableau de bord a pour première vocation de fournir un ensemble d'informations à un responsable pour que celui-ci puisse orienter ses décisions et ses actions en vue d'atteindre ses objectifs.
- ✓ Les informations doivent être fiables, intelligibles, synthétiques et produites souvent. Elles peuvent être utilisées soit au titre de la surveillance des délégations (ce sont alors des données de reporting destinées à la direction de l'entreprise ou aux responsables des niveaux hiérarchiques supérieurs), soit dans une optique d'autocontrôle (tous les responsables de l'entreprise peuvent dans ce cas être concernés).
- ✓ Le tableau de bord a également pour mission complémentaire de favoriser la maîtrise des événements qui interviennent en amont des résultats financiers. Il doit pour cela être réactif (ce qui suppose des périodicités de diffusion rapprochées) et contenir des indicateurs physiques en prise directe sur les variables opérationnelles (qualité, délais, flexibilité, variété) qui sont à l'origine des processus de création de valeur.

### 2.2. Les différents types de tableaux de bord

On distingue trois grandes familles de tableaux de bord :<sup>85</sup>

- **Le tableau de bord « fonctionnel »** : Appliqué à la gestion d'une direction, d'un département, d'un service ou de toute autre entité. Il est axé sur le fonctionnement général de l'entreprise.
- **Le tableau de bord « projet »** : spécifique de la direction d'un grand projet. Il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects techniques, qualité, coûts et délais. Le tableau de bord de type « Task Force » sera réalisé avec la même approche que le tableau de bord « projet », mais pour contrôler et piloter une activité précise, un produit ou un événement.
- **Le tableau de bord « stratégique »** : élaboré pour les besoins des dirigeants, ses critères retenus sont autant externes à l'entreprise (concurrence) qu'internes (fonctionnement et résultats économiques). Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses marchés et de ses opportunités à court, moyen et long terme.

---

<sup>84</sup> Christophe GERMAIN, *Tableau de bord*, Ed. E-theque, 2003, p.8.

<sup>85</sup> Roger AÏM, *Indicateurs et tableaux de bord*, Ed. Afnor, 2<sup>e</sup> édition, 2010, p.5.

### 3. Le plan de financement

Le plan de financement est un document prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prix pour financer les projets d'investissement ou de prévoir d'éventuel de difficultés.

#### 3.1. Définition du plan de financement

Le plan de financement accompagne les décisions stratégiques d'investissements de l'entreprise. Il détermine les besoins prévisionnels en capitaux, les ressources financières nécessaires à son développement. Il est un budget de trésorerie à long terme, un business plan. Il peut être établi pour l'entreprise dans sa globalité ou pour un projet particulier. A partir de cette analyse, il restera à choisir la méthode la plus économique pour lever des capitaux (autofinancement, augmentation de capital, comptes courants d'associés, crédit-bail, emprunt bancaire, cession d'actifs, subventions...).<sup>86</sup>

Le plan de financement ne doit pas être confondu avec le tableau de financement qui s'intéresse aux emplois et ressources mais sur un exercice passé.

#### 3.2. Structure du plan de financement

Le plan de financement liste les « **besoins / emplois** » nécessaires au lancement de l'activité : les frais liés à l'immatriculation de l'entreprise, les investissements matériels (travaux, matériel, véhicule...) ou immatériels (dépôt de garantie, logiciels...), les stocks de départ, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie pour faire face aux premières dépenses. Il s'agit des besoins qui seront à financer une seule fois, au lancement de l'activité. Ces frais de lancement de l'activité doivent être couverts par des « **ressources** ». La toute première d'entre elles est votre apport personnel, ainsi que l'apport de vos associés éventuels. Si la somme de ces apports ne couvre pas la totalité des frais de départ, vous devrez rechercher des financements complémentaires.<sup>87</sup>

La structure du plan de financement s'apparente à celle du tableau de financement. Il est établi pour chaque exercice de la période choisie (3 ou 5 ans). Le plan de financement se présente sous la forme d'un tableau structuré en trois parties :<sup>88</sup>

- variation des emplois ou emplois de l'année ;
- variation des ressources ou ressources de l'année ;
- excédent (insuffisance) des ressources.

---

<sup>86</sup> Yannick COULON, *Guide pratique de la finance d'entreprise*, Ed. Gualino, 1<sup>er</sup> édition, 2017, p.135.

<sup>87</sup> Anne-Sophie POUPIN, *L'art du business plan*, Ed. Eyrolles, 1<sup>er</sup> édition, 2020, p.121.

<sup>88</sup> Béatrice GRANDGUILLOT, Francis GRANDGUILLOT, *Analyse financière*, Ed. Gualino, 12<sup>e</sup> édition, 2022, p.47.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

La figure ci-après présente un modèle du plan de financement.

**Tableau II-1 : modèle du plan de financement.**

À titre indicatif, le modèle suivant est proposé dans le cadre légal :

Eléments	Années				
	N	N+1	N+2	N+3	N+4
1. Variations des emplois					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividendes à distribuer<sup>1</sup></li> <li>• Investissements nouveaux</li> <li>• Besoins en fonds de roulement</li> <li>• Remboursement des emprunts</li> <li>• Autres</li> </ul>					
<b>Total</b>					
2. Variation des ressources					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'autofinancement</li> <li>• Désinvestissement</li> <li>• Ressources extérieures</li> <li>- Capital</li> <li>- Subventions et prêts participatifs</li> <li>- Emprunts à long terme</li> <li>• Autres</li> </ul>					
<b>Total</b>					
3. <b>Excédent (Insuffisance des ressources)</b>					
(1) Le cas échéant					

**Source :** Béatrice GRANDGUILLOT, Francis GRAND GUILLOT, *Analyse financière*, Ed. Gualino, 12<sup>e</sup> édition, 2022, p.47.

La **figure II-9** présentée ci-dessus représente le plan de financement d'un projet, en détaillant les ressources financières prévues (sources de financement) et les utilisations de ces ressources (emplois) pour couvrir les dépenses du projet.

La situation de trésorerie peut être intégrée dans le plan de financement d'après la relation suivante :<sup>89</sup>

$$\text{Trésorerie initiale} \pm \text{Excédant ou insuffisance des ressources de la période} \\ = \text{Trésorerie finale de la période}$$

<sup>89</sup> Idem, p.48.

### 3.3. Analyse du contenu du plan de financement

Le contenu du plan de financement est organisé autour des ressources et des emplois, c'est-à-dire les entrées et les sorties d'argent pour l'entreprise :<sup>90</sup>

#### ➤ Les ressources de financement

Les ressources de financement internes :

- ✓ **La capacité d'autofinancement** : Il s'agit de la trésorerie potentielle générée par l'activité annuelle de l'entreprise (cycle d'exploitation, cycle financier et cycle exceptionnel).
- ✓ **Les cessions d'éléments de l'actif** : Il s'agit des immobilisations que l'entreprise prévoit de céder. On pensera notamment aux cessions :
  - des immobilisations faisant l'objet d'un remplacement ;
  - des immobilisations devenues inutiles ;
  - des immobilisations acquises dans le cadre d'un placement spéculatif.
- ✓ **Les diminutions du BFR d'exploitation ou les augmentations d'EFR** :

Dans certains cas, l'entreprise observe une diminution de son besoin de fonds de roulement. Cette observation peut être retenue lorsque les investissements prévus modifient la structure des coûts et des conditions de production.

- ✓ **Les apports en compte courant** : C'est un mode de financement apprécié par les associés des petites entreprises. Les banques les assimilent souvent à des apports en capitaux propres.
- ✓ **Les augmentations de capital** : Il s'agit des apports nouveaux réalisés par les associés de l'entreprise. Par contre, la capitalisation des résultats des exercices antérieurs ne constitue pas pour l'entreprise une source de financement puisqu'elle ne lui permet pas d'améliorer sa situation de trésorerie. La libération progressive du capital constitue au contraire un nouveau moyen de financement.
- ✓ **Les apports en nature** : On peut ne pas faire apparaître l'acquisition en emplois et l'apport en nature en ressources. Cette présentation est admissible lorsque l'on souhaite simplifier la présentation du plan de financement, l'impact sur la trésorerie étant nul.

---

<sup>90</sup> Georges LEGROS, *Mini manuel de Finance d'entreprise*, Ed. Dunod, 2014, pp.180-182.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

Les ressources de financement externe :

- ✓ **Les subventions et primes obtenues par l'entreprise** : Les entreprises peuvent recevoir des subventions (directes/indirects) ou primes de l'Etat, des organismes publics ou des collectivités locales.
- ✓ **Les emprunts contractés par l'entreprise** : Certains peuvent avoir été négociés avant l'élaboration du plan et les mises à disposition de fonds peuvent être différées dans le temps.

### ➤ **Les emplois**

- ✓ **Les investissements réalisés pendant les périodes d'étude** : on distinguera les investissements de renouvellement de l'outil de production qui doivent maintenir le potentiel de l'entreprise et les investissements de croissance qui généreront normalement une augmentation du besoin de fonds de roulement de l'entreprise ;
- ✓ **Les remboursements des emprunts** : Il faut à la fois prévoir le remboursement du capital des emprunts antérieurs et ceux que l'entreprise prévoit d'obtenir ;

### ✓ **Les augmentations du BFR d'exploitation ou les diminutions d'EFR** :

Cette augmentation peut être causée :

- par une augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise,
- par une modification des conditions de production,
- par une modification prévisible des délais de règlements des clients et fournisseurs.

### ✓ **Les distributions de dividendes** :

Pour convaincre les associés d'accepter de couvrir les besoins financiers de l'entreprise, celle-ci doit prévoir, même si ultérieurement elle ne la pratique pas, une distribution partielle ou totale de ses résultats.

### **3.4. Objectifs du plan de financement**

Le plan de financement est un outil qui permet à une entreprise de prévoir ses besoins de financement sur une période donnée. Il a pour objectif de déterminer les différentes sources de financement qui seront utilisées pour couvrir les dépenses de l'entreprise et atteindre ses objectifs financiers. Les objectifs du plan de financement sont multiples :<sup>91</sup>

#### ✓ **Outil de vérification de la cohérence de la stratégie suivie**

Le plan de financement permet de vérifier si les ressources disponibles sont suffisantes pour couvrir les besoins de l'entreprise et si sa stratégie peut être mise en œuvre de manière efficace. La qualité du plan se mesure par la capacité à générer une trésorerie suffisante à la fin de la dernière année, ce qui démontre que les fonds ont été utilisés de manière adaptée et

---

<sup>91</sup>Florence DELAHAYE-DUPRAT, Jacqueline DELAHAYE, Nathalie LE GALLO, *DCG 6 Finance d'entreprise*, Ed. Dunod, 3<sup>e</sup> édition, 2022, p.307-308.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

que les investissements planifiés sont rentables. De plus, le plan de financement peut justifier l'utilisation de modes de financement internes en fournissant des arguments solides.

### ✓ Outil de négociation auprès des apporteurs de fonds externes

Le plan de financement est souvent requis par les établissements de crédit pour les demandes d'emprunts importantes. Toutefois, lorsqu'il s'agit d'une création d'entreprise ou d'une demande d'emprunt importante, le plan de financement n'est que l'un des éléments du dossier demandé. Celui-ci, appelé business plan (ou plan de développement), doit comprendre toutes les données pouvant conforter les chiffres présentés et permettre d'apprécier la faisabilité du projet : positionnement de la société sur son marché (le marché, la concurrence, les forces et faiblesses, les facteurs de risque...), stratégie commerciale, industrielle, financière, informations sur l'équipe dirigeante, études de marché, performances passées, etc.

### ✓ Outil de prévention des difficultés

Certaines entreprises produisent régulièrement des documents prévisionnels tels que le plan de financement et le compte de résultat pour détecter les difficultés potentielles pouvant menacer la continuité de leurs activités. Ces documents permettent d'anticiper les besoins de financement à court, moyen et long terme et de s'assurer que l'entreprise dispose des ressources financières nécessaires pour répondre à ses obligations. Si le plan de financement révèle des besoins qui ne peuvent être satisfaits par les sources de financement disponibles, l'entreprise peut envisager des solutions alternatives, comme une procédure de règlement amiable.

Le plan de financement permet de vérifier donc la cohérence de la stratégie de l'entreprise, de négocier auprès des apporteurs de fonds externes et de prévenir les difficultés financières en anticipant les besoins de financement.

### 3.5. Équilibrage du plan de financement

Le total des ressources prévisionnelles doit être supérieur au total des besoins prévisionnels pour que l'entreprise puisse disposer d'une marge de sécurité en cas d'erreurs de prévisions ou de besoins de financement non prévus. Le plan de financement initial est souvent déséquilibré ; dans la plupart des cas, on constate : <sup>92</sup>

**Emplois prévisionnels > Ressources prévisionnelles**

L'équilibrage du plan de financement s'effectue par itérations : en recherchant des ressources complémentaires ; soit en diminuant les emplois prévus. La recherche de l'équilibre a pour conséquence de modifier les emplois et les ressources du plan initial. Le plan de financement adopté est celui qui ajuste au mieux le plan d'investissement à la structure financière de l'entreprise et à la rentabilité à venir.

---

<sup>92</sup> Béatrice GRANDGUILLOT, Francis GRANDGUILLOT, Op.cit., p.48.

## Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement

---

### Conclusion

Nous avons présenté tout au long de ce chapitre la gestion des projets d'investissement, qui sont des projets complexes nécessitant une planification et une gestion rigoureuses pour assurer leur succès. La budgétisation des projets d'investissement est une étape clé qui permet d'estimer les coûts du projet et de s'assurer que les ressources financières nécessaires sont disponibles.

Le tableau de bord est un outil précieux pour suivre l'avancement du projet et mesurer les résultats par rapport aux objectifs. Il permet également de détecter rapidement les écarts et les risques potentiels, ce qui permet de prendre des mesures correctives en temps voulu.

Le plan de financement est un élément essentiel de la gestion des projets d'investissement, car il permet de planifier et de contrôler les flux de trésorerie du projet. Il permet également d'anticiper les besoins de financement à court et à long terme, et de mettre en place des stratégies pour minimiser les risques financiers.

La gestion des projets d'investissement est un processus complexe qui implique une gestion efficace des coûts, une gestion proactive des risques et une communication claire et régulière avec les parties prenantes. En utilisant une approche structurée pour gérer les projets d'investissement, les entreprises peuvent maximiser leur potentiel de création de valeur à long terme.

En dernière analyse, la gestion de projet doit tenir compte des contraintes budgétaires pour la réalisation du projet. Les gestionnaires de projet doivent être en mesure de planifier et de suivre les coûts du projet pour s'assurer que le projet est réalisé dans les limites du budget alloué.

---

# **Chapitre 03**

Élaboration et suivi  
d'un budget  
d'investissement au  
sein de SONATRACH

---

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

### Introduction

Dans le but de mieux comprendre la gestion budgétaire des projets d'investissements et son impact, nous avons effectué notre stage au sein de l'entreprise SONATRACH (Division Production) qui est l'une des plus grandes entreprises de production de pétrole et de gaz naturel au monde, avec des activités d'exploration, de production, de transport, de transformation et de commercialisation de produits pétroliers et gaziers.

L'entreprise SONATRACH (Division Production) est également impliquée dans la gestion de projets d'investissement majeurs pour le développement de ses activités. Ces projets peuvent inclure la construction de nouvelles installations, l'acquisition de nouveaux équipements, ou la modernisation d'équipements existants.

Au sein de SONATRACH (Division Production), nous avons eu l'opportunité d'observer de près comment la gestion budgétaire est mise en œuvre dans le cadre des investissements. Nous avons appris que la gestion budgétaire d'un projet d'investissement est un processus continu et dynamique qui nécessite une surveillance constante pour s'assurer que les projets sont en cours d'exécution conformément aux prévisions budgétaires. Nous avons vu comment les différentes étapes du processus de gestion budgétaire sont liées les unes aux autres pour permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs stratégiques à long terme.

L'entreprise SONATRACH adopte plusieurs stratégies pour atteindre ses objectifs, mais nous nous intéressons à la gestion prévisionnelle et plus particulièrement à la gestion budgétaire des projets d'investissement. Cette stratégie exige une rigueur dans la planification de l'activité et permet de contrôler les dépenses et les revenus, ainsi que d'anticiper les problèmes éventuels.

Nous avons donc décidé de mettre en pratique les connaissances acquises dans la première partie de notre étude au sein de cette entreprise. En effet, nous sommes convaincus que la gestion budgétaire est un outil essentiel pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs financiers et à prendre des décisions éclairées en matière d'investissement. En appliquant ces connaissances dans un contexte pratique, nous pourrions mieux comprendre les défis et les opportunités auxquels les entreprises sont confrontées dans la gestion de leur budget d'investissement.

Ce chapitre comportera trois sections, la première sera dédiée à la présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH, la deuxième section abordera le processus d'élaboration du budget d'investissement au sein de SONATRACH, et la dernière section traitera le cas pratique de notre étude.

# Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

## Section 01 : 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 section pratique, nous allons nous pencher sur la présentation de l'entreprise SONATRACH, plus précisément sur sa division production qui est notre organisme d'accueil. L'objectif principal de cette section est de présenter les activités principales de cette entreprise ainsi que les différentes évolutions qu'elle a connues au fil des années. Nous allons également nous intéresser aux missions de SONATRACH, afin de mieux comprendre son rôle dans l'industrie pétrolière et gazière en Algérie.

### 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 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

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

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 :

**Tableau III-1 : SONATRACH en valeurs**

<b>Groupe Pétrolier</b> <b>Principales activités de base :</b> 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.	
<b>Raison sociale</b>	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures SONATRACH
<b>Siège social</b>	10, rue du SARAH-HYDRA– Alger
<b>Forme Juridique</b>	Société par actions (SPA) au Capital de <b>245 .000.000.000 DA</b>
<b>Date de création</b>	31/12/1963
<b>Effectif de SONATRACH</b>	Est d'environ 120000 Personnes
<b>Investissements cumulés depuis l'origine</b>	Supérieurs à 100 milliards de dollars US

**Source :** Document interne à SONATRACH

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

En 2021, SONATRACH a enregistré une augmentation notable de son chiffre d'affaires global, passant de 2 855 milliards de DA en 2020 à 5 154 milliards de DA, soit une hausse de 81%. Cette croissance a également conduit à une forte augmentation du résultat net de l'entreprise, qui a atteint 591 milliards de DA, soit une hausse de 571 milliards de DA. De plus, le chiffre d'affaires à l'exportation a également augmenté de 75% par rapport à 2020, atteignant 35,4 milliards de dollars, grâce à une augmentation des prix de 76% et des volumes de 24%

### 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 :

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 chaîne 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 chaîne des hydrocarbures, ainsi que la mise en service du complexe de liquéfaction (GL2Z) à Bethioua, d'une capacité de traitement de 13 milliards de m<sup>3</sup>/an, mais

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

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.

- **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 ;

### - En 2021

Une mise en production a été effectuée dans différentes régions :

- Périmètre Huile: Oued Merabia (Hassi R'Mel), El M'Zaid (Haoud Berkaoui), In Ekker (In Amenas)
- Périmètre Gaz : Dimeta sud-est, TRIAS, Hassi Imoulaye (Stah)

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

Mais aussi la SONATRACH a signé le 1er contrat d'exploration et production d'hydrocarbures sous l'égide de la loi 19-13 : sur le périmètre Berkine Sud avec le partenaire italien ENI.

SONATRACH vise toujours à moderniser la gestion du groupe ce qu'il l'a poussé à :

- Installé un comité d'Ethique d'Entreprise qui vise à renforcer l'image de l'entreprise, la confiance avec ses travailleurs et le climat des affaires avec ses partenaires.
- Uniformiser des grades d'essences et fabrication d'un seul grade sans plomb le 1er juillet 2021.

SONATRACH se donne pour objectifs prioritaires, l'augmentation du niveau de la production et des réserves dans l'amont et la réalisation des projets de raffinage et de pétrochimie dans l'aval, tout en adoptant une stratégie de réduction des coûts qui permettra à l'entreprise de dégager des ressources additionnelles nécessaires à sa croissance.

### 1.4. Missions de la SONATRACH

Face à l'évolution de l'environnement actuel et à la situation économique mondiale SONATRACH a pour mission :

- La prospection, la recherche, l'exploitation et le développement des gisements de pétrole et gaz naturel ;
- Le traitement, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés ;
- L'approvisionnement des hydrocarbures et des produits dérivés du marché national et international ;
- Développement et maintenance des complexes de transport et de conditionnement des hydrocarbures ;
- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- La reconstitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures ;
- L'approvisionnement énergétique national à moyen terme compte tenu des réserves nationales ;
- Le développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue.

### 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 :

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

### 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'Algérie, de par sa situation géographique et son sous-sol riche en hydrocarbures, dispose d'un vaste domaine minier encore largement inexploité.

Fort de son esprit leader, le groupe poursuit son programme de valorisation des ressources en hydrocarbures en Algérie en s'appuyant sur son expertise technologique et son savoir-faire dans l'exploration-production.

Produire plus et produire mieux est la stratégie que partage l'ensemble des collaborateurs du groupe pour relever les nouveaux défis qui s'annoncent.

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.

Pour accroître la découverte de nouveaux gisements, SONATRACH a décidé de consacrer 53 Milliards de dollars dans l'exploration-production sur la période 2017-2021 dont 9 milliards de dollars à l'exploration. L'objectif est de parvenir à forer quelques 100 puits par an. Dans le cadre de sa stratégie de croissance de la transformation de l'entreprise SONATRACH vise un doublement du volume annuel des découvertes et une augmentation des réserves prouvées de 50 à 100 TEP par an.

Pleinement engagé dans la transition énergétique, SONATRACH mise aujourd'hui sur le développement du gaz et du solaire pour enrichir son mix énergétique et s'inscrire dans le cadre de la politique nationale de développement des énergies renouvelables. SONATRACH contribue à ce programme ambitieux en visant la couverture d'ici 2030 de 80% des besoins énergétiques de ses sites façon responsable et durable, la consommation d'hydrocarbures sur site et les émissions de gaz à effet de serre.

# Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

## 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 :

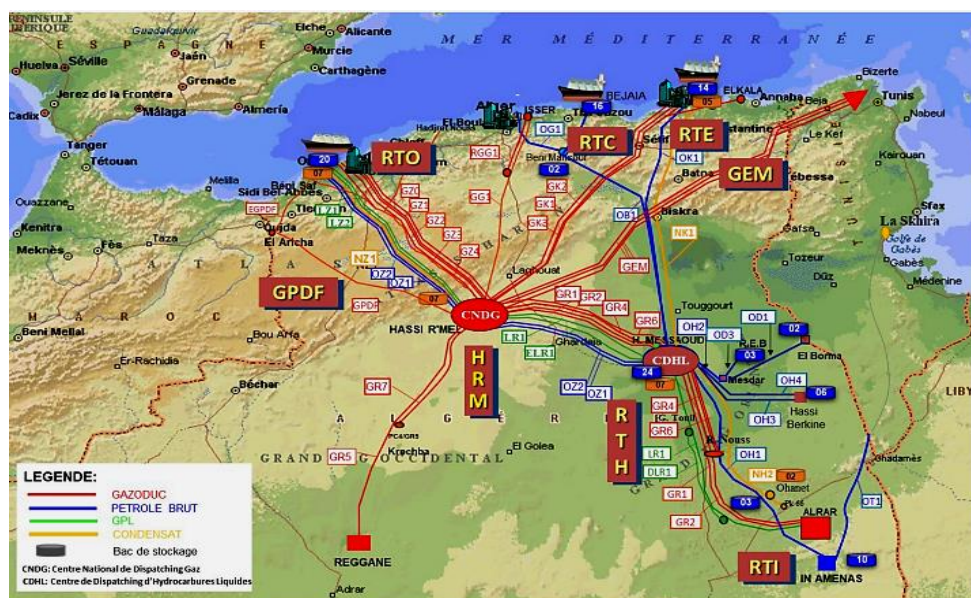
- ✓ L'exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires à quai et en haute mer ;
- ✓ La maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations de chargement portuaires à quai et haute mer ;
- ✓ Les études et développement à l'exception des 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.

Figure III-1 : Cartographie actuelle du réseau de transport



Source : documentation interne SONATRACH

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

### 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.

L'activité liquéfaction et séparation s'est affirmée en tant que maillon important dans la chaîne de valeur de SONATRACH s'érigeant 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 cm<sup>3</sup>

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.

### 2.4. 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.

### 2.5. 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.

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.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Pour impulser cette nouvelle dynamique, SONATRACH s'appuie sur des atouts incontestables : des réserves en hydrocarbures considérables, une position géographique privilégiée dans le bassin méditerranéen, un réseau d'infrastructures et des équipements de qualité, présents sur toute la chaîne de production pétrolière et gazière du groupe.

Pour tirer profit des mutations actuelles du marché des hydrocarbures, SONATRACH compte donner une nouvelle impulsion à l'activité trading à l'international.

### 3. Evolution des activités de SONATRACH

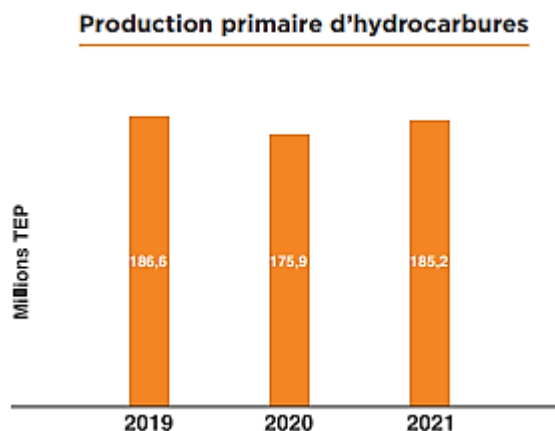
Nous allons constater l'évolution des activités de SONATRACH sur trois années (2019-2020-2021), ensuite nous analyserons chaque résultat.

#### 3.1. La production d'hydrocarbure

La production d'hydrocarbures a atteint, en 2021, **185.2 millions TEP**

La figure ci-après représente la production primaire d'hydrocarbures de SONATRACH en Millions TEP (tonne d'équivalent pétrole) pour les trois années : 2019-2020-2021 selon le rapport annuel 2021 de SONATRACH.

**FigureIII-2 : La production primaire d'hydrocarbures de SONATRACH en Millions TEP**



Source : rapport annuel 2021 de SONATRACH, page 18.

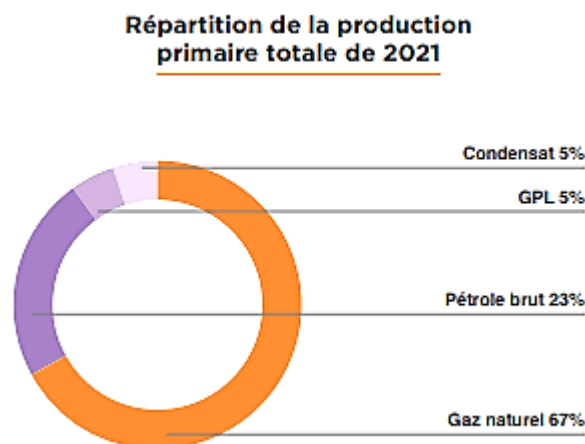
Nous pouvons constater qu'en 2019 la production d'hydrocarbures a atteint **186.6 millions de TEP**, en 2020 une baisse remarquable a été enregistrée, la production a atteint **175.9 millions de TEP** et ce à cause de la crise sanitaire du covid-19, qui a freiné toutes les activités économiques.

En 2021 SONATRACH s'adapte aux nouvelles conditions et fait face aux nouveaux challenges, une relance économique a permis le rehaussement de la production qui a égalé **185.2 millions de TEP**.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

La figure ci-après représente la répartition de la production primaire de SONATRACH en 2021 selon le rapport annuel.

**FigureIII-3 : La répartition de la production primaire de SONATRACH en 2021**



Source : rapport annuel 2021 de SONATRACH, page 18.

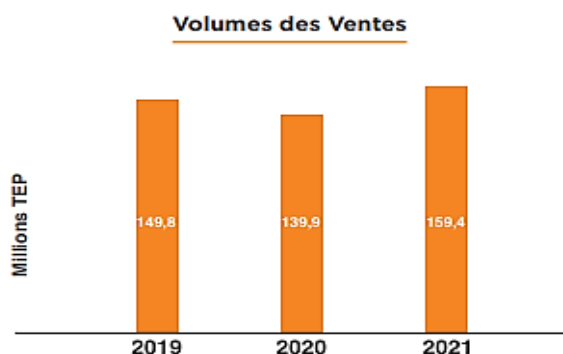
Le gaz naturel et le pétrole brut enregistrent les taux les plus élevés : 67% et 23% respectivement ensuite vient le GPL et le condensat en troisième position avec le même taux de 5% tous les deux.

### 3.2. Evolution de la commercialisation

L'évolution des ventes est un marqueur important.

La figure ci-après représente les volumes de ventes d'hydrocarbures de SONATRACH en Millions TEP (tonne d'équivalent pétrole) pour les trois années : 2019-2020-2021 selon le rapport annuel 2021 de SONATRACH

**FigureIII-4 : Les volumes de ventes d'hydrocarbures de SONATRACH en Millions TEP**



Source : rapport annuel 2021 de SONATRACH page 19.

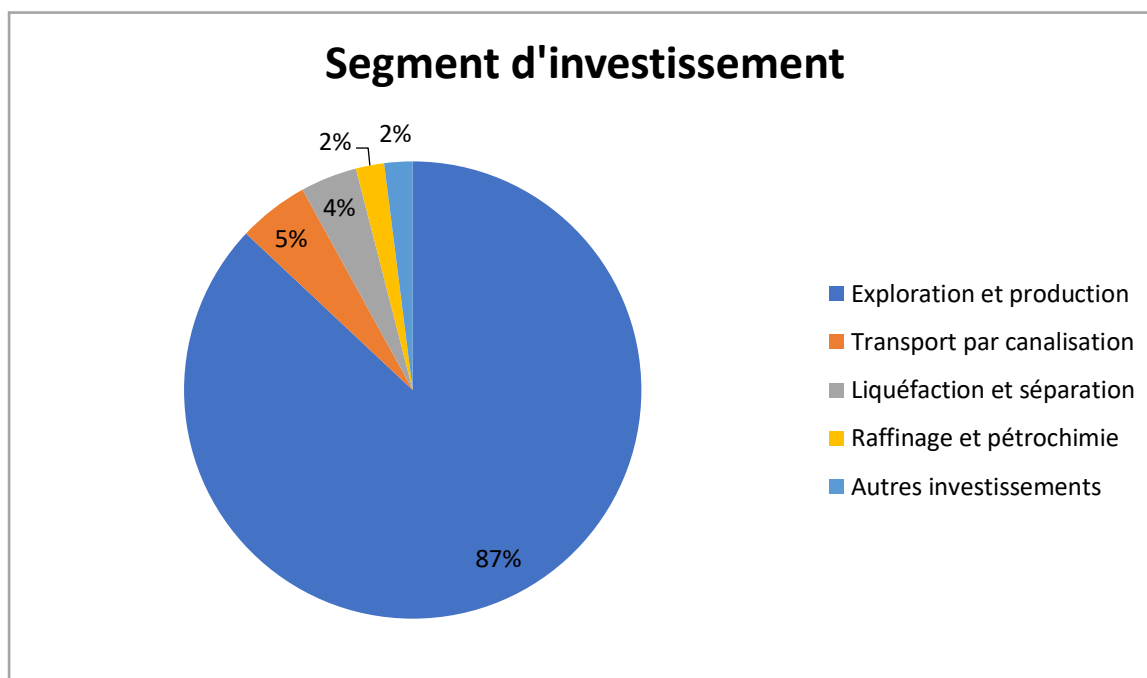
## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

En 2019 les ventes des hydrocarbures indiquent **149.8 Millions TEP**, en 2020 tout comme la production, les ventes ont diminué et ont atteint **139.9 millions TEP**. En 2021 SONATRACH a redressé la barre avec une vente de **159.4 Millions TEP**.

### 3.3. Les investissements

Les réalisations d'investissements en 2021, ont atteint 713 Milliards DA (5.1 Milliards US\$ équivalent), la part devises dans les réalisations a représenté 38% du total<sup>93</sup>.

**Figure III-5 : segment d'investissement**



**Source :** Elaborées par nous –mêmes à partir du rapport annuel 2021.

A partir de ce graphe nous pouvons constater que la plus grande part d'investissement du groupe SONATRACH est absorbée par l'activité d'exploration et de production avec un taux de 87%, car c'est l'activité la plus coûteuse et la plus rentable. En deuxième position se place l'activité de transport par canalisation avec un taux de 5%, ensuite la liquéfaction et séparation des produits dérivées qui atteint les 4% de l'investissement total, en dernière position vient l'activité de raffinage et pétrochimie ainsi que les autres investissements avec un taux de 2%.

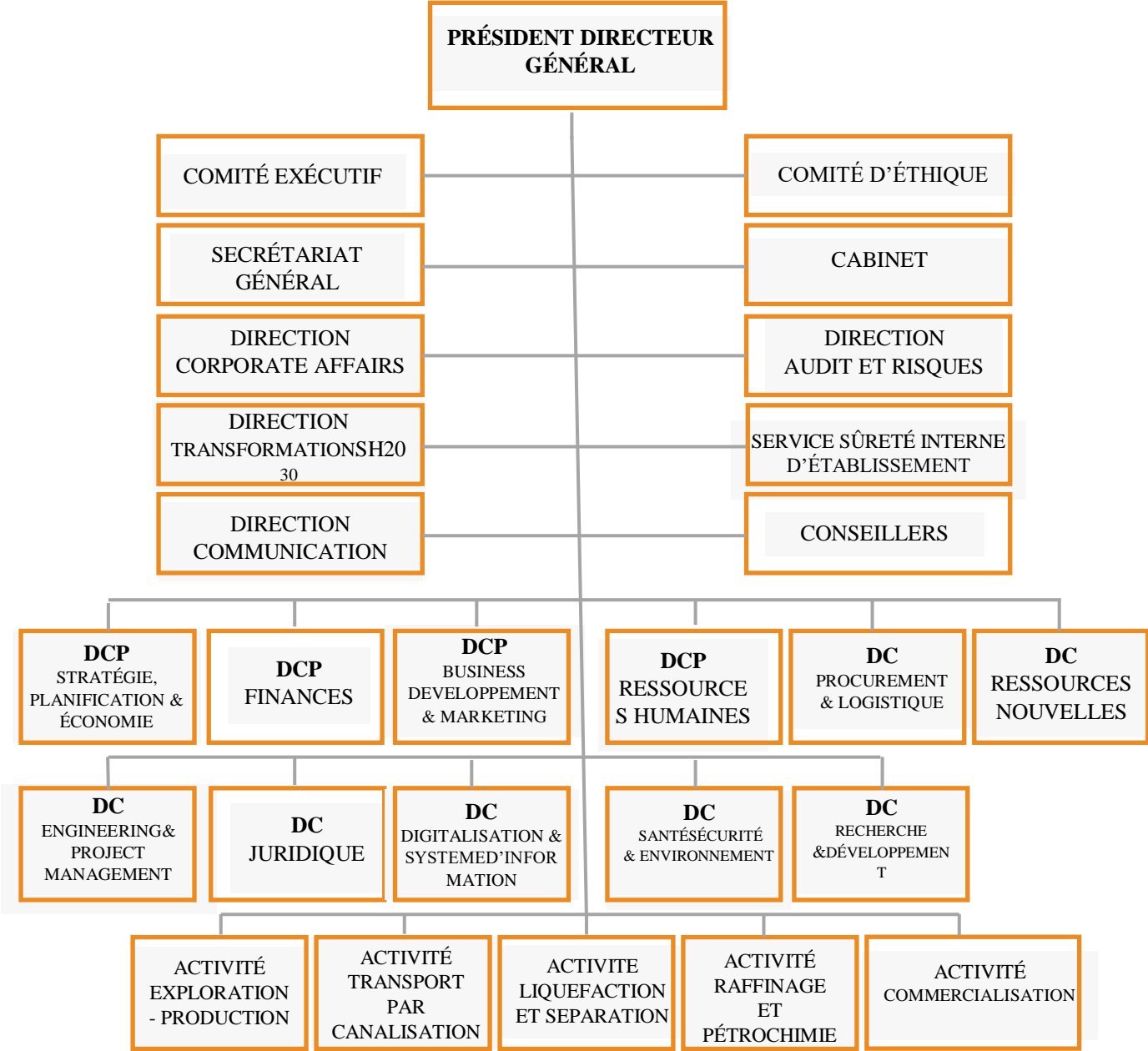
<sup>93</sup> Rapport annuel 2021 de SONATRACH, page 19.

# Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

## 4. Organigramme de l'entreprise SONATRACH

Afin d'illustrer la structure organisationnelle de SONATRACH, nous présenterons ci-dessous un aperçu de son organigramme, qui reflète la hiérarchie, les divisions fonctionnelles et les principales entités au sein de l'entreprise.

Figure III-6 : Organigramme de la macrostructure de SONATRACH



Source : Document interne à 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

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

capacités de la Direction Générale en termes d'élaboration des stratégies et des politiques, une décentralisation effective et une simplification du fonctionnement.

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

## **5. SONATRACH : la division production**

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

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

- De chaque région et secteur, qui est chargé de l'approvisionnement, du transport sur site, du stockage et de la gestion de toutes les matières et tous les matériels.
- Du siège à Alger, une direction d'approvisionnement et de transport sur site qui coordonne toutes les fonctions relatives à l'approvisionnement et au transport de ces régions et secteurs.

### 5.1. Organisation de la Division Production

Suite à sa restructuration en 1984, SONATRACH a conservé la totalité de la production qui a pour siège : Chemin de Réservoir -Hydra –Alger, s'occupe uniquement de la production des hydrocarbures liquides et gazeux, conformément à son appellation. Cette Division est sous l'autorité du Vice-président Amont, elle emploie actuellement plus de 20.000 agents, répartis entre le siège, les régions et les différentes structures.

#### ➤ Les Directions du siège

- ✓ Département Sécurité Industrielle ;
- ✓ La Direction Informatique ;
- ✓ La Direction des Finances et Comptabilité ;
- ✓ La Direction gestion du personnel ;
- ✓ La Direction Opérations ;
- ✓ La Direction Réalisation ;
- ✓ La Direction Approvisionnements et Transport ;
- ✓ La Direction Moyens Généraux.

#### ➤ Les Directions Régionales

L'activité de la division régionale se situe dans le sud algérien actuellement, à la Production. L'activité se fait à partir de onze (11) régions constituées en directions régionales, dont la direction régionale de « **ADRAR** » qui a récemment été ajoutée :

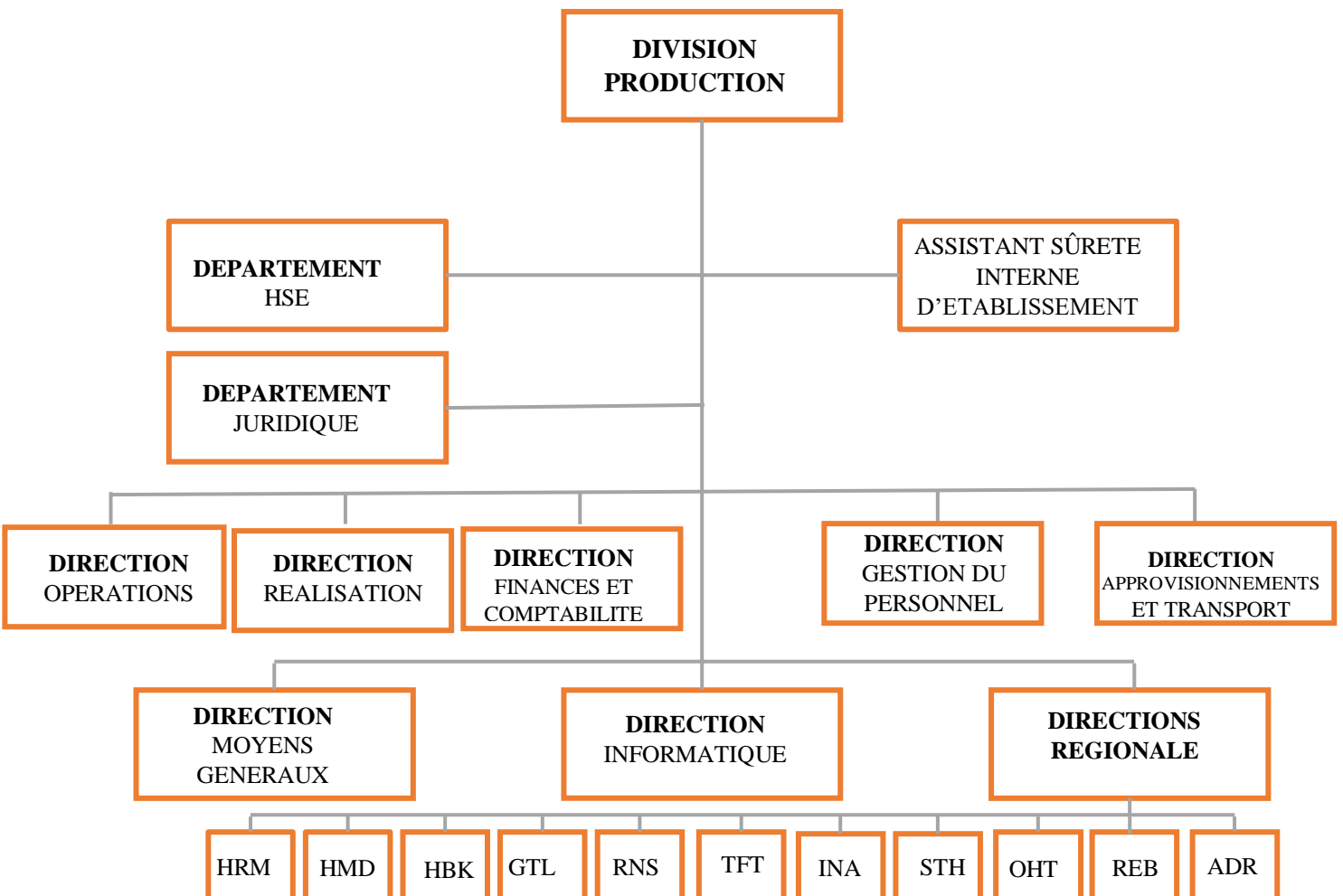
- ✓ Haoud Berkaoui (HBK)
- ✓ Hassi Messaoud (HMD) ;
- ✓ Hassi R'mel (HRM) ;
- ✓ Rhourde El Baguel (REB) ;
- ✓ GassiTouil (GTL) ;
- ✓ Rhourde Nouss (RNS) ;
- ✓ Tin Fouyé Tabankort (TFT) ;
- ✓ Ohanet (OHT) ;
- ✓ Stah (STH) ;
- ✓ In Amenas (INA) ;
- ✓ Adrar (ADR).

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Organisées comme suit :

- Une Division Finances ;
- Une Division Personnel ;
- Une Division Intendance ;
- Une Division Sécurité ;
- Une Division Approvisionnement et Transport ;
- Une Division Engineering et Production ;
- Une Division Exploitation ;
- Une Division Maintenance ;
- Une Division Réalisation.

Figure III-7 : Organigramme de la Division Production



Source : Document interne SONATRACH

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

### 6. 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.

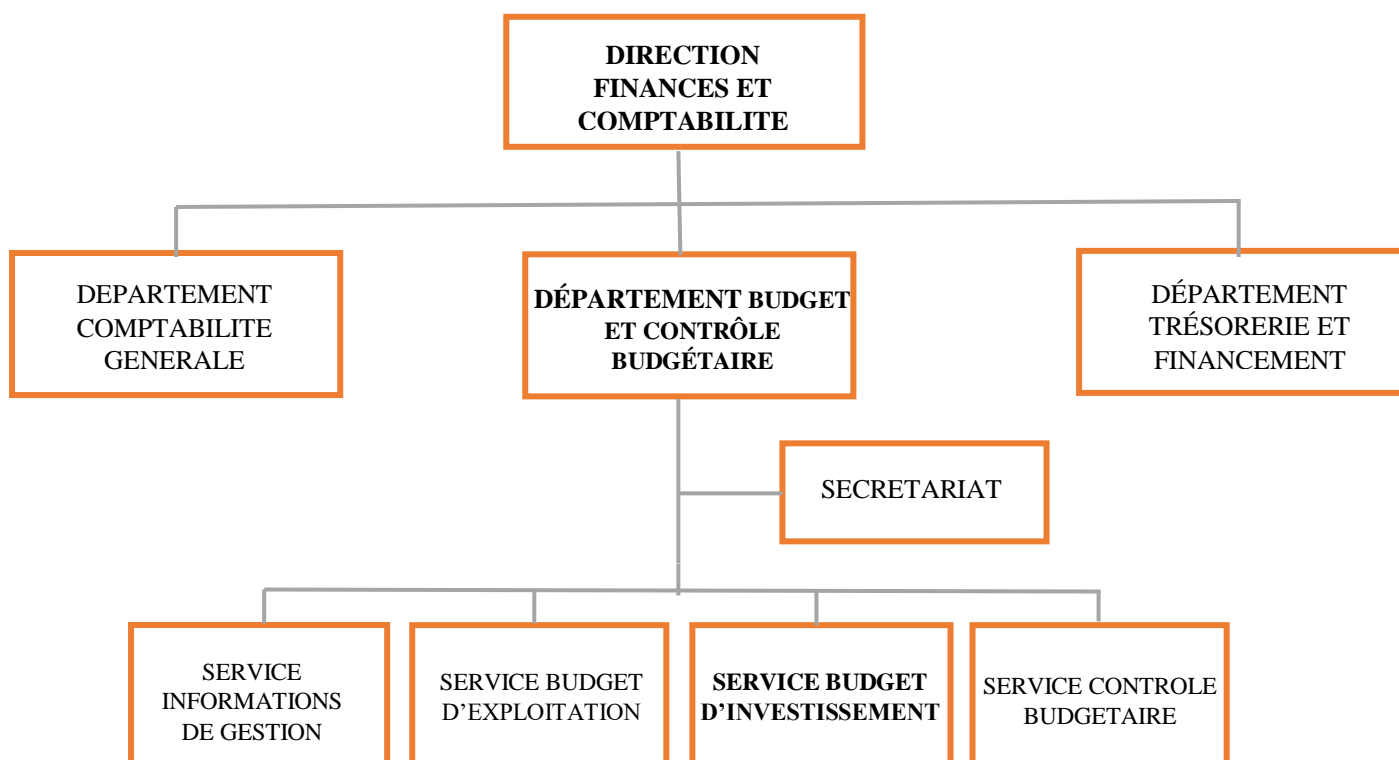
#### 6.1. Organisation de la Direction Finances et Comptabilité

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 trois (03) départements au niveau du siège de l'entreprise.

- Département comptabilité générale ;
- **Département budget et contrôle budgétaire ;**
- Département trésorerie et financement.

L'organigramme de la Direction Finances et Comptabilité est représenté dans la figure ci-dessous.

Figure III-8 : Organigramme de la Direction Finances et Comptabilité



Source : Document interne SONATRACH

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

### 6.2. Objectifs et attributions

Afin d'atteindre les objectifs fixés par la Direction Générale, notamment en matière financière, comptable ou budgétaire, la structure « Finances et Comptabilité » de la Division Production est responsable de leur réalisation.

Les principaux objectifs de la Direction Finances & Comptabilité se résument en :

- La gestion, le contrôle et la coordination financière, comptables et budgétaires des structures de la division production ;
- Le développement et l'harmonisation de la fonction finances entrant dans le cadre de la décentralisation ;
- La détermination des besoins en ressources financières de la Division Production et leur utilisation rationnelle ;
- L'application rigoureuse des systèmes, règles et procédures établies par la direction finances de l'entreprise en matière de finances, comptabilité et budget ;
- L'élaboration du bilan et des comptes de résultats de l'activité hydrocarbures.

### 7. Présentation du Département Budget et Contrôle Budgétaire

Le budget est un outil essentiel dans la gestion d'une entreprise, car il permet de planifier et de prévoir les dépenses et les recettes pour une période donnée, généralement d'un an. Il permet également d'établir des objectifs financiers clairs pour l'entreprise, en intégrant les politiques et stratégies définies par la direction.

Au sein de la **Division Production**, les budgets revêtent une importance particulière, car ils permettent de planifier et de contrôler les coûts liés à la production. Le Département Budget et Contrôle Budgétaire est donc chargé d'élaborer les budgets d'exploitation et d'investissement, en étroite collaboration avec les différentes structures opérationnelles de l'entreprise, notamment celles implantées dans la région du sud.

En plus de l'élaboration des budgets, le Département Budget et Contrôle Budgétaire joue également un rôle clé dans la gestion prévisionnelle de l'entreprise. Il assiste les structures opérationnelles dans la planification de leurs activités futures en fournissant des prévisions financières précises, ce qui permet de prendre des décisions éclairées et de maximiser la rentabilité de l'entreprise.

En somme, le Département Budget et Contrôle Budgétaire est un acteur clé dans la gestion financière de l'entreprise, en contribuant à la planification et au contrôle des coûts, ainsi qu'à la gestion prévisionnelle des activités opérationnelles.

#### 7.1. Objectifs et attributions

Les principales tâches attribuées à la fonction du Département Budget et Contrôle Budgétaire sont les suivantes :

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

- Le contrôle, la consolidation, la présentation des budgets d'exploitation et d'investissement de l'ensemble de la Division Production conformément aux orientations de la Direction Générale ;
- La détermination, la diffusion :
  - ✓ Des coûts prévisionnels, des principaux produits liquides et gazeux ;
  - ✓ Des tableaux de bord financiers de la Division Production.
- Assurer le contrôle budgétaire et son harmonisation au niveau des Directions Régionales ;
- Définir en permanence les objectifs et besoins en informations financières de gestion en vue d'établir et d'actualiser la banque de données financières.

### 7.2. Organisation du Département Budget et Contrôle Budgétaire

Le département Budget et contrôle Budgétaire est structuré en quatre (04) Services fonctionnels accomplissant chacun d'eux une tâche bien précise en vue d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés.

- ✓ Service Informations de gestion ;
- ✓ Service Budget d'exploitation ;
- ✓ **Service Budget d'investissement** ;
- ✓ Service Contrôle budgétaire.

### 8. Présentation du Service Budget D'investissement

Le Service Budget d'Investissement est également chargé de surveiller les dépenses d'investissement et de s'assurer que les projets sont exécutés conformément aux plans établis. Il évalue régulièrement les performances des projets et fournit des rapports à la direction pour garantir la transparence et la responsabilité dans la gestion des investissements de l'entreprise.

#### 8.1. Les Missions du Service

Le Service Budget d'Investissement joue un rôle central dans la planification et l'allocation des fonds nécessaires à la mise en œuvre des projets d'investissement.

Afin de mieux appréhender le rôle et les responsabilités du Service Budget d'Investissement au sein de SONATRACH, nous présenterons ci-dessous un aperçu des missions essentielles de ce service, mettant en évidence son importance dans la réalisation des projets d'investissement de l'entreprise.

#### ➤ Préparation et élaboration des Budgets

La prévision budgétaire est établie annuellement au niveau de chaque Direction Régionale et Structure du Siège, en prenant comme référence :

- Un programme de travail.
- En consultant les réalisations effectives de l'exercice écoulé.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

Pour réaliser cette opération, des documents et supports sont nécessaires à la valorisation prévisionnelle et la présentation des budgets dont une partie est recueillie au niveau de la comptabilité.

### ➤ **Examen et Contrôle**

Parmi les missions du Service Budget d'Investissement de SONATRACH, deux aspects importants sont l'examen et le contrôle, tant au niveau du siège qu'au niveau régional. Ces missions garantissent une gestion rigoureuse des ressources financières et une surveillance efficace des projets d'investissement de l'entreprise.

#### ✓ **Au niveau Régional**

La Division finances de chaque structure est chargée de la vérification, du contrôle de la prévision, ainsi que la consolidation du budget de sa Région sous forme de canevas unique et normalisé.

#### ✓ **Au niveau du siège**

- Après le contrôle, vérification consolidation du budget des structures siège et hors région qui relèvent de nos attributions.
- On procède à la consolidation définitive du budget de la Division Production pour présentation et examen par Mr le Directeur Finances pour approbation ou modifications éventuelles.

Après l'accord du Directeur de la Division, le budget d'investissement est incorporé au document final « PLAN ANNUEL » qui en constitue un de ses volets pour examen en conseil de Direction.

### ➤ **Notification / Suivi Budgétaire**

Le Budget d'investissement après approbation est notifié par une Décision d'exécution, il fera l'objet d'un suivi mensuel.

À chaque fin de période trimestrielle et à la fin de l'année, un rapport d'exécution est élaboré et transmis à la Direction des Études et de la Planification, évaluant la gestion et les niveaux d'activité réalisés par la Division Production.

# Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

## Section 02 : Processus de l'élaboration et du suivi du budget d'investissement au sein de SONATRACH

Après avoir traité dans la première section de ce chapitre la présentation de l'entreprise SONATRACH, nous allons aborder dans cette section les différentes procédures de l'élaboration et le suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH.

### 1. L'élaboration du budget d'investissement

En suivant un cycle budgétaire précis, l'élaboration du budget des investissements se traduit par plusieurs étapes :

#### 1.1. La lettre d'orientation

Dans le but d'unifier les instructions de l'élaboration et le suivi des budgets d'investissements une lettre d'orientation est élaborée (**Annexe 01**). Chaque année le service budget d'investissement reçoit une lettre d'orientation signée et cachetée par la direction production qui contient essentiellement des instructions bien précises tels que :

- Les projets doivent être classés selon les régions et les familles de projet ;
- Les éléments de prévision doivent être mentionnés (coût globale, réalisation comptable, prévision initiale, prévision de clôture) ;
- Le taux de parité (taux de change) est fixé pour que tous les budgets soient en cohérence avec le même taux de change (pour l'année 2023 le taux de parité est 1\$=150DA) ;
- Les délais de remise des budgets consolidés et des tableaux de bord sont mentionnés et doivent être respectés.

#### 1.2. La campagne budgétaire

La campagne budgétaire de chaque région et de la structure du siège débute après l'achèvement des travaux de fin d'année notamment le bilan annuel et le calcul des coûts réels, car l'élaboration des prévisions des budgets des projets en cours s'appuie essentiellement sur :

- ✓ Le coût réel : il reflète le coût réellement décaissé, les dépenses effectives qui ont été nécessaires pour la réalisation d'un projet, ou d'une partie du projet.
- ✓ L'étude du marché : c'est la constatation de différents éléments qui peuvent influencer les prévisions élaborées à savoir :

1. **Prix de matières premières** : c'est un coût essentiel dans la réalisation d'un projet et chaque fluctuation du prix des matières premières, influence les prévisions budgétaires du projet.
2. **Taux d'inflation** : Une demande supérieure à l'offre ou bien une augmentation excessive de la masse monétaire causent l'augmentation du taux d'inflation et donc la hausse des prix qui va directement influencer les prévisions budgétaires des projets.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

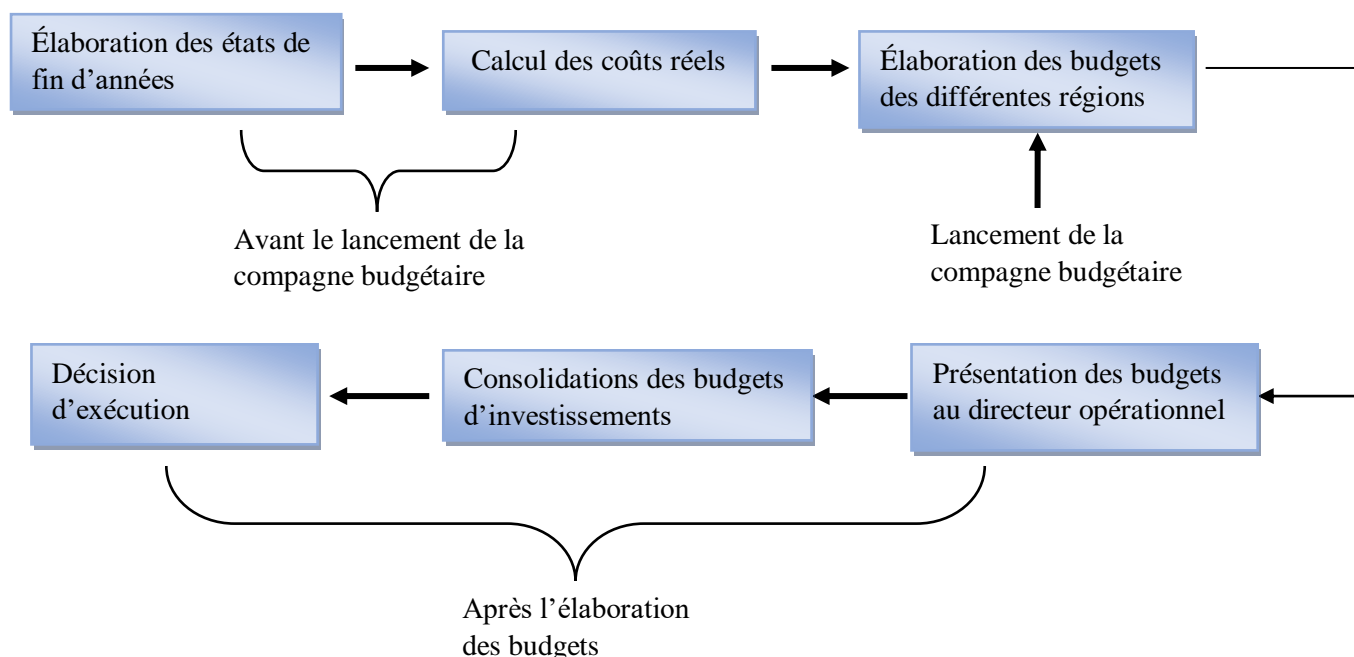
Pour les nouveaux projets l'élaboration des prévisions se font sur la base de l'étude du marché seulement.

Après l'élaboration des budgets de chaque région et de la structure du siège, tous les directeurs régionaux accompagnés de leurs directeurs techniciens (directeurs de logistique, directeurs de maintenances...) qui maitrisent les technicités des projets viennent à la rencontre du directeur opérationnel et du directeur financier, ainsi que des cadres comptables de la direction production pour des réunions qui seront étalés sur plusieurs jours pour présenter toutes les prévisions de l'année à venir dans le but d'obtenir la décision d'exécution des projets.

Après cette étape, la consolidation de tous les budgets d'investissements que ce soit pour les nouveaux projets ou les projets en cours se fait au niveau du service budget d'investissement et envoyé à la direction corporate finances (DCP), qui elle consolidera tous les budgets de toutes les directions (budgets d'exploitations, budgets d'achats, budgets de vents...) et les enverra au PDG pour avoir la décision d'exécution, cette décision doit être signé au plus tard décembre, pour que les projets soient exécutables au début de la nouvelle année.

La figure ci-après représente les étapes de la campagne budgétaire.

**Figure III-9 : Etapes de la campagne budgétaire**



Source : Elaborées par nous-mêmes à partir des informations interne de SONATRACH

### 1.3. Les prévisions des investissements

Le tableau des prévisions des investissements consolidées comporte plusieurs colonnes :

- ✓ Le coût global du projet ;
- ✓ Les réalisations comptables de l'année N-1 ;

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

- ✓ Prévisions de clôture de l'année N ;
- ✓ Les prévisions pour les années à venir.

Il à noter que ce tableau est réparti par région et par activité (**Annexe 2**)

- Le coût global= coûts prévisionnels + prévision de clôture + réalisation comptable (coût réel).
- Les prévisions totales de chaque année= prévisions en (DA) + prévisions en (devise).

La prévision de clôture : est la révision des prévisions avant la campagne budgétaire de tous les projets (surestimation ou sous-estimation des prévisions par rapport aux réalisations).

### 2. Suivi d'un budget d'investissement

Comme il a été mentionné dans la partie théorique, le suivi d'un projet d'investissement est nécessaire pour sa réalisation dans les délais et dans les limites du budget alloué, nous allons à présent voire comment le budget d'investissement est suivi au sein de SONATRACH. Le suivi se déroule sur plusieurs étapes :

#### 2.1. Les étapes de lancement du projet

Chaque projet doit passer par plusieurs phases nécessaires avant d'être entamé, que voici :

- 1- **Avis d'appel d'offre** : chaque projet lancé doit être mis en appel d'offre et cela sur le BAOSEM (revu du secteur énergétique), plusieurs soumissionnaires présente leurs candidatures pour fournir les besoins du projet en question. Si le nombre des soumissionnaires est inférieur à deux, l'appel d'offre est lancé de nouveau pour assurer un maximum de transparence.
- 2- **Traitement des dossiers au niveau de la C.O.P** : la C.O.P est une commission qui vérifie que les dossiers fournis sont complets, si un soumissionnaire présente un dossier incomplet, il est notifié pour qu'il complète son dossier par les pièces manquantes.
- 3- **Traitement des dossiers au niveau de la C.E.O.T** : la C.E.O.T étudie les dossiers d'un point de vue technique.
- 4- **Retraitement des dossiers au niveau de la C.O.P** : Après le passage des dossiers au niveau de la C.E.O.T, la C.O.P va désigner celui qui a proposé le coût le moins coûteux qui sera nommé « moins-disant », une fiche d'engagement et un projet de contrat (un avant contrat) seront élaborés et signés par le DFC et le soumissionnaire.
- 5- **Traitement du projet au niveau de la commission du marché** : le rôle de cette commission est de réétudier les dossiers une nouvelle fois et effectuer le contrat final avec le soumissionnaire qui devient dans ce cas le fournisseur.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

### 2.2. Le suivi des réalisations des projets

Après la budgétisation d'un projet et son lancement, la mise en place d'un suivi est essentielle, SONTRACH procède à deux suivis élémentaire, le suivi des réalisations physiques valorisées et les réalisations comptables (coûts réels).

#### 2.2.1. Réalisations physiques valorisées

Après le lancement d'un projet, il est suivi tout au long de l'année (De janvier à décembre) (**Annexe 03**), il faut savoir que chaque projet possède une fiche technique et qui représente la pièce d'identité du projet, ces fiches sont remises au service budget par les différentes divisions ayant un projet à inscrire au plan, chaque projet à sa propre fiche technique qui se compose plusieurs rubriques comme suit :

- ✓ **Fiche signalétique du projet** : cette rubrique contient toutes les informations concernant le projet (intitulé du projet, rubrique, n° du projet, localisation, finalité, opportunité, consistance de l'opération) ;
- ✓ **Planning des travaux fournitures** : présente les délais de réalisation des travaux avec les dates de débuts et fin d'exécution ;
- ✓ **Contrats et évolution physique** : cette rubrique est composée de deux parties :

La première étant la partie des contrats, elle se compose de :

- La date de signature (si le projet est en cours, cette date représente la date réelle de signature, pour les nouveaux projets elle représente la date prévisionnelle) ;
- Délai (la période prévisionnelle de réalisation du projet) ;
- Lancement des travaux (la date de démarrage des travaux) ;
- Montant (coût du projet en millier de DA y compris les parties payées en devise) ;
- Taux de réalisation (l'état d'avancement du projet).

- ✓ **Déglobalisation de la prévision** : elle ne se fait pas directement par la division de la prévision annuelle sur 12, mais en prenant en considération les opportunités et contrainte de chaque période et en se basant sur le planning de réalisation établi par les divisions concernés et mentionnés sur les contrats de réalisation. En premier lieu le suivi se fait non pas à partir des factures mais à partir des montants inscrit sur les attachements de commande, pour éviter d'être en décalage avec le progrès du projet, et suivre mois par mois le projet, cette opération de suivi initiale des réalisations est nommé « Réalisation physique valorisée », les réalisations sont récapitulées par région et par famille de projet (activité), dans le but de la transmission de l'information aux managers en temps réel.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

**Pour calculer le pourcentage de réalisation d'un projet de chaque mois on effectue la fraction suivante :**

$$\frac{\text{réalisation du mois}}{\text{prévision mensuel}}$$

**Le taux annuel se fait chaque mois, il se calcul comme suit :**

$$\frac{\text{cumul des réalisations du mois et des mois précédents (Réalizations à fin du mois)}}{\text{prévision annuelle}}$$

**Exemple : le taux annuel du mois de Mars**

$$\frac{\text{réalisation du mois de janvier} + \text{réalisation du mois de février} + \text{réalisation du mois de mars}}{\text{prévision annuelle}}$$

### 2.2.2. Le tableau de bord budgétaire

Après avoir suivi les réalisations de chaque projet, un tableau de bord mensuel (**Annexe 04**) est élaboré de la part du service budget d'investissement, par récapitulatif de famille de projet et est envoyé aux gestionnaires il contient :

- ✓ Les prévisions annuelles ;
- ✓ Les réalisations à fin du mois N-1 ;
- ✓ Les prévisions et les réalisations du mois ;
- ✓ Le taux de réalisations mensuelles ;
- ✓ Les réalisations à fin du mois ;
- ✓ Le taux de réalisations annuel.

Le processus d'élaboration d'un tableau de bord est une étape cruciale pour toute organisation, car il permet de définir les objectifs et les métriques clés qui seront suivis et évalués régulièrement. Cela offre une vision globale et en temps réel de la performance de l'entreprise, permettant aux décideurs de prendre des mesures proactives et de réagir rapidement aux changements ou aux problèmes éventuels.

#### ➤ Objectifs de l'élaboration du tableau de bord

Voici les objectifs généralement associés à l'élaboration d'un tableau de bord :

- Permettre aux décideurs d'identifier les écarts le plus rapidement possible et d'effectuer des actions correctives ;
- Rappeler en permanence les objectifs fixés et la stratégie à suivre ;
- Faciliter la communication au niveau interne ;
- Améliorer constamment la performance de l'entreprise.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

### 2.2.3. Etude des écarts

Des écarts sont constatés chaque mois et consolidés en fin d'années, ils doivent être étudiés et justifiés. La justification est effectuée à partir d'un rapport d'exécution.

**Le rapport d'exécution** est un rapport annuel, il justifie les écarts entre les prévisions et les réalisations de chaque projet dans toutes les régions, chaque chef de secteur doit justifier pourquoi il n'a pas consommé son budget (Pourquoi son projet n'a pas démarré par exemple), ou bien pourquoi son projet a surconsommé son budget.

Cependant chaque mois un commentaire accompagne les réalisations pour justifier les écarts mensuels.

### 2.2.4. Réalisation comptable (coût réel)

Après avoir vu les réalisations physiques valorisées nous allons maintenant aborder la notion des réalisations comptables, les coûts réels des projets.

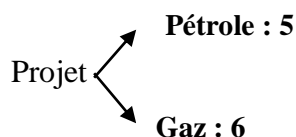
#### ✓ **Le compte analytique**

En premier lieu chaque chef de projet doit demander l'ouverture d'un compte analytique des nouveaux projets aux fins de la gestion analytique, les gestionnaires doivent impérativement vérifier que le projet est prévu (Budgetiser) et lui donner un numéro de compte

#### ✓ **Comment créer un compte analytique**

Le compte analytique comporte cinq positions, chaque position désigne une information sur ce projet, pour qu'à la fin on puisse déchiffrer de quel projet précisément s'agit-il, en décryptant son compte analytique.

- La première position désigne la nature du projet : projet Pétrole ou projet Gaz



- La seconde position désigne le périmètre

#### **Exemple 1**

83 : périmètre Ait Kheir

17 : périmètre Haoud Berkaoui

- La troisième position désigne à quelle famille de projet appartient ce projet

#### **Exemple 2**

103 : Maintenance des puits

- La dernière position désigne le numéro d'ordre pour différencier entre les projets similaires

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

### Exemple 3

Le 2/5/2020 a été inscrit un projet de maintenance de puits de pétrole dans la région de Ait Kheir son compte analytique est : 583103140.

Le 20/7/2020 : un autre projet de maintenance de puits de pétrole dans la région de Ait Kheir a été inscrit son compte analytique est : 583103150

Remarque : parfois les positions sont représentées par des lettres et non pas des chiffres.

- Si un projet apparait dans la comptabilité analytique, il doit apparaitre dans le bilan et doit être inclus dans le coût réel comme charge.

#### ✓ Les charges d'un projet

Il faut savoir que chaque projet comporte des charges, ces charges peuvent être directes ou indirectes, ils représentent les coûts réels du projet.

##### ➤ Les charges directes (externe)

Ces charges sont liées directement à l'activité du projet, elles sont facturées par des tiers tels que les achats de produits ou services....

##### ➤ Les charges indirectes (interne)

C'est des charges qui font objet de facturation interne (inter-direction) et ne sont pas directement liées à l'activité du projet, elles sont mesurées en unités, ensuite elles sont valorisées en DA tels que la rémunération des agents de sécurité qui veillent à la sécurité des employés dans différentes régions.

### 2.2.5. Différence entre réalisation physique valorisé et réalisation comptable

Les réalisations comptables sont en décalage avec les réalisations en temps réel du projet car le comptable doit d'abord recevoir les factures qui peuvent parfois prendre du temps à être envoyé, par contre les réalisations physiques valorisées suivent les réalisations du projet en temps réel car elles se basent uniquement sur les montants des attachements de commande.

### 2.2.6. Les états de sortie

Chaque mois des états comptables de sortie sont réalisés :

1. **Le grand livre** : c'est le document le plus détaillé des états de sortie, toutes saisies de n'importe quelle facture durant le mois doit apparaitre dans le grand livre ainsi que tous les comptes analytiques, il est élaboré dans le but de l'ouverture et le suivi des comptes ;
2. **Prix de revient** : c'est un état qui est moins détaillé que le grand livre, il contient essentiellement les différentes charges des projets (directes et indirectes), il permet de décomposer les différentes dépenses qui ont été supportées durant le cycle de production et facilite ainsi la réduction de ces dépenses.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

- 3. La balance :** c'est l'état qui nous intéresse le plus car dans le service budget d'investissement c'est l'état le plus utile, la balance contient différents comptes et un montant pour chacun, elle permet de visualiser le solde débiteur ou créateur pour chaque poste.

# Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

## Section 03 : Élaboration et suivi du budget du projet réalisation d'un poste électrique dans la région de STAH

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons consacré une section précédente à l'examen approfondi du processus d'élaboration et de suivi d'un budget d'investissement chez SONATRACH. Pour compléter notre étude, nous allons maintenant nous intéresser à un cas pratique concret. Nous avons choisi d'étudier un projet en cours au sein de SONATRACH (la réalisation d'un poste électrique dans la région de STAH) qui nécessite la mise en place d'un budget d'investissement et sa gestion tout au long de l'exécution du projet.

L'étude de ce cas pratique nous permettra de mieux comprendre les enjeux et les défis liés à la budgétisation et à l'exécution d'un projet de grande envergure dans un contexte industriel complexe. Nous allons également mettre en évidence les outils et les méthodes utilisées pour le suivi et la gestion du budget tout au long de la réalisation du projet.

### 1. Présentation du projet

En 2020, dans le but d'assurer la transmission et la distribution d'électricité dans la région de STAH, un nouveau projet intitulé "**Réalisation d'un poste électrique**" a été lancé. Ce projet comprend la construction d'un poste de transmission 20 KV ainsi que l'acquisition d'un nouveau groupe électrogène de secours. Il est suivi par le service budget d'investissement de SONATRACH, conformément aux procédures de gestion de projet en vigueur.

Comme pour tout projet, une fiche technique détaillée (**Annexe 5**) accompagne ce projet (une fiche technique de projet est un document détaillé qui décrit les caractéristiques techniques spécifications du projet). Le projet fait partie de la famille des projets d'installations spécifiques et sa durée de réalisation est prévue sur 3 ans, débutant en 2020 il devrait être achevé en 2023.

### 2. Description technique du projet

La description technique d'un projet est une documentation qui décrit les caractéristiques techniques, les spécifications et les exigences d'un projet. Cette documentation fournit des informations détaillées sur les composants du projet, voici donc la description technique de notre projet :

- ✓ Etudes qui se portent sur le choix d'équipements et accessoires ;
- ✓ Aménagement de la plateforme effectué par des ingénieurs en génie civil ;
- ✓ Fourniture d'un poste de transformateur ;
- ✓ Mise en œuvre du poste électrique.

### 3. Prévisions du projet

Il est courant dans le monde de l'entreprise de faire des prévisions avant de démarrer un projet, et cela est particulièrement vrai pour les projets d'investissement. En effet, Le budget de l'investissement est un plan détaillé qui prévoit toutes les dépenses nécessaires pour la réalisation du projet, et il est établi à partir des prévisions réalisées. Donc avant de démarrer n'importe quel projet, des prévisions sont effectuées dans le but d'élaborer le budget d'investissement.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Les prévisions sont un processus qui consiste à estimer les coûts, les délais, les risques et les résultats attendus d'un projet. Ces prévisions se basent sur des données historiques, des hypothèses, des analyses des tendances, des évaluations des risques, des consultations des parties prenantes et des expertises du domaine. Les prévisions sont donc essentielles pour élaborer un budget réaliste et cohérent.

### 3.1. Coût global du projet

Le coût global d'un projet englobe les dépenses nécessaires à toutes les phases, depuis la conception initiale jusqu'à la mise en service finale.

**Tableau III-2 : coût global du projet « Réalisation d'un poste électrique » en KDA (Unité : Milliers de DA)**

Désignation	Coût global PMTE		Réalisation comptable à fin 2020		Prévision clôture 2021		Prévisions 2022 Initiales		Prévisions 2023	
	Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devises
<b>Réalisation d'un poste électrique à la région de STA</b>	36791	3550	3391	0	14000	950	8800	1150	10600	1450

Source : document interne SONATRACH.

Le tableau que nous présentons comprend des informations essentielles relatives au projet en question. Il s'agit du coût global du projet, les réalisations comptables (réalisations réels) de l'année du lancement du projet, ainsi que des prévisions pour les années à venir.

Les réalisations et les prévisions sont divisées en deux catégories : les coûts en dinars et les coûts en devises (dans le cas où une partie du projet doit être réalisée par des compagnies étrangères), il est important de noter que certaines prévisions sont constituées uniquement de coûts en devises, tandis que d'autres sont composées uniquement de coûts en dinars. Toutes ces prévisions sont calculées à partir d'une étude des coûts et du marché.

#### ➤ Différence entre les prévisions de clôture et les prévisions initiales

Les prévisions de clôture se réfèrent à la révision des prévisions budgétaires effectuée avant la campagne budgétaire de la nouvelle année. Elles visent à ajuster les prévisions initiales en fonction des réalisations réelles de l'année en cours, tenant compte de possibles surestimations ou sous-estimations. En d'autres termes, les prévisions de clôture correspondent à la rectification des prévisions en analysant le budget réellement dépensé par rapport à celui prévu.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Les prévisions initiales, quant à elles, sont établies après l'estimation des coûts du projet, avant toute actualisation ou correction ultérieure. Elles représentent les premières estimations budgétaires qui sont établies en se basant sur les informations disponibles à ce moment-là, sans tenir compte des éventuelles variations ou ajustements qui pourraient survenir par la suite. Donc les prévisions initiales sont utilisées comme référence initiale pour la planification et le contrôle financier du projet, mais elles peuvent être ajustées et mises à jour à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles et que des changements se produisent dans le projet.

### ➤ Le coût global représente les réalisations plus les prévisions

Le coût global est déterminé en additionnant les réalisations déjà effectuées et les prévisions pour les années à venir. Dans ce cas précis, en effectuant cette addition, nous obtenons un coût global de 36791. Les réalisations comptables de l'année du lancement du projet s'élèvent à 3391, tandis que les prévisions pour les années à venir sont réparties entre le coût en dinars et le coût en devises.

Ces prévisions ont été établies en se basant sur l'étude des coûts et du marché.

$$3391+14000+8800+10600=36791 \text{ (coût global)}$$

### 3.2. Les prévisions de l'investissement selon les différentes étapes du projet.

Les prévisions annuelles et globales sont établies à partir de l'estimation des coûts des différentes étapes nécessaires à la réalisation du projet. Ainsi, le tableau de prévisions par étapes est élaboré pour permettre un suivi précis et détaillé de l'avancement du projet. Voici donc le tableau de prévisions selon les étapes qui permettront la réalisation du projet :

**Tableau III-3 : Les prévisions du projet selon les différentes étapes en KDA.**

Désignation	Coût global PMTE 2020/2023		Réalizations comptables à fin 2020		Prévisions de clôture 2021		Prévisions initiales 2022		Prévisions 2023	
	Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devises
<b>Etude et engineering</b>	8700	800	1200	0	2500	200	1500	300	3500	300
<b>Génie civil</b>	10420	1600	420	0	2000	500	3000	500	5000	600
<b>Approvisionnement</b>	7756	750	256	0	2500	150	3500	250	1500	350
<b>Montage et construction</b>	9915	400	1515	0	7000	100	800	100	600	200
<b>Total</b>	36791	3550	3391	0	14000	950	8800	1150	10600	1450

Source : document interne SONATRACH

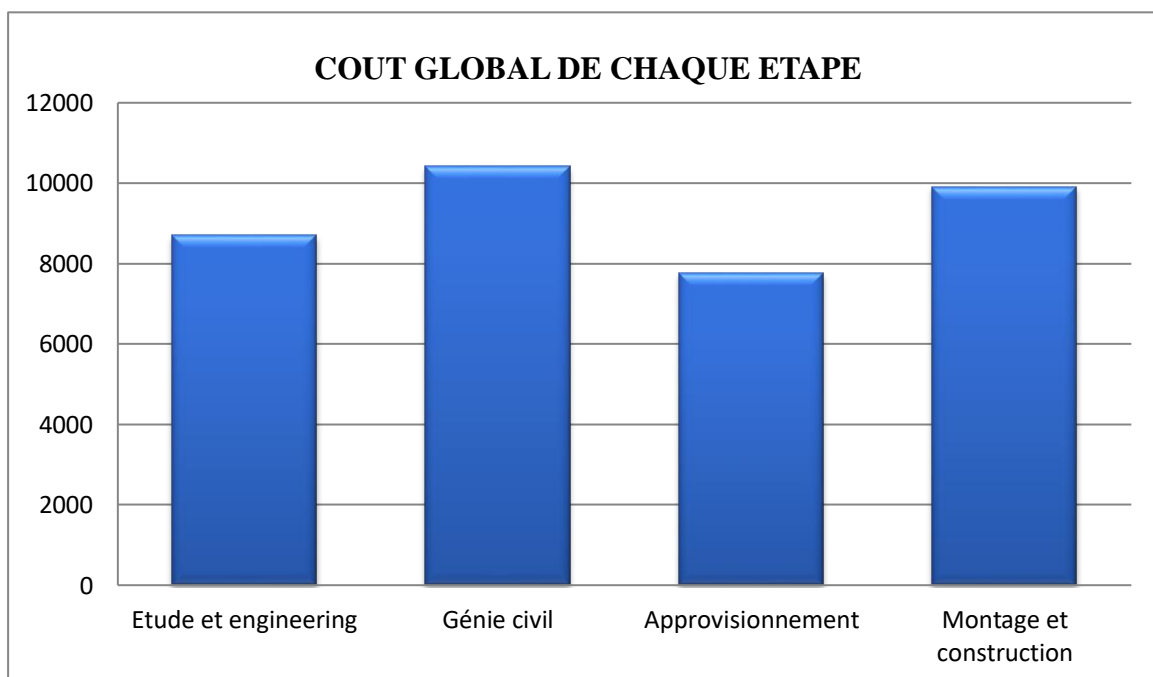
## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Ces coûts sont souvent répartis sur les différentes étapes du projet, de la planification à la réalisation en passant par le développement et les tests. Les prévisions d'investissement sont importantes car elles permettent aux parties prenantes du projet de comprendre les coûts impliqués dans le développement et d'allouer les ressources nécessaires pour chaque étape.

- ✓ Le coût global du projet est calculé en faisant la somme des coûts de toutes les étapes, c'est-à-dire :  $8700 + 10420 + 7756 + 9915 = 36791$ .
- ✓ Le coût global de l'étape « Etude et engineering » est calculé en additionnant les coûts réels déjà engagés (réalisations comptables) ainsi que les prévisions des coûts pour les années à venir. (Le même processus est appliqué pour les autres activités, à savoir l'addition des coûts réels déjà engagés (réalisations comptables) et des prévisions des coûts pour les années à venir).
- ✓ De même, les réalisations comptables sont obtenues en faisant la somme des coûts réellement engagés au cours de l'année de lancement du projet et s'élèvent à  $1200 + 420 + 256 + 1515 = 3391$ .

Le graphe ci-après représente le coût global de chaque étape selon les données traitées.

**Figure III-10 : Le coût global de chaque étape du projet.**



**Source :** élaboré d'une manière autonome de la part des étudiants.

Le coût global est fractionné sur le coût des différentes étapes du projet, c'est sur la base de l'estimation de ces coûts que les prévisions sont élaborées et le budget d'investissement est établi.

Nous pouvons notifier que l'étape de génie civil est la plus onéreuse, l'étape montage et construction se poste en deuxième position, ensuite advient l'étape étude et engineering et

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

approvisionnement. Il est donc essentiel de bien évaluer les coûts de chaque étape afin d'établir un budget réaliste pour l'ensemble du projet. Une estimation précise permettra de mieux maîtriser les dépenses et d'assurer la viabilité financière du projet sur le long terme.

### 3.3. Déglobalisation des prévisions sur les 12 mois de l'année

Les prévisions annuelles sont éclatées sur les douze mois de l'année, dans le but d'avoir une meilleure visibilité et assurer un suivi plus pertinent.

Voici donc le tableau de déglobalisation des prévisions du projet « Réalisation d'un poste électrique » de l'année 2022.

**Tableau III-4 : La déglobalisation des prévisions du projet « Réalisation d'un poste électrique » de l'année 2022**

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Prévisions totales	1970	1280	1070	1070	495	675

Mois	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Prévisions totales	575	305	370	380	285	325

Source : Elaborées par nous –mêmes à partir des informations internes de SONATRACH

La déglobalisation des prévisions de projet est une technique de gestion de projet qui consiste à décomposer les prévisions globales en tâches plus petites et plus gérables. Cela permet de mieux comprendre les coûts et les délais impliqués dans chaque tâche individuelle, ainsi que de mieux identifier les risques et les opportunités associés à chaque étape du projet. En déglobalisant les prévisions de projet, les gestionnaires de projet peuvent mieux planifier, suivre et contrôler les coûts, les délais et les ressources du projet, tout en minimisant les incertitudes et les imprévus.

- ✓ Les résultats présentés dans le tableau ont été calculés en estimant les coûts de toutes les étapes de chaque mois pour l'année 2022.
- ✓ On fait la même chose pour obtenir la déglobalisation des prévisions du projet pour les autres années.

### 4. Réalisation physique valorisée

La réalisation physique valorisée (RPV) est une méthode de suivi de projet qui permet de mesurer de manière objective et quantitative l'avancement des travaux réalisés sur le terrain.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Elle permet de suivre en temps réel la progression du projet et de vérifier si le travail effectué correspond aux objectifs initiaux et aux ressources disponibles.

Ainsi, la RPV permet de mesurer précisément l'avancement du projet en termes de coûts et de délais. Elle permet également de détecter rapidement les écarts entre les prévisions initiales et la réalité, et d'anticiper les risques éventuels pour mettre en place des actions correctives.

La RPV est particulièrement utile dans les projets complexes, impliquant plusieurs intervenants et étapes interdépendantes. Elle permet de suivre chaque étape du projet de manière détaillée et de garantir une cohérence globale. Elle facilite également la communication entre les différents acteurs du projet, en fournissant des indicateurs objectifs et transparents sur l'avancement des travaux.

### 4.1. Réalisation physique valorisée à fin décembre

Voici donc la réalisation physique valorisée à fin décembre 2022, du projet « Réalisation d'un poste électrique » dans la région de STAHL.

**Tableau III-5 : Réalisation physique valorisée à fin décembre 2022 en KDA.**

Compte analytique	Libellé	Coût global		Prévisions annuelles		Réalizations annuelles		Ecart prévision-réalisation		% Réalisation
		Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devises	
569310	Réalisation d'un poste électrique à la région de STAHL	36791	3550	8800	1150	7900	1000	900	150	89.77%

Source : réalisation physique valorisée du plan annuel 2022 documentation interne.

Voici comment calculer l'écart entre les prévisions et les réalisations, ainsi que le pourcentage de réalisation :

#### ✓ L'écart prévision-réalisation

L'écart prévision-réalisation est calculé comme suit :

$$\text{Prévisions annuelles} - \text{Réalizations annuelles} = 8800 - 7900 = 900$$

#### ✓ Le pourcentage de réalisation

Le pourcentage de réalisation est calculé comme suit :

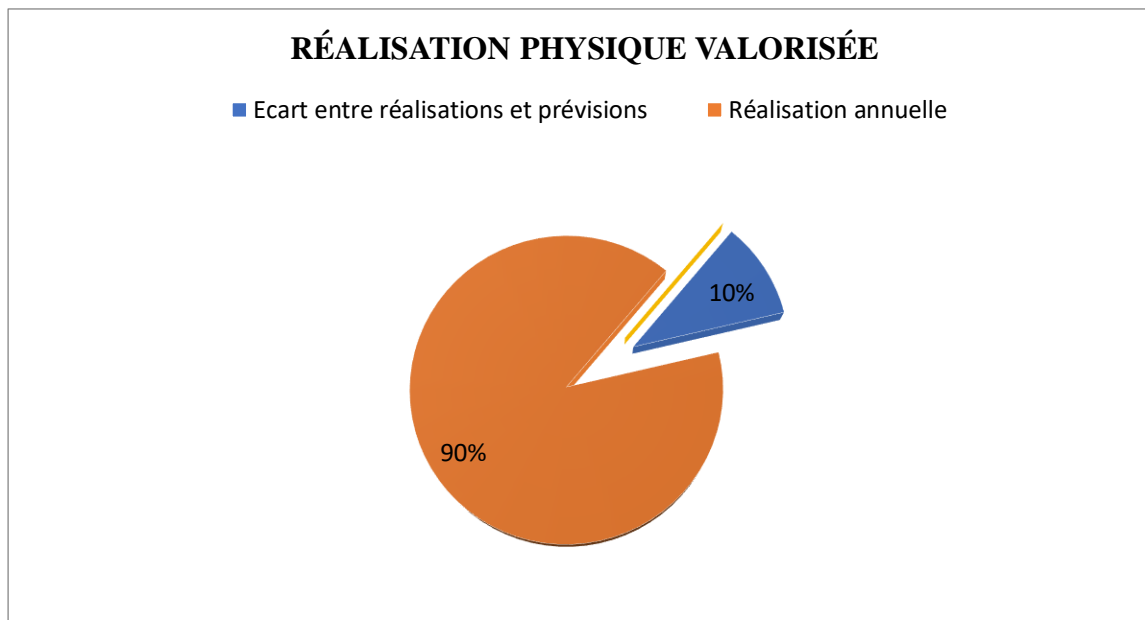
$$\frac{\text{Réalizations annuelles}}{\text{Prévisions annuelles}} * 100 = \frac{7900}{8800} * 100 \approx 90\%$$

(Le pourcentage de réalisation annuelle est estimé à environ 90%).

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

La figure ci-après représente la réalisation physique valorisée selon les données traitées.

**Figure III-12 : Réalisation physique valorisée à fin décembre 2022**



**Source :** Elaborées par nous –mêmes à partir des données internes de SONATRACH

Nous pouvons notifier que les réalisations représentent 89.77%  $\approx$  90% des prévisions ce qui prouve la fiabilité des prévisions élaborées.

Dans le cas où il existe un grand écart prévision-réalisation (écart significatif), le tableau des réalisations physiques valorisées est accompagné d'un commentaire justifiant l'écart :

**Tableau III-6 : Réalisation physique valorisée à fin décembre 2022 du projet réalisation d'ateliers en KDA.**

Compte analytique	Libellé	Coût global		Prévisions annuelles		Réalizations annuelles		Ecart prévision-réalisation		% Réalisation	Commentaire
		Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devise		
5694	Réalisation ateliers avec magasins et bureaux	12000	0	10000	0	500	0	9500	0	5%	Retard dans la signature du contrat par le cocontractant ODS signé le 12/09/2010, début des travaux le 30/09/2022

**Source :** document interne SONATRACH

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Le pourcentage % réalisation est calculé comme suit :

$$\frac{\text{Réalizations annuelles}}{\text{prévisions annuelles}} * 100 = \frac{500}{10000} * 100 = 5\%$$

### 4.2. Réalisation physique valorisée de la région de STAH à fin février

Chaque mois une mise au point doit être réalisée, dans le but de calculer le taux de réalisation mensuel et le taux de réalisation annuel et réaliser le tableau de bord de gestion mensuel.

Voici donc le tableau de réalisation physique du projet « Réalisation d'un poste électrique » à fin février 2022.

**Tableau III-7 : Réalisation physique valorisée à fin février 2022 en KDA**

Libellé	Coût global initial 2020/2023 PMTE		Prévisions 2022		Février				Taux mensuel
					Prévisions		Réalizations		
Région STAH	Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devises	Total	Dont devises	3.17%
	644054	43000	88000	11500	7333	958	233	20	

Libellé	Réalisation à fin février		Taux annuel
Région STAH	Total	Dont devises	0.3%
	260	0	

Source : document interne SONATRACH

Ce tableau a pour but d'expliquer comment le taux mensuel et annuel est calculé en prenant le cas de la réalisation physique valorisé à fin février 2022.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

### ✓ Le taux mensuel

Le taux mensuel a été calculé en divisant les réalisations mensuelles par les prévisions mensuelles, puis en multipliant le résultat par 100 pour obtenir un pourcentage. Dans ce cas précis, le calcul a été effectué en divisant 233 par 7 333, ce qui donne une fraction de 0,0317. En multipliant cette fraction par 100, on obtient un taux de 3%.

$$\frac{\text{Réalizations mensuelles}}{\text{prévisions mensuelles}} * 100 = \frac{233}{7333} * 100 = 3.17\%$$

Le taux mensuel à fin février est de 3,17%, ce qui est relativement faible. Cette baisse s'explique par deux facteurs principaux. Tout d'abord, une prévision budgétaire trop optimiste a été élaborée, ce qui a conduit à une surestimation des réalisations attendues. De plus, la réalisation des projets dans la région a été entravée par plusieurs obstacles, notamment le blocage des équipements au niveau du port en raison des modalités de dédouanement.

### ✓ Le taux annuel

Le taux annuel a été calculé en divisant la réalisation à fin février (Il est à noter que la réalisation à fin février correspond à la somme de la réalisation de janvier et de la réalisation de février) par la prévision annuelle, puis en multipliant le résultat par 100 pour obtenir un pourcentage. Dans ce cas, le calcul a été effectué en divisant 260 par 88 000, ce qui donne une fraction de 0,00295. En multipliant cette fraction par 100, on obtient un taux de 0,3%.

$$\frac{\text{Réalisation à fin février}}{\text{prévision annuelle}} * 100 = \frac{260}{88000} * 100 = 0.3\%$$

Le taux annuel s'établit à 0,3%, ce qui peut sembler relativement bas. Ce résultat est influencé par le faible taux mensuel enregistré en février, qui a contribué à la performance globale du projet sur l'année. Toutefois, il est important de noter que ce chiffre est également le reflet des obstacles rencontrés par le projet.

Les réalisations du projet sont toujours impactées par différents obstacles. Il est donc crucial de prendre en compte ces obstacles et de mettre en place des mesures correctives pour les surmonter.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

### 5. Bilan

Après une observation minutieuse du processus d'élaboration et de suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH, nous pouvons élaborer un bilan qui se compose des points forts et des points faibles qui caractérise se processus dans le but d'avoir une vision globale sur les failles de ce dernier et présenter des suggestions dans le but de les corriger.

#### 5.1. Les points forts

Voici les points forts que nous avons identifiés après notre expérience de stage :

- ✓ La gestion budgétaire est effectuée dans le but d'optimiser l'utilisation des moyens et des ressources allouées. Cela aide à garantir que les objectifs fixés par l'entreprise sont atteints dans les délais impartis ;
- ✓ La décentralisation de l'élaboration des budgets qui permet à chaque région et chaque structure de la direction de créer son propre budget d'investissement, en fonction de ses besoins et ses ressources disponibles. Cela conduit à des prévisions plus pertinentes et plus précises, réduisant ainsi les erreurs qui pourraient survenir lors de cette opération. Cette approche assure également que les budgets élaborés correspondent réellement aux besoins de chaque région et chaque structure, ce qui est crucial pour la réussite du processus d'investissement ;
- ✓ La démarche de la campagne budgétaire qui consiste à consolider tous les budgets d'investissements élaborés au niveau de chaque région et de la structure du siège au niveau de la direction de production, ce qui permet d'avoir une vision globale sur tous les investissements en cours de réalisation ainsi que sur les nouveaux projets qui ont besoin d'être alloués. Cette approche garantit une vision claire de tous les investissements à l'échelle de l'entreprise, permettant ainsi une planification efficace et une prise de décision éclairée ;
- ✓ Enfin, l'élaboration d'un tableau de bord mensuel est un élément clé pour assurer une surveillance et un suivi continu de l'avancement des projets, en mettant en évidence les problèmes potentiels ou les obstacles à la réalisation des objectifs. Ce tableau de bord aide également les responsables à prendre des décisions éclairées et à mettre en œuvre des mesures correctives en temps voulu.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

### 5.2. Les Points faibles

Nous avons également identifié certains points faibles qui pourraient être améliorés pour optimiser les performances de l'entreprise. Ces points faibles comprennent notamment :

- ✓ Les budgets d'investissement sont parfois élaborés de manière trop ambitieuse, avec des prévisions irréalistes en termes de délais et de coûts. Cela peut entraîner des déséquilibres financiers importants et compromettre la mise en œuvre des projets ;
- ✓ Le suivi des budgets d'investissement n'est pas toujours suffisamment rigoureux, avec des écarts qui ne sont pas systématiquement expliqués ou corrigés ;
- ✓ Les budgets d'investissement ne prennent pas toujours en compte les risques potentiels (technologiques, économiques, politiques, etc.) qui peuvent affecter les projets et compromettre leur rentabilité à long terme ;
- ✓ Les procédures d'approbation et de validation des budgets d'investissement peuvent parfois être trop lentes ou trop complexes, ce qui peut entraîner des retards dans la mise en œuvre des projets.

### 6. Suggestions et perspectives

Afin de renforcer les points faibles identifiés dans notre expérience de stage, nous avons formulé quelques suggestions qui pourraient être mises en œuvre pour améliorer la situation :

- ✓ Pour éviter des budgets trop ambitieux, il est important de baser les prévisions sur des données concrètes et des analyses préalables, en s'appuyant sur des experts et des consultants externes si nécessaire. Il est également important de prévoir une marge de sécurité et de prévoir des ressources supplémentaires pour faire face à des imprévus.
- ✓ Pour renforcer le suivi des budgets d'investissement, il est recommandé de mettre en place des procédures de suivi régulières et rigoureuses, qui permettent de détecter rapidement les écarts et de prendre des mesures correctives. Les responsables doivent également être tenus de justifier et d'expliquer les écarts de manière systématique.
- ✓ Pour prendre en compte les risques potentiels, il est important d'effectuer des analyses de risque préalables et de prévoir des mesures de mitigation adéquates. Les responsables doivent également évaluer régulièrement l'impact des risques sur les projets en cours, afin de prendre des décisions appropriées en cas de nécessité.
- ✓ Pour accélérer les procédures d'approbation et de validation des budgets d'investissement, il est recommandé de simplifier les procédures et de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs impliqués. Il peut également être

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

utile de déléguer certaines responsabilités à des niveaux hiérarchiques inférieurs, afin de réduire les délais et de faciliter la prise de décision.

## Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

---

### Conclusion

Dans ce chapitre pratique, nous avons présenté l'organisme d'accueil, SONATRACH (Division Production), ainsi que le processus d'élaboration du budget d'investissement en vigueur au sein de l'entreprise. Nous avons également étudié un cas concret de projet en cours, qui nécessite une mise en place d'un budget d'investissement : la réalisation d'un poste électrique.

Cette étude de cas nous a permis de constater la complexité et la diversité des facteurs à prendre en compte lors de l'élaboration d'un budget d'investissement. En effet, la réalisation d'un projet d'investissement requiert une préparation minutieuse et une gestion rigoureuse tout au long du cycle de vie du projet. La planification des coûts, la maîtrise des délais et la gestion des risques sont autant des paramètres à prendre en compte pour assurer la réussite d'un projet d'investissement.

Nous avons également pu constater la nécessité d'une communication efficace entre les différents acteurs impliqués dans le projet, notamment les responsables de la gestion budgétaire, les chefs de projet et les parties prenantes externes. La mise en place d'un système de suivi et de contrôle efficace est également primordiale pour détecter rapidement les écarts entre les prévisions budgétaires et les coûts réels, et ainsi mettre en place les actions correctives nécessaires.

En conclusion, la gestion budgétaire d'un projet d'investissement est un processus complexe et crucial pour la pérennité des entreprises. Notre étude de cas nous a permis de mieux comprendre les processus d'élaboration et de suivi du budget d'investissement au sein de SONATRACH (Division Production), ainsi que les défis auxquels sont confrontées les entreprises dans ce domaine.

## Conclusion générale

---

La gestion budgétaire est un processus long et complexe qui passe par plusieurs étapes, son rôle principal est la planification et le suivi des différentes ressources financières d'une organisation. Le contrôle budgétaire est d'une importance cruciale car il permet de détecter les écarts et d'apporter des actions correctives.

Toutes les activités de l'entreprise doivent être budgétisé, entre autres l'investissement. La budgétisation d'un projet d'investissement est une opération essentielle vue l'importance et le rôle de l'investissement au sein d'une entreprise, les coûts du projet doivent être estimés d'une manière précise et donc gérer au mieux les ressources et les moyens alloués pour la réalisation du projet.

Notre stage au sein de SONATRACH nous a permis de discerner le processus d'élaboration et de suivi du budget d'un projet d'investissement, et d'approfondir notre recherche en examinant notre étude de cas, ce qui nous a mené à comprendre comment le budget du projet Réalisation d'un poste électrique à la région de STAH a été élaboré et suivi par le service budget d'investissement, ainsi que la compréhension des méthodes de calcul des écarts et des taux de réalisations mensuels et annuels et leurs justifications.

Notre travail avait pour objectif de traiter la gestion budgétaire des projets d'investissement en prenant le cas d'étude de la SONATRACH. Notre étude cherche à analyser comment cet outil peut permettre une allocation efficace des ressources financières, une prévision précise des dépenses de trésorerie, un contrôle efficace des coûts et des décisions éclairées en matière d'investissement. En comprenant ces éléments, il devient possible d'apprécier l'impact de la gestion budgétaire sur la gestion financière de SONATRACH et d'identifier les avantages qui en découlent pour l'entreprise. Nous avons tenté d'apporter des éléments de réponses à notre problématique : « Comment la gestion budgétaire d'un projet d'investissement contribue-t-elle à la gestion financière au sein de SONATRACH ? ».

Le recours à la gestion budgétaire lors de la planification à court et moyen terme, est une nécessité reconnue par toutes les entreprises, le fait qu'elle contribue à la prévision et l'estimation des coûts, ainsi qu'à la budgétisation des différentes activités de l'entreprise, lui donne un rôle majeur dans le contrôle de gestion. Tous les projets d'investissements possèdent une gestion budgétaire qui assure l'élaboration de leurs prévisions, mais aussi un suivi est mis en place pour assurer la réalisation du projet. Pour que la gestion budgétaire des projets d'investissement contribue à la gestion financière de SONATRACH, il est primordial en premier lieu de bien définir les objectifs et les besoins de l'entreprise en termes d'investissement, ensuite une étude approfondie doit être effectuée avant l'estimation des coûts, ainsi que l'usage de méthodes adéquates d'estimation des coûts, aussi l'anticipation de l'évolution économique doit être prise en considération pour des prévisions plus exactes.

Pour élaborer le budget d'investissement une opération d'estimation des coûts est effectuée, dans le but de se rapprocher le plus possible des coûts qui seront réellement engendrés, il existe quatre méthodes d'estimation, chaque méthode est rattachée à une étape du projet. La méthode globale est utilisée lors de la première étape du projet elle consiste à chercher des projets similaires et analyser leurs coûts, la méthode paramétrique est utilisée lors de la deuxième étape du projet, cette méthode consiste à décortiquer les coûts et les charges

## Conclusion générale

---

spécifique du projet, ensuite la méthode semi-détaillé et la méthode détaillée permettent d'estimer les coûts d'une manière finale. Ce qui confirme la première hypothèse.

La budgétisation d'un projet d'investissement, peut être influencée par plusieurs facteurs internes et externes, quelques-uns peuvent même jouer à l'encontre de la pertinence des prévisions nous pouvons citer quelques exemples des éléments influant : les différentes charges et activités du projet, l'étude du marché, le taux d'inflation mais aussi les enjeux politiques. Ce qui affirme la deuxième hypothèse.

Quant au suivi il est capital de quantifier l'avancement du projet en permanence, d'identifier les obstacles qui s'opposent à la réalisation du projet, et d'appliquer les actions correctives par rapport aux écarts en un temps court pour atteindre les objectifs efficacement. Le tableau de bord mensuel doit être élaboré d'une manière régulière et récapitulative dans le but de donner une image complète de l'état d'avancement des projets d'investissements aux responsables. Ce qui affirme la troisième hypothèse.

En outre, cette étude a présenté des méthodes pour la gestion budgétaire efficace, y compris la planification budgétaire, la surveillance et le contrôle des coûts, ainsi que la communication et la coordination entre les parties prenantes.

Enfin, nous croyons que cette étude peut être utile pour les professionnels qui travaillent dans le domaine de la gestion de projet et pour les organisations qui cherchent à améliorer leur gestion budgétaire. Nous espérons que nos résultats et suggestions pourront être appliqués pour améliorer la performance de la budgétisation des projets d'investissements et pour favoriser la réussite des organisations dans leur environnement concurrentiel.

---

# **Bibliographie**

---

## Les ouvrages

- Abdellah BOUGHABA, *l'analyse et l'évaluation des projets*, Ed. Berti, 2003.
- Alain BURLAUD, et al., *Contrôle de gestion*, Ed. Foucher, 6<sup>e</sup> édition, 2015.
- Alice SANNA, *Le tableau de bord prospectif*, Ed. 50Minutes, 2015.
- Anne-Sophie POUPIN, *L'art du business plan*, Ed. Eyrolles, 1<sup>er</sup> édition, 2020.
- Arnaud THAUVRON, *Les choix d'investissement*, Ed. Thèque, Paris, 2003.
- Benoît PIGÉ, Philippe LARDY, *Reporting et contrôle budgétaire*, 2<sup>e</sup> édition, 2011.
- Bernard AUGE, Gérald NARO, *Mini manuel de contrôle de gestion*, Ed. Dunod, 2011.
- Beysül AYTAÇ, Cyrille MANDOU, *Investissement et financement de l'entreprise*, Ed. Boeck supérieur, 2015.
- Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, Paris, 2011.
- Béatrice GRANDGUILLOT, Francis GRANDGUILLOT, *Analyse financière*, Ed. Gualino, 12<sup>e</sup> édition, 2022.
- Béatrice GRANDGUILLOT, Francis GRANDGUILLOT, *L'essentiel de la gestion prévisionnelle*, 1<sup>er</sup> édition, Ed. Gualino, 2004.
- Caroline SELMER, *Construire et défendre son budget*, Ed. Dunod, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2014.
- Christophe GERMAIN, *Tableau de bord*, Ed. E-theque, 2003.
- Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 2010.
- Didier LECLERE, *L'essentiel de la gestion budgétaire*, 2<sup>e</sup> édition, 2012.
- Elisabeth ALBERTINI, Frédéric GAUTIER, Nathalie Lallemand-STEMPAK, et al., *Comprendre tout le contrôle de gestion*, 1<sup>er</sup> édition, 2018.
- Eric MARGOTTEAU, *Contrôle de gestion DECF U.V.7*, Ed. Ellipses, Paris, 2001.
- Florence DELAHAYE-DUPART, Jacqueline DELAHAYE, *Finance d'entreprise*, Ed. Dunod, 2022.
- Florence DELAHAYE-DUPRAT, Jacqueline DELAHAYE, Nathalie LE GALLO, *DCG 6 Finance d'entreprise*, Ed. Dunod, 3<sup>e</sup> édition, 2022.
- G. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer, *Contrôle de gestion*, Ed. Foucher, Paris, 2006.
- Georges LEGROS, *Mini manuel de Finance d'entreprise*, Ed. Dunod, 2014.
- Gilles TURRE, *le cout et la valeur des projets*, Ed. Afnor, 2018.
- Gérald AUTIER, *Savoir investir*, Ed. Maxima, Paris, 2019.
- Henri BOUQUIN, *le contrôle de gestion*, Ed. PUF, Paris, 2010.
- Henri BOUQUIN, Catherine KUSZLA, *le contrôle de gestion*, Ed. Presse Universitaires de France, 10<sup>e</sup> Edition, Paris, 2014.
- Henri Georges MINYEM, *De l'ingénierie d'affaires au management de projet*, Ed. D'Organisation, Paris, 2007.
- Hervé COURTOT, Abdelhamid BOULENOUAR, Serge CHANTREUIL, et al., *Management de projet, programme et portefeuille*, Ed. Afnor, 2018.
- Hervé COURTOT, Abdelhamid BOULENOUAR, Serge CHANTREUIL, et al., *Maîtrise d'un projet*, Ed. Afnor, 2019.
- Hervé COURTOT, Jean Luc PERRIN, Marc-Noël VANDAMME, et al., *Cycle de vie et typologies des projets*, Ed. Afnor, 2021.

- Hervé HUTIN, *Toute la finance de l'entreprise en pratique*, 2<sup>e</sup>édition, Ed. D'Organisation, Paris, 2002.
- Jacques TEULIE, Patrick TOPSACALIAN, *Finance*, Ed. Vuibert, 7<sup>e</sup>édition, Paris, 2015.
- Jean louis MALO et Jean-Charles MATHE, *l'essentiel du contrôle de gestion*, Ed. D'organisation, paris, 2000.
- Jean-Philippe CLERC, *prévision et gestion budgétaire*, édition le Génie des Glaciers, Paris, 2010.
- Kabongo KANDA, *Cours de gestion budgétaire inédit ISC*, 2007.
- Michel GERVAIS, *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, Ed. Vuibert, Paris, 1994.
- Michel GERVAIS, *Contrôle de gestion*, 7<sup>e</sup>édition, Ed. Economica, 2000.
- Nathalie TAVERDET-POPIOLEK, *Guide du choix d'investissement*, Ed. D'Organisation, 2006.
- Patricia BRAULT, Jean-Yves BOUCHAND, *Finance d'entreprise*, Ed. Fontaine Picard, 2019.
- Philippe NASR, *La Gestion de Projet*, Ed. Chenelière, 3<sup>e</sup>édition ,2016.
- Robert BUTTRICK, *Gestion de projets*, Ed. Pearson., 5<sup>e</sup>édition, Paris, 2015.
- Roger AÏM, *Indicateurs et tableaux de bord*, Ed. Afnor,2<sup>e</sup>édition,2010.
- Roger AÏM, *L'essentiel de la gestion de projet*, Ed. Gualino,14<sup>e</sup> édition ,2022.
- Romain APPERCEL, *contrôle de gestion*, Ed. Ellipses, Paris, 2022, partie 1 1.15.7.1.
- Sabine SEPARI, Romaric DUPARC, *Contrôle de gestion*, 2<sup>e</sup>édition, Ed. Dunod, 2021.
- Simon ALCOUFFE, et al., *contrôle de gestion sur mesure*, Ed. Dunod, Paris, 2013.
- Stanley E. PORTNY, *Gestion de projet pour les nuls*, Ed. First-Gründ, Paris, 2011.
- Thierry DES LAURIERS, *Manager un projet*, Ed. Insep consulting, 2002.
- Vincent GIARD, *Gestion des projets*, Ed. Economica, Paris, 2004.
- Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON, *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* ,4<sup>e</sup>édition, Ed. Dunod ,2015.
- Yannick COULON, *Guide pratique de la finance d'entreprise*, Ed. Gualino,1<sup>er</sup>édition ,2017.
- Zouhair DJERBI, Catherine KUSZLA, Xavier DURAND, *Contrôle de gestion*, Ed. Dunod, 2014.

### Les sites web

- <https://sonatrach.com/>

---

# **Annexes**

---

## **LISTE DES ANNEXES**

**ANNEXE 01** : Lettre d'orientation ;


**ANNEXE 02** : Le tableau des prévisions consolidées ;

**ANNEXE 03** : Le suivi mensuel réalisation physique valorisée ;

**ANNEXE 04** : Le tableau de bord mensuel ;

**ANNEXE 05** : La fiche technique du projet.

## ANNEXE 01

	SONATRACH	Messieurs les Directeurs		
	ACTIVITE AMONT	- Siège		
	DIVISION PRODUCTION	- Régionaux		
	DPR/DFC/X/ /20XX	- MM les chefs de départements Siège		
		ALGER , le		
	<b>Objet/</b> Compagne budgétaire Plan annuel 20XX PMTE 20XX/20XX			
	Volet Investissements			
	En prévision de la diffusion de la circulaire émanant de la Direction Générale concernant l'élaboration du plan annuel 20XX et PMTE 20XX/20XX .			
	Dans cette attente, nous vous invitons à trouver ci-joint les consignes de rédaction			
	relatives aux fiches de projets d'investissements ainsi que les travaux de consolidation à renseigner .			
	Ceci vous permettons d'entamer, d'ores et déjà , l'élaboration de votre budget d'investissements.			
	Le Directeur Finances et Comptabilité			

		EN MILLIERS DE DINARS															
		Cout globale PMTE 2022/2026		Réalizations Comptables à fin 2020 (A)		PRÉVISIONS CLOTURE 2021 (B)		PRÉVISIONS INITIALES 2022 (C)		PRÉVISIONS 2023 (D)		PRÉVISIONS 2024 (E)		PRÉVISIONS 2025 (F)		PRÉVISIONS 2026 (G)	
REGIONS		Total	dont Devises	Total	dont Devises	Total	dont Devises	Total	dont Devises	Total	dont Devises	Total	dont Devises	Total	dont Devises	Total	dont Devises
		<b>1-DIRECTIONS REGIONALE PRODUCTIONS</b>															
	REGION DE HASS I RMEL	$\Sigma$ (A,B,C,D,E,F,G)															
	REGION DE HA OUD BERKA OUI																
	REGION DE HASS I MESSAOUD																
	REGION DE ROURHE ELBAGUEL																
	REGION DE GASSI-TOUIL																
	REGION DE ROURDHE NOUSS																
	REGION DE TFT																
	REGION DE OHANET																
	REGION DE STAH																
	REGION DE IN AMEINAS																
<b>2-DIRECTION SIEGE</b>																	
	DIRECTION APPRO ET TRANSPORT																
	DEPARTEMENT HSE																
	DIRECTION MOYENS GENEREAUX																
	DIRECTION INFORMATIQUE																
<b>TOTAL PETROLE + GAZ</b>		$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)	$\Sigma$ (1+2)

NB: Total=dinars+devises



ANNEXE 04

**TABEAU DE BORD MENSUEL  
REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS**  
Mois de Février 2022

SONATRACH ACTIVITE AMONT DIVISION PRODUCTION DIRECTION FINANCES & COMPTABILITE	En milliers de DA												
	prévisions annuelles 2022 (A)		Réalizations à fin du mois N-1 (B)		Mois N				TAUX MENSUEL DIC*100		CUMUL A FIN DU MOIS N (B+D)		TAUX ANNUEL (B+D) / A *100
	TOTAL	dont DEVICES	TOTAL	dont DEVICES	prévision du mois N (C)		réalisations du mois N (D)		TOTAL	dont DEVICES	TOTAL	dont DEVICES	
	Σ	Σ	Σ	Σ	TOTAL	dont DEVICES	TOTAL	dont DEVICES	Σ	Σ	Σ	Σ	
<b>ACTIVITE</b>													
<b>TOTAL ACTIVITE PETROLE</b>	Σ(1+2+3+4+5+6)												
1-Activité puits (maintenances des installations )													
2-Installations spécifiques	100 000		100		1 000		500			50%	600		1%
3-Maintenance des installations													
4-Installations générales													
5-Infrastructures sociales													
6-Equipements amortissables													
<b>TOTAL ACTIVITE GAZ</b>	Σ(1+2+3+4+5+6)												
1-Activité puits (maintenances des installations )													
2-Installations spécifiques													
3-Maintenance des installations	8 000		300		1 000		1 000			100%	1 300		16%
4-Installations générales													
5-Infrastructures sociales													
6-Equipements amortissables													
<b>TOTAL ( PETROLE+GAZ )</b>	Σ petrole et gaz												

Le meme tableau est élaboré chaque mois jusqu'à la fin de l'année et transmis aux managers mensuellement

## ANNEXE 05



**SONATRACH**

**ACTIVITE AMONT**

**DIVISION PRODUCTION**

**GISEMENT :**

**REDACTEUR :**

**DATE :**

**VISA DU DIRECTEUR REGIONAL OU CENTRAL :**

### FICHE DE PROJET D'INVESTISSEMENT

**PREVISION DE CLOTURE N**  
**PREVISION INITIALE N**

**COMPTE ANALYTIQUE :** 569310  
**PLAN :** 2020-2023  
**Type :** Encours  
**LIBELLE :** Réalisations d'un poste électrique à la région de STAH  
**LIEU DE REALISATION :** STAH  
**ACTIVITE :** PETROLE  
**NATURE DE**  
**L'INVESTISSEMENT :** INSTALLATIONS SPECIFIQUES

#### **BUT ET OPPORTUNITE DU PROJET :**

Ce projet s'inscrit dans le cadre de la construction d'un nouveau poste de transformation 20 KV et acquisition D'un nouveau groupe électrogène de secours.

#### **DESCRIPTIF TECHNIQUE DU PROJET :**

- Études choix d'équipement et accessoires ;
- Génie civil travaux d'aménagement plateforme ;
- Fourniture d'un poste de transformateur ;
- Essai et mise en services.

## Table des matières

Remerciements

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....A

### Chapitre 01 : Généralité sur la gestion budgétaire

Introduction.....1

#### Section 01 : Notions de base de la gestion budgétaire

1. Gestion budgétaire.....	2
1.1. Définition de la gestion budgétaire.....	2
1.2. Les principes de la gestion budgétaire.....	3
1.2.1. Le principe de totalité du système budgétaire.....	3
1.2.2. Le principe de couplage du système budgétaire avec le système de décision.....	3
1.2.3. Le principe de contrôlabilité des éléments du budget.....	3
1.2.4. Le principe de non remise en cause de politique et des stratégies de l'entreprise.....	3
1.2.5. Le principe du couplage du système budgétaire avec le style de management et politique du personnel.....	3
1.2.6. Le principe de contrôle par exception.....	4
2. Le budget.....	4
2.1. Définition du budget.....	4
2.2. Rôle du budget.....	5
2.3. Typologies des budgets.....	5
2.3.1. Les budgets opérationnels.....	6
2.3.2. Les budgets financiers.....	7
2.4. Les documents prévisionnels.....	9
2.4.1. Le compte de résultat prévisionnel.....	9
2.4.2. Le bilan prévisionnel.....	10
2.5. Les techniques d'élaboration budgétaire.....	11

#### Section 02 : Processus et cycle budgétaire

1. Processus d'élaboration des budgets.....	13
1.1. Les étapes du processus budgétaire.....	13
1.1.1. Diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie.....	13
1.1.2. Elaboration des pré-budgets.....	14
1.1.3. Elaboration des budgets fonctionnels.....	14

1.1.4.	Consolidation des budgets fonctionnels.....	14
1.1.5.	Arbitrage de la direction.....	14
1.1.6.	Etablissement des budgets définitifs.....	14
1.2.	Acteurs intervenants pour l'élaboration du budget.....	15
1.2.1.	La direction générale.....	15
1.2.2.	Le contrôleur de gestion.....	15
1.2.3.	Responsables des centres de responsabilités.....	15
1.3.	Les liens stratégies-budgets.....	16
1.3.1.	Des jeux politiques influencent le processus budgétaire.....	16
1.3.2.	Le budget bureaucratisé.....	16
1.3.3.	Le budget au service de la stratégie.....	16
2.	Le cycle budgétaire.....	17

### **Section 03 : le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts**

1.	Le contrôle budgétaire.....	18
1.1.	Définition du contrôle budgétaire.....	18
1.2.	Les différents niveaux du contrôle budgétaire.....	19
1.3.	Les caractéristiques du contrôle budgétaire.....	20
1.4.	Les étapes du contrôle budgétaire.....	21
1.4.1.	Le contrôle avant l'action (à priori) .....	21
1.4.2.	Le contrôle pendant l'action (pendant l'exercice budgétaire) .....	21
1.4.3.	Le contrôle après l'action (à posteriori) .....	21
1.5.	Limites du contrôle budgétaire.....	21
2.	Le pilotage par l'analyse des écarts.....	22
2.1.	Définition et calculs d'un écart.....	23
2.2.	Principes d'élaboration des écarts.....	24
2.3.	Les raisons des écarts.....	25
3.	Mise en œuvre des actions correctives.....	25
	<b>Conclusion.....</b>	<b>27</b>

### **Chapitre 02 : Budgétisation d'un projet d'investissement**

<b>Introduction.....</b>	<b>29</b>
--------------------------	-----------

#### **Section 01 : Projet d'investissement**

1.	Définition de l'investissement.....	30
2.	Définition du projet d'investissement.....	31
3.	Les parties prenantes d'un projet d'investissement et les documents de références.....	31
3.1.	Les parties prenantes.....	32
3.1.1.	Maitre d'ouvrage.....	32
3.1.2.	Maitre d'œuvre.....	32
3.2.	Les documents de références.....	32

3.2.1. Business plan.....	32
3.2.2. Le cahier de charge et le contrat.....	32
3.2.3. Les contrats entre maitre d'œuvre et maitre d'ouvrage.....	32
3.2.4. Les documents d'organisation.....	33
4. Caractéristique d'un investissement.....	33
4.1. Durée.....	33
4.2. Rendement, efficacité.....	35
4.3. Notions de risques.....	35
5. Caractéristique d'un projet d'investissement.....	36
6. Objectifs d'un projet d'investissement.....	37
7. Typologies des investissements.....	38

## **Section 02 : La planification des coûts d'un projet d'investissement**

1. Budgétisation d'un projet d'investissement.....	41
1.1. Définition d'un cycle de vie d'un projet.....	41
1.2. L'analyse des coûts d'un projet.....	42
1.2.1. Les différents types de coûts.....	42
1.2.2. Les trois courbes de suivi budgétaire.....	44
1.3. L'estimation des coûts des projets.....	47
1.3.1. Le but de l'estimation des coûts.....	47
1.3.2. Les méthodes d'estimation des coûts.....	48
1.3.3. Les éléments du plan global des coûts.....	49
1.3.4. Principes de l'estimation des coûts.....	49
1.4. Détermination du budget .....	50
1.5. Responsabilité budgétaire du chef de projet.....	51
2. Le Reporting projet : le tableau de bord.....	51
2.1. Principaux rôles du tableau de bord.....	52
2.2. Les différents types de tableau de bord.....	52
3. Le plan de financement.....	53
3.1. Définition du plan de financement.....	53
3.2. Structure du plan de financement.....	53
3.3. Analyse du contenu du plan de financement.....	55
3.4. Objectifs du plan de financement.....	56
3.5. Equilibrage du plan de financement.....	57
<b>Conclusion.....</b>	<b>58</b>

## **Chapitre 03 : Elaboration et suivi d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH**

<b>Introduction.....</b>	<b>60</b>
--------------------------	-----------

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

1. Présentation de l'entreprise SONATRACH.....	61
1.2. SONATRACH en chiffre.....	61
1.3. Historique de la SONATRACH.....	63
1.4. Mission de la SONATRACH.....	65
2. Les activités de SONATRACH.....	65
2.1. Exploration- production.....	66
2.2. Transport par canalisation.....	67
2.3. Liquéfaction et séparation.....	68
2.4. Raffinage et pétrochimie.....	68
2.5. Commercialisation.....	68
3. Evolution des activités de SONATRACH.....	69
3.1. La production d'hydrocarbures.....	69
3.2. Evolution de la commercialisation.....	70
3.3. Les investissements.....	71
4. Organigramme de l'entreprise SONATRACH.....	72
5. SONATRACH : division production.....	73
5.1. Organisation de la division production.....	74
6. Présentation de la direction finance et comptabilité.....	76
6.1. Organisation de la direction finance et comptabilité.....	76
6.2. Objectifs et attributions.....	77
7. Présentation du département budget et contrôle budgétaire.....	77
7.1. Objectifs et attributions.....	77
7.2. Organisation du Département Budget et Contrôle Budgétaire.....	78
8. Présentation du service budget d'investissement.....	78
8.1. Les missions du service.....	78

### **Section 02 : Processus de l'élaboration et du suivi du budget d'investissement au sein de SONATRACH**

1. L'élaboration du budget d'investissement.....	80
1.1. La lettre d'orientation.....	80
1.2. La campagne budgétaire.....	80
1.3. Les prévisions des investissements.....	81
2. Suivi d'un budget d'investissement.....	82
2.1. Les étapes du lancement d'un projet.....	82
2.2. Le suivi des réalisations d'un projet.....	83
2.2.1. Réalisation physique valorisé.....	83
2.2.2. Le tableau de bord budgétaire.....	84
2.2.3. Etude des écarts.....	84

2.2.4. Réalisation comptable (coût réel).....	85
2.2.5. Différence entre réalisation physique valorisé et réalisation comptable....	86
2.2.6. Les états de sortie.....	86

**Section 03 : Élaboration et suivi du budget du projet réalisation d'un poste électrique dans la région de STAH**

1. Présentation du projet.....	88
2. Description technique du projet.....	88
3. Prévisions du projet.....	88
3.1. Coût global du projet.....	89
3.2. Le cout global du projet selon les différentes étapes du projet.....	90
3.3. Déglobalisation des prévisions sur les 12 mois de l'année.....	92
4. Réalisation physique valorisé.....	92
4.1. Réalisation physique valorisé à fin décembre.....	93
4.2. Réalisation physique valorisé de la région de STAH à fin février.....	95
5. Bilan.....	97
5.1. Les points forts.....	97
5.2. Les points faibles.....	98
6. Suggestions et perspectives.....	98
Conclusion.....	100
Conclusion générale.....	101

**Bibliographie**

**Annexes**

