

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

## ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en science  
Financières et Comptabilité

Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE

# Suivi et contrôle budgétaire des projets d'investissement

Cas : station-service Bechloul NAFTAL

**Elaboré par :**

BENDADA Mohamed

BAHLOUL Yasmine

**Encadré par :**

Pr. HADJAR Ghassane

Lieu du stage : NAFTAL

Période du stage : du 10/02/2019 au 09/03/2019

2018/2019

## Remerciements

*En premier lieu, nous tenons à remercier d'abord le Dieu qui nous à donner le courage, la volante et la patience pour achever ce modeste travail aussi pour pouvoir suivre nos études avec succès.*

*Nos remerciements et nos gratitudes se portent aussi vers notre encadreur Mr HADJAR Ghassane pour ces conseils, ces orientations et son aide durant l'encadrement.*

*Un grand merci pour Mr DIHIYA notre promotrice pour son aide, sa patience et ses conseils qui nous ont guidés.*

*Nous tenons à remercier tout le personnel de NAFTAL en particulier Mr SADAR Habib et BOUTOBZA Mustapha pour son aide durant notre stage pratique.*

*Nos remerciements les plus distingués sont destinés à tous mes enseignants de l'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE, pour les connaissances transmises tout au long de notre cursus, leur patience et leur générosité.*

*Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loi à l'élaboration de ce mémoire trouvent ici l'expression de nos profondes gratitudes.*

## Dédicace

*Je dédie ce travail à :*

*À mes guides sur cette terre, À l'essence de mon existence,*

*Mon père et à ma mère, la raison de mon existence dans la vie et les seuls qui ont cru en moi.*

*Mes sœurs, je dédie ce travail dont le grand plaisir leur revient en premier lieu pour leurs conseils, aides et encouragement.*

*Mon binôme, à qui sans elle ce travail n'aurait jamais eu lieu.*

*À tous ceux qui portent le nom de famille Bendada et Belhorma.*

*Mes amis : hacene, islam, Mohammed, mebarek, redouane, billem, Ramzi, mouatez, Saleh M24, Walid, Yazid, Tarek, Imed, nadjib, Anis, Zakaria, Younes, Tayeb, qui ont su me soutenir durant les périodes les plus difficiles.*

*Ma chère famille et ceux qui m'aiment de loin ou de près.*

## Dédicace

*Je dédie ce travail à :*

*À mes guides sur cette terre, À l'essence de mon existence,*

*Mes chers parents et mari, la raison de mon existence dans la vie et les seuls qui ont cru  
en moi.*

*Mes sœurs et frères, je dédie ce travail dont le grand plaisir leur revient en premier lieu  
pour leurs conseils, aides et encouragement.*

*A mes adorables nièces et neveux*

*A ma belle-famille, beau-frère et belles sœurs*

*A mon binôme*

*À tous ceux qui portent le nom de famille bahloul.*

*A notre ami : bilhel qui a su me soutenir durant les périodes les plus difficiles.*

*Ma chère famille et ceux qui m'aiment de loin ou de près.*

## **Résumé**

L'intérêt de ce sujet a été guidé par le souci de faire valoir l'importance du système budgétaire dans la gestion de l'entreprise, ce qui nous a incitées à faire des recherches pour mieux assimiler l'importance de la gestion budgétaire. Pour ce faire, un cas pratique au sein de NAFTAL a été réalisé. Nous avons constaté que la gestion budgétaire de station de service NAFTAL permet de mesurer le degré d'accomplissement des objectifs qui seront traduits sous forme de budget prévisionnels. Ces budgets feront l'objet d'une étude comparative avec les réalisations de l'entreprise, ce qui dégage souvent des écarts budgétaires. Ces deniers mènent les responsables de station de service NAFTAL à proposer des actions correctives après avoir analysé les causes de ces écarts dans le but de prendre des décisions pertinentes et d'améliorer sa performance.

Une gestion prévisionnelle des investissements est donc d'une importance capitale, car elle touche, en même temps, au dispositif prévisionnel et à la force motrice de l'entreprise. De ce fait elle doit bénéficier d'un suivi régulier et d'un contrôle de pointe afin d'assurer sa bonne pratique dont le but initial est d'atteindre ses objectifs et de demeurer performant.

Pour cela, l'entreprise doit s'appuyer sur les données que fournit la pratique du suivi et du contrôle, les analyser, les justifier, et par la suite ramener des ajustements ayant pour but de corriger les failles des estimations et de se rapprocher encore plus de la réalité.

### ***Mots clés :***

- Budget ;
- Contrôle budgétaire.
- Écart budgétaire,
- Gestion prévisionnelle ;
- Gestion budgétaire,
- Projets d'investissement ;
- Suivi budgétaire ;

## **Abstract**

The interest of this subject has been guided by the concern to want the importance of the budgetary system in the management of the company, which encouraged us to do research to better understand the importance of budget management. To do this, a case study in NAFTAL was realized. We found that budgetary management of NAFTAL allows measuring the degree of achievement of goals that will be translated in the form of planned budget. These budgets will be a comparative study with the achievements of the company, which often releases budget gaps. These funds lead NAFTAL officials to propose corrective actions after having analysed the causes of these differences in order to make relevant decisions and to improve its performance.

Forward-looking investment management is therefore of paramount importance, since it affects, at the same time, the forecasting mechanism and the driving force of the company. Therefore, it must benefit from regular monitoring and state-of-the-art control in order to ensure good practice whose initial goal is to achieve its objectives and remain efficient.

For this, the company must rely on the data provided by the practice of monitoring and control, analyze them, justify them, and subsequently make adjustments to correct the flaws in the estimates and to get closer again. more of reality

### **Key word**

- Budget ;
- Budget monitoring ;
- Budget Control
- Budget variance,.
- Fiscal management,
- Forward planning ;
- Investment projets ;

## Liste des tableaux

| N°   | Intitulé   | Page |
|------|--|------|
|      | <b>Première partie</b>   |      |
| 1.1  | Les différents frais commerciaux   | 06   |
| 1.2  | Présentation d'un budget de vente  | 11   |
| 1.3  | Conditions techniques de faisabilité de production                         | 13   |
| 1.4  | Ajustement du personnel  | 14   |
| 1.5  | Prévision de la masse salariale  | 16   |
| 1.6  | Présentation d'un budget de production                                     | 18   |
| 1.7  | Fiche de coût standard   | 19   |
| 1.8  | Décomposition du budget de trésorerie                                      | 22   |
| 1.9  | Présentation du budget de la TVA   | 23   |
| 1.10 | Présentation du budget de la trésorerie                                    | 23   |
| 1.11 | Présentation du compte de résultat prévisionnel                            | 27   |
| 1.12 | Présentation du bilan prévisionnel   | 28   |
| 2.1  | Méthode de calcul de la CAF  | 49   |
| 2.2  | Classification des projets   | 50   |
| 2.3  | Typologie des projets selon les critères (taille, incertitude, complexité) | 54   |
| 2.4  | Typologie des projets selon le critère de changement                       | 54   |
| 2.5  | Étapes d'une affaire, et phase du projet                                   | 63   |
| 3.1  | Questionnaire concernant les outils pour manager le projet                 | 76   |
| 3.2  | Système de suivi des coûts   | 78   |
|      | <b>Deuxième partie</b>   |      |
| 4.1  | Effectifs du 31/12/2010 par catégories socioprofessionnelles               | 98   |
| 4.2  | Infrastructures et moyens de NAFT AL                                       | 99   |
| 4.3  | Répartition d'effectifs par sièges et centres                              | 103  |
| 4.4  | Zones d'influence des concurrents  | 111  |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 4.5  | Part de marché de NAFTAL.  | 111 |
| 4.6  | Maturation du projet « Aire de service Bechloul Nord (w. Bouira) »         | 113 |
| 4.7  | Proportion de prix de la fourniture, et modalités de paiement.             | 115 |
| 4.8  | Planning de livraison  | 115 |
| 4.9  | Proportion du coût de la réalisation génie civil, et modalités de paiement | 116 |
| 4.10 | Récapitulatif général des prix   | 116 |
| 5.1  | Méthode de la révision budgétaire.   | 120 |
| 5.2  | Impact des écarts sur la situation de la trésorerie.                       | 123 |
| 5.3  | Déglobalisation des décaissements prévus pour l'année 2014                 | 125 |

## Liste des figures

| N°   | Intitulé   | Page |
|------|--|------|
|      | <b>Première partie</b>   |      |
| 1.1  | Les différents facteurs et orientations qui fixent le prix                     | 09   |
| 1.2  | Situation générale d’approvisionnement   | 15   |
| 1.3  | Évolution des coûts variables selon la quantité et par paliers                 | 17   |
| 1.4  | Évolution des frais généraux   | 20   |
| 1.5  | Budget de trésorerie comme résultante des autres budgets                       | 21   |
| 1.6  | Liaison entre budgets  | 24   |
| 1.7  | Liaison entre le Bussiness_plan et le budget                                   | 31   |
| 1.8  | Établissement du plan à moyen terme  | 33   |
| 2.1  | Interaction entre formulation et résolution d’un problème de gestion de projet | 40   |
| 2.2  | Limites de l’arbitrage entre projets par le seul critère de DR                 | 43   |
| 2.3  | Interaction entre objectifs et projets   | 46   |
| 2.4  | Composantes du management de projet  | 53   |
| 2.5  | La dynamique dans la gestion de projet   | 55   |
| 2.6  | Interaction entre les différents acteurs dans la gestion de projet             | 57   |
| 2.7  | Interaction des responsabilités entre acteurs de projet                        | 57   |
| 2.8  | Les différentes phases d’un projet d’investissement                            | 58   |
| 2.9  | Organigramme technique   | 59   |
| 2.10 | Les dépenses dans un cycle de vie de projet                                    | 65   |
| 2.11 | Conséquences des décalages de décaissement                                     | 66   |
| 3.1  | La roue de Deming  | 77   |
| 3.2  | Courbe en « S » de Putman  | 82   |
| 3.3  | Le cycle de coùtenance   | 85   |
| 3.4  | Lien entre estimation et coùtenance  | 86   |
|      | <b>Deuxième partie</b>   |      |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 4.1 | Organigramme de positionnement de NAFTAL                     | 97  |
| 4.2 | Répartition d'effectifs par catégories socioprofessionnelles | 98  |
| 4.3 | Organigramme de l'entreprise NAFTAL                          | 102 |
| 4.4 | Organigramme de la branche commercialisation                 | 104 |
| 4.5 | Organigramme de la direction commerciale                     | 106 |
| 4.6 | Part de marché de NAFTAL                                     | 112 |
| 4.7 | Organisation hiérarchique du projet                          | 114 |
| 5.1 | Modèle de contrôle des coûts                                 | 124 |
| 5.2 | Déglobalisation des décaissements prévus pour l'année 2014   | 125 |

## Liste des abréviations

|              |  |
|--------------|--|
| <b>CAF</b>   | Capacité d'auto financement  |
| <b>CBTE</b>  | Coût budgété du travail effectué   |
| <b>CBTP</b>  | Coût budgété du travail prévu  |
| <b>CC</b>    | Coût du capital  |
| <b>CE</b>    | Capitaux employés  |
| <b>CPI</b>   | Indice de performance des coûts  |
| <b>CRB</b>   | Centre de responsabilité budgétaire  |
| <b>CRTE</b>  | Coût réel du travail effectué  |
| <b>DC</b>    | Direction centrale   |
| <b>DCSI</b>  | Direction centrale des systèmes d'informations                               |
| <b>DG</b>    | Direction générale   |
| <b>DR</b>    | Délai de récupération  |
| <b>DZD</b>   | Dinar algérien   |
| <b>ENGCB</b> | Entreprise National de Génie Civil et Bâtiment                               |
| <b>ERDP</b>  | Entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers |
| <b>GD</b>    | GESTION DIRECTE  |
| <b>GL</b>    | GESTION LIBRE  |
| <b>HT</b>    | Hors taxe  |
| <b>IAF</b>   | Ingénierie des affaires  |
| <b>IS</b>    | Impôt des sociétés   |
| <b>Nbr.</b>  | Nombre   |
| <b>PDG</b>   | Président directeur général  |
| <b>PME</b>   | Petites et moyennes entreprises  |
| <b>PVA</b>   | POINT DE VENTE Agrée   |
| <b>RAF</b>   | Reste à faire  |

|             |                               |
|-------------|-------------------------------|
| <b>RO</b>   | Résultat opérationnel         |
| <b>RO</b>   | REVENDEUR ORDINAIRE           |
| <b>ROCE</b> | Return on capital employé     |
| <b>ROI</b>  | Return on Investment          |
| <b>SPA</b>  | Société par actions           |
| <b>TCR</b>  | Tableau des comptes résultats |
| <b>TIR</b>  | Taux interne de rentabilité   |
| <b>TRC</b>  | Transport par canalisation    |
| <b>TTC</b>  | Toutes taxes comprises        |
| <b>TVA</b>  | Taxe sur la valeur ajoutée    |
| <b>VAN</b>  | Valeur actuelle nette         |

## Sommaire

|  |            |
|--|------------|
| <b>Introduction.....</b>   | <b>A</b>   |
| <b><i>Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle .....</i></b>              | <b>2</b>   |
| <b>Section 01 : LA PRÉSENTATION DU BUDGET .....</b>                                      | <b>3</b>   |
| <b>Section 02 : LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE.....</b>   | <b>29</b>  |
| <b><i>Chapitre II: LA GESTION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT .....</i></b>                 | <b>37</b>  |
| <b>Section 01 : L'ANTICIPATION DES BESOINS. ....</b>                                     | <b>38</b>  |
| <b>Section 02 : LA DÉCISION D'INVESTISSEMENT. ....</b>                                   | <b>48</b>  |
| <b>Section 03 : LA GESTION DES PROJETS.....</b>  | <b>52</b>  |
| <b>Section 04 : DÉTERMINATION DU BUDGET.....</b>   | <b>62</b>  |
| <b><i>Chapitre III : LE SUIVI ET LE CONTÔLE BUDGÉTAIRE.....</i></b>                      | <b>73</b>  |
| <b>Section 01 : LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE. ....</b>   | <b>74</b>  |
| <b>Section 02 : LE SUIVI BUDGÉTAIRE. ....</b>  | <b>80</b>  |
| <b>Section 03 : L'ANALYSE DES ÉCARTS. ....</b>   | <b>88</b>  |
| <b><i>Chapitre VI : LA PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS.....</i></b>                       | <b>95</b>  |
| <b>Section 01 : LA PRÉSENTATION DE LA SONATRACH.....</b>                                 | <b>96</b>  |
| <b>Section 02 :Structure, organigramme et missions de la branche commercialisation :</b> | <b>103</b> |
| <b>Section 03 : LA PRÉSENTATION DU PROJET « STATION DE SERVICE<br/>BECHLOUL » .....</b>  | <b>113</b> |
| <b><i>Chapitre V : LE SUIVI ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE À NAFTAL.....</i></b>              | <b>118</b> |
| <b>Section 01 : L'ÉLABORATION ET L'EXÉCUTION DES BUDGETS .....</b>                       | <b>118</b> |
| <b>Section 02 : DÉTERMINATION ET EXPLICATION DES ÉCARTS .....</b>                        | <b>122</b> |
| <b>Section 03 : SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES.....</b>  | <b>126</b> |
| <b>Conclusion générale.....</b>  | <b>129</b> |

# **Introduction générale**

## Introduction

Le monde de l'énergie a été, de tout temps, un monde difficile et complexe, du fait de ses impacts sur le développement socio-économique des nations. Et face à la mondialisation, ainsi la concurrence acharnée de jours en jours, l'environnement de l'entreprise ne laisse guère de place pour une gestion approximative, confuse et rigide.

Par conséquent, toute entreprise doit rechercher davantage d'opportunités de développement sur la plateforme tant nationale qu'internationale, dans le but de satisfaire les besoins multiples des clients qui progressent rapidement et perpétuellement.

Afin d'arriver à relever tous ces défis, l'entreprise se trouve forcée de chercher un paradigme performant représentant tout un processus pour la mise en place des stratégies diverses assurée par l'élaboration des plans prévisionnels qui fixent les termes d'action et qui tracent le cadre de l'activité.

Cela passe par toute une organisation humaine hiérarchisée qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques et financiers pour extraire les informations de gestion qui peuvent contribuer à cette élaboration dans le but d'un meilleur pilotage en exploitant les données de rétroaction et en corrigeant les écarts possibles.

C'est pourquoi nous avons posé le questionnement principal suivant :

### **Comment assurer le suivi et le contrôle budgétaire efficace d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise en très forte croissance ?**

Pour y répondre, nous nous interrogerons aussi, d'une manière secondaire sur les points suivants :

- Est-ce que l'information que peut tirer l'entreprise de son environnement interne et externe est toujours suffisante pour l'élaboration d'un plan prévisionnel efficace ?
- Est-ce que tout processus d'élaboration de plans prévisionnels représente la même difficulté pour les différentes entreprises ?
- Est-ce que l'entreprise dispose toujours des moyens pour suivre de la manière conforme son évolution à travers les résultats établis ?

# Introduction générale

---

- Quelle est le but de la pratique d'un suivi et d'un contrôle budgétaire ?
- Quelles sont les inconvénients que peut engendrer la gestion des projets ?

Dans le but de parvenir à répondre à la problématique principale et aux questions secondaires posées ci-dessus, notre travail se base sur les points suivants :

- L'insuffisance des analyses basées sur les résultats passés et actuels rend nécessaire l'élaboration des coûts préétablis et ce, afin de mieux prévoir les performances attendues par un secteur d'activité défini.
- La création des documents tels que les plans prévisionnels et les budgets représente une difficulté et une réactivité souvent lente provoquée par la taille et la culture des entreprises surtout celles en très forte croissance.
- De nombreuses sociétés n'ont pas systématiquement les outils adéquats pour suivre efficacement l'évolution de l'entreprise à partir des résultats que fourni le contrôle budgétaire.
- Un suivi budgétaire efficace doit permettre de faciliter le contrôle budgétaire tout en soulignant l'impact des actions et des opérations menées.
- La gestion de projets, par son côté « Événement unique, et aventure fortement personnalisée », court le risque majeur de nuire aux mécanismes de mémorisation, de transfert d'expérience, de retour d'expérience et donc à l'apprentissage organisationnel.

Nous nous sommes engagés à établir ce travail de recherche dans le but de :

- Mettre en évidence les différentes typologies de budgets et de projets, et de faire le point sur la manière dont ils sont gérés et contrôlés tout au long de leur exécution.
- Soulever quelques problèmes majeurs auxquels se heurte station de service NAFTAL dans la réalisation, l'exécution, le suivi et le contrôle des budgets d'investissement.
- Montrer l'importance primordiale et indispensable des prévisions financières, ainsi que leurs rôles dans la démarche et processus budgétaire.

# Introduction générale

---

- Proposer un concept de suivi budgétaire pour contrôler efficacement la réalisation des budgets d'investissements pour les entreprises d'acheminement des hydrocarbures.
- Avoir des informations claires et synthétiques concernant l'évolution réelle de l'entreprise par rapport aux planifications en suivant de près la réalisation des budgets d'investissements assurée par la vérification régulière des résultats et des estimations.

Nous avons organisé notre travail en deux parties :

- La partie théorique articulée en trois chapitres intitulés dans l'ordre :
  - ✓ Initialisation à la gestion prévisionnelle ;
  - ✓ La gestion des projets d'investissement ;
  - ✓ La pratique du suivi et du contrôle budgétaire.
- La partie pratique articulée en deux chapitres intitulés dans l'ordre :
  - ✓ La présentation de l'étude de cas ;
  - ✓ La pratique du suivi et du contrôle budgétaire.

## **Cadre théorique :**

Nous nous référons dans le présent mémoire aux travaux de plusieurs auteurs qui ont évoqué le concept de « gestion prévisionnelle », de « gestion de projets » et de « contrôle de gestion » en général. Aussi, aux travaux de recherche élaborés dans le même domaine, aux documents fournis par station de service NAFTAL, à des revues diverses et à des textes de loi.

## **Cadre méthodologique :**

Le présent mémoire s'appuie sur la méthode descriptive dans un premier temps pour la présentation de l'aspect théorique.

A ce qui concerne l'aspect pratique, nous nous sommes appuyés sur une méthode analytique qui a pour but de détaillée et d'affiner la recherche. Aussi, sur nos entretiens avec la hiérarchie au niveau de station de service NAFTAL.

**CHAPITRE I :**

**INITIALISATION A LA**

**GESTION PREVISIONNELLE**

## **Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle**

### **Introduction**

Considéré depuis longtemps comme une valeur stratégique en raison de son importance, l'élaboration du budget a pris une place importante au sein des organisations. Elle est devenue une source de progrès et d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables.

Dans la même veine, l'analyse des fonctions de l'entreprise est aussi une étape indispensable pour un diagnostic de synthèse. Ce dernier, pourra s'effectuer à partir des différents budgets que l'entreprise prépare.

C'est pourquoi on a appêté ce chapitre introductif qui sert à présenter une vue d'ensemble sur le concept de la gestion prévisionnelle, et qui permet d'introduire ce concept dans notre recherche dans le chapitre prochain.

Ce chapitre s'articule sur deux sections. Une première portant sur les généralités concernant le budget notamment sa définition, ses types, et ses objectifs. Et une seconde concernant le processus d'élaboration des budgets en s'appuyant sur leur relation avec le business plan, les acteurs intervenants pour leur établissement, les étapes du processus budgétaire ainsi que les difficultés auxquelles fait face les responsables en construisant les plans prévisionnelles Ce chapitre répond alors aux interrogations suivantes :

- Qu'est-ce que le budget, et quels sont ces types ?
- Quel est le but des prévisions ?
- Sur quel horizon faire des prévisions ?
- Quelles sont les étapes d'une procédure budgétaire ?
- Quelles sont les difficultés du processus budgétaire ?

## **Section 01 : LA PRÉSENTATION DU BUDGET**

L'objectif de la démarche prévisionnelle consiste à maîtriser une situation afin de s'adapter à l'imprévu, c'est dans ce but qu'on a établi cette première section qui concerne les initialisations nécessaires aux budgets.

Elle vise donc à définir le budget et à présenter ses principes généraux. Citer ses types et déterminer le lien entre eux. Ainsi que de mentionner les objectifs d'établissement des plans prévisionnels.

### **1 Définition et principes généraux du budget**

#### **1.1 Définition du budget**

« Un budget peut être considéré comme un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable, décrivant l'ensemble de l'activité »<sup>1</sup>

« Un budget est l'expression quantitative du programme d'action proposer par la direction, il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financiers que non financiers et tien lieu de feuille de route pour l'entreprise »<sup>2</sup>

« Le budget est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable, il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés »<sup>3</sup>

A partir des définitions présentées ci-dessus, on peut conclure que :

Le budget est une représentation chiffrée et détaillée du plan d'action, autrement dit le budget est l'expression monétaire des attentes de la direction concernant le chiffre d'affaires, la situation financière et les flux monétaires.

Ces attentes représentent les objectifs qui doivent être ambitieux mais à la fois réalistes, définis à la suite d'un dialogue entre les responsables, quelque soit leur niveau hiérarchique.

---

<sup>1</sup> Caroline Selmer : *Construire et défendre son budget*, Ed. Dunod, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2009, p.2

<sup>2</sup> Charles Horngren : *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, Ed. NH, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, p.172

<sup>3</sup> B. Doriath et C. Goujet : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Ed. Dunod, Paris, 2002, p100

A travers une expression d'objectifs, un référentiel dans le temps et l'espace et à partir d'un ensemble de supports formels aidant à la communication au sein de l'entreprise ; le cadre prévisionnel prend image. Ce dernier ne se résume pas uniquement en budgets financiers tels que le budget d'investissement, le budget de la trésorerie ... etc. Car à l'appui de ces plans prévisionnels on trouve d'autres budgets non-financiers indiquant le volume à produire, le volume prévisionnel des ventes ainsi que l'effectif de personnel à employer.

En général, le budget représente une synthèse des prévisions dans les budgets particuliers (budget d'investissement, budget de la trésorerie ... etc.), les décisions relatives à l'exploitation concernant l'achat et l'utilisation des ressources rares d'une part. D'autre part les décisions relatives au financement concernant l'obtention des capitaux pour financer les acquisitions. Il permet de clarifier les responsabilités, les performances, les moyens et les plans d'action, rendant cohérentes les actions des différents acteurs de l'entreprise dans le cadre de la décentralisation.

## **1.2 Principes généraux de la gestion budgétaire**

On peut définir les principes généraux de la gestion budgétaire de la manière suivante :

- Dans l'entreprise, les différents rôles principalement : prévoir, organiser, commander, et contrôler doivent être assumés par les responsables, chacun selon sa fonction. Et cela, dans un cadre d'ensemble coordonné qui a comme premier caractère la prévision dans la concertation. Le cadre budgétaire sera donc affecté par l'organigramme et les définitions de fonctions à l'intérieure de l'entreprise tout en utilisant les différents outils de gestion.
- L'ensemble des budgets traduit l'engagement de chaque responsable devant la direction de l'entreprise. Par exemple : le budget d'exploitation est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée.
- Les valeurs réelles constatées sont mises en parallèle avec les valeurs prévues périodiquement, fréquemment, et rapidement, et discutées avec les responsables pour pouvoir comparer constamment entre les budgets et les réalisations tout en tirant des écarts symptomatiques. Il est impératif que le cadre d'analyse et de calcul soit le même pour l'élaboration des plans prévisionnels ainsi que la

constatation comptable des réalisations ce qui montre la primordialité de la mise en place de la comptabilité analytique dans l'entreprise.

- Le budget représente une vue d'ensemble de ce que l'entreprise planifie de faire ou estime pouvoir faire, cela réclame une procédure précise d'élaboration de plans prévisionnels (à voir dans la 2<sup>ème</sup> section).

## 2 Typologie et liaisons des budgets

### 2.1 Typologie des budgets

On se basant sur le parallélisme : comptabilité-budget, il est évident de tirer trois grandes catégories de budgets :

- Budget d'exploitation à court terme ;
- Budget d'équipement à long terme ;
- Budget de trésorerie à court et à long terme.

A ce qui concerne les deux premiers types, leur expression synthétique se trouve dans le compte des résultats prévisionnel et le bilan prévisionnel. Quant au budget de trésorerie, l'établissement d'un document spécifique est nécessaire.

Du fait que cette classification n'a pas pris en compte l'interdépendance des différents types de budgets, on a essayé de faire le point sur la liaison entre les plans prévisionnels tout en commençant par les citer brièvement ci-après.

#### 2.1.1 Budget commercial (Budget de vente)

Le budget commercial est doté d'une importance fondamentale tant pour les entreprises que pour les organisations à but non-lucratif. Son objectif est de déterminer le futur chiffre d'affaires de l'entreprise, ou pour les organisations, les recettes à venir (subventions, cotisations...)

Le programme des ventes reste l'élément fondamental de l'édifice budgétaire, il doit être cohérent avec le plan à moyen terme fixé par la direction de l'entreprise. Ce dernier sera établi en fonction des contraintes de marché, de la concurrence, de la capacité de production, et de la capacité de l'entreprise à modifier ses contraintes.

Pour atteindre les objectifs des ventes prévisionnelles, l'entreprise doit mettre en place un plan d'action commercial qui regroupe l'ensemble des moyens nécessaires. Les moyens à mettre

# Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle

en œuvre regardent à la fois la politique de tarification, la politique en matière d'actions promotionnelles, celle de gestion des ventes et d'organisation administrative.

Le budget commercial s'intéresse à :

- La détermination du programme des ventes ;
- L'estimation du chiffre d'affaire ;
- L'évaluation des moyens commerciaux et des charges d'exploitation.
- La consolidation au niveau des chefs de vente, des directeurs commerciaux et de la direction générale de l'entreprise.

Le tableau (n° 01) ci-dessous résume les multiples charges commerciales :

**Tableau N° (1.1) :** Les différents frais commerciaux.

| <i>Force de vente</i>   | <i>Administration et direction marketing</i> | <i>Actions commerciales</i> |
|-------------------------|--|-----------------------------|
| Salaires                | Salaires                                     | Publicités                  |
| Commissions             | Charges sociales                             | Promotions                  |
| Primes/objectifs        | Frais de gestion                             | Foires, expositions, salons |
| Charges sociales        | Amortissements locaux                        | Etudes de marché            |
| Téléphones              | Micro-ordinateur,                            | Plaquettes d'informations   |
| Déplacements            | mobilier                                     | Mailings, Missions          |
| Amortissement véhicules | Frais financiers sur                         | ...etc.                     |
| ...etc.                 | encours, Clients                             |                             |
|                         | ...etc.                                      |                             |

**Source** : Caroline Selmer : *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, Ed. NH, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2006., p.90.

Pour établir le budget de vente, le responsable de l'unité se base sur un ensemble de questions qui se résume en :<sup>1</sup>

- Quels produits vendre ?

<sup>1</sup> P. Lauzel et R. Teller : *Contrôle de gestion et budget*, Ed. Sirey, 7<sup>e</sup> édition, Paris, 1994, p.245.

- Quelles quantités ?
- A quels prix ?

Dans quelles conditions d'écoulement ? (Mode de distribution, et d'échelonnement dans le temps)

Pour répondre à ces interrogations, on met en jeu particulièrement certains points essentiels :

- L'exploitation rationnelle des résultats d'analyse obtenus par la comptabilité à posteriori (basée sur les résultats d'exercices précédents). Autrement dit, en examinant le mouvement des ventes produit par produit, en prenant compte des localisations géographiques, les modes de distribution, la nature des clients...
- L'utilisation optimale des données statistiques concernant les marchés actuels et potentiels tel que les statistiques démographiques, la répartition du revenu national, l'importance du crédit budgétaire de l'état ou des collectivités locales qui pourront être consacrées à des commandes...etc., fournies par l'entreprise elle-même (historique des ventes, taux de renouvellement des cotisations, taux de fréquentation à des expositions...), ou obtenues à travers l'environnement (pouvoir d'achat, désir d'achat, situation de la concurrence, organismes et réseaux professionnels, salons d'expositions...)
- Les échanges de points de vue qui doivent intervenir entre les chefs d'entreprises du même secteur d'activité et leur organisation syndicale.

Il faut indiquer que les petites ou moyennes entreprises PME rencontrent des difficultés en matière de pratiquer une étude complète de marché, car elles doivent se limiter à ses propres ressources d'où l'intérêt de la coopération dans ce domaine.

Enfin, n'omettons pas de mettre en évidence l'importance de la distinction entre vente sur marché intérieure et vente à l'exportation car ce sont deux marchés dont les caractéristiques sont totalement différentes et que chacun peut exiger des frais spécifiques.

### **Estimation du chiffre d'affaire**

## Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle

---

A partir des paramètres de quantités et de prix de vente, la direction commerciale met en place des simulations et des arbitrages afin de prévoir le chiffre d'affaire qui consiste à multiplier les quantités prévues et définies par les prix prévisionnels de vente, D'une part

La politique de prix de vente est due à une alchimie compliquée entre de différents paramètres qui ont une forte influence sur cette dernière, ils sont résumés de la manière suivante :

- La connaissance des prix de la concurrence ;
- Le système de ristournes et de remises ;
- Les conditions de paiement accordées aux clients ;
- Le pouvoir de persuasion des agents de vente (notamment les vendeurs et les distributeurs)
- La sensibilité au manque de charge de production.

Notant que le chiffre d'affaire prévisionnel est estimé avant le début de l'exercice, donc la multiplication par le coefficient d'évolution des prix est obligatoire pour ajuster les valeurs.

La formule de prévision du chiffre d'affaire est généralement donnée sous la forme ci-dessous :<sup>1</sup>

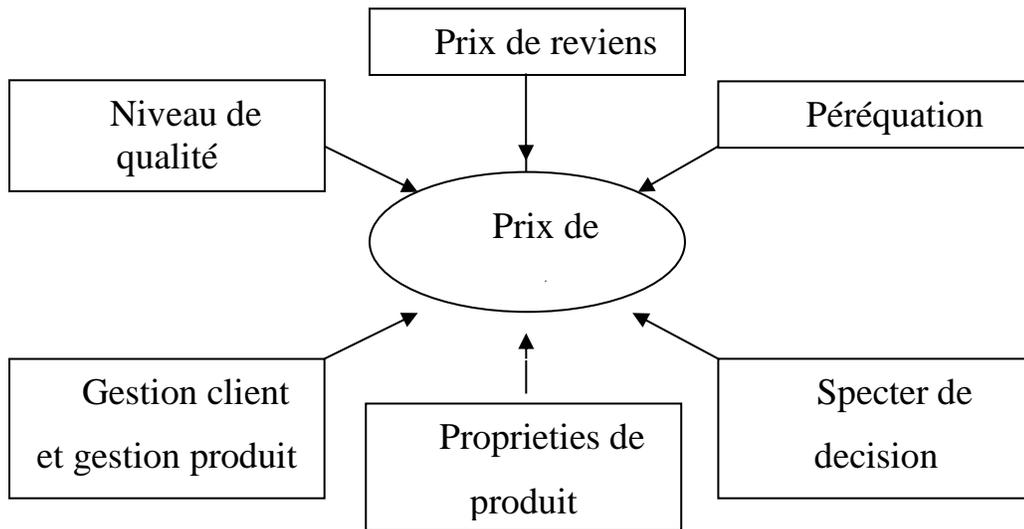
$$\begin{aligned} & \textit{Quantité de produits} \times \textit{Prix de vente actuels} \\ & = \textit{Chiffre d'affaires en valeur actuelle} \\ & \times \textit{Coefficient d'évolution des prix} \\ & = \textit{Vente brutes (Ou ventes à prix catalogue)} \\ & - \textit{Commissions, remises ...etc.} \\ & = \textit{Ventes nettes prévisionnelles} \end{aligned}$$

D'une autre part, il est connu que le marché est le facteur qui fixe les prix. Dans la construction d'une politique de prix on peut se contenter de cela et mettre plutôt en évidence et même dégager d'autres orientations, le schéma, la figure n° 1.1 les différentes facteurs et orientations qui fixent le prix ci-dessous les résume :

---

<sup>1</sup> Caroline Selmer, op. cit, p.88.

**Figure (1.1)** : Les différents facteurs et orientations qui fixent le prix.



**Source** : Elaboré par les étudiants. Nous-même

- Prix de vente et prix de reviens

Pour certains produits, les quantités vendues seront affectées par l'élasticité de prix<sup>1</sup> et le positionnement par rapport à la concurrence. Le prix de reviens, par conséquent change sensiblement selon les variations de volume.

- Prix de vente et propriétés de produit

Certains nombres de produits échappent à la logique de la valeur réelle car la marque est censée être synonyme de qualité ou représentative d'un phénomène de mode, d'innovation technologique etc. Ces raisons poussent une clientèle particulière à payer des prix élevés que la moyenne.

- Prix de vente et péréquation

Quand l'entreprise est sur le point de décrocher une nouvelle affaire ou améliorer la charge usine, il est favorable de vendre à bas prix, voire à marge zéro. Aucune entreprise ne pouvant généraliser ce type de vente, il faudra donc effectuer une péréquation avec les autres offres, à l'année ou au moins au semestre.

---

<sup>1</sup> Calculée selon la formule:  $E(p) = \frac{\Delta Q}{Q} * p / \Delta p$

## Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle

---

- Niveau de prix et niveau de qualité

Dans certaines catégories de produits, on trouve de nombreux niveaux de qualité (par exemple dans l’outil informatique, l’agro-alimentaire...etc.). Pour que le client établisse le rapport entre le prix et la qualité, il est demandé de retrouver de fortes différences entre les groupes de produits.

- Prix et gestion client ou gestion produit

Dans certains métiers, la rentabilité est gérée produit par produit, le service est mieux perçu par le client pour certains produits de la gamme, par exemple, en métier d’assurance le client comprend l’intérêt du service et admet des différences sensibles de prix dans l’assurance de personnes ou des produits d’investissements financiers, alors qu’il ne cherche qu’un prix bas pour une assurance automobile au tiers.

- Prix et spectre de décision

Chez de nombreux clients, de différents acteurs tel que les acheteurs, les techniciens, les utilisateurs ainsi que les prescripteurs agissent afin de constituer les circuits de décisions (appelés aussi spectres de décisions). Et comme les décideurs peuvent être multiples et avoir de différents critères de jugements, l’un pourra valoriser le facteur marque ou sécurité, quand un autre valorisera le prix de vente et les conditions de paiements, un troisième les conditions de l’après-vente. Une fois le principal décideur identifié, l’entreprise tient compte de ce que lui tient à cœur pour établir le prix final.

En fin du terme, il est évident de dire qu’une fois les estimations prévues, et les objectifs fixés, les conditions de règlement seront négociées en même temps que les prix de vente d’une part. D’autre part, on note aussi que les estimations établies par la direction commerciale auront un impact direct sur le budget de la trésorerie.

Le tableau ci-dessous N° (1.2) explique la manière dont il est présenté un budget commercial :

**Tableau N° (1.2) :** Présentation d'un budget de vente.

| <i>Part de marché</i> | <i>Total</i> |               |               | <i>Activité 1</i> |               |               | <i>Activité 2</i> |               |               |
|-----------------------|--------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| Pays                  | Réel<br>N    | Probable<br>N | Budget<br>N+1 | Réel<br>N         | Probable<br>N | Budget<br>N+1 | Réel<br>N         | Probable<br>N | Budget<br>N+1 |
| <i>Pays 1</i>         |              |               |               |                   |               |               |                   |               |               |
| Entreprise            |              |               |               |                   |               |               |                   |               |               |
| Concurrent            |              |               |               |                   |               |               |                   |               |               |
| 1                     |              |               |               |                   |               |               |                   |               |               |
| Concurrent            |              |               |               |                   |               |               |                   |               |               |
| 2                     |              |               |               |                   |               |               |                   |               |               |
| <i>Pays 2</i>         |              |               |               |                   |               |               |                   |               |               |
| ...                   |              |               |               |                   |               |               |                   |               |               |

**Source :** Caroline Selmer, *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, Ed. NH, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, p.86.

### 2.1.2 Budget de production

Le budget de production concerne principalement les responsables des centres de charges productives. Que ce soit en milieu industriel ou administratif, dans le secteur marchand ou non-marchand, il faut noter que la construction du budget de production représente un processus assez complexe qui se déroule selon trois étapes :

- La détermination du programme de production ;
- La valorisation du programme de production ;
- Le calcul des coûts standards et le bouclage du budget de production.

Le budget de production sera bâti à partir du programme des ventes ou de la prévision de l'activité ainsi que de la politique de stockage, autrement-dit : les prévisions de production seront faites en fonction des prévisions de vente (budget commercial) et compte-tenu de l'état des stocks des produits finis.

Le dimensionnement des capacités de production<sup>1</sup> aura un effet direct sur les budgets des approvisionnements, des investissements, des effectifs et aussi de la trésorerie.

---

<sup>1</sup> Cette production est constituée non seulement des biens tangibles mais aussi de prestations, de dossiers ou d'affaires à réaliser sur une période donnée.

A partir des prévisions globales de production on établit le planning des ateliers de telle sorte qu'il n'existe pas de goulots d'étranglements<sup>1</sup>, ce point est particulièrement important car les ateliers de production son interdépendants, il faut par exemple éviter qu'un atelier travaillant à 100% de sa capacité normale n'alimente l'atelier suivant qu'à concurrence de 60% de sa capacité normale.

### **La détermination du programme de production**

Les prévisions élaborées au niveau des services commerciaux notamment les quantités à vendre ne seront pas forcément en harmonie avec la capacité de production disponible de l'entreprise. Par conséquent, il est essentiel de mettre en adéquation l'appareil de production et l'objectif des ventes dans le programme de production.

- Les quantités à produire

Le programme de production est exprimé en termes de quantité selon le type d'activité :

-Industriel : Nombre de produits finis.

-Service : Nombre de voyages, nombre de crédits, nombre de couverts....

-Non-marchand : Nombre de dossiers, nombre de feuilles de maladie....

On peut déterminer les quantités du programme de production selon l'équation suivante<sup>2</sup> :

$$\textit{Programme de production} = \textit{Programme des ventes} - \textit{Encours initial de produits semi-finis ou finis} + \textit{Encours final de produits semi-finis ou finis}$$

Cette notion des stocks est la même en milieu administratif, par exemple : on traitant les crédits au niveau des agences bancaires, on doit à la fois prendre en considération les crédits vendus cette année, et ceux encore vendus les années précédentes mais qui ne sont pas encore arrivés à terme.

- Les facteurs de production

Cette étape à pour intérêt de mettre en même niveau la demande de production et la capacité de production. L'entreprise doit déterminer les conditions techniques de faisabilité de la

---

<sup>1</sup> Dans une entreprise, ils définissent l'étape de production qui a la plus faible cadence dans un flux de production

<sup>2</sup> Caroline Selmer , op. cit, p.94

# Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle

production par-rapport aux exigences à ce qui concerne la matière première, la main d'œuvre, le temps machine, la sous-traitance...etc. Cette détermination s'appuie essentiellement sur la nomenclature produite qui montre les quantités ainsi que les matières requises de chaque produit, d'une part. D'une autre part, sur la gamme opératoire décrivant le processus de production en précisant le temps homme et le temps machine nécessaire selon le type de produit.

Le tableau suivant illustre cette idée (On a pris comme exemple une entreprise de fabrication de vêtements de sport) :

**Tableau N°(1.3) :** Conditions techniques de faisabilité de production.

| <i>Produit :</i> | <i>Composants :</i>   | <i>Opérations</i>          | <i>Temps homme :</i> | <i>Temps machine :</i> |
|------------------|---|----------------------------|----------------------|------------------------|
| Survêtement      | - Coton molleton : 3m<br>- Un kit fourniture « B » :<br>boutons, élastique... | Découpage<br>.<br>Montage. | 15min<br>20min       | 3min                   |
|                  |   |                            |                      |                        |

**Source :** Elaboré par les étudiants. Nous même

Le programme de production sera affecté aussi par des facteurs de déperdition qui apparaissent au cours du processus de production, ils sont résumés comme suit :

- Au niveau de la matière première : gâche, rebut, chutes, pertes techniques ...
- Au niveau de la main d'œuvre : absentéisme, temps improductif due aux pannes, ruptures de stock, formations, grèves...
- Au niveau des équipements : réglage, panne, nettoyage...

En prenant en compte les facteurs de déperdition cités ci-dessus, on définit la méthode de calcul de la main d'œuvre comme suit<sup>1</sup>:

*Jours ouvrés de la période – Jours fériés – Congés payés*

*= Jours de travail théoriques × Horaire journalier*

*= Heures de travail théoriques – Absentéisme*

*= Présence effective – Heures de présence non productives (Pannes, ...)*

<sup>1</sup> Caroline Selmer, op. Cit, p.96.

# Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle

= Heures directes réalisables par homme  $\times$  Coefficient d'efficacité

= Heures standards réalisables par homme

Après avoir calculé l'effectif nécessaire en se basant sur le budget des ventes, l'entreprise élabore une comparaison avec l'effectif actuel. Si, l'effectif nécessaire est inférieur à l'effectif actuel, l'entreprise aura recours soit aux heures supplémentaires, soit au recrutement. Dans le cas opposé, au chômage partiel ou au travail à temps partiel.

Le tableau suivant N° 1.4 représente les manières possibles pour ajuster le nombre de personnel selon le secteur d'activité de l'entreprise.

**Tableau N° (1.4) :** Ajustement du personnel (offre/demande).

|                     | <i>Demande &gt; Offre (Suractivité)</i>   | <i>Demande &lt; Offre (Sous activité)</i>   |
|---------------------|---|---|
| <i>Industrie</i>    | Heures supplémentaires<br>Recours aux intérimaires<br>Embauches<br>Sous-traitance<br>Maintenance préventive<br>Changement rapide d'outils<br>Investir | Chômage partiel<br>Formation du personnel<br>Supprimer une partie de la sous-traitance<br>Licencié<br>Prêt de personnel         |
| <i>Service</i>      | Heures supplémentaires<br>Renfort de personnel<br>Embauches<br>Informatisation, nouvelles technologies de l'information                               | Favoriser le travail à temps partiel<br>Licencié<br>Prêt de personnel<br>Supprimer une partie de la sous-traitance<br>Formation |
| <i>Non marchand</i> | Heures supplémentaires<br>Renfort de personnel<br>Embauches<br>Informatisation, nouvelles technologies de l'information                               | Favoriser le travail à temps partiel<br>Prêt de personnel<br>Non-remplacement des départs en retraite<br>Formation              |

- **Source** : Caroline Semler, *Toute la fonction finance*, Ed. Dunod, Paris, 2006.

., p.98.

## La valorisation du programme de production

La valorisation du programme de production concerne :

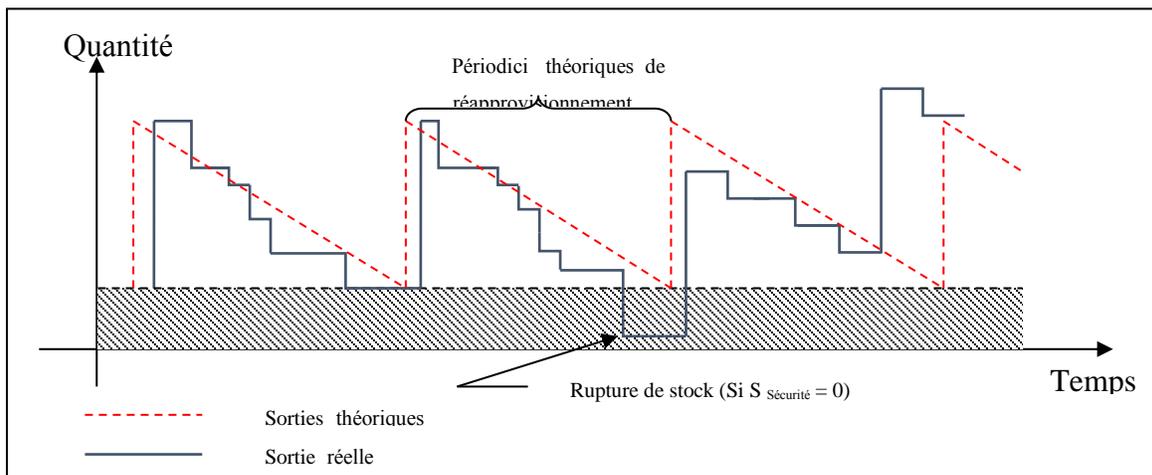
- Les charges directes : essentiellement le coût des matières consommées et les frais de la main d'œuvre direct. Ainsi que certaines dotations aux amortissements pour des équipements liés directement à la production.
- Les charges indirectes : celle qui se rapportent à priori à plusieurs produits et qui nécessitent un calcul intermédiaire avant imputation. Ce sont les frais généraux des centres de production.
- Budget des approvisionnements : Il est fait en même temps que le budget de production.

Après avoir chiffré le flux des quantités de matière première pour alimenter le flux de production, il faudra prévoir la répartition des commandes dans le temps de manière à ne pas entamer dangereusement le stock de sécurité tout en évitant des gonflements qui entament la rentabilité des capitaux.

Pour optimiser les modalités d'approvisionnement, le service achat doit agir en prenant compte les paramètres essentiels que sont : (voire la figure ci-après)

- La consommation,
- Le stock de sécurité,
- Le délai d'approvisionnement.

**Figure N° (1.2):** Situation Générale d'approvisionnement



**Source :** P. Lauzel et R. Teller, op. cit, p.201

## Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle

Autrement dit : la raison d'être d'un service achat est d'approvisionner au moindre coût sans avoir de rupture de stock.

- **Budget de main d'œuvre**

Les besoins de main d'œuvre direct nécessaire du programme de production ont été clairement fixés. Ces besoins exprimés au mois le mois, service par service, catégorie par catégorie, servant de base à l'établissement du budget des salaires et des charges.

La simulation de paie sera réalisée douze fois pour obtenir les éléments de l'année à venir, sachant que chaque mois on introduit les augmentations générales ainsi que les entrés et les sorties de personnel.

Pour chaque mois un détail de paie prévisionnel devrait être disponible. Elle sera présentée dans un tableau similaire N° 1.5 au celui-ci :

**Tableau N° (1.5) :** Prévion de la masse salariale.

| <i>Catégorie de personnel</i>                            | <i>Cadre</i> | <i>Agent de métrise</i> | <i>Employé</i> | <i>Ouvrier</i> | <i>Total</i> |
|--|--------------|-------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Effectif actuel  |              |                         |                |                |              |
| Prévion embauche, départs naturels, Licenciement (Nbr.)  |              |                         |                |                |              |
| Prévion embauche, départs naturels, Licenciement (dates) |              |                         |                |                |              |
| Nbr. Mois globale effectif × Nbr. Mois présence          |              |                         |                |                |              |
| Salaire moyen mensuel brut                               |              |                         |                |                |              |
| Charges social patronales en tout et en assiette (taux)  |              |                         |                |                |              |
| Charges social patronales en tout et en assiette (moyen) |              |                         |                |                |              |
| <b>Total</b>   |              |                         |                |                |              |

- **Source** : Caroline Selmer, *Toute la fonction finance*, Ed. Dunod, Paris, 2006.

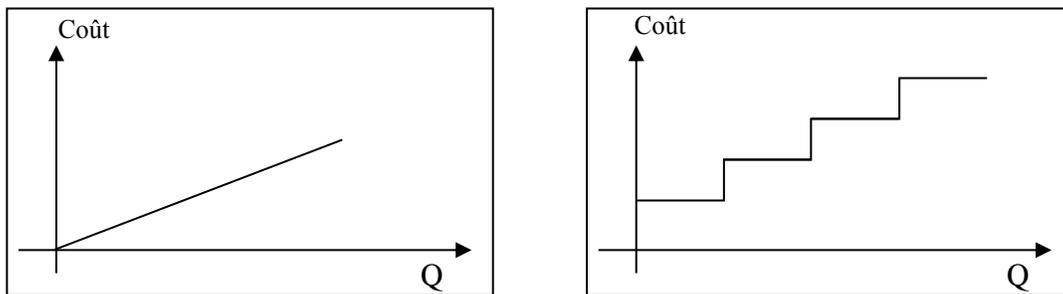
- **Coûts indirects de production**

Parmi la totalité des coûts, l'activité sera un facteur déterminant l'évolution de certains comme : l'énergie, les outillages, les consommables de production...etc. ce sont des frais variables. La budgétisation de ces frais est pratiquement facile car il est suffisant de déterminer la relation entre la production prévue à réaliser et la consommation des charges variables.

D'autre, par contre ne sont pas relatifs au niveau de l'activité (ne varient pas en fonction de l'activité), comme la main d'œuvre indirecte, les amortissements, les frais d'entretien. Ils pourront évoluer ou régresser par paliers à partir du franchissement de certains seuils d'activité (ils correspondent à des frais fixes).

Les graphs ci-dessous illustrent l'évolution des coûts variables en fonction de l'activité et par paliers :

**Figure N° (1.3) :** Évolution des coûts variables selon la quantité et par paliers.



**Source :** Elaboré par les étudiants.

En générale, toute prévision de frais indirecte de production exige préalablement une dissociation des charges en matière de coûts fixes ou variables. L'équation de calcul de coûts indirects est présentée donc comme suit.<sup>1</sup>

*Coûts indirects de production =*

*(Coûts variables par unité d'œuvre × Nbr. D'unités d'œuvre) + Coûts fixes*

Au même titre que les coûts directs, ce type de coûts doit être soigneusement validé et justifié, c'est une tâche confiée au contrôleur de gestion qui doit vérifier la conformité et l'importance vue le souci au niveau de la productivité. Les résultats des prévisions que les responsables des centres de coûts productifs ont calculés vont être présentés dans des tableaux N° 1.6 les résumant.

<sup>1</sup> Caroline Selmer, Op.cit,p101

**Tableau N° (1.6) :** Présentation d'un budget de production.

| Matière<br>Première | Coût unitaire |   |     | Quantités consommées |   |     | Coût total |   |     |
|---------------------|---------------|---|-----|----------------------|---|-----|------------|---|-----|
|                     | N-1           | N | N+1 | N-1                  | N | N+1 | N-1        | N | N+1 |
| Famille 1           |               |   |     |                      |   |     |            |   |     |
| Famille 2           |               |   |     |                      |   |     |            |   |     |
| <b>Energie</b>      |               |   |     |                      |   |     |            |   |     |
| Famille 1           |               |   |     |                      |   |     |            |   |     |
| Famille 2           |               |   |     |                      |   |     |            |   |     |

- **Source** : Caroline Selmer, *Toute la fonction finance*, Ed. Dunod, Paris, 2006.

, p.102.

### Le calcul des coûts standards et le bouclage des budgets de production

Le calcul des coûts standards et le bouclage du budget sont deux opérations reliées au budget de production, le contrôleur de gestion s'attachera à les réaliser à travers le retraitement des chiffres déjà élaborés préalablement.

- **Le calcul des coûts standards**

Les coûts standards sont des coûts préétablis, autrement dit, évalués à priori. Ils seront chiffrés selon la même méthode que les coûts réels, mais leurs calculs seront basés sur les données prévisionnelles :

- Données techniques : les précisions en matière de consommation de matières et de pièces détachées, de l'enchaînement des opérations de fabrication ainsi que les consommations d'unités d'œuvre dans chaque CRB.<sup>1</sup>
- Données financières : les coûts prévisionnels des matières et pièces détachées et les coûts standards des unités d'œuvre de chaque CRB, issues des budgets de chaque atelier ou service.

Il est nécessaire de noter que la mise en place de standards peut engendrer des risques dans le cas où les écarts deviennent considérables, d'où l'importance d'un suivi régulier (mensuel). Ce suivi est obligatoire car les coûts standards seront fondamentaux pour entamer les

<sup>1</sup> Centre de Responsabilité Budgétaire.

# Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle

simulations dans le but de fixer des prix de vente, établir des devis, développer une activité ou l'externaliser.

Le tableau N° 1.7 suivant représente un exemple d'une fiche des coûts standards :

**Tableau N° (1.7) :** Fiche de coût standard.

| <i>Désignation</i>          | <i>Quantité unitaire</i> | <i>Prix (Coût d'achat)</i> | <i>Coût Standard</i> | <i>Cumul coût standard</i> |
|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|
| <u>Matières premières :</u> |                          | u.m                        | u.m                  | u.m                        |
| - Acier 25 CD 4             | 3.5 Kg                   | 2.88                       | 10.08                | 10.08                      |
| <u>Fabrication :</u>        |                          | (Taux horaire)             |                      |                            |
| - Sciage.                   | - 0.10 h                 | 54                         | 0.54                 | 10.62                      |
| - Tournage.                 | - 0.30 h                 | 87                         | 26.10                | 36.72                      |
| - Fraisage.                 | - 0.25 h                 | 104                        | 26.00                | 62.72                      |
| - Rectification.            | - 0.45 h                 | 93                         | 41.85                | 104.57                     |
| <b>Coût standard</b>        |                          |                            |                      | <b>104.57</b>              |

- **Source** : Caroline Selmer, *Toute la fonction finance*, Ed. Dunod, Paris, 2006. , p.102.

Avec : Coûts standard = Coûts d'achat (acquisition)× Quantité d'unités d'œuvre

- **Le bouclage de budget de production**

Afin de contrôler la cohérence, le budget de production pourra être édifié de deux manières :

Dans un premier temps, le budget sera résulté de la consolidation des différents budgets d'exploitation (vente, approvisionnement, main d'œuvre...). Et dans un deuxième temps, il sera recalculé par le croisement du fichier des coûts standards et du programme de vente. Autrement dit, cette construction à deux étages permet en fait de vérifier que rien n'a été oublié dans le chiffrage du budget de production.

### 2.1.3 Budget des frais généraux

Les frais généraux couvrent des postes de dépenses très variables qui vont des frais discrétionnaires aux dépenses globales de fonctions souvent à caractère administratif tel que : la comptabilité et les ressources humaines...etc. C'est pour ce budget que les évaluations sont les plus délicates car l'activité des services administratifs ne se mesure pas quantitativement comme

# Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle

celle des ateliers de production. Aussi, cet amalgame entre les services empêche l'identification précise des postes de dépenses, ainsi que la mesure de leur valeur ajoutée et de leur coût.<sup>1</sup>

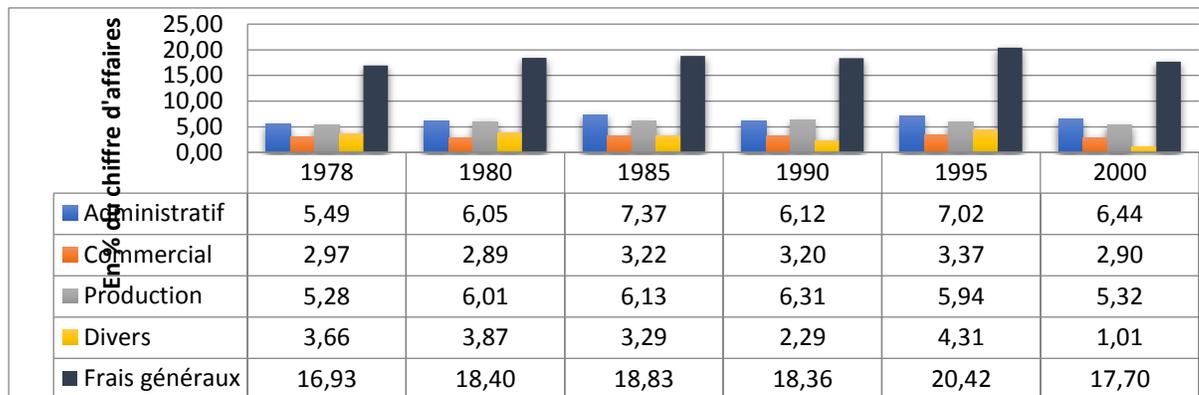
Les frais généraux sont définis comme étant : « l'ensemble des fonctions supports à l'activité de l'entreprise, dont les coûts ne sont pas directement incorporés dans les produits ou les services vendus, ces dépenses sont occasionnées par les salariés de l'entreprise, quel que soit leur statut, ne travaillant pas directement sur les produits ou les services vendus. »<sup>2</sup>

Selon l'extrait de l'enquête que la Cegos<sup>3</sup> à mener en 2000, les frais généraux sont répartis en quatre catégories :

- Frais généraux administratifs.
- Frais généraux commerciaux.
- Frais généraux de production.
- Frais généraux divers.

Selon les enquêtes réalisées par la Cegos, en moyenne 18% du chiffre d'affaires des entreprises représente l'ensemble des dépenses de frais généraux. Le graphe suivant montre cette évolution.

**Figure N° (1.4) :** Evolution des frais généraux.



**Source :** Elaboré par les étudiants

<sup>1</sup> Produits ou prestations achetés à l'extérieure : fournitures, frais de déplacements, téléphone...

<sup>2</sup> Caroline Selmer : Construire et défendre son budget, op. cit, p.110.

<sup>3</sup> Fondée à Paris en 1926 sous le nom de CGOST, Commission Générale de l'Organisation Scientifique du Travail, au sein de la Confédération générale de la production française (CGPF).

A partir du graphe précédent, on remarque que le taux des frais généraux a varié de 16.93% pour même atteindre 20.42% en 1995, pour rabaisser en 2000.

Indiscutablement, les fonctions de frais généraux participent à la création de valeur de l'entreprise et sont essentielles pour la performance globale. Mais si les dirigeants et les gestionnaires reconnaissent depuis longtemps la nécessité de ces dépenses, alors ils s'interrogent souvent sur la façon de les optimiser. Les entreprises très bien organisées peuvent pousser assez loin l'analyse des tâches administratives, et des postes de secrétariats... Et cela afin d'affecter des frais administratifs budgétés aux sections utilisatrices, mais il ne faut pas tout de même dissimuler que ce travail est très complexe, et s'il n'est pas correctement effectué il peut provoquer des conflits entre les services.

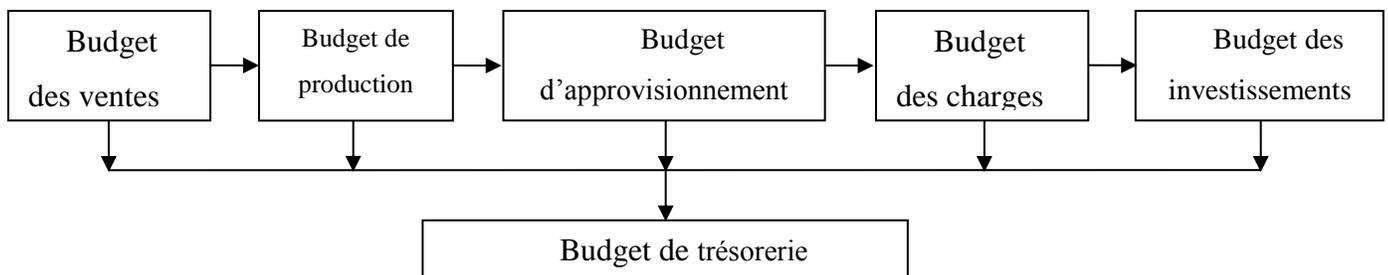
## 2.1.4 Budget d'investissement

Ce budget est évidemment établie sur une période plus longue que celle qui sert de base au budget d'exploitation et tient compte de l'évolution prévisionnelle des ventes à long terme. Il concerne tous les projets d'engagement de dépenses en biens matériels et même immatériels, dont le cycle d'exploitation dépasse une année. Ce type de budgets sera expliqué et discuté d'une manière plus détaillée dans le 2<sup>ème</sup> chapitre.

## 2.1.5 Budget de la trésorerie

Dans l'ensemble du processus budgétaire, le budget de trésorerie apparaît comme une résultante des principaux budgets d'exploitation (opérationnels), conformément au schéma N° 1.5 ci-dessous

**Figure N° (1.5) :** Budget de trésorerie comme résultante des autres budgets.



**Source :** B. Doriath et C. Goujet, op.cit., p117.

# Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle

C'est-à-dire, dans l'ordre logique, le budget de trésorerie s'étudie en dernier lieu dans la mesure où il est le résultat de tous les budgets. Aussi, l'objet du budget de trésorerie est de prévoir comment l'entreprise va financer ses choix budgétaires. Il montre mois par mois les déficits ou les excédents de trésorerie de l'entreprise.

Le budget de trésorerie découle de la synthèse des budgets construits par les responsables opérationnels, et peut être décomposé en trois grandes catégories selon le tableau suivant N°1.8

**Tableau N° (1.8) :** Décomposition du budget de trésorerie.

| <i>Encaissements :</i>   | <i>Décaissements :</i>   | <i>Synthèse :</i>   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Règlement des clients (TTC).</li><li>- Acomptes versés par les clients (TTC).</li><li>- Réalisations d'actifs immobilisés (TTC).</li><li>- Augmentation du capital.</li><li>- Intérêt et dividendes reçus.</li><li>- - Emprunts, et subventions.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Achats de matières ou de marchandises (TTC).</li><li>- Achats de prestations ou de services (TTC).</li><li>- Frais de personnel.</li><li>- Toute charge ayant fait l'objet d'un encaissement sur la période.</li><li>- Les décaissements fiscaux ou financiers (impôt société, amortissements d'emprunt, dividendes, TVA...etc.)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Solde de la trésorerie en début de période.</li><li>- Somme des encaissements.</li><li>- Somme des décaissements.</li><li>- Solde de la trésorerie en fin de période.</li></ul> |

**Source** : Caroline Selmer : *Toute la fonction finance*, Ed. Dunod, Paris, 2006, p.193.

Le budget de la trésorerie nécessite une attention particulière à :

- **L'incidence de la TVA<sup>1</sup>**: Elle a une incidence directe sur la trésorerie car les ventes sont incitées dans le budget de vente pour leur valeur hors taxe (HT)<sup>2</sup>, en revanche l'entreprise encaisse les ventes pour leur montant TTC<sup>3</sup>. Et par la suite, l'entreprise verse à l'Etat, avec un décalage dans le temps, le montant de la TVA collectée.
- **Le décalage de paiement** : Dans le commerce de détail, la majorité des encaissements des ventes se fait au comptant, mais dans les échanges entre les entreprises, les usages commerciaux imposent des délais de règlement plus au moins longs selon les secteurs.

Les tableaux ci-dessous représentent la manière générale dont sont présentés le budget de la TVA, et celui de la trésorerie

<sup>1</sup> Taxe sur la valeur ajoutée.

<sup>2</sup> La TVA est neutre du point de vue comptable.

<sup>3</sup> Toutes Taxes Comprises.

**Tableau N° (1.9) :** Présentation du budget de la TVA.

|  | <i>Janvier</i> | <i>Février</i> | <i>Mars</i> | <i>...</i> | <i>Décemb</i> |
|--|----------------|----------------|-------------|------------|---------------|
| <i>TVA collectée</i>                   |                |                |             |            |               |
| <i>TVA déductible</i>                  |                |                |             |            |               |
| - TVA sur achat                        |                |                |             |            |               |
| - TVA sur charges de production        |                |                |             |            |               |
| - TVA sur charges de commercialisation |                |                |             |            |               |
| <i>TVA à décaisser</i>                 |                |                |             |            |               |
| <i>Paiement de la TVA</i>              |                |                |             |            |               |

**Source** : B. Doriath et C. Goujet, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Ed. Dunod, Paris, 2002., p127.

**Tableau N° (1.10) :** Présentation du budget de la trésorerie.

|   | <i>Janvier</i> | <i>Février</i> | <i>Mars</i> | <i>...</i> | <i>Décemb</i> |
|---|----------------|----------------|-------------|------------|---------------|
| <i>Encaissements des ventes</i>           |                |                |             |            |               |
| <i>Décaissements :</i>                    |                |                |             |            |               |
| - Décaissements des achats                |                |                |             |            |               |
| - Décaissements des charges de production |                |                |             |            |               |
| - Décaissements des charges commerciales  |                |                |             |            |               |
| - Paiement de la TVA                      |                |                |             |            |               |
| - Remboursement emprunt                   |                |                |             |            |               |
| <i>Total des décaissements</i>            |                |                |             |            |               |
| <i>Solde</i>                              |                |                |             |            |               |
| <i>Trésorerie initiale</i>                |                |                |             |            |               |
| <i>Trésorerie finale</i>                  |                |                |             |            |               |

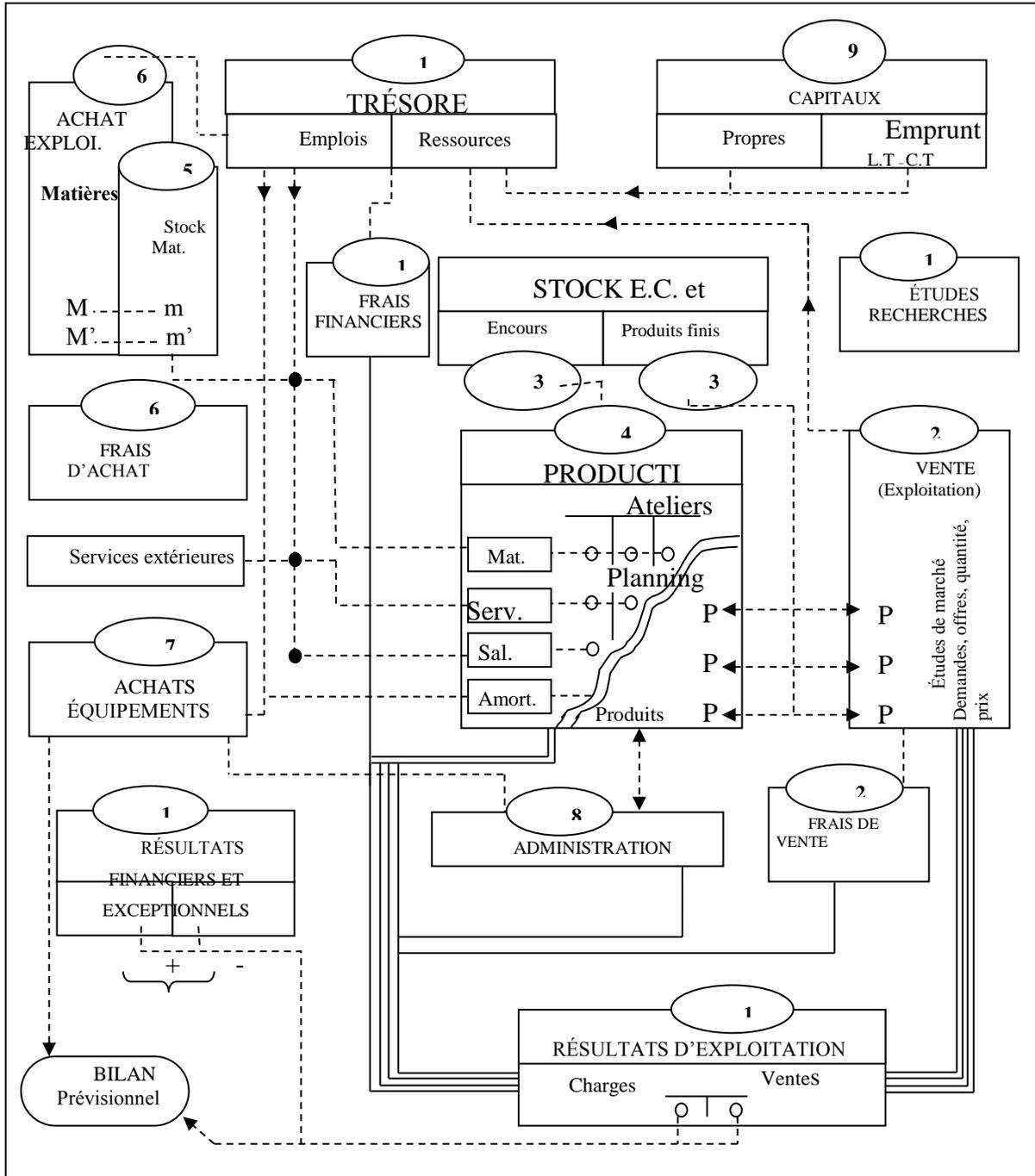
- **Source** : B. Doriath et C. Goujet, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Ed. Dunod, Paris, 2002., p128.

### 3 Liaison entre budgets

Au début de cette sous-section, on a mentionné que les budgets, quel que soit leurs catégories, sont interdépendants. On peut donc saisir les liaisons entre budgets par le schéma N°

**1.6** ci-après

**Figure N° (1.6) : Liaisons entre les budgets**



**Source** : P. Lauzel et R. Teller, op.cit., p.243.

(1) Un service recherche est appelé à procéder systématiquement à des études portant sur :

- Un produit ou un groupe de produit déjà existant (Politique de prix, qualité, etc.) ;
- Sur les problèmes que pose l'innovation.

Ce service doit être doté des crédits nécessaires afin d'accomplir ses tâches.

(2) Lors des études du marché, l'entreprise recueille des informations et des statistiques qui seront utilisées pour élaborer les prévisions des ventes, elles doivent permettre de classer les données du programme de vente :

- Selon les produits ;
- Selon les modes de distribution ;
- Selon les zones géographiques ;
- Selon les agents de vente.

Aussi, les agents de vente établissent les prévisions des frais de vente.

(3) Le niveau de stock des produits finis permet d'estimer la quantité à produire, en tenant compte des prévisions de vente.

La production prédéfinie utilise une quantité donnée d'encours qui sera indiquée par l'inventaire, l'état d'avancement des travaux est donc approximativement connu.

(4) La synthèse de toutes les données précédentes permette de définir le planning des ateliers, qui sera révisable dans les cas de déséquilibre. Dans le schéma, afin d'illustrer d'une manière simplifier, on a retenu quelques postes de charge (matières, services provenant de l'extérieure, salaire, amortissements)

(5) Le responsable du magasin des matières premières suit l'état des stocks afin d'éviter les ruptures, tout en prévoyant une marge de sécurité. Aussi, il détermine le niveau de stock qui assure un bon enchaînement du processus de production.

(6) Selon les données obtenues du service d'approvisionnement, le programme d'achat sera élaboré :

- En quantité et délais de livraison en fonction des besoins ;
- En prix et mode de paiement selon des indicateurs fournis par les services économiques et financiers.

Le même service achat établie les prévisions concernant les frais d'achat.

(7) L'acquisition des investissements engendre l'augmentation des frais relatifs à ce fait. Dans le schéma, on s'est borné à imputer uniquement les amortissements au coût de production.

(8) Au niveau de la direction générale sera élaboré le budget des frais d'administration, en tenant compte du niveau d'effectif et des variations des tarifs de rémunérations.

(9) Le service financier a comme tâche de déterminer la politique de financement, notamment le financement par fonds propres ou empruntés. Il prévoit aussi soit l'utilisation des fonds actuels, soit l'augmentation du capital, soit l'emprunt à long terme.

(10) Le service trésorerie établit le budget de trésorerie en spécifiant :

- La trésorerie d'exploitation alimentée par le produit des ventes afin de servir comme dépenses pour pousser la roue de l'exploitation d'une manière à bien gérer les crédits obtenus des fournisseurs et ceux consentis aux clients.
- La trésorerie d'équipement qui dépend de la politique de financement.

Le budget des frais financiers sera établi par le service financier, il prendra en compte les frais de fonctionnement du service, ainsi que ceux des opérations de la banque.

(11) Les prévisions seront en fin du terme résumées dans un tableau qui ne comprend que les opérations relatives aux cycles d'exploitation d'une année considérée.

(12) On distingue, hormis le résultat d'exploitation, des recettes prévues au titre des opérations exceptionnelles, et par contre des charges à même caractère. Ces flux doivent être budgétés.

#### **4 Budgets de synthèses**

Afin de s'assurer la bonne concordance des différents budgets d'une part. Et du réalisme de ces prévisions d'autre part. L'entreprise s'engage à établir des états financiers prévisionnels montrant les conséquences des actions envisagées.

##### **4.1 Le compte de résultats prévisionnels**

C'est un outil d'analyse de la rentabilité de l'entreprise. Il prend en compte les flux prévisionnels d'emplois et de ressources : externes ou internes, provisoires ou définitifs. Le schéma N° 1.11 ci-dessous représente une illustration du compte de résultat prévisionnel.

**Tableau N° (1.11) :** Présentation du compte résultat prévisionnel.

| <i>Charges</i>   | <i>Produits</i>        |
|--|------------------------|
| Achats de matières et de fournitures   | Ventes                 |
| Variation des stocks   | Production stockée     |
| Charges de personnel<br>Autres charges d'exploitation<br>Dotations aux amortissements<br>Charges financières<br>Impôts sur les bénéfices |                        |
| Solde créditeur = bénéfice   | Solde débiteur = perte |

**Source :** H. Davasse et G. Langlois : *Comptabilité analytique et gestion budgétaire* Ed. Foucher, Vanves, 2007, p.250.

L'établissement du compte de résultat prévisionnel nécessite une attention particulière à la variation des stocks d'approvisionnement et de production, qui sera calculée comme suit.<sup>1</sup>

$$\text{Variation des stocks d'approvisionnement} =$$

$$\text{Coûts d'achat des matières achetées} - \text{Coûts d'achat des matières consommées}$$

$$\text{Variation de stock des produits finis} =$$

$$\text{Coûts de production des produits fabriqués} - \text{Coûts de production des produits vendus}$$

## 4.2 Le bilan prévisionnel

C'est un outil indiquant les conséquences des prévisions sur la structure financière de l'entreprise. Il prend en compte le bilan en début de période, ainsi que les flux d'investissement, de financement, de produits finis, de trésorerie, de créances et de dettes. Le tableau **N° 1.12** ci-dessous donne les principales correspondances entre budgets et postes de bilan.

<sup>1</sup> B. Doriath et C. Goujet, op.cit, p147.

**Tableau N° (1.12) :** Présentation du bilan prévisionnel.

| <i>Actif</i>                      |      |        |     | <i>Passif</i>                                  |
|-----------------------------------|------|--------|-----|--|
| Actif immobilisé                  | Brut | Amort. | Net |  |
| <i>Actif circulant</i>            |      |        |     | <i>Capitaux propres</i><br>Capital et réserve  |
| Stocks de matières et fournitures |      |        |     | <i>Dettes</i><br>Emprunts                      |
| Stocks des produits               |      |        |     | Intérêt courus<br>Soldes créditeurs de banques |
| <i>Créances clients</i>           |      |        |     | <i>Dettes fournisseurs</i><br>TVA à décaisser  |
| <i>Disponibilités</i>             |      |        |     | Dettes sociales<br>Dettes fiscales (IS)        |

**Source :** H. Davasse et G. Langlois, *Comptabilité analytique et gestion budgétaire*, Ed. Foucher, Vanves, 2007, p.250.

La valeur du poste dans le bilan prévisionnel en fin de période peut être calculée à partir de la relation<sup>1</sup>:

$$\text{Valeur du poste au bilan de fin de période} = \text{Valeur du poste au bilan de début de période} \pm \text{Flux de la période}$$

## 5 Objet d'établissement d'un budget

La gestion des cycles budgétaire constitue un élément essentiel dans le déroulement des activités de l'entreprise. Aussi, la construction de programmes et de budget répond à plusieurs objectifs dont :

- Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise :
  - Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
  - Ils permettent de repérer, à court terme, les goulots d'étranglement que les opportunités.
    - A priori, ils permettent de s'assurer que les budgets élaborés respectent les équilibres fondamentaux de l'entreprise.
    - En se référençant aux objectifs de l'entreprise, les budgets assurent la cohérence des décisions des différents centres de responsabilité.
    - Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation :

<sup>1</sup> Idem p150.

- Ils assurent l'apport de l'information aux responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur accomplissement au niveau de chaque centre de responsabilité.
- Ils visent à responsabiliser et à motiver les employés, dans un cadre de décentralisation à travers la négociation des objectifs et des moyens alloués.
- Ils reviennent à établir de véritables contrats négociés entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles. Ces derniers, par la suite, devront rendre compte de leurs résultats.
- Les budgets sont des outils de contrôle :
- Ils permettent l'apport du contrôle de gestion dans le métier de contrôle à travers la détermination et la mesure des écarts entre les réalisations et les prévisions.
- Ils correspondent à une volonté de maîtriser les décisions et/ou les actions à court terme afin d'atteindre une performance souhaitée.

## **Section 02 : LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE.**

Le processus budgétaire étant un processus itératif, comme on l'a déjà cité dans la 1<sup>ère</sup> section, passe par toute une hiérarchie pour arriver à sa construction.

Cette section a pour but de déterminer le lien entre les plans prévisionnels et le business plan, les acteurs intervenant à l'élaboration des budgets, le processus dès leur élaboration, ainsi que les difficultés auxquelles se heurte l'entreprise en mettant en place un plan prévisionnel.

### **1 Lien avec le « Business Plan »**

Les plans et les budgets sont des outils d'une grande importance afin de planifier et même de maîtriser la gestion des entreprises à long, à moyen et à court terme. Leur usage est quasi universel. De ce fait, cette sous-section permet de tirer le lien entre les planifications stratégiques d'un côté, et les plans prévisionnels d'un autre.

#### **1.1 Définition du business plan**

Le business plan se définit comme : « La concrétisation des anticipations de la direction d'une activité. Cette anticipation prend en compte les données prévisionnelles retenues comme probables, et la volonté de mettre en œuvre des actions précises destinées à obtenir le résultat

souhaité. Le business plan est unique, car il est l'expression d'une stratégie choisie qui doit être partagée pour réussir »<sup>1</sup>

C'est-à-dire que le business plan reflète l'image de la stratégie tracée par l'entreprise après avoir formulé les grandes orientations. Aussi, il représente le scénario possible pour la réalisation des opérations planifiées afin d'arriver aux objectifs prévus. Cette réalisation nécessite une allocation des ressources dans le but d'assurer son bon fonctionnement, ce qui implique l'élaboration des plans prévisionnels pour pouvoir suivre et contrôler d'une manière efficace le déroulement des activités.

## 1.2 Elaboration du business plan

D'une manière générale, la construction d'un business plan comprend trois étapes incontournables, plus ou moins formalisées selon les contextes :

- **Les prévisions à long terme à caractère stratégique (3 à 10 ans)**

Qui s'appuient sur des outils très ouverts, avec une quantification très globale et indicative, par grands masse, et des études ciblées sur des points critiques appelées « Zooms ». Autrement dit, il s'agit de préciser les grandes orientations de l'entreprise comme celles de se lancer dans un nouveau métier, augmenter le chiffre d'affaire de 20% ...etc.

- **Les prévisions à moyen terme d'orientation plus opérationnelle (1 à 5 ans)**

Qui comprennent des plans d'action, des objectifs d'activité, et un chiffrage complet et cohérent. D'une manière plus générale, c'est une réflexion qui doit aboutir à un compte de résultat pluriannuel.

- **Les prévisions à court terme impliquant l'opérationnel (à 1an)**

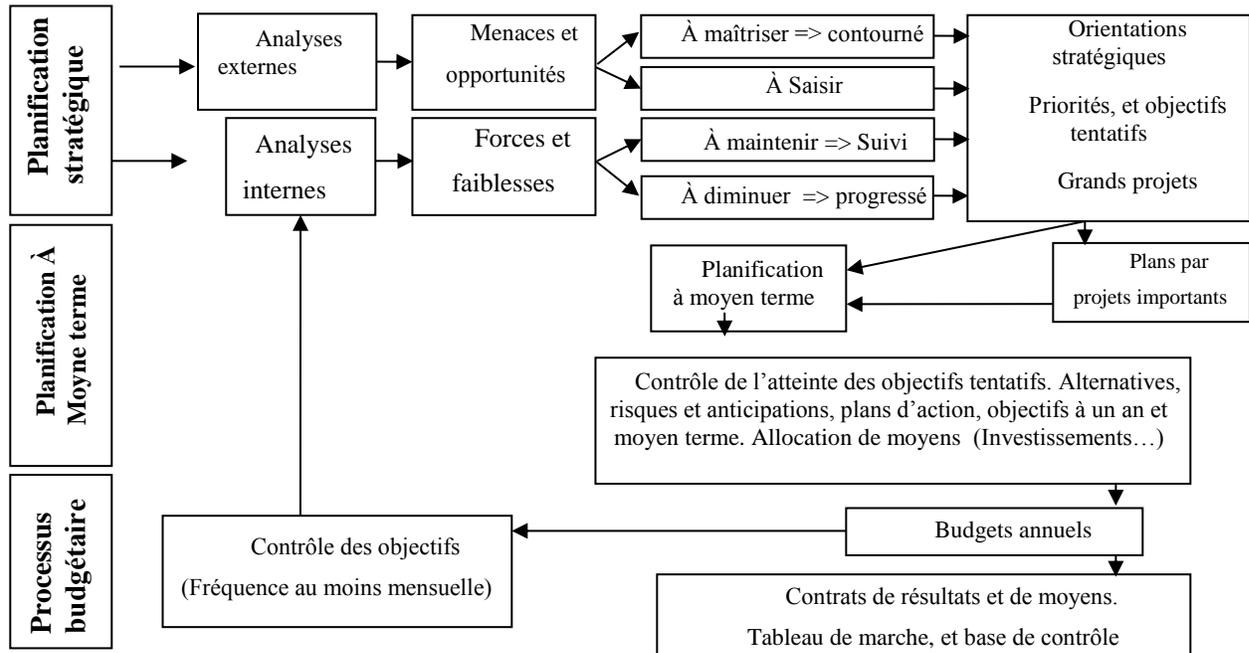
Qui exposent les actions et les activités de l'année sous forme de budget avec un chiffrage détaillé. Ces budgets représentent des passerelles entre les objectifs à long et à moyen terme et ceux à court terme.

On peut résumer les étapes de construction du business plan, ainsi que la relation avec les multiples budgets par le schéma ci-dessous :

---

<sup>1</sup> Caroline Selmer : Toute la fonction finance, Ed. Dunod, Paris, 2006, p.178

**Figure N° (1.7) : Liaisons entre le business plan et le budget.**



1

**Source :** Caroline Selmer : *Construire et défendre son budget*, op.cit., p.11.

## 2 Acteurs intervenant pour l'élaboration du budget

Dans le but d'élaborer un budget, il faut que trois parties interviennent :

### 2.1 La direction

La direction prend l'avenir de l'entreprise comme champ d'activité. Elle délègue des propriétés aux dirigeants afin de traduire en objectif de gestion les objectifs financiers qu'elle impose. Aussi elle affecte les ressources là où elles sont nécessaires.

La direction est très impliquée dans la réalisation des budgets car l'avenir des dirigeants cité ci-dessus dépend des écarts séparant les promesses des résultats de la réalisation. Elle n'interviendra que si les écarts deviennent significatifs, car il est inutile de gaspiller du temps en intervenant sur des problèmes dont d'autres délégués peuvent s'en occuper.

## 2.2 L'opérationnel

L'objectif est d'obliger chacun à réfléchir à l'avenir de son centre d'activité et à l'avenir de l'entreprise. Car les responsables opérationnels donnent une vue plus large et donc du sens au quotidien, et permet une meilleure compréhension pour tout le monde des objectifs stratégiques.

## 2.3 Le contrôle de gestion

Le travail du contrôle de gestion est d'aider les opérationnels à mettre en place leur système de contrôle. Il consiste à relier les objectifs de chacun aux objectifs stratégiques. A travers son rôle pédagogique, il joue les intermédiaires entre les opérationnels et la direction. En plus, il montre en quoi la prise de décision peut engendrer l'avenir de l'entreprise, en mesurant la performance en terme opérationnel et financier.

## 3 Etapes du processus d'établissement du budget

Les différents budgets de l'entreprise s'établissent dans un certain ordre du commercial aux fonctions supports passant par la production. Cet établissement est la résultante d'une procédure chronologique. Le budget a une durée de vie d'une année et se prépare dans les grandes entités pendant un an, passant par les étapes suivantes :

### 3.1 Mars : L'envoi de la lettre de cadrage de la direction

La procédure sera lancée par la direction qui envoie à chaque responsable de budget une lettre rappelant les objectifs stratégiques, ou bien au cours d'une réunion dite de « Lancement » à laquelle sont conviés tous les responsables des CRB. La lettre de cadrage contiendra les grands axes futurs du développement de l'entreprise. Elle répond à la question : « *Où en serons-nous dans 3-5-10 ans selon les métiers et les produits ?* ».

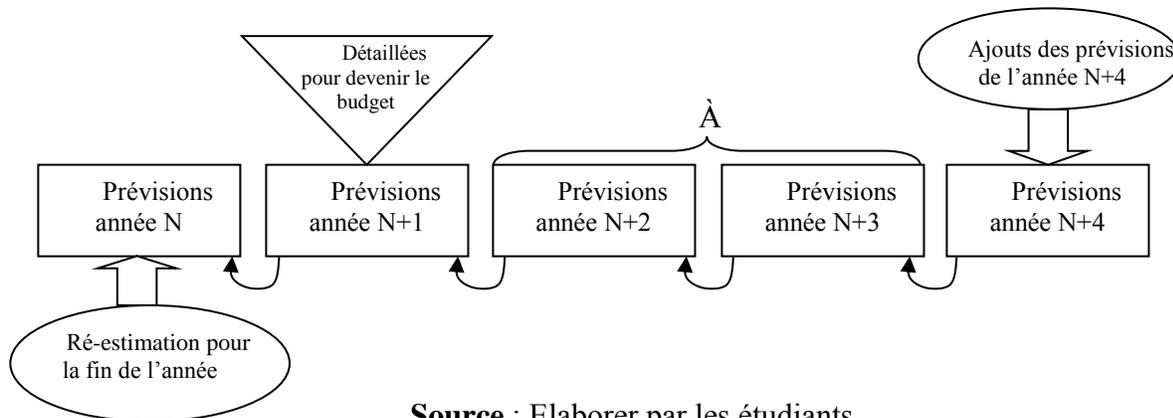
### 3.2 Mai - Juin : L'établissement du plan à moyen terme

C'est un plan glissant, qui ne doit pas être d'une rigidité totale, car il sera révisable dans les cas de changement ou de crise. Sur ce même plan on doit établir aussi :

- Une révision des prévisions en fin de l'année en cours.
- Les prévisions de l'année N+1 doivent être détaillées pour servir de cadre pour le budget dont la procédure démarrera après les révisions.
- Les prévisions des années N+2 et N+3 peuvent être revues en cas de nécessité.
- Les prévisions de l'année N+4 doivent être ajoutées.

Le schéma ci-dessous explique cette phase :

**Figure N° (1.8) :** Etablissement du plan à moyen terme.



**Source :** Elaborer par les étudiants.

### 3.3 Juillet - Août : L'établissement du budget

Le budget sera donc en phase de construction, au niveau des centres d'activités. Chaque responsable se limite aux ressources allouées par la direction.

### 3.4 Septembre - Novembre : Navette, Simulation, et arbitrage

Etant donné que l'établissement du budget mobilise beaucoup d'énergie, la procédure budgétaire doit durer le moins longtemps possible. Or, la navette, les validations de la direction, et les simulations demandent du temps et engendrent des coûts considérables. D'où la nécessité de la meilleure coordination possible pour réduire le temps d'attente. La procédure prévisionnelle consiste à prévoir les deux points fondamentaux des budgets :

- Qui fait quoi ?
- Qui et quand valider ?

L'entreprise se heurte souvent aux problèmes de détailler les prévisions de l'année N+1 car les chiffres réels de l'activité de l'année N ne sont pas encore connus en entier.

### 3.5 Décembre : Clôture de la procédure d'établissement du budget

Une fois que les différentes propositions des budgets seront collectées auprès des services concernés, le contrôleur de gestion aura à les consolider. Et par la suite, il présentera une synthèse budgétaire globale sous forme d'un compte de résultat évoluant la rentabilité prévisionnelle de l'entreprise.

Aucune révision ne doit avoir lieu en cours d'exercice sauf lors des événements externes exceptionnels.

## **4 Difficultés de mise en œuvre d'un budget**

Le budget traduit l'engagement d'un responsable à atteindre des objectifs bien définis avec les moyens mis à sa disposition. Or, il se trouve qu'à la fin de l'exercice, les responsables dégagent des écarts sur les résultats réalisés. Cela est dû aux prévisions car la mise en œuvre de ces derniers ne va pas sans quelques difficultés, l'un des principaux problèmes est notamment la mauvaise interaction entre planification et contrôle, et qui se traduit par :

- Les plans d'action sont présentés d'une manière très générale, souvent mal articulés avec l'organisation de l'entreprise, et dont la réalisation est rarement suivie ;
- La concentration sur le volet financier du budget, ce qui implique le mauvais ajustement aux plans ;
- Le suivi centré sur l'analyse des écarts par-rapport aux prévisions initiales, c'est-à-dire l'explication du passé que les ajustements à la réalisation des objectifs futurs.
- La rigidité dans les réactions de l'organisation aux évolutions de l'environnement.

Aussi, ces difficultés existent bien dans la collecte des données et le traitement des informations, par exemple :

- Le manque des données des variables externes, et leur incertitude ; et aussi le manque de concordance entre les différents tableaux statistiques ;
- Les limites des progiciels de gestion prévisionnelle ce qui implique l'absence de la réponse aux besoins des utilisateurs exploitants.

## **Conclusion du 1<sup>er</sup> chapitre**

Après avoir étudié ce chapitre, on arrive à tirer une conclusion qui reflète la réponse aux interrogations posés au début, et qui résume :

Le budget a plusieurs définitions menant à une même fin. Son élaboration et sa mise en place est toujours la même, seul la forme change. Son rôle est indispensable au sein de l'organisation car il présente un aperçu du futur et un plan à suivre afin d'accomplir les objectifs visés. Aussi, l'élaboration des différents types de budgets nécessite une collaboration entre la direction, l'opérationnel ainsi que le contrôle de gestion. Et ça dans le but de monter des passerelles reliant la stratégie de l'entreprise aux plans prévisionnels.

Il faut noter également que la procédure budgétaire ne passe pas sans complications, car, souvent, l'entreprise fait face à plusieurs difficultés nuisant à cette procédure et amplifiant ses coûts.

Une fois le concept de la gestion prévisionnelle définie, on entamera dans le chapitre suivant la notion des prévisions concernant les projets d'investissement.

**CHAPITRE II :**  
***LA GESTION DES PROJETS***  
***D'INVESTISSEMENT***

### **Chapitre II : LA GESTION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT**

#### **Introduction**

Le développement d'une entreprise, se détermine essentiellement par sa politique d'investissement ; d'une part une mobilisation importante des capitaux est nécessaire dans le but de générer à long terme une rentabilité élevée bien qu'hypothétique,

D'autre part ; le choix d'investissement dépasse largement le cadre financier pour impliquer toutes les activités de l'entreprise, et cela à travers une démarche bien organisée allant de l'anticipation du besoin jusqu'à la détermination des plannings et des budgets et par la suite la réalisation et le suivi ; et tout cela obéissant à un calendrier strict et prédéfini.

Afin d'élargir et d'éclaircir ces idées, ce deuxième chapitre sert à expliquer les concepts de la gestion des projets d'investissement.

On évoquera dans un premier temps la manière d'anticiper les besoins dans l'entreprise. Ensuite on expliquera la réflexion vis-à-vis des projets répondant à ces besoins. En dernier, on introduira le concept de la gestion des projets et à la fin on présentera la démarche qui sert de base pour préparer le budget d'investissement.

Ce chapitre répond alors aux interrogations suivantes :

- Pourquoi investir ?
- Comment arrive-t-on à arbitrer entre projets d'investissement ?
- Qu'est-ce qu'un projet d'investissement, et quels sont ces types ?
- Qu'est-ce que la gestion des projets, et quels sont les acteurs intervenant dans cette gestion ?
- Comment arrive-t-on à mieux planifier un projet ?
- Quelles sont les difficultés de la gestion des projets ?
- Quelle est la démarche à suivre pour élaborer les budgets d'investissement ?

## **Section 01 : L'ANTICIPATION DES BESOINS.**

Du fait de l'importance de l'axe « temps », il est préférable que l'entreprise puisse anticiper ses besoins afin d'agir au bon moment. C'est pour cela qu'on a approuvé cette première section qui vise à déterminer le but de réaliser des projets d'investissement, à montrer la démarche sur laquelle se base l'entreprise pour formuler son besoin, à présenter les critères qui servent à arbitrer entre projet, et enfin à décrire le dossier type à respecter dans une étude de nouveaux projets.

### **1 Un projet ... Pourquoi ?**

Lors des situations de changements, les entreprises s'affrontent à de multiples problèmes de natures technologiques et humaines, liée aux méthodes, aux systèmes ou aux structures. Et afin d'y faire face, une multitude de techniques de management a vu le jour notamment au cours des dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle.

Autrement dit, dans le but de résoudre ces problèmes, d'une part, et d'atteindre ses objectifs à long terme, d'autre part. L'entreprise adopte plusieurs stratégies, certaines plus compliquées que d'autres. La notion de « Projet » est l'une des plus répandue, et cela en résumé pour :

- L'intégration de nouvelles technologies et méthodes pour modifier le processus de fabrication ;
- Le développement et l'amélioration des produits et par conséquent la modification des circuits de vente ;
- Le remplacement des équipements en fin de cycle de vie ;
- L'ouverture de nouvelles usines, bureaux, locaux... ;
- L'amélioration des délais de fabrication et/ou la maîtrise des coûts.
- Ces préoccupations nécessitent une réflexion longtemp à l'avance afin de les anticiper, en entamant de différentes actions, nommant entre celles qui :
- Détacher des cadres de l'entreprise pour qu'ils effectuent des études d'investissements ; en examinant avec les responsables de tous les postes de travail

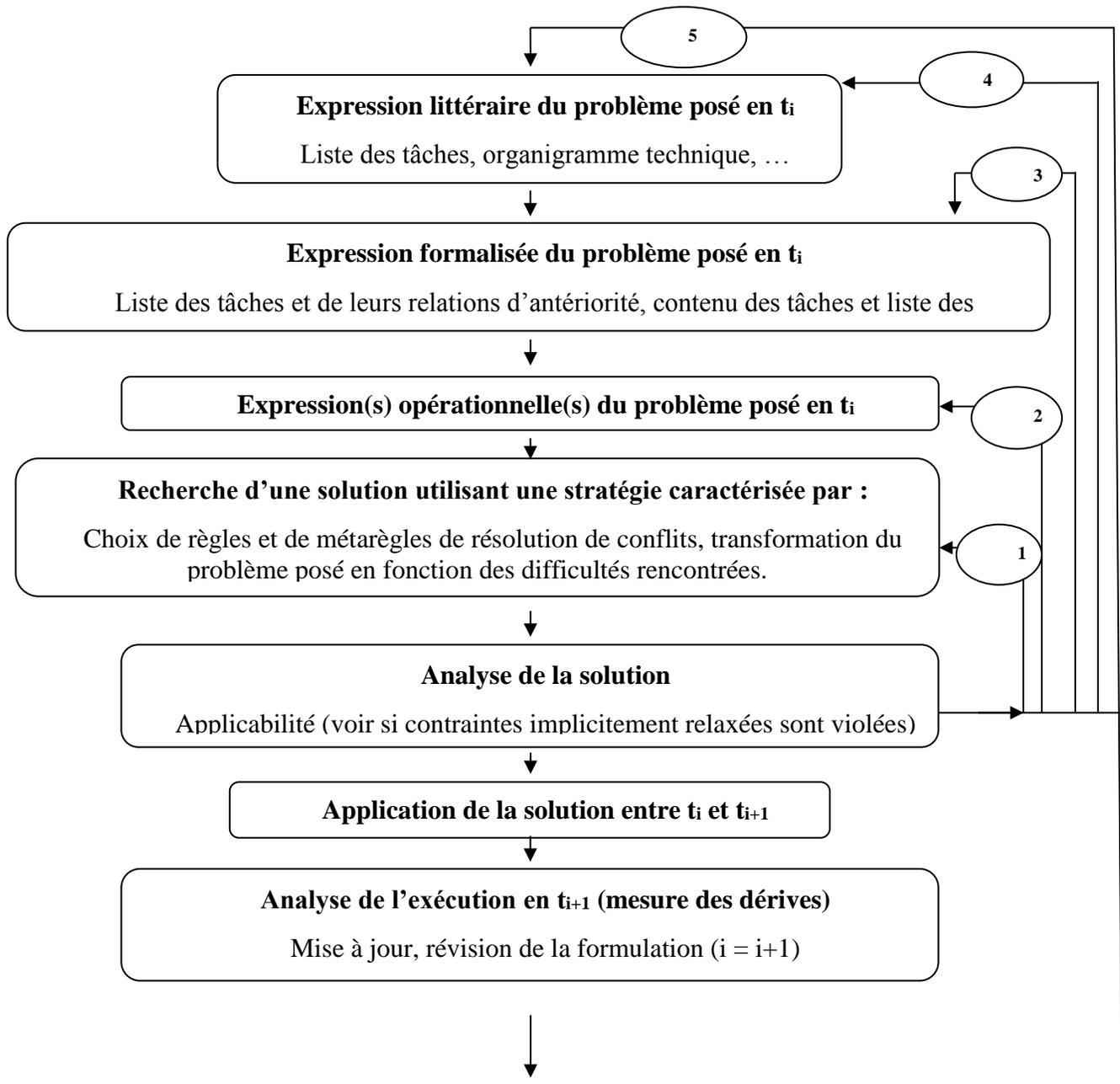
de l'entreprise, les améliorations à apporter et de déceler les goulots d'étranglement ;

- Suivre de près les évolutions techniques en visitant les salons, les entreprises extérieures, ... ; et avoir des contacts avec des fournisseurs d'équipement ;
- Comparer des équipements semblables à nos besoins fonctionnant dans d'autres entreprises, ou même consulter des experts extérieurs.

### **2 Interaction « Formulation du problème – Résolution »**

En allant d'une simple boucle d'adjonction qui lie la solution au problème, l'analyse de l'interaction entre la formulation et la solution d'un problème de gestion de projet s'étale sur un cadre plus large qui prend en considération plusieurs contraintes, la Figure N°2.1 ci-dessous l'explique :

**Figure N° (2.1) :** Interaction entre formulation et résolution d'un problème de gestion de projet



**Source :** Vincent GIARD, *Gestion de projets*, Ed. Economica, Paris, 2004, p.12

Selon ce schéma, on peut distinguer trois formulations du problème, et cela en une date déterminée ( $t_i$ ) ou même avant, afin de l'anticiper.

1. Expression littéraire : elle consiste à une masse d'information structurée mais pas formellement cohérente concernant le problème auquel on veut apporter une solution. Elle est présentée sous forme de liste d'objectifs, moyens disponibles, nécessités du projet.

2. Expression formalisée : plus précise, cette formulation implique un effort de quantification. Elle se résume en une liste de tâches présentant les moyens et les délais nécessaires pour les accomplir. Ici, plusieurs scénarios sont envisageables.
3. Expression opérationnelle : une formulation simplifiée qui aide à élaborer un programme d'action pour agir, notons bien que la simplification engendre un abandon de certaines contraintes.

Une fois le problème est posé d'une manière plus ou moins précise, sous sa forme opérationnelle, des logiciels en matière de gestion de projet s'occupent à trouver des solutions convenantes.

Après l'obtention d'une solution, son analyse permet de décider si *Oui* ou *Non* elle sera acceptée. Cette solution répond aux contraintes du problème posé sous sa forme opérationnelle, c'est-à-dire sous une forme simplifiée. Par conséquent on aura plusieurs boucles de rétroactions énumérées 1, 2, 3 et 4 :

1. La première boucle est la résultante d'une mauvaise maîtrise du logiciel, cela dit la définition et la transformation automatique du problème ne correspond pas au problème posé réellement.
2. La seconde boucle consiste à jouer sur la formulation opérationnelle du problème, autrement dit, le rendre plus cohérent et moins simplifié.
3. La troisième boucle consiste à modifier l'expression formalisée, c'est-à-dire reformuler le problème sans changer les grandes lignes tel que les objectifs à atteindre.
4. La quatrième boucle consiste à modifier l'expression littéraire. Dans ce cas une partie des objectifs qui paraît non-compatible sera mise en cause notamment dans les délais, les coûts, les risques...

Dès lors, l'exécution de la solution sera possible, un suivi est ultérieurement nécessaire afin de constater les éventuels écarts en  $(t_{i+1})$ . Ces écarts et d'autres informations fournis par l'environnement seront la cause d'une nouvelle boucle de rétroaction qui pousse à modifier l'expression littéraire du problème, et par la suite mène à une nouvelle série d'itérations.

De ce fait, selon Vincent Giard ... « La description de ce processus montre que seule une interaction forte entre la formulation du problème et sa résolution est de nature à garantir une certaine cohérence d'ensemble entre les différents objectifs et les moyens alloués. »<sup>1</sup>

### 3 Critères de choix d'investissement

Pour arriver à présenter les différents critères de sélection sur lesquels repose le choix d'investissement, on doit dans un premier temps évoquer les méthodes d'évaluations de la rentabilité qui se divisent en :

- Les méthodes comptables ;
- Les méthodes financières.

#### 3.1 Les méthodes comptables

Trouvent leurs fondements dans les ratios de rentabilité, notamment le taux de rentabilité moyen calculé de la manière suivante :

$$ROI = \frac{\textit{Bénéfice net}}{\textit{Investissement net}}^2$$

Le ROI sera calculé chaque année pour toute la durée de vie de l'investissement, une moyenne sera à la fin calculée. Mais il faut noter que cette méthode constitue une erreur grave car elle considère qu'une fois l'investissement amortis, il générera plus de rentabilité. Par contre des bénéfices sont toujours générés, ce qui mène à des taux de rentabilité infinis

Une autre méthode, qui évite l'erreur de celle citée ci-dessus, consiste à calculer la moyenne des « Bénéfices net » et celle des « Investissement net », et par la suite calculer le taux de rentabilité moyen, elle est donnée alors sous la forme suivante :

$$\textit{Taux de rentabilité moyen} = \frac{\textit{Bénéfice net moyen}}{\textit{Investissement net moyen}}^3$$

Il est évident que ce critère n'est pas objectif car il se base sur des valeurs comptables, et non pas financières d'une part. D'autre part, il ne prend pas en compte l'axe « Temps » et considère

---

<sup>1</sup> Vincent GIARD, op.cit., p.15

<sup>2</sup> Bruno Solnik, Gestion financière, Ed. NATHAN, Paris, 1997, 5e édition, p.105

<sup>3</sup> (3) Ibid., p.105

qu'un bénéfice généré dans 5ans équivaut à celui généré dans une année. Et par conséquent la rentabilité réelle sera surestimée.

### 3.2 Les méthodes financières

À l'encontre des méthodes comptables, les méthodes financières donnent une importance considérable au temps, et définie l'approche de l'actualisation.

#### 3.2.1 Définition de l'actualisation

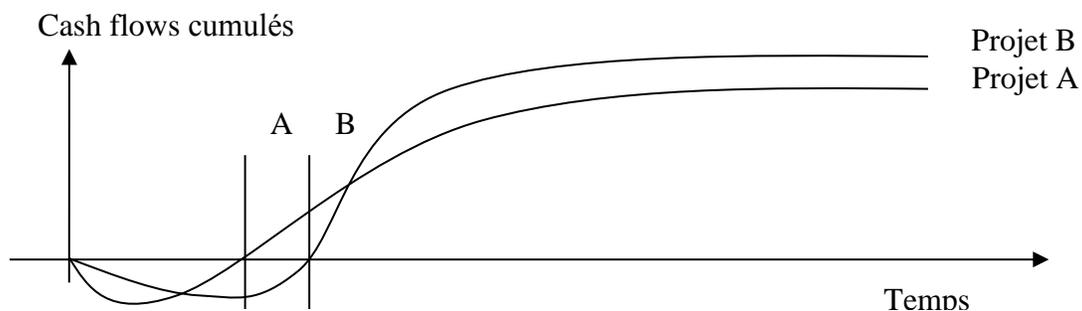
« L'actualisation est la méthode universelle pour calculer la rentabilité, en rapprochant des valeurs générées sur des périodes différentes »<sup>1</sup>, autrement dit, cette approche permet de comparer des flux (In ou Out) engendrés par l'acquisition et/ou l'exploitation sur plusieurs périodes.

À partir de cette approche découlent les critères d'arbitrage entre investissements, ci-dessous cités :

##### 3.2.1.1 Le délai de récupération (DR)<sup>2</sup>

Représente le temps nécessaire pour récupérer ou rembourser les fonds investis par l'entreprise. En cas de concurrence entre projets, le choix portera sur celui dont le DR est le plus court, mais il sera insuffisant surtout pour les projets lourds car le jugement porté sur le projet ne changera pas au-delà du délai de son remboursement. C'est-à-dire que si un projet 'A' serait préféré au projet 'B', mais que ce dernier génère un gain cumulé plus important que celui de 'A' tandis qu'il sera remboursé dans un délai plus long, le choix devra porter sur le projet 'B' au lieu du projet 'A'. Cette idée est illustrée par le graph N°2.2 suivants

**Graph N° (2.2) :** Les limites de l'arbitrage entre projets par le seul critère de (DR)



**Source :** R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Ed. DUNOD, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, p.125

<sup>1</sup> Caroline Selmer : Construire et défendre son budget, op.cit., p.133.

<sup>2</sup> Temps de retour, ou payback.

### 3.2.1.2 La valeur actuelle nette (VAN)<sup>1</sup>

La VAN est l'enrichissement prévisible apporté par l'investissement. Elle équivaut la somme des *cash-flows actualisés* générés par l'investissement au coût de financement ( $K$ ) y compris le montant initial. Elle permet de connaître si l'investissement est rentable ou non, et elle est calculée de la manière suivante :

$$\begin{aligned} VAN &= -I_0 + \frac{G_1}{(1+k)} + \frac{G_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{G_n}{(1+k)^n} \\ &= -I_0 + \sum_{i=1}^n G_i(1+k)^{-i} \end{aligned}$$

Où :

- $I_0$  : montant initial investi ;
- $G$  : gains futurs ;
- $K$  : coût de financement (taux d'actualisation) ;
- $n$  : durée de vie du projet.

### 3.2.1.3 Taux interne de rentabilité (TIR)

C'est le taux qui annule la VAN, c'est-à-dire c'est le taux d'actualisation qui solde l'investissement sans gains ni pertes. Il se calcule selon la formule :

$$0 = -I_0 + \sum_{i=1}^n G_i(1+t)^{-i}$$

Avec :  $t$  : TIR

Selon les deux critères VAN et TIR, le choix se fera de la manière suivante<sup>3</sup>:

$$VAN > 0 \Leftrightarrow TIR > k \Rightarrow \text{Projet adopté}$$

$$VAN < 0 \Leftrightarrow TIR < k \Rightarrow \text{Projet rejeté}$$

<sup>1</sup> Appelée aussi bénéfice net actualisé.

<sup>2</sup> Caroline Selmer : Construire et défendre son budget, op.cit, p.135.

<sup>3</sup> Idem, p.136.

### 3.2.1.4 Le retour sur le capital employé (ROCE)<sup>1</sup>:

Ce critère mesure la création de valeur générée par un projet d'investissement, il sera calculé en mesurant dans un premier temps le résultat opérationnel<sup>2</sup> ainsi que les capitaux employés. Le ratio RO/CE sera ensuite comparé au coût du capital<sup>3</sup> qui sera à son tour calculé comme suit<sup>4</sup> :

$$\begin{aligned} CC = k &= \text{Coût moyen pondéré des fonds propres et des fonds empruntés} \\ &= K_e \left( \frac{E}{E + D} \right) + K_d \left( \frac{D}{E + D} \right) (1 - \tau) \end{aligned}$$

Où :

- $K_e$  : coût des fonds propres ;
- $K_d$  : coût des fonds étrangers ;
- $E$  : fonds propres ;
- $D$  : fonds étrangers ;
- $\tau$  : taux d'impôt.

Dès que  $(ROCE) > CC$ , l'investissement crée de la valeur, et sera accepté.

Ces critères de rentabilité ne suffisent pas pour arbitrer entre plusieurs projets car au cours de l'exploitation, l'entreprise arrive à tirer des gains autres que comptables, des gains opérationnels : de qualité, de délai ; etc., ils assurent donc un suivi réel obtenu lors de la mise en œuvre du projet, d'une part. D'autre part, la contribution de l'investissement à la réalisation des objectifs stratégiques. Autrement dit, la cohérence des projets d'investissement vis-à-vis des objectifs planifiés.

### 3.2.1.5 La prise en compte de la stratégie

La forme de la stratégie de l'entreprise diffère d'une entreprise à une autre, mais elle se traduit toujours par une masse d'objectifs exprimant les ambitions de celle-ci pour les années à venir.

Le déploiement des liens entre ces derniers (les objectifs) et l'opérationnel pose souvent des difficultés et il est assuré par la planification. Deux questions dès lors seront posées :

---

<sup>1</sup> Return On Capital Employed

<sup>2</sup> Avant frais financiers et frais exceptionnels, mais après impôts.

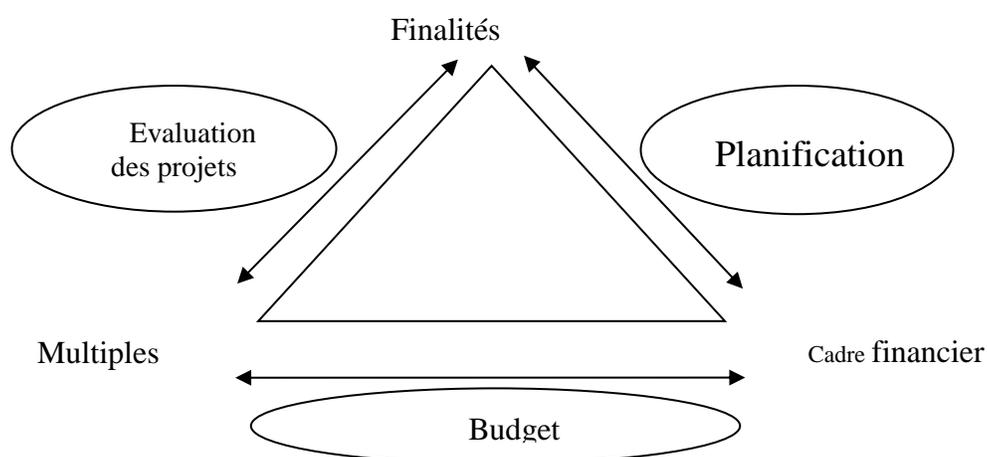
<sup>3</sup> CC, appelé aussi : coût de financement

<sup>4</sup> Caroline Selmer : Construire et défendre son budget, op.cit, p.137.

- Comment relier pratiquement une stratégie globale d'entreprise aux multiples projets étudiés dans ces différentes entités ?
- De quelle façon, à quel niveau, et avec quelles étapes temporelles organiser la rencontre ?<sup>1</sup>

En résumé, les interdépendances entre les fonctions sont un facteur significatif, il est donc nécessaire de les prendre en compte. Le schéma ci-dessous illustre les relations entre les objectifs et les projets.

**Figure N° (2.3) :** Interaction entre objectifs et projets



**Source :** R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, op.cit., p.141

A partir du schéma précédent, on peut distinguer que l'arbitrage se fait selon les mécanismes budgétaires suivants :

- L'étude du projet ;
- Le classement par entités, types, ressources nécessaires ... ;
- La décision, l'inscription au budget et ultérieurement engagement.

<sup>1</sup> R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Ed. DUNOD, 3e édition, Paris, 2006, p.141.

### 4 Dossier type d'étude d'investissement

Ce dossier est presque standardisé chez les entreprises. Il se compose des points suivants<sup>1</sup>:

- Un rappel de l'objet et des éléments clés du projet ;
- Une analyse des incertitudes majeurs du projet : techniques, commerciales, sociales, légales... Afin d'évaluer la crédibilité du projet.
- Une analyse de la pertinence stratégique du projet, c'est-à-dire le degré de cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Une recommandation sur la suite à donner, autrement dit pouvoir choisir entre poursuivre ou stopper le projet compte tenu des informations et anticipations.

---

<sup>1</sup> Idem p.144

## **Section 02 : LA DÉCISION D'INVESTISSEMENT.**

Une fois que l'entreprise arrive à déterminer d'une manière précise son besoin, cette deuxième section présentera la manière dont elle agira, elle s'articule sur trois sections : la quantification du projet, la prise de décision, et l'inscription au budget.

### **1 La quantification du projet**

Cette action permet de suivre de près, de maîtriser principalement les flux de trésorerie. Elle consiste à quantifier le montant total, les gains futurs prévus, ainsi que la durée de vie du projet.

#### **1.1 Le montant de l'investissement**

Celui-ci ne se mesure pas uniquement dans l'acquisition de l'investissement, il inclut également<sup>1</sup>:

- L'étude préalable (Expert, plans,...) ;
- Le transport et la mise en place (Frais de douane...);
- La mise en route (Essais, réglages, ...);
- La formation du personnel ;
- Les installations annexes (Générateurs électriques, chemins, ...);
- Les outillages complémentaires ;
- Les coûts des services annexes (Contrôle de gestion, audit, ...);
- Les éventuels coûts bancaires (Financement par une politique d'endettement) ;

Il faut noter que si le renouvellement d'un investissement se fera après la vente de l'ancien investissement, le prix de vente va réduire le coût d'achat du nouvel équipement<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Caroline Selmer : Construire et défendre son budget, op.cit., p.129.

<sup>2</sup> Compte tenu des incidences fiscale

## 1.2 Les gains futurs

Ils représentent les flux financiers engendrés par l'investissement, ils peuvent être de deux formes : soit une augmentation du chiffre d'affaires, soit une économie des coûts d'exploitation.

Ils seront calculés via le solde de la trésorerie, c'est la différence entre les produits et les charges sur toute la durée de vie du projet. On parle donc de la capacité d'autofinancement (CAF)<sup>1</sup>  
Le tableau suivant représente la manière de son calcul :

**Tableau N° (2.1) : Méthode de calcul de la CAF**

| <i>Calcul des gains futurs</i>                             | <i>N</i> | <i>N+1</i> | <i>N+2</i> | <i>N+3</i> |
|--|----------|------------|------------|------------|
| Chiffre d'affaires (1)                                     |          |            |            |            |
| Coûts d'exploitation :                                     |          |            |            |            |
| Achat de consommables (2)                                  |          |            |            |            |
| Frais de personnel (3)                                     |          |            |            |            |
| Entretien (4) ...  |          |            |            |            |
| Excédent brut d'exploitation<br>(5) = (1)-(2)-(3)-(4) -... |          |            |            |            |
| Amortissement (6)  |          |            |            |            |
| Résultat d'exploitation (7) = (5)-(6)                      |          |            |            |            |
| Impôt société (8)  |          |            |            |            |
| Résultat net (9) = (7)-(8)                                 |          |            |            |            |
| Capacité d'autofinancement :<br>(5)-(8) = (9) + (6)        |          |            |            |            |

**Source** : Caroline Selmer : *Construire et défendre son budget*, Ed. Dunod, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2009, p.131.

## 1.3 La durée de vie

Selon caroline ... « La durée de vie d'un projet est le temps au bout duquel l'investissement initial aura cessé de produire ses effets »<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Appelée aussi marge brute d'autofinancement (MBA) et cash-flow net (CFN)

<sup>2</sup> Caroline Selmer : *Construire et défendre son budget*, op.cit, p.131.

## Chapitre II : LA GESTION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT

La durée de vie selon cette définition est unique, sauf que sur le plan opérationnel, il existe bien plusieurs durées de vie :

- La durée de vie physique ;
- La durée de vie technologique ;
- La durée de vie du produit réalisé grâce à l'équipement ;
- La durée de vie contractuelle.

Notons que les décideurs ne tiennent compte que de la durée la plus courte.

### 2 La prise de décision

Les projets sont sélectionnés selon les critères cités auparavant. Dans la même veine, cette décision sera aussi basée sur les types d'investissements à mettre en œuvre elle sera donc plus facile. Le tableau ci-dessous montre la classification des projets.

**Tableau N° (2.2) :** Classification des projets

| <i>Critères de décision dominants</i>   | <i>Types d'investissement</i>  |
|---|--|
| Critères de coût<br>Avec connaissance de la rentabilité<br>attendue selon le cas. | Obligatoires<br>Stratégiques<br>Etudes et recherches                   |
| Critères de rentabilité   | Productifs   |
| Critères de risque  | Etudes et recherches stratégiques<br>Productifs<br>Capacité, expansion |

**Source :** Caroline Selmer : *Construire et défendre son budget*, Ed. Dunod, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2009 p.140.

La direction chargée de la tâche de décision prend en compte des éléments internes tel que : les moyens financiers, la rentabilité, les risques, ..., d'une part, et d'une autre part, des éléments externes tels que : l'évolution technique et technologique, la concurrence, ... Enfin, l'entreprise tient compte d'autres éléments non quantifiables (les législations par exemple).

### 3 L'inscription au budget

Dès que le choix de l'entreprise sera établi, cette dernière doit inscrire le projet dans le cadre de budget d'investissement, une telle action a des impacts sur les budgets d'exploitation et la trésorerie.

#### 3.1 Budget des dépenses d'investissement

Il consiste à tracer un planning des dates de réalisation des différentes parties du projet, ainsi que des étapes de chaque partie. Les nécessités techniques et les délais de réalisation seront donc très bien définis. Et compte tenu du planning d'avancement des travaux, le budget d'engagement sera élaboré. Toutes les dépenses seront dès lors reportés au budget de la trésorerie.

#### 3.2 Budget des recettes et des dépenses d'exploitation

Dans le cas général, les recettes et les dépenses d'exploitation s'introduisent dans le budget général des dépenses d'exploitation des CRB. C'est-à-dire qu'un isolement comptable n'est pas toujours nécessaire.

#### 3.3 Budget de la trésorerie

Afin d'assurer le bon avancement des travaux, le budget de la trésorerie sera la traduction financière du budget des dépenses d'investissement. Cela nécessite une bonne coordination en matière de décaissement entre les besoins de réalisation et les sources de financement (fonds propres ou empruntés) d'une part. D'autre part, les délais de mise à disposition de ces fonds tenant compte de leurs coûts<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le coût du capital.

## **Section 03 : LA GESTION DES PROJETS.**

Dans le cadre d'une mission précise ayant un début et une fin, la pratique de la gestion est indispensable. De ce fait, on a établi cette troisième section qui vise à définir dans un premier lieu les projets ainsi que la gestion de projet, ensuite à décrire la démarche de la planification. Après, à expliquer la structure hiérarchisée du projet ainsi que les intervenants dans la pratique de la gestion. Et enfin, à conclure par la présentation des difficultés à lesquelles se limite la gestion de projet.

### **1 Définitions et typologie des projets**

#### **1.1 Définitions**

##### **1.1.1 Définition d'un projet**

Un projet est défini, selon Philippe Honorat... « Un projet est une somme d'actions à mener dans un ordre défini pour atteindre un objectif défini sur un terme défini ».<sup>1</sup>

Selon Vincent GIARD... « Une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir... Un projet est défini 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>2</sup>

Selon R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis... « Un projet est une combinaison définie par : le résultat final, un calendrier précis, une dotation de ressource, une organisation et un mode de pilotage spécifique »<sup>3</sup>.

D'après les définitions citées, on peut conclure qu'un projet est un ensemble d'actions à réaliser sous trois contraintes fondamentales :

- La performance technique ;
- Les délais de réalisations ;
- Les coûts engendrés par le projet.

---

<sup>1</sup> Philippe Honorat, Le budget c'est facile !, Ed. D'Organisation, Paris, 2005, p.133.

<sup>2</sup> Vincent GIARD, op.cit, p.07

<sup>3</sup> R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, op.cit., p.212.

Ces contraintes sont interdépendantes, et leur cohérence mène à une bonne exécution et un bon suivi.

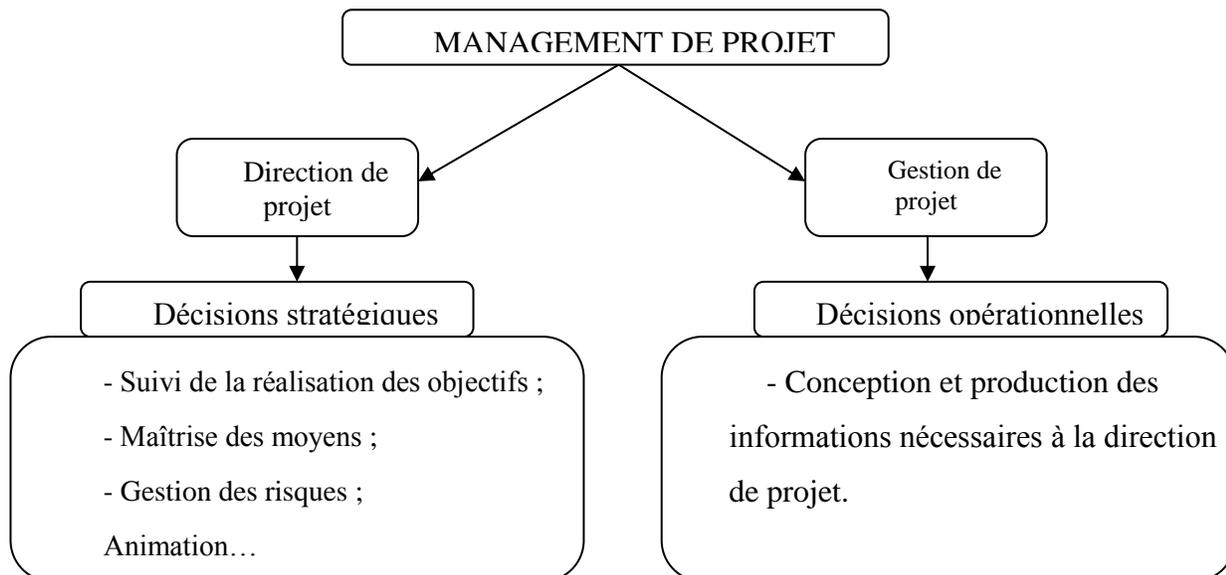
### 1.1.2 Définition de la gestion de projet

D'après Vincent GIARD ... « Elle traite des décisions opérationnelles et intervient dans la préparation de certaines décisions tactiques ».<sup>1</sup>

Il est important de dire que la gestion de projet est autre que le management de projet, ce dernier comporte la gestion de projet et la direction de projet qui est en charge des décisions stratégiques ou tactiques.

Le schéma N°2.4 ci-après illustre les deux volets du management de projet.

**Schéma N° (2.4) :** Composantes du management de projet



**Source :** élaboré par les étudiants, nous même

## 1.2 Typologies des projets

Il existe bien évidemment un grand nombre de type de projets, dépendant de certains critères qui mènent à les différencier.

Selon les trois critères « Taille », « Incertitude » et « complexité », on peut Définir huit types de projets présentés dans le tableau ci-après :

<sup>1</sup> Vincent GIARD, op.cit, p.10.

**Tableau N° (2.3) :** Typologie des projets selon les critères (taille, incertitude, complexité)

|                          | <i>Taille importante</i>   |   | <i>Taille limitée</i>  |  |
|--------------------------|--|---|--|--|
|                          | <i>Forte incertitude</i>   | <i>Faible incertitude</i>                                     | <i>Forte incertitude</i>   | <i>Faible incertitude</i>  |
| <i>Forte complexité</i>  | Projet Va-tout : niveau très élevé de risque, exigeant un dispositif de pilotage très solide | Projet d'excellence : enjeu fort, mais complexité maîtrisée   | Expérimentation pilote avancée : gros risque d'échec mais enjeu limité | Expérimentation pilote de type « validation », sur terrain complexe mais connu |
| <i>Faible complexité</i> | Projet de type « pari » : simple mais risqué   | Projet de type « aubaine » : gain important sans grand risque | Projet exploratoire, « pour voir »                                     | Projet de « tout venant », n'exige qu'un dispositif de pilotage léger          |

**Source :** R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, politique et management public , vol.16 ,n°1 ,1998 op.cit, p.220.

Selon le critère de changement, quatre types de projets seront décrits, chacun concerne un changement spécifique :

**Tableau N° (2.4) :** Typologie des projets selon le critère de changement

| <i>Type de projet</i>      | <i>Type de changement crée</i> | <i>Application</i>  |
|----------------------------|--------------------------------|---|
| Faire des mots croisés     | Evolutionniste                 | Améliorer vos opérations au jour le jour  |
| Se mettre en quête         | Révolutionnaire                | Explorer de manière proactive à l'extérieur des opérations actuelles et des façons de travailler                  |
| Ecrire le scénario         | Evolutionniste                 | Valoriser les compétences existantes  |
| Marcher dans le brouillard | Révolutionnaire                | Résoudre les problèmes ou explorer des zones à l'extérieure des opérations actuelles et des façons de travailler. |

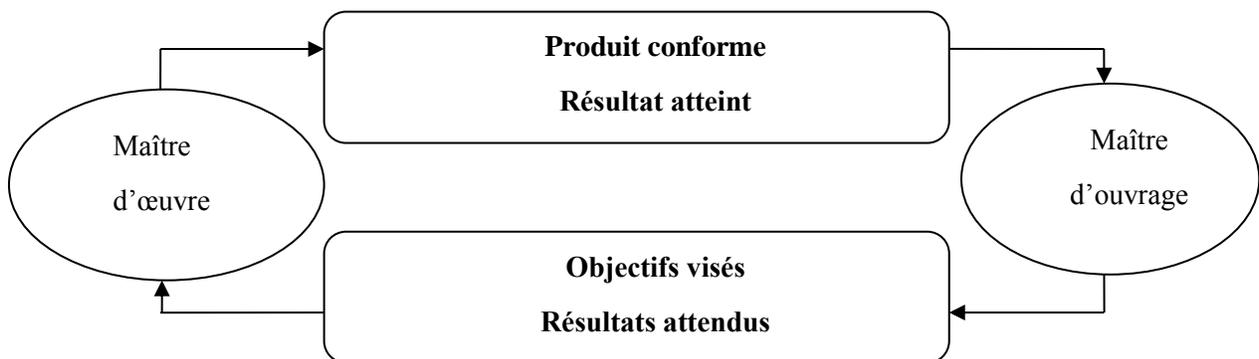
**Source :** Robert BUTTRICK, *Gestion de projets*, Ed. Village Mondial, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, p.131

Chaque type de projet est différent des autres, avec des caractéristiques précises, un leadership différent, et vise à remplir des objectifs distincts.

### 2 Planification et contractualisation

Dans un environnement instable, où la concurrence s'acharne de plus en plus. La dimension « projet » sera elle-même une importante préoccupation pour l'entreprise. Cette dernière s'appuie alors sur des bases autres que statiques. La dynamique dans la gestion des projets, qui implique la *maîtrise d'ouvrage* et la *maîtrise d'œuvre*. Autrement dit La première désigne le client, et se charge de définir les objectifs ainsi de spécifier les résultats à atteindre. Et la deuxième désigne la direction du projet, et se charge de livrer un produit conforme aux exigences du cahier de charges, et de répondre aux attentes de la maîtrise d'ouvrage. Le schéma ci-dessous explique ce cycle :

**Figure N° (2.5) :** La dynamique dans la gestion de projet



**Source :** élaboré par les étudiants

### 2.1 Les acteurs et l'interaction des responsabilités

#### 2.1.1 Les acteurs

Un projet a besoin d'une personne qui l :

- En a l'idée : l'initiateur ;
- A besoin des bénéfices attendus : les sponsors et le comité de pilotage ;
- Le manager : le chef de projet ;
- Entreprendre le travail : les managers et les membres d'équipes.

<sup>1</sup> Robert BUTTRICK, op.cit, p.71.

L'initiateur : la personne qui identifie le besoin de projet et le met en évidence en le publiant sous forme de proposition.

Le sponsor : souvent directeur ou cadre supérieure, il assure de livrer les résultats attendus en suivant de près le projet sur toute sa durée de vie. Il est compétent et doit être doté de différentes qualités :

- Un leader ;
- Un agent de changement ;
- Un preneur de décision.

Le comité de pilotage<sup>1</sup> : reporte de l'aide au sponsor dans le but de livrer à la maîtrise de l'ouvrage les résultats souhaités, il doit donc :

- Contrôler l'avancement du projet ;
- S'assurer que les intérêts de l'entreprise sont servis au mieux.

Le chef de projet : responsable de la conduite du projet au jour le jour, il peut être aidé par un coach<sup>2</sup> dans le cas où le chef de projet est peut entraîner. Afin d'atteindre une performance visée, un chef de projet doit remplir une combinaison de quatre facteurs<sup>3</sup>:

- La connaissance ;
- Les compétences ;
- Les comportements ;
- L'expérience.

Les managers et les membres d'équipe : ce sont les acteurs, ils sont responsables des tâches confiées à eux, en respectant les délais et le budget. Les managers en particulier ont le rôle de diriger et superviser chaque membre de l'équipe.

Le schéma N°2.6 ci-dessous résume les différents acteurs, ainsi que leurs interactions.

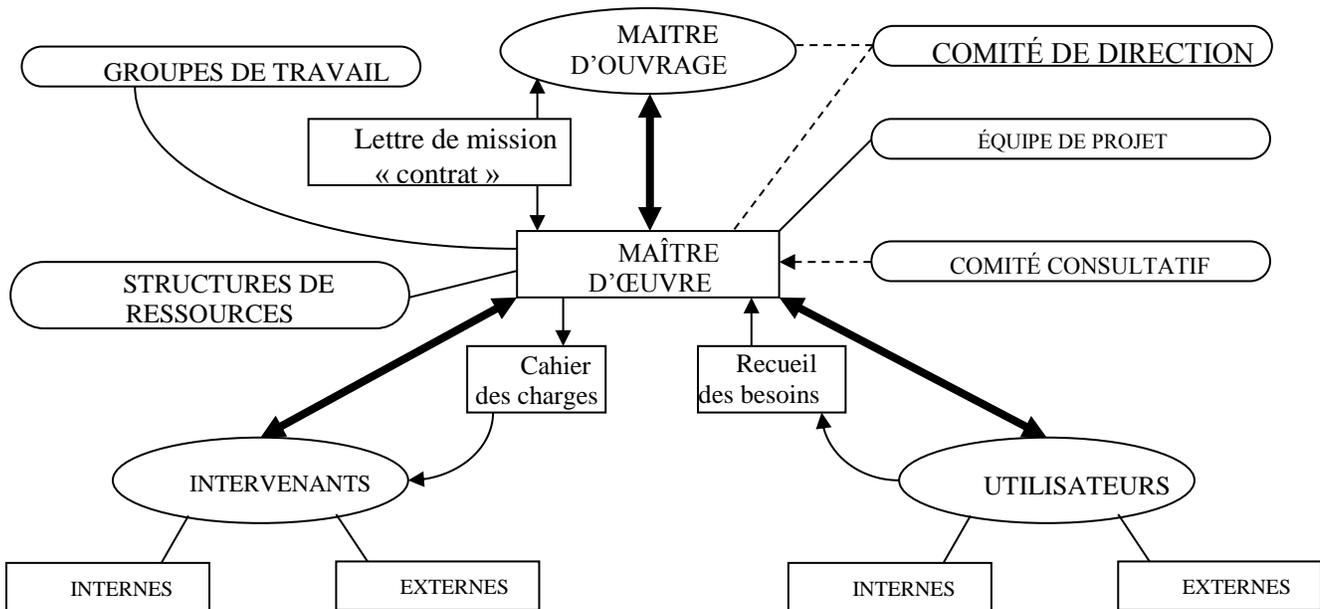
---

<sup>1</sup> Appelé aussi groupe de pilotage ou conseil de pilotage

<sup>2</sup> Appelé aussi animateur de projet.

<sup>3</sup> Robert BUTTRICK, op.cit, p.77.

**Schéma N° (2.6) :** Interaction entre les différents acteurs dans la gestion de projet

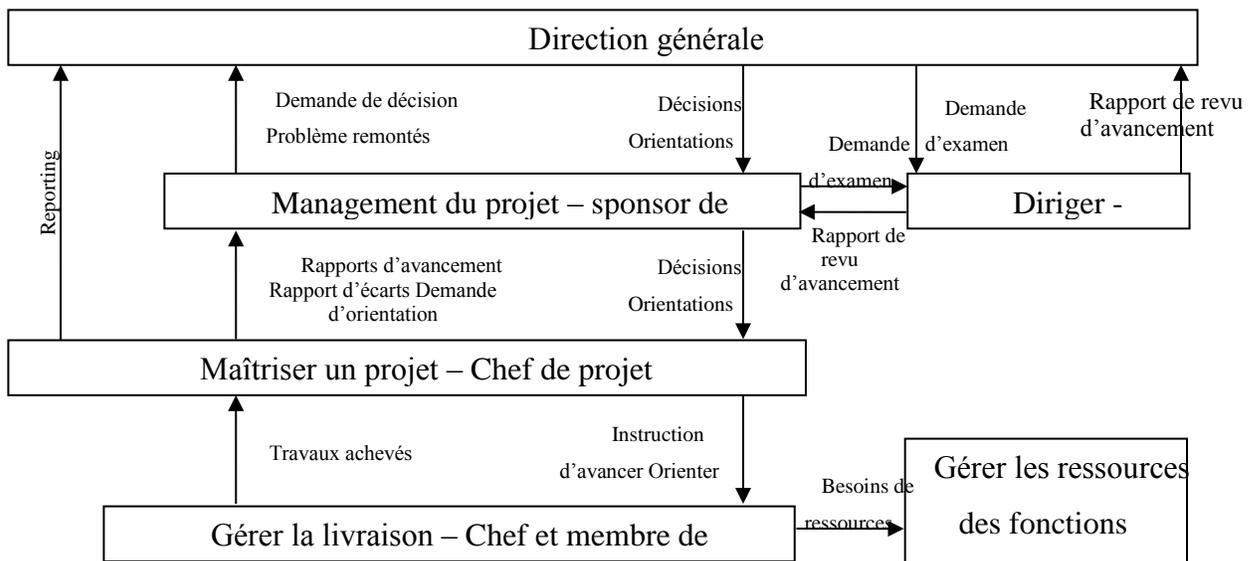


**Source :** Henri Georges Minyem, *De l'ingénierie d'affaires au management de projet*, Ed. D'Organisation, Paris, 2007, p.69

### 2.1.2 Interaction entre responsabilités

Les acteurs de projets ont chacun des responsabilités, certains peuvent déléguer une partie d'expliquée par la Figure N2.7 ci-dessous :

**Figure N° (2.7) :** Interaction des responsabilités entre acteurs de projet



**Source :** Robert BUTTRICK, gestion de projets op.cit., p.489

### 2.2 La Planification et la contractualisation

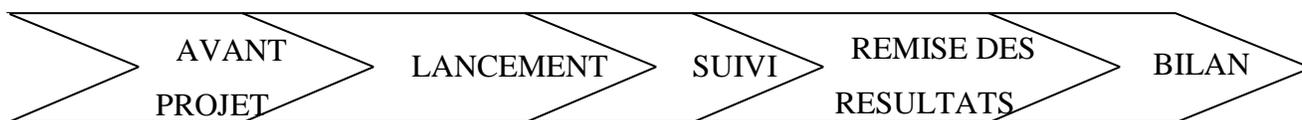
#### 2.2.1 La planification

Le souci du chef de projet est d'arriver à livrer le projet dans les délais tracés, en respectant les budgets fournis, menant à satisfaire les attentes de l'entreprise. De ce fait, la première mission du chef de projet est donc de tracer le plan de projet, en entamant plusieurs volets concernant les multiples aspects du projet, notamment<sup>1</sup>:

- La maîtrise de la dimension financière ;
- Le déroulement technique prévisionnel ;
- Les projections commerciales ;
- Les caractéristiques humaines, et socio-organisationnelles.

Le plan de projet comprend aussi un budget échancier<sup>2</sup>, et peut être divisé de la manière suivante<sup>2</sup>:

**Figure N° (2.8) :** Les différentes phases d'un projet d'investissement.



**Source :** élaboré par les étudiants, nous même

Une structure organisationnelle de travail et maintenant nécessaire, elle consiste à découper le projet en lots de travail basés sur les étapes de son cycle de vie. Ce découpage permet de monter un organigramme technique reliant les tâches à accomplir tout en identifiant les dépendances entre elles. Il est construit d'abord en allant du projet vers les tâches (TOP/DOWN), et revérifier par la suite en allant du sens opposé (BOTTOM/UP) dans le but d'avoir une autre vision du projet. Cette démarche répond sur des questions du type<sup>3</sup> : « *Quoi ?* » ou « *Comment ?* », et se fonde sur des considérations<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, op.cit., p.224.

<sup>2</sup> À revoir en détail dans le chapitre suivant.

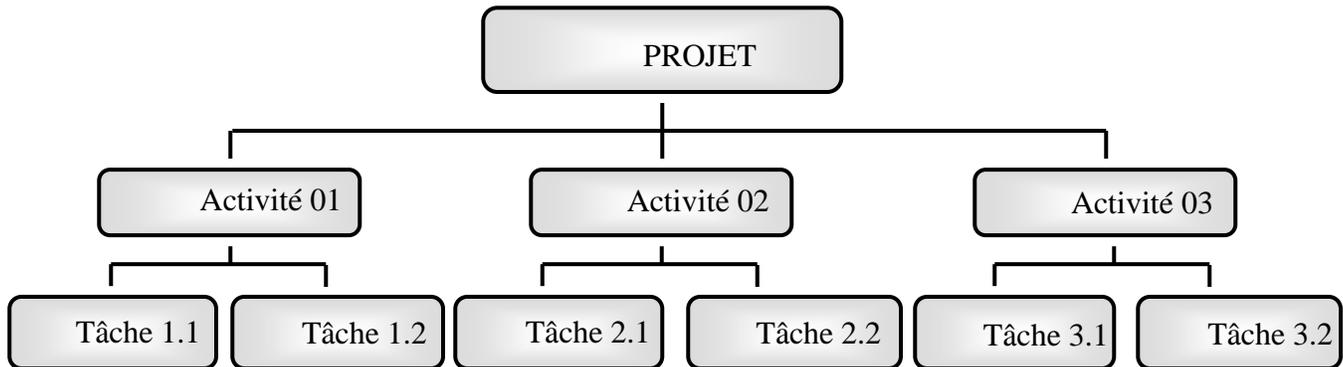
<sup>3</sup> R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, op.cit., p.226.

<sup>4</sup> Vincent GIARD, op.cit, p.64.

- Du type ensembliste : comment décompose-t-on le projet ?
- Du type fonctionnel : à quelle technologie va-t-on recourir ?
- Du type organisationnel : qui fait quoi ?

La figure N°2.9 ci-dessous illustre la démarche descendante où les flèches représentent les relations d'inclusion, c'est-à-dire la réunion des tâches d'un niveau ( $N_k$ ) reconstitue la tâche initiale en ( $N_{k-1}$ ).

**Figure N° (2.9):** Organigramme technique.



**Source :** élaboré par les étudiants

### 2.3 La contractualisation

L'entreprise, à travers les projets d'investissement, vise à franchir des objectifs bien définis. De ce fait, une contractualisation d'objectifs est nécessaire, car dans la gestion des projets et en particulier les grands projets, le livrable sera structuré en forme de sous-projets, les objectifs seront donc redéployés.

Cette action mène à responsabiliser les acteurs, mais provoque la modification du contenu et des objectifs du dispositif contractuel. Et afin de résoudre ce problème, il faut qu'elle soit exceptionnelle la cause pour laquelle des changements des engagements contractuels sont apportés.

### 3 Structure hiérarchisée du projet

Au cours de l'exécution de projet, les équipes de travaux seront organisées d'une manière à assurer les procédures de suivi, la circulation de l'information, la prise de décision, ... Cette organisation change en fonction de la spécificité de projet :

### 3.1 La structure avec facilitateur de projet

Dans cette structure, le facilitateur n'a aucun pouvoir ni fonctionnel, ni hiérarchique, mais peut proposer des suggestions et des propositions concernant la manière de l'avancement des travaux. Il est une force de proposition pour le chef de projet.

### 3.2 La structure avec coordonnateur de projet

Dans une organisation avec coordonnateur, ce dernier sert de lien de transmission entre les différents intervenants sur le projet et le chef de projet. Aussi, il assure la consolidation des informations relatives au projet.

### 3.3 La structure matricielle

C'est une structure qui concerne les entreprises habituées au fonctionnement en mode « Projet » notamment les entreprises industrielles. Elle induit naturellement un partage de responsabilités dans le management des personnes.

### 3.4 La structure en commando « task-force »

C'est l'organisation la plus efficace et la plus réactive en mode « Projet ». Le chef de projet dispose du budget et des ressources nécessaires, il fonctionne en autonomie et gère ses priorités selon les impératifs contractuels de la lettre de mission. En effet, dans ce type d'organisation, le projet fonctionne comme une PME au sein de l'entreprise, les ressources lui sont affectées à plein temps durant toute sa durée de vie.

## 4 Limites et difficultés de la gestion de projet

La bonne gestion des projets mène à une fin favorisée par l'entreprise, mais elle est souvent dérangée, perturbée et doit faire face à des limites différentes, citons entre autres<sup>1</sup>:

- La difficulté d'adapté l'organisation à un fonctionnement en ingénierie concourante ;
- Les difficultés techniques pour la mise au point des outils adaptés ;
- Les conditions de succès sont très exigeantes et difficile à réunir ;

---

<sup>1</sup> Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, op.cit., p.243.

- La difficulté rencontrée pour organiser le retour d'expérience, et d'une manière plus générale, pour assurer une dynamique d'apprentissage organisationnel de projet à projet ;
- La maîtrise des phases amont du projet, et de leur impact sur les phases aval.

Pour les limites citées ci-dessus, nous suggérons :

- D'exiger des pratiques et des outils de pilotages adaptés afin d'arriver à mettre en œuvre une ingénierie concourante, et cela en agissant en équipe simultanément pour éviter les retards occasionner par le passage entre deux tâches successives dans l'organisation séquentielle ;
- De simplifier la définition des objectifs, et s'assurer de leur cohérence ;
- De mieux sélectionner les chefs de projet, en utilisant des critères adéquats pour avoir le meilleur profil ;
- De mieux gérer et allouer les ressources, et d'adopter des systèmes d'information performants ;
- De s'appuyer sur la culture de la communication et de la coordination ;
- De simuler l'impact des décisions prises en amont afin d'être d'une certaine certitude de la manière dont elles influenceront la performance des activités ultérieures ;
- De s'appuyer sur les compétences collectives, et de standardiser les processus de travail en utilisant un vocabulaire unique pour tous les projets par exemple.

## **Section 04 : DÉTERMINATION DU BUDGET.**

Afin d'avoir une idée claire sur la façon avec laquelle on procédera, les responsables du projet tracent des plans à suivre, qui servent de base pour le contrôle par la suite.

De ce fait, on a réalisé cette section qui sert à présenter la démarche à suivre pour préparer les plans prévisionnels concernant les projets d'investissement. Elle s'articule sur quatre sous sections : les généralités sur budget, le cycle de vie d'un projet, l'évaluation des coûts et la détermination du budget.

### **1 Généralités sur le budget de projet**

Un projet d'investissement est rarement un acte isolé, c'est-à-dire qu'il implique presque tous les services de l'entreprise notamment : l'approvisionnement, la production, le commercial, la finance, les ressources humaines, la direction générale ... Il est donc important que chaque service participe à l'élaboration du plan d'action du projet ainsi que son budget.

Le budget de projet sera alors la résultante d'une contribution générale selon une démarche qui consiste à :

- Etablir la liste des tâches à accomplir ;
- Définir les délais nécessaires pour chacune des tâches ;
- Etablir le planning de réalisation et s'assurer de l'optimisation de la répartition des temps des tâches ;
- Calculer les coûts et les affecter à leurs tâches correspondantes ;
- Totaliser les coûts prévus période par période.

### **2 Le cycle de vie de projet**

Selon R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis.... « Le cycle de vie d'un produit concerne un “ *Produit-concept* ” avant, pendant et après sa concrétisation matérielle en objets produits et vendus ». <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, op.cit., p.289.

## Chapitre II : LA GESTION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT

La définition précédente pourra servir de base pour notre recherche car en considérant le projet d'investissement étant un produit à réaliser à terme, ce dernier sera divisé en plusieurs phases.

D'après l'IAF<sup>1</sup>, les cinq étapes d'une affaire sont<sup>2</sup>: la prospection, la qualification, la négociation, la réalisation et le suivi. De son côté la gestion de projet compte douze, mais il y a une correspondance entre les phases du projet et les étapes de l'affaire. Cette correspondance est illustrée par le tableau N°2.5 suivants, et expliquée ensuite :

**Tableau N° (2.5) :** Étapes d'une affaire, et phases du projet.

| <i>Chez le PROJECT MANAGER (12 phases)</i>   | <i>Chez l'IAF (5 étapes)</i>  |
|--|-------------------------------|
| 1. Prise de conscience d'un besoin<br>2. Détermination des solutions<br>3. Faisabilité financière<br>4. Évaluation et choix des sources<br>5. Appel d'offres /consultation | I. Prospection                |
| 6. Étude des propositions<br>7. Ajustement et modification<br>8. Décision de la réalisation  | II. Quantification (ou étude) |
| 9. Négociation et contrat<br>10. Définition précise  | III. Négociation              |
| 11. Réalisation, avenants, travaux complémentaires   | IV. Réalisation               |
| 12. Évaluation   | V. Suivi                      |

**Source :** Henri Georges Minyem, De l'ingénierie d'affaires au management de projet, Ed d'Organisation, Paris, 2007. op.cit., p.49.

### 2.1 La prospection

Cette étape doit aboutir à un lancement d'un appel d'offres ou une négociation d'un marché, Cela nécessite des outils d'analyse et de reporting et s'achève par l'élaboration d'un plan d'action où le temps et les coûts seront chiffrés. Elle comprend les phases :

<sup>1</sup> Ingénierie des affaires.

<sup>2</sup> Henri Georges Minyem, op.cit., p.35.

- La prise de conscience d'un besoin ;
- La détermination des solutions ;
- La faisabilité financière ;
- L'évaluation et choix des sources ;
- L'appel d'offres et la consultation.

### **2.2 La qualification « étude »**

Elle consiste à cerner le contexte et l'objet de l'affaire, d'évaluer les risques possibles et d'envisager l'opportunité et la faisabilité de l'étude d'une offre. Elle comprend les phases de :

- L'étude des propositions ;
- L'ajustement et la modification ;
- La décision de la réalisation.

### **2.3 La négociation**

Elle consiste à traiter les points posant des blocages et qui nécessitent un effort pour les relevés, elle s'achève par la signature du contrat et comprend deux phases :

- La négociation et la signature du contrat ;
- La définition précise du besoin.

### **2.4 La réalisation « Le pilotage »**

Cette action est assurée par un chef de projet, qui suit le déroulement de la réalisation, elle correspond à la phase de la réalisation, des avenants, et des travaux complémentaires dans le cycle de vie du projet.

### **2.5 Le suivi**

Cette fonction est nécessaire afin d'évaluer la rentabilité par rapport aux objectifs. En termes de projet, la phase correspondante à cette étape est l'évaluation.

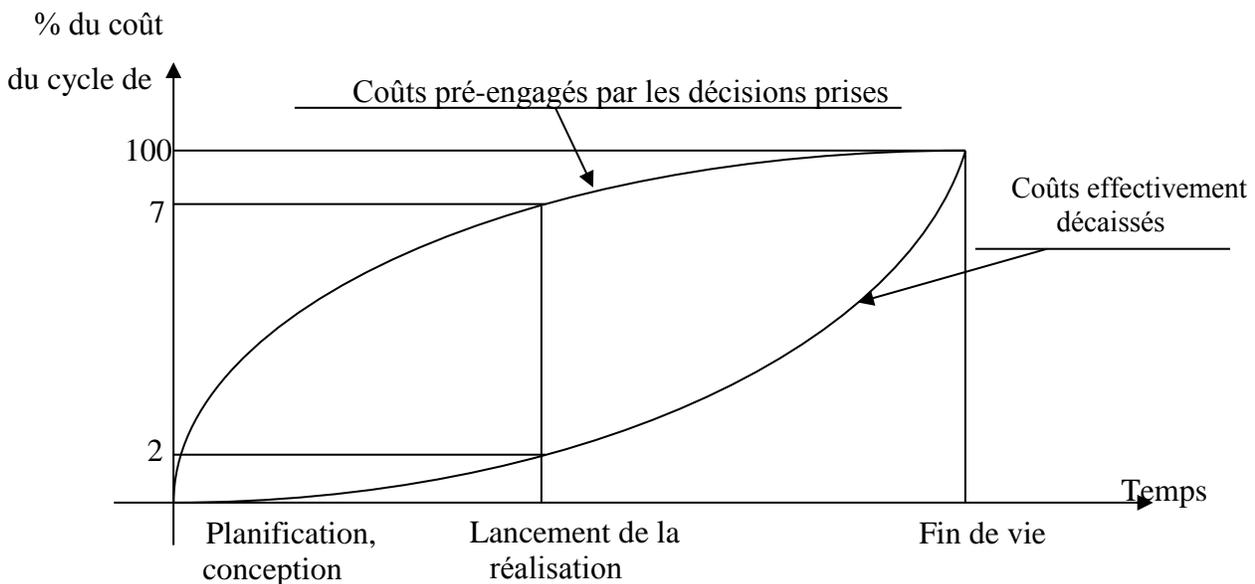
Le concept de « cycle de vie » est primordial dans les techniques de gestion de projet. Il peut être traduit dans une courbe représentant la manière dont le coût total du cycle est encouru.

## Chapitre II : LA GESTION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT

Dans l'illustration ci-après, la courbe du bas représente les dépenses effectivement décaissées à une date donnée, celle du haut représente les dépenses prévues. Ce sont des dépenses futures.

Aussi, une comparaison entre les deux courbes aboutis à mettre en évidence l'impact des phases amont sur les coûts des phases aval. La figure N.2.10 ci-après explique en détail les dépenses dans un cycle de vie de projet.

**Figure N° (2.10) :** *Les dépenses dans un cycle de vie de projet*



**Source :** R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Ed. DUNOD, 3e édition, Paris, 2006 op.cit., p.290

Le but de l'analyse du cycle de vie d'un projet tend à :

- La maîtrise du contrôle budgétaire des phases amont en se basant sur l'analyse et le contrôle de leurs dépenses effectives.
- La maîtrise de l'impact engendré par les phases amont sur les coûts futurs.

Cette analyse dites des coûts ainsi que la courbe précédente seront expliquées d'une manière plus détaillée.

### 3 L'analyse des coûts du cycle de vie

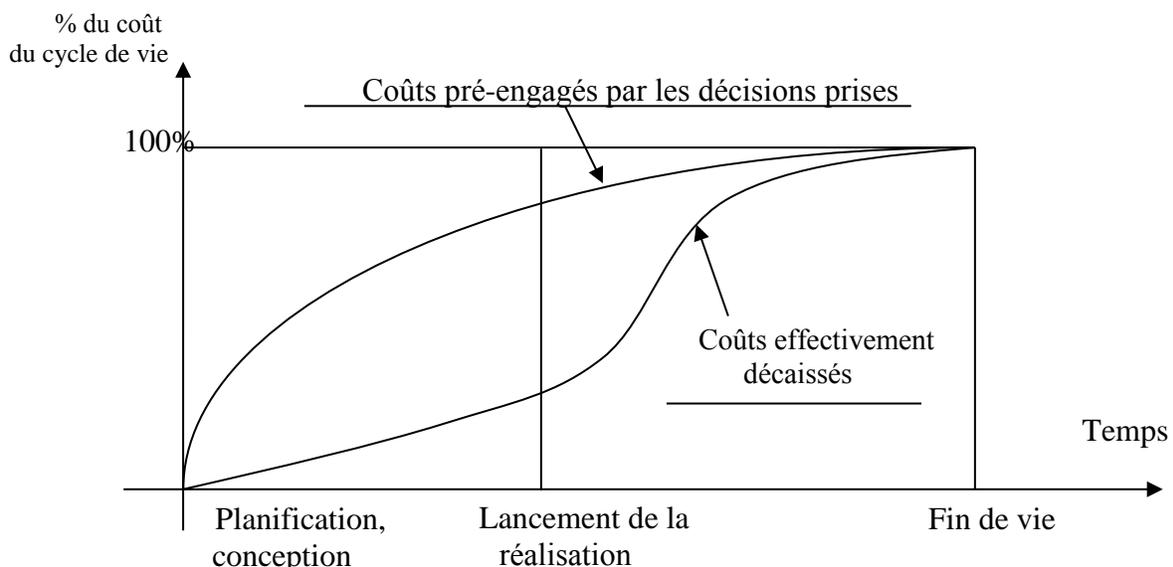
Tout au long du cycle de vie, des coûts seront résulté par le projet, du lancement et de la production jusqu'à l'exploitation. L'entreprise doit couvrir la totalité de ces coûts qui comprennent notamment :

- Les coûts de recherche et développement ;
- Les coûts d'acquisition de ressources et de production ;
- Les coûts de production liés au produit ;
- Les coûts de l'après-vente ;
- Les coûts de retrait du produit (Le désinvestissement).

L'ensemble de ces coûts sera par la suite comparé aux charges constatées par la comptabilité, car les décisions techniques et opérationnelles s'étalent jusqu'à la fin du cycle de vie, c'est-à-dire que les conséquences financières seront différentes que celles constatées à priori. Ces différences au cours du cycle de vie sont dues essentiellement à des décalages entre le cumul des coûts engagés et celui des coûts effectivement décaissés au niveau de certaines phases.

Le schéma N.2.11 ci-dessous montre par exemple qu'entre 90-95% des coûts du cycle de vie sont engagés avant d'entamer la phase production contre 20% des coûts effectivement décaissés.

**Schéma N°(2.11) :** *Conséquences des décalages de décaissement*



- **Source :** Vincent GIARD, *Gestion de projets*, Ed. Economica, Paris, 2004. op.cit., p.87

Notons que les charges engendrées par le cycle de vie auront un impact direct sur la trésorerie, et par la suite donne une vision claire de la période sur laquelle un projet sera rentable ainsi que les problèmes de trésorerie qu'il peut engendrer.

### 4 L'estimation des coûts et la détermination du budget

#### 4.1 Estimation des coûts

Cette pratique doit prendre en compte le contenu du projet ainsi que son planning, elle se fera alors à travers le même organigramme de tâches déjà préparé, et comprendra deux options :

- Le coût d'utilisation des moyens de l'entreprise ;
- Le coût des achats résultant du projet.

#### 4.2 Les méthodes d'estimation des coûts

Les estimations permettent d'affiner la précision du coût global de l'investissement, elles partent d'une approche comparative, et se précise au fur et à mesure de la connaissance des spécificités du projet. On compte quatre méthodes :

- La méthode globale (analogique) : elle se fait à la naissance du projet, sans études complémentaires, elle est donc dotée d'une importante marge d'erreur ( $\pm 40$  à  $50\%$ ). Selon cette méthode, le coût sera calculé de la manière suivante :

$$\frac{\text{Coût de l'investissement recherché}}{\text{Coût de l'investissement connu}} = \left( \frac{\text{Capacité de l'investissement étudié}}{\text{Capacité de l'investissement connu}} \right)^{K^1}$$

Où K représente le facteur d'extrapolation généralement compris dans l'intervalle]0.5,0.8[;

- La méthode paramétrique (modulaire) : la marge d'erreur diminue ( $\pm 25$  à  $30\%$ ) du fait de l'utilisation de toutes les informations concernant les procédés de réalisations. Cette méthode s'appuie sur la décomposition du projet en gros ensembles appelés « Modules » ;
- La méthode semi-détaillée : au cours de l'exécution du projet, les coûts seront de plus en plus fins, et cela grâce à la décomposition structurée de ses travaux. De ce fait la marge d'erreur diminue encore ( $\pm 15$  à  $20\%$ ). Cette estimation permet de tracer un plan de financement en utilisant plusieurs paramètres notamment : la taille, la complexité, l'environnement...etc. ;

---

<sup>1</sup> Henri Georges Minyem, op.cit, p.159

- La méthode détaillée (analytique) : cette méthode se base sur l'analyse de tous les postes nécessaires à la réalisation du projet et sert de base pour établir le budget initial. Sa marge d'erreur est très basse ( $\pm 2$  à 5%).

### 4.3 Les éléments du plan global des coûts

L'estimation des coûts généraux des éléments nécessaires à la réalisation sera ensuite présentée sous forme de plan global des coûts, à base de trois éléments :

- L'estimation de base : « Le total des coûts de toutes les activités identifiées, y compris le coût du temps de vos propres salariés et tous les achats »<sup>1</sup>.
- La réserve de contenu de projet : « L'estimation de ce que votre expérience et votre bon sens vous indique de faire, mais qui n'a pas été encore explicitement identifié ».<sup>2</sup>
- La provision pour risque : « Comprise dans l'estimation afin de tenir compte de l'imprévu, c'est-à-dire le risque, son rôle n'est pas de compenser une mauvaise estimation ».<sup>3</sup>

L'estimation des coûts sera divisée entre les trois éléments cités ci-dessus, elle sera modifiée au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

### 4.4 Détermination du budget

Une fois l'ensemble des coûts estimé, on procède à une consolidation progressive des charges dans le but d'arriver à tracer le budget de base du projet d'investissement.

Il faut noter que l'exécution des tâches du planning est consommatrice de ressource et par conséquent génératrice de charge, elle sera donc prise dans le budget.

La consolidation mène à élaborer le budget de base « budget initial » qui sera accompagné par d'autres budgets dites « non-distribués » destinés à la réalisation des tâches spécifiques et détaillées.

---

<sup>1</sup> Robert BUTTRICK, Gestion de projets, op.cit., p.272.

<sup>2</sup> Idem p.272

<sup>3</sup> Idem p.273

Le budget initial sera la traduction monétaire du planning, il sera considéré comme un plan financier informant l'équipe de projet principalement sur<sup>1</sup> :

- Le coût de chaque étape et de chaque lot de travail ;
- Les personnes responsables de ces coûts ;
- Les bénéfices engendrés par le projet ;
- Les engagements financiers ;
- Les cash-flows ;
- L'autorisation financière.

### 4.5 L'élaboration du budget initial

Elle sera directement entamée après la signature du contrat, elle est assurée par une masse de documents mise à la disposition du chef de projet notamment.<sup>2</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 ;
- L'analyse des risques et pénalités ayant conduit 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 le processus suivant :

---

<sup>1</sup> Idem p.369

<sup>2</sup> Henri Georges Minyem, op.cit, p.183.

- La définition des grandes masses budgétaires ainsi que l'identification des sous-ensembles appropriés à la gestion de projet ;
- Le découpage des masses budgétaires en lignes budgétaires.

Ce découpage permet d'effectuer une réestimation permanente pour chaque ligne en cas de déviation.

### **Conclusion du 2<sup>ème</sup> chapitre**

A la fin du présent chapitre, on a pu distinguer les résultats suivants :

La procédure d'arbitrage entre investissements a pour but de comparer la rentabilité des projets envisagés et de déterminer un choix dans le cadre de la stratégie de l'entreprise et de ses contraintes de financement.

Il faut noter que l'étude des procédures de choix d'investissement a plus d'intérêt pour les grandes entreprises qui sont confrontées régulièrement à arbitrer entre projets.

Aussi, la procédure de gestion de projet, qui se base essentiellement sur un planning de réalisation assisté par un planning financier pour assurer un suivi efficace, permet de répondre aux objectifs souhaités à long terme, et donc permet de concrétiser la stratégie de l'entreprise.

En résumé, on peut dire que le management de projet est un « art », il nécessite à la fois des compétences relationnelles et une gestion structurée.

Mais cette pratique de gestion se heurte à des limites qui nuisent à son efficacité, ce qui pousse à la prendre très au sérieux, pour assurer les buts prévus.

Une fois le projet choisi, son planning élaboré, les ressources le concernant allouées, sa réalisation nécessite un suivi journalier afin de s'assurer du bon avancement des travaux et d'apporter des actions correctives et des améliorations dans le cas contraire. Le chapitre suivant explique la pratique de ce suivi.

**CHAPITRE III :**  
**LESUIVI ET LE CONTÔLE**  
**BUDGÉTAIRE**

### **Chapitre III : LE SUIVI ET LE CONTÔLE BUDGÉTAIRE**

#### **Introduction**

Une gestion de projet s'appuyant sur un système qui, non seulement, garde des traces des différentes dépenses réelles, mais aussi revoie les estimations initiales et corrige les coûts prévus.

En d'autres termes, la gestion de projets n'est complète que si elle est accompagnée par un dispositif de contrôle qui détermine la situation actuelle et corrige les prévisions futures.

Aussi, la proposition d'actions correctives n'est possible que lorsque la performance est mesurée, c'est-à-dire qu'un calcul d'écart est sans doute le fait le plus important dans cette gestion.

C'est pourquoi on a apprêté ce troisième chapitre qui s'articule sur trois sections, ayant pour objectifs de simplifier la notion du contrôle budgétaire dans un premier temps. Après, de citer les méthodes permettant de suivre les avancements financiers et physiques, c'est la pratique du suivi budgétaire. Et dernier, de synthétiser les résultats et les analyser afin d'arriver à les expliquer et d'apporter les corrections nécessaires en cas de déviations.

Ce chapitre répond alors aux interrogations suivantes :

- Qu'est-ce que le contrôle budgétaire ? Et quel est son lien avec la gestion de projet?
- À quoi consiste un processus de suivi ? et quelles sont les méthodes pour sa pratique ?
- Quelles sont les différents types d'indicateurs de pilotage ?
- Qu'est-ce qu'un écart ? Et quelle est sa nature ?
- Quelles sont les bornes à lesquelles se limite le suivi des projets ?

## **Section 01 : LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE.**

Afin de s'assurer du progrès résulté par une politique d'investissement, l'entreprise doit avoir recours à une pratique complémentaire à celle de la prévision, c'est le contrôle budgétaire.

De ce fait on a approuvé cette première section qui sert à définir cette pratique, à mettre en évidence son lien avec les projets d'investissement, ainsi que le processus sur lequel elle repose.

### **1 Définition du contrôle budgétaire**

Selon Éric Margotte au ... « Le contrôle budgétaire correspond à la constatation et à l'interprétation des écarts. »<sup>1</sup>

Selon L. Langlois, C. Bonnier, M. Binger.... « Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité. »<sup>2</sup>

En d'autres termes, la démarche budgétaire repose sur la fiabilité des prévisions difficiles à obtenir sous prétexte des complexités et des mutations perpétuelles. Ces prévisions feront donc l'objet d'un contrôle permanent, permettant de distinguer les écarts entre réalisations et prévisions.

Aussi, il est impératif de noter que le contrôle budgétaire est autre que le suivi, car ce dernier précède la pratique du contrôle, et consiste à convoquer les réalisations par un responsable du budget, qui par la suite procède à un reporting assurant la fluidité de l'information.

La pratique du suivi budgétaire peut être de deux types :

- Permanente : assurée par un autocontrôle sur les recettes et les charges dont il a la maîtrise, cela permet d'orienter son action à court terme et d'alerter sa hiérarchie si nécessaire ;
- Périodique : coordonnée par le contrôleur de gestion et le responsable de projet. Dans ce cas un rapport est demandé par la hiérarchie comprenant les écarts constatés, leurs explications et les mesures correctives envisageables.

---

<sup>1</sup> Eric Margotte, Contrôle de gestion DECF U.V.7, Ed. Ellipses, Paris, 2001, p.217.

<sup>2</sup> L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer, Contrôle de gestion, Ed. Foucher, Paris, 2006, p.299.

D'une manière générale, on peut conclure que la méthode du contrôle budgétaire consiste à :

- Comparer les réalisations aux prévisions, aux différents échelons jugés convenables ;
- Analyser et contrôler les écarts constatés ;
- Provoquer les actions correctives qui s'imposent.

### **2 Lien entre la gestion de projet et le contrôle de gestion**

La gestion de projet est un exercice risqué, remplie d'incertitudes, d'aléas et de rebondissements ... De ce fait, un pilotage de pointe est primordial, il est assuré par des personnes disposant d'une solide expérience professionnelle.

Un projet est soumis à plusieurs types de contraintes (contraintes techniques, de délais et de coûts) et nécessite l'adaptation des outils de contrôle de gestion, voire la création d'outils spécifiques.

Ainsi par exemple, le découpage en périodes de durée fixe (mois, année) de la gestion budgétaire n'est pas adapté au suivi d'un projet : il est plus pertinent de suivre les coûts en fonction des étapes d'avancement.

Par ailleurs, la contrainte de coût a donné naissance à une méthode de conception originale : la conception à coût objectif (ou coût cible). Par un renversement du lien de causalité, c'est le prix de vente prévisionnel qui détermine l'objectif de coût à respecter.

Le contrôleur de gestion d'un projet (à ne pas confondre avec le chef de projet) ne doit pas se limiter à une simple demande d'information. Son profil à l'ajout de ses compétences doit être riche par une capacité de compréhension et une force de dialogue. Son rôle est défini alors par les tâches principales suivantes :

- Établir l'ordonnancement du projet ;
- Suivre l'avancement et proposer des solutions correctives en cas de dérive ;
- Suivre le coût du projet et proposer des solutions correctives en cas de dérive.

## Chapitre III : LE SUIVI ET LE CONTÔLE BUDGÉTAIRE

Une enquête peut être lancée, afin de déterminer les manques concernant les outils de pilotage, elle est assurée par le questionnaire ci-après :

**Tableau N° (3.1) :** Questionnaire concernant les outils pour manager le projet

| N° | <i>Questions</i>  | <i>OUI</i> | <i>NON</i> |
|----|---|------------|------------|
| 01 | Les différents outils à utiliser sont connus du chef de projet et de l'équipe projet.   |            |            |
| 02 | Il existe un organigramme technique de projet   |            |            |
| 03 | Le projet est découpé en sous-projet et en tâches   |            |            |
| 04 | Il existe une planification des tâches à réaliser   |            |            |
| 05 | Un outil de gestion de projet simple d'emploi est utilisé   |            |            |
| 06 | Il n'existe pas de conflit d'intérêt entre les tâches   |            |            |
| 07 | La planification tient compte des aléas les plus prévisibles  |            |            |
| 08 | Les dépenses entre les tâches sont identifiées  |            |            |
| 09 | Chaque tâche est affectée à un responsable de tâche   |            |            |
| 10 | Les marges de manœuvre sont évaluées pour chaque tâche  |            |            |
| 11 | Il existe une planification prévisionnelle de l'utilisation des ressources humaines   |            |            |
| 12 | Il existe une planification prévisionnelle de consommation des ressources financières   |            |            |
| 13 | Il existe un tableau de bord permettant de suivre la consommation de ces différentes ressources   |            |            |
| 14 | Il existe une politique de communication autour du projet   |            |            |
| 15 | Cette communication donne lieu à des réunions régulières  |            |            |
| 16 | Les documents standards de communication sont définis   |            |            |
| 17 | Les documents sont validés par le comité de pilotage avant diffusion à l'ensemble des acteurs de projet   |            |            |
| 18 | Les documents sont distribués dans les délais prévus  |            |            |
| 19 | D'une manière générale, la communication autour du projet favorise la mobilisation des acteurs et les outils sont bien adaptés au type de projet. |            |            |

**Source :** HENRI-PIERRE Maders, ETIENNE Clet, Le management de projet,

Ed. D'Organisation, Paris, 1995, p.59.

## 3 Le suivi des investissements et des projets

Pour que le suivi des investissements soit d'une efficacité optimum, il doit être pratiqué dès le début des réalisations. Il existe bien plusieurs méthodes de suivi, dont la méthode classique dites de Deming.

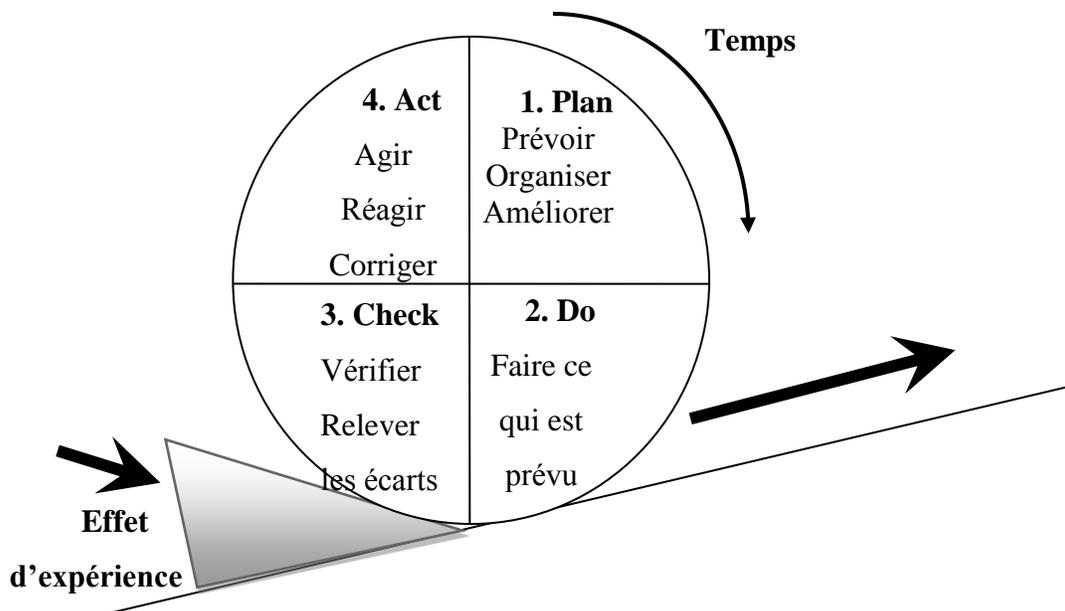
### 3.1 La roue de Deming

Cette méthode ne prend pas en considération uniquement le suivi des réalisations, elle suit le budget de projet dès son élaboration. Ceci dit, elle résume toutes les étapes de la démarche prévisionnelle dans une gestion de projet.

Selon cette méthode, quatre étapes sont de base :

- Plan : prévoir, préparer, programmer, en d'autres termes établir le budget ;
- Do : faire, former, appliquer, autrement dit réaliser les objectifs ;
- Check : vérifier, contrôler, c'est pour dire relever les écarts et apporter les corrections nécessaires ;
- Act : agir, mettre en œuvre le changement, donc appliquer les plans correctifs.

**Figure N° 3.1** : *La roue de Deming*



**Source** : Philippe Honorat, op.cit, p.05

## 3.2 Les outils de suivi

Ce sont des outils qui s'appliquent uniquement à des projets d'investissement, ils concernent les coûts et les délais de réalisation, et sont résumés comme suit :

- **Les coûts :**

Le suivi des coûts doit être doté d'un système de comptabilisation des dépenses effectives dans le but de les comparer par la suite avec les estimations déjà faites. Les modifications doivent être signalées à la trésorerie pour procéder à une actualisation des prévisions. Le tableau N.3.2 ci-dessous représente un exemple de la forme d'un système de suivi des coûts :

**Tableau N° (3.2) :** Système de suivi des coûts.

| <i>Projet</i><br>(1) | <i>Montant</i><br><i>Budgété</i><br>(2) | <i>Montant</i><br><i>commandé</i><br><i>fin de mois</i><br>(3) | <i>Montant</i><br><i>facturé fin</i><br><i>de mois (4)</i> | <i>Montants</i><br><i>totaux engagés</i><br>(5) = (3) +<br>(4) | <i>Taux de</i><br><i>réalisation %</i><br>(6) = (5) / (2) | <i>Reste</i><br><i>à</i><br><i>engager</i><br>(7) | <i>Montants</i><br><i>totaux (8) =</i><br>(5) + (7) | <i>Ecart</i><br><i>(9) = (8) –</i><br>(2) |
|----------------------|---|--|--|--|---|---|---|---|
| P 1                  |   |  |  |  |   |   |   |   |
| P 2                  |   |  |  |  |   |   |   |   |
| ...                  |   |  |  |  |   |   |   |   |

**Source :** Caroline Selmer : Construire et défendre son budget, Ed. Dunod, 2e édition, Paris, 2009. op.cit., p.203.

- **Le planning**

Le suivi du planning des réalisations se fait par plusieurs systèmes, il sert à déterminer les délais d'avancement et d'identifier les perturbations, il est important de noter que le suivi du planning et celui des coûts sont liés.

## 4 Le processus de suivi

Ce processus permet de choisir les indicateurs pertinents pour pratiquer le suivi de projet, il est défini au préalable, et il s'appuie sur les étapes suivantes :

- La collecte de la documentation nécessaire concernant l'avancement du travail ;
- La mise à jour du planning en fonction des réalisations ;
- L'identification des écarts en (N) par rapport à ce qui a été prévu en (N-1) ;

- L'explication des écarts ;
- L'identification de l'impact des déviations sur les autres étapes, et l'apport des actions correctives ;
- L'anticipation des actions à venir (en N+1) ;
- L'actualisation du planning (le coût global par exemple) ;
- L'élaboration des tableaux de bord de pilotage.

Le suivi du projet nécessite des réunions et/ou comités organisés au long de la réalisation.

Ils sont de trois types :

- La réunion d'avancement : périodique, cette réunion est tenue pour discuter l'état d'avancement du projet, et pour apporter, si nécessaire, des changements.
- Le comité de projet : réunissant le chef de projet et l'entrepreneur, il a pour but de déceler les impacts des actions à mener sur le coût du projet.
- Le comité de pilotage : tenu entre le maître de l'ouvrage et le maître de l'œuvre, ce comité permet au chef de projet de présenter l'état d'avancement et les écarts possibles. Il est de nature communicative.

## **Section 02 : LE SUIVI BUDGÉTAIRE.**

Plusieurs méthodes peuvent coexister dans le seul but de contrôler les réalisations des projets d'investissement.

Cette deuxième section vise à les classer, en les classant selon les outils de suivi, autrement dit définir les méthodes de suivi des coûts et ceux de l'avancement.

### **1 Les indicateurs de pilotage**

L'optimisation de la pratique de pilotage du projet n'est pas une tâche facile, pour cela le chef de projet a besoin de critères lui informant sur l'état de certaines données d'une part. D'autre part, ces critères fixent le chef de projet sur les actions achevées.

En d'autres termes, la vérification des réalisations est assurée par des indicateurs de pilotage, et cela pour anticiper les actions à venir et réestimer le reste à faire.

Les indicateurs de pilotage permettent de répondre à la question : « Quelles sont les informations nécessaires à la meilleure visibilité ? »<sup>1</sup>, et sont de plusieurs natures :

### **2 Les indicateurs budgétaires**

Permettent un suivi des coûts du projet, notamment les coûts directs appelés « avancement des coûts », quand aux coûts indirects, ils seront affectés à leurs postes générateurs de charges, une telle opération est assurée par la comptabilité analytique.

### **3 Le suivi technique de projet**

Ce suivi est assuré par une documentation relative à la réalisation des tâches de projet, notamment les documents techniques, les indicateurs de qualité, ou de performance.

### **4 Le suivi d'évènement**

Consiste à suivre les changements internes ou externes, par exemple l'acquisition d'une technologie nouvelle, la modification du système informatique ...

---

<sup>1</sup> Henri Georges Minyem, op.cit, p.76.

Il est impératif de noter que le choix d'indicateur n'est pas facile. Un indicateur doit être déterminant, facile à mettre en œuvre et à interpréter. Aussi, il doit refléter la situation réelle du projet et soit accepté par les acteurs concernés (ceux qui doivent le présenter au chef de projet).

### 5 Les méthodes de suivi de l'avancement

Le suivi de l'avancement des réalisations de projet est une pratique compliquée, sa maîtrise permet l'optimisation des actions à mener dans le futur. Cette pratique comprend plusieurs méthodes citées ci-après :

#### 5.1 La courbe en « S », courbe de Putman

Cette courbe mesure les dérives en termes de coûts et de délais lors de l'avancement d'un projet. Elle se base sur les indicateurs d'avancement suivants<sup>1</sup>:

$$\text{Avancement délai} = \frac{\text{délai écoulé}}{\text{délai prévu}}$$

$$\text{Avancement charge} = \frac{\text{charge consommée}}{\text{charges prévus}}$$

$$\text{Avancement travail} = \frac{\text{travail effectué}}{\text{travail prévu}}$$

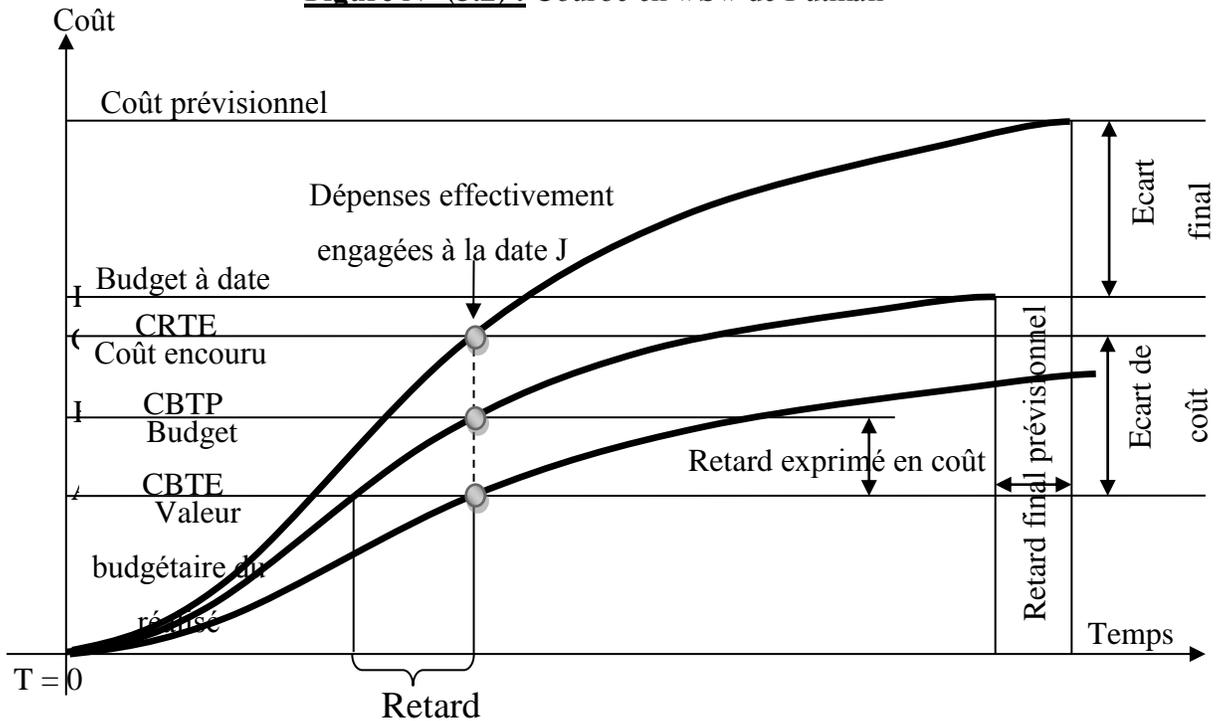
- CBTP : Coût budgété du travail prévu : correspond au coût prévisionnel des tâches à accomplir.
- CBTE : Coût budgété du travail effectué : correspond à combien on aurait dû budgéter le coût des tâches à accomplir.
- CRTE : Coût réel du travail effectué : correspond au coût réel des tâches déjà accomplies.

La courbe de Putman est présentée en fonction des indicateurs définis précédemment, et elle est illustrée ci-après :

---

<sup>1</sup> Henri Georges Minyem, op.cit, p.132.

**Figure N° (3.2) :** Courbe en « S » de Putman



**Source:** Henri Georges Minyem, op. Cit, p.132

On note que si  $CBTP > CBTE$ , c'est qu'il y a un retard sur l'avancement des réalisations, une déviance délai sera alors calculé de la manière suivante :

$$\text{Déviation délai} = CBTP - CBTE$$

## 5.2 La méthode de la DoD, et de l'avancement physique

La méthode de la DoD (Département Of Défense), proposée par le Département de la Défense américain, s'appuie sur l'indice de rendement qui à son tour sera exploité pour déterminer le coût final prévu. Les équations pour ce calcul sont présentées ci-après<sup>1</sup> :

$$CPI \text{ (indice de rendement)} = \frac{CBTE}{CRTE}$$

$$\text{Coût final prévu} = \frac{\text{Budget total}}{CPI}$$

<sup>1</sup> Henri Georges Minyem, op.cit, p.134.

## Chapitre III : LE SUIVI ET LE CONTÔLE BUDGÉTAIRE

---

De son côté, la méthode de l'avancement physique représente le rapport entre le travail effectivement réalisé et le travail total à une date donnée. Il est calculé comme suite :

$$\text{Avancement physique} = \frac{\text{Travail effectué}}{\text{Travail total}}$$

### 5.3 La méthode du reste à faire (RAF)

Cette méthode consiste à réévaluer le coût final du projet en fonction de l'avancement physique ainsi que le coût réel des tâches déjà réalisées.

Elle peut être résumée par les étapes suivantes :

- L'analyse de l'avancement physique et des coûts réels ;
- La ventilation sur la décomposition structurée des coûts de projet ;
- L'estimation du temps des tâches restantes en fonction de celles déjà réalisées ;
- L'estimation du coût de reste à faire, et l'ajout des provisions de risques restantes.
- La comparaison avec le budget à date.

## 6 Les méthodes de contrôle des coûts « La coûténance »

La coûténance d'un projet vise à optimiser les coûts, c'est la pratique qui suit l'estimation afin de respecter les objectifs budgétaires.

### 6.1 La définition de la coûténance

Selon Henri Georges Minyen « La coûténance est la technique qui permet de suivre l'avancement d'un projet méthodiquement, et de façon à en minimiser le coût et à en accroître la rentabilité »<sup>1</sup>.

En d'autres termes, cette technique permet d'optimiser les coûts du projet et par conséquent faire augmenter le rendement. Elle s'appuie sur un processus de contrôle résumé en :

- La détermination de la référence (indicateurs) ;

---

<sup>1</sup> Henri Georges Minyem, op.cit, p.176

- La mesure des écarts et déviations ;
- L'analyse et l'explication des écarts ;
- La mise en place des actions correctives.

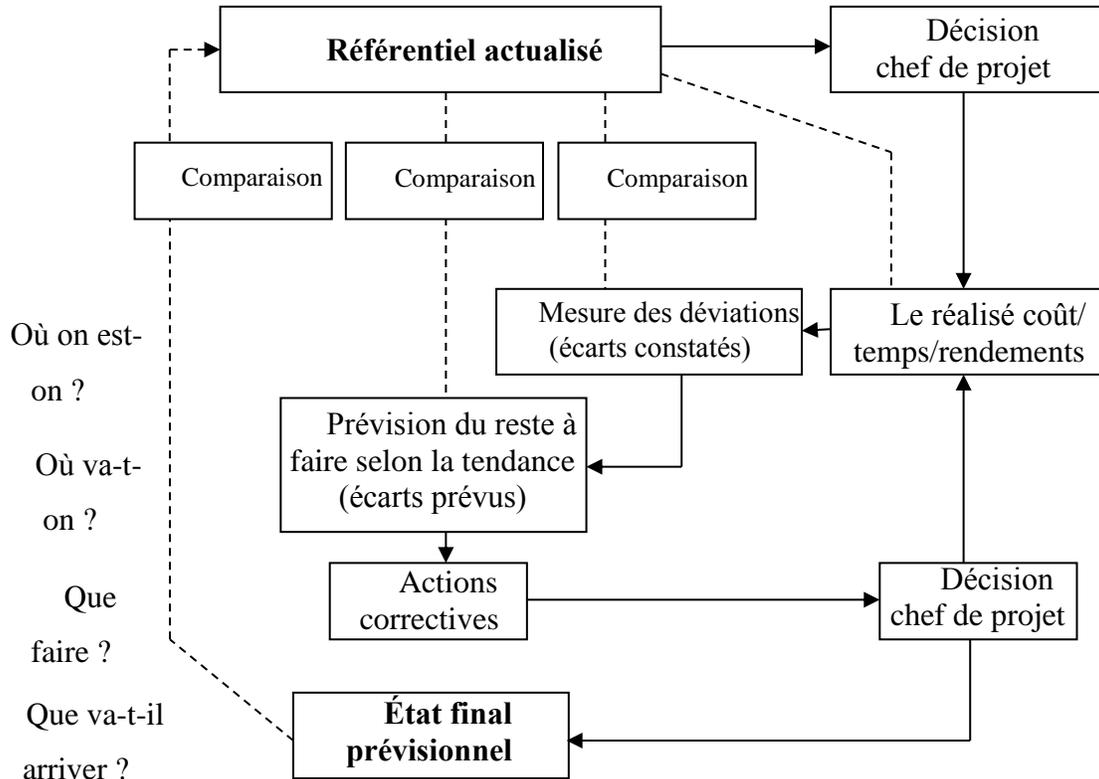
### 6.2 Les principes de la coûténance

La contenance prend en compte les faits générateurs de coûts et non pas les coûts eux-mêmes, de ce fait cette méthode est basée sur les principes suivants :

- Diviser le coût total de projet, sous forme d'échéancier précis, et la codification de chacune des lignes budgétaires ;
- Estimer les quantités, les délais et les coûts de chaque ligne budgétaire ;
- Comparer avec le budget initial, mesurer et expliquer les déviations ;
- Juger l'importance des écarts, et négocier avec attention les actions correctives ;
- Procéder à la correction des écarts au plutôt, en rapportant les nouvelles prévisions pour chaque ligne budgétaire ainsi que pour l'ensemble ;

Le schéma N.3.3 ci-après explique ces principes, il illustre le cycle de la contenance :

**Schéma N° (3.3) :** Le cycle de la coûténance



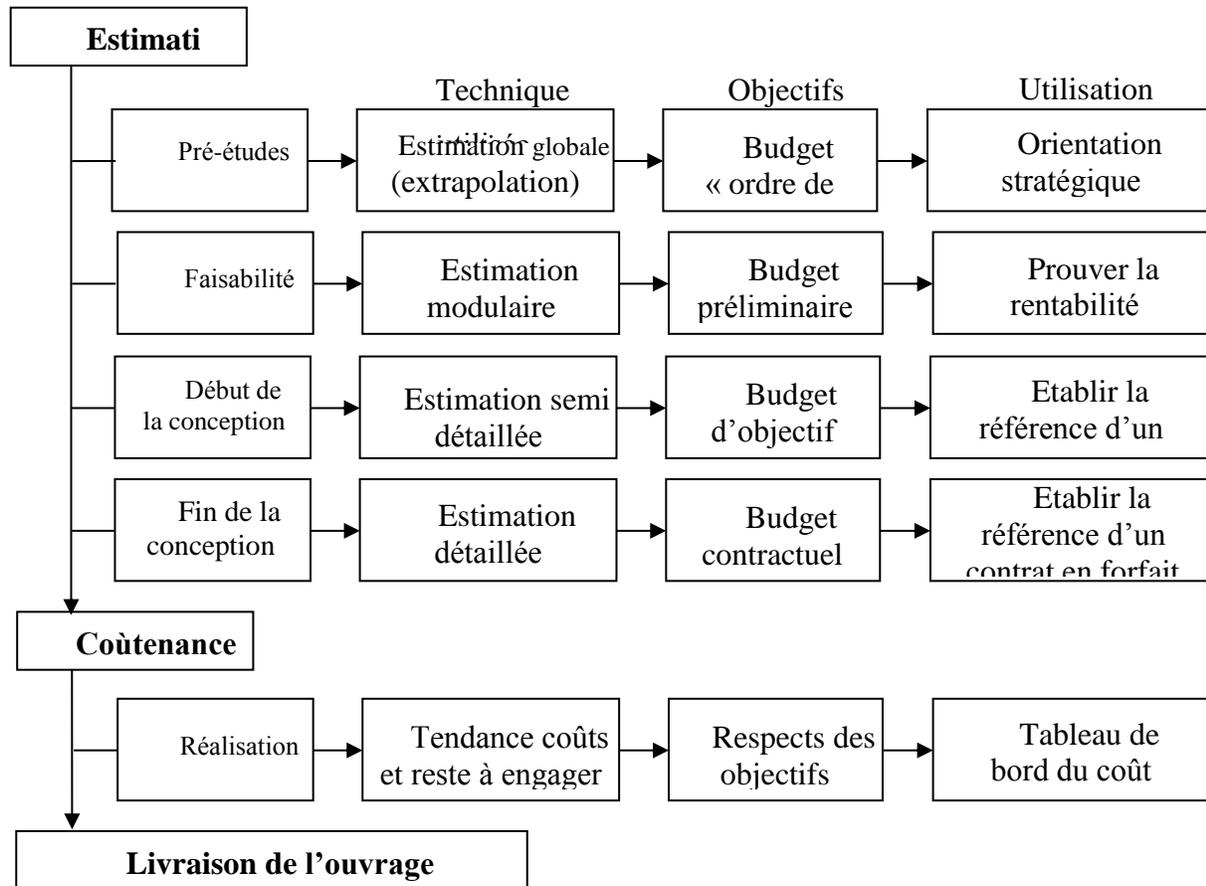
**Source :** Henri Georges Minyem, *De l'ingénierie d'affaires au management de projet*, Ed d'Organisation, Paris, 2007. Op. Cit, p.188

### 6.3 Relation entre l'estimation et la coûténance

L'estimation couvre la phase amont des réalisations, c'est-à-dire le moment où le projet est en étapes premières, dites d'études. Elle permet de tracer le budget initial, et se mettre d'accord lors des négociations pour aboutir à l'élaboration du budget de base.

Dès lors la coûténance prend le relai, et sert à suivre la réalisation du budget initial, de contrôler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires. L'illustration suivante explique cette relation. La figure suivante N.3.4 explique le lien entre estimation et coûténance :

**Figure N° (3.4) : Lien entre estimation et coûténance**



**Source :** Henri Georges Minyem, De l'ingénierie d'affaires au management de projet, Ed d'Organisation, Paris, 2007, 59 p. et, p.64

### 6.4. La courbe d'expérience :

Cette courbe nous informe de l'évolution des dépenses au cours de la réalisation d'un projet. Elle permet aussi de constater les écarts entre le budget à date et le coût prévisionnel, car elle représente les impacts des modifications du budget initial. (Revoir la courbe de cycle de vie)

D'après cette courbe, il est clair que les phases amont du projet génèrent plus d'économies, et ça parce que le projet à ce stade peut toujours faire l'objet d'une modification, voir un abandon. Les coûts engendrés sont très élevés contre des dépenses effectives plus ou moins pauvres.

Mais dès le début des phases de construction, les économies possibles diminuent du fait que les dépenses de production augmentent.

## Chapitre III : LE SUIVI ET LE CONTÔLE BUDGÉTAIRE

---

Il est à noter que le suivi de cette courbe permet d'obtenir un certain degré d'expérience du fait de sa répétitivité. Aussi le processus d'amélioration de la réalisation des projets à venir représente une préoccupation fondamentale. L'entreprise doit à tous prix profiter de l'expérience acquise lors de la réalisation des anciens projets, que ce soit sur le plan organisationnel, managérial, financier ou technique... Cela permet de maîtriser d'une façon meilleure les objectifs et par conséquent la performance.

Afin de bénéficier de ce retour d'expérience il faut :

- Analyser les projets achevés par la différenciation des points positifs qu'il faudra les normaliser, et les points négatifs qu'il faudra les corriger. L'ensemble permet de diminuer le temps de réaction.
- Capitaliser et partager les connaissances acquises par la transformation de l'expérience informelle et personnelle en un capital formalisé et collectif. Et cela afin de la partager avec les acteurs des projets futurs.

### **Section 03 : L'ANALYSE DES ÉCARTS.**

Une gestion prévisionnelle est fondée sur des estimations que les responsables établissent, une confrontation entre les données réelles et celles prévisionnelles est donc possible vue que le futur n'est pas d'une tendance stable généralement. C'est pour éclaircir cette idée qu'on a apprêté cette troisième section qui sert à définir ses tendances, les analyser et montrer les bornes à lesquelles se limite la pratique de suivi.

#### **1 Définition des écarts**

« Le calcul des écarts nécessite une coïncidence entre le plan budgétaire (liste des budgets et de leurs éléments) et le plan de comptes de la comptabilité analytique. La périodicité du calcul des écarts doit être assez courte afin d'entreprendre rapidement les actions correctives éventuelles. En pratique, les écarts sont calculés mensuellement »<sup>1</sup>

D'après la définition précédente on constate que les écarts sont les tendances entre ce que l'entreprise a prévu de faire et ce qui est réellement fait, c'est donc la différence entre les éléments réels et les éléments budgétés.

On peut aussi conclure que c'est le premier pas pour une pratique du contrôle budgétaire, tout d'abord, les responsables doivent prendre connaissance des écarts existant, cette information est généralement fournie par le système d'information de l'entreprise. Ils font une analyse première des causes des écarts et transmettent un rapport aux responsables hiérarchiques voir les contrôleurs de gestion. Les écarts seront donc discutés lors des réunions de suivi budgétaire.

Par la suite des actions correctives seront engagées, du fait d'un dépassement ou d'une insuffisance budgétaire, c'est-à-dire que les prévisions irréalistes sont la cause des écarts dans ce cas.

#### **2 Détermination et analyse des écarts**

La planification du projet a pour objectif essentiel de prévoir de façon suffisamment détaillée comment devrait se dérouler notre projet ?

---

<sup>1</sup>L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer, op.cit., p.300.

## Chapitre III : LE SUIVI ET LE CONTÔLE BUDGÉTAIRE

---

Afin de répondre à cette interrogation, et d'avoir une vision claire et permanente sur la situation de notre projet, le contrôle dans ce cas portera essentiellement sur deux points :

- Le planning de réalisation ;
- Les coûts prédéfinis.

Le contrôle de projet consiste à suivre ses deux facteurs, et aura pour objectif de :

- Mettre en évidence les points sur lesquels le planning initial n'est pas respecté ;
- Déterminer et analyser les causes de ces déviations ;
- Prévoir l'impact de ces dérives sur le reste du projet ;
- Rechercher les actions permettant aux décideurs de maintenir les objectifs initiaux du projet, ou dans le cas impossible, de justifier un abandon probable de projet.

### 2.1 Le planning de réalisation

Consiste à évaluer le comportement du projet en fonction des paramètres suivants :

- L'avancement physique ;
- La productivité ;
- Les tableaux des délais mis à jour ;
- La disponibilité des matières et du personnel ;

Une comparaison entre chacun des paramètres précédents avec le planning opérationnel initial mène à identifier les zones d'écarts et les raisons particulières qui expliquent leur apparition. Dès lors une recherche de modification convenant est entamée afin de corriger les déviations et maintenir l'objectif de délai du projet.

Le CBTE permet de définir l'écart de planning imputable au degré d'avancement, une comparaison entre le CBTE et le budget encouru permet de distinguer cet écart, il se calcule comme suite :

## Chapitre III : LE SUIVI ET LE CONTÔLE BUDGÉTAIRE

---

$$\text{Ecart du planning} = \text{Coût budgété du travail effectué (CBTE)} - \text{Budget encouru} \quad ^1$$

L'explication de l'information que nous procure cet écart est résumé ci-après :

- Si le CBTE est supérieur au budget encouru (écart positif), cela signifie que les réalisations du projet sont en avance par rapport aux prévisions, et ce globalement. Pour une analyse plus pointue, il est préférable de vérifier cet écart pour toutes les tâches afin de déceler les raisons possibles pour chacune.
- Si le CBTE est inférieur au budget encouru (écart négatif), cela signifie que les réalisations sont globalement en retard par rapport aux prévisions.

Cet indicateur est exprimé en valeur, il nous indique uniquement la situation des travaux. Et donc, pour mieux l'exploiter il sera reformulé afin de présenter une valeur relative, il sera donc calculé de la manière suivante<sup>2</sup> :

$$\text{Écart de planning relatif} = \frac{\text{écart de planning}}{\text{budget encouru}} = \frac{\text{CBTE} - \text{budget encouru}}{\text{budget encouru}}$$

### 2.2 Le coût prédéfini

Le contrôle des coûts s'appuie essentiellement sur des données fournies par des documents tels que les ordres d'achat, les factures, ...etc. Mais il est à noter que ces données sont d'une nature historique et que nos actions concernent le présent et le futur, voir le résultat final souhaité du projet. Aussi, à un instant ( $t$ ), une partie des tâches à réaliser s'est traduite par un certain niveau de dépenses, cette traduction est souvent autre que celle prévue. De ce fait, un calcul d'écart se base principalement sur le coût encouru et la valeur budgétaire du réalisé, et se fait de la manière suivante :

$$\text{Ecart de coût} = \text{Coût budgété du travail effectué (CBTE)} - \text{Coût encouru} \quad ^3$$

---

<sup>1</sup> R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, op.cit., p.113.

<sup>2</sup> Ibid., p.235.

<sup>3</sup> Ibid., p.114.

## Chapitre III : LE SUIVI ET LE CONTÔLE BUDGÉTAIRE

---

- Si le CBTE est inférieur au coût encouru (écart négatif), cela signifie que des dépenses supplémentaires se sont engagées, et seront compensées ultérieurement. Un risque de dépassement budgétaire est donc à prévoir.
- Si le CBTE est supérieur au coût encouru (écart positif), cela signifie que les réalisations ont coûtées moins cher que prévu, et du coup, on envisage une bonne conduite du projet. En d'autres termes le maintien de l'enveloppe budgétaire initiale.

Cet indicateur est aussi exprimé en valeur, il sera transformé en un indicateur de valeur relative, et donc calculé de la manière suivante<sup>1</sup>:

$$\text{Écart de coût relatif} = \frac{\text{écart de coût}}{\text{Coût budgété du travail effectué}} = \frac{\text{CBTE} - \text{coût encouru}}{\text{CBTE}}$$

Il est très important de noter que les deux indicateurs ci-dessus cités doivent être conjointement analysés, car si par exemple on obtient un écart positif sur le planning, le chef de projet préférera l'accélération des réalisations. Une telle action engendre une augmentation des frais causée par les heures supplémentaires ou par une politique d'embauche, ce qui implique un écart de coût négatif.

### 3 Limites du suivi par la comptabilité générale et analytique

La comptabilité générale à travers ses documents de synthèses (bilan, TCR, tableau de financement ...) assure l'enregistrement des flux ou des échanges entre les activités de l'entreprise et l'extérieur.

En d'autres termes, la comptabilité générale n'apporte aucune information concernant les coûts de revient par produit ou par activité, d'où la nécessité d'une comptabilité analytique.

---

<sup>1</sup> R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, op.cit., p.235.

## Chapitre III : LE SUIVI ET LE CONTÔLE BUDGÉTAIRE

---

Cette dernière a pour but de détailler les coûts définis par la comptabilité générale, de ce fait, le projet constitue une activité qui doit être gérée et contrôlée séparément par la pratique de la contenance.

Dès lors, il est impératif de signaler que les nomenclatures comptables par nature s'avèrent insuffisantes lorsqu'un même fait générateur de coût a plusieurs incidences sur plusieurs comptes. Autrement dit, le problème qui se pose ici est celui des écritures comptables. « *Comment choisir le compte adéquat pour affecter un coût déterminé ?* ».

Deux situations sont distinguées :

- Accroître la nomenclature comptable, c'est pour dire la détaillée, mais une tel fait peut causer la mal utilisation des comptes, car ceux dotées d'une moindre fréquence d'utilisation seront forcément oubliés par les gestionnaires des comptes.
- Définir un code exclusif pour chaque projet par le contrôleur, et cela en fonction d'une analyse des problèmes de gestion. Les dépenses seront non seulement rattachées à leurs comptes de comptabilité analytique, mais aussi à ceux du code déjà défini.

### **Conclusion du 3<sup>ème</sup> chapitre**

Les conclusions qu'on a pu tirer à la fin de ce chapitre sont comme suite :

Le suivi budgétaire est un processus fondamental dans la gestion des projets, il assure la pratique du contrôle et cela à travers les données qu'il fournit et qui servent de base pour mesurer les déviations possibles expliquées par des faits précis.

Cette mesure permet de réagir dans les meilleurs délais, et cela en manipulant les estimations initiales pour diminuer les marges d'erreurs et rendre les prévisions plus pertinentes.

Aussi, le suivi des avancements est assuré par une multitude de méthodes, menant toutes à une seule fin, le contrôle budgétaire.

En résumé, on peut dire que tel que soit la méthode adoptée, le contrôle budgétaire est d'une importance capitale dans une gestion de projets. Ce dernier s'appuie sur les résultats que fournit le suivi journalier des réalisations.

**CHAPITRE VI : LA  
PRÉSENTATION DE  
L'ÉTUDE DE CAS**

### **Chapitre VI : LA PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS**

#### **Introduction**

Station de service NAFTAL, société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, filiale de SONATRACH a été créée en 1987. Sa mission essentielle consiste à distribuer et à commercialiser des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis l'année 2002, elle cherche à s'internationaliser en essayant de pénétrer les marchés de certains pays limitrophes

Afin d'accomplir ses missions et d'atteindre ses objectifs, l'entreprise adopte des stratégies multiples, dont nous jugeons celle de la gestion prévisionnelle la plus importante, car cette dernière oblige à être rigoureux en réfléchissant aux implications de ce qu'on a planifié pour notre activité. Aussi, elle permet de contrôler les revenus et les dépenses et d'identifier tout problème éventuel.

C'est pourquoi, nous nous sommes engagés à mettre en applications les acquis théoriques présentés dans la première partie au niveau de cette compagnie. Cette influence est due à la nature du thème qui prend pour fondement « Les projets d'investissement ».

Cette deuxième partie, dite « partie pratique » est inséparable à celle d'avant, elle s'articule sur deux chapitres, Le 1<sup>er</sup> chapitre consiste à présenter l'étude de cas, à travers la définition de station de service NAFTAL, la présentation de leurs organigrammes respectifs, et aussi à travers quelques repères historiques, d'une part. D'autre part la présentation du projet de base pour notre étude notamment sa définition, sa maturation, son organisation hiérarchique, ainsi que l'étude des contrats les concernant. Le 2<sup>ème</sup> chapitre consiste à décrire et à critiquer la manière dont sont pratiquées les techniques de suivi et de contrôle budgétaire, après la présentation du processus budgétaire. Aussi de mesurer les écarts possibles et de les expliqués. Et tout cela dans le but d'aboutir à répondre aux interrogations posées au début

## **Section 01 : LA PRÉSENTATION DE LA SONATRACH**

### **1 Historique et moyens :**

#### **1.1 Historique :**

Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie dépendaient entièrement des grandes sociétés multinationales telles qu'**ESSO, SHELL...**

Après la nationalisation des hydrocarbures en 1971, la distribution des produits pétroliers en Algérie est confiée à la division « marché intérieur » relevant de **SONATRACH**.

La restructuration de la **SONATRACH** dans les années 80 a donné naissance à l'**ERDP** ; l'entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers. L'**ERDP** est entrée en activité le 01/01/1982, en 1987 ; la restructuration de l'**ERDP** sépare les activités de raffinage et de distribution en deux unités :

- **NAFTEC** : chargée du raffinage du pétrole.
- **NAFTAL** : chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national, au statut d'entreprise publique économique.

**NAFTAL** est créée par le décret N°80/101 du 6 avril 1980, et placée sous la tutelle du ministère de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques.

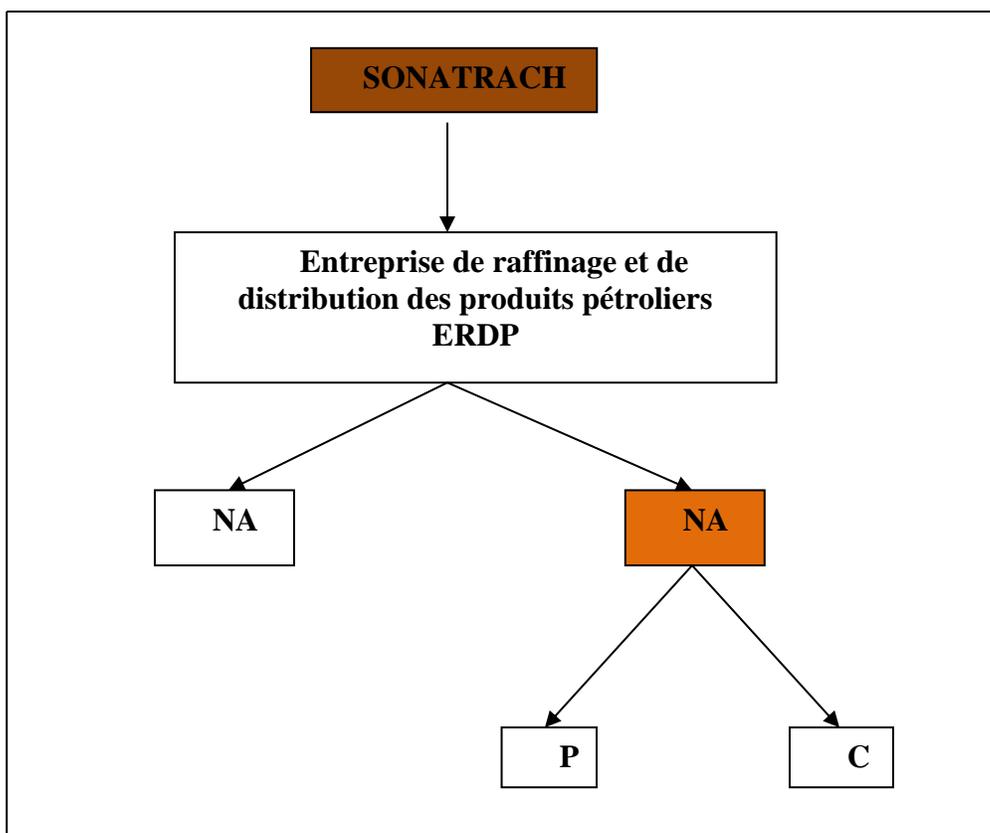
Cette appellation provient de la combinaison des termes :

- **NAFT** : Pétrole.
- **AL** : Algérie.

Dans le cadre du schéma global de restructuration du secteur des hydrocarbures le comité interministériel décide le 19 Novembre 1997 de rattacher, au plan organisationnel la société « **NAFTAL** » à la **SONATRACH**.

A cet effet elle a été transformée en société par action (SPA) filiale à 100% de la SONATRACH le 18 Avril 1998 avec un capital social<sup>1</sup>. De **6.650.000.000 DZD** et portée à **15.650.000.000 DZD** fin 2007.

**Figure N° (4.1)** : Organigramme de positionnement de NAFTAL.



**Source** : NAFTAL, DCSI (direction centrale des systèmes d'informations).

### 1.2 Moyens :

Pour accomplir ses missions, **NAFTAL** dispose d'un potentiel humain et matériel considérable qui se compose comme suit :

#### 1.2.1 Moyens humains :

Selon le bilan de 2010 de l'entreprise **NAFTAL**, le nombre des agents est estimé à 29328 dont :

<sup>1</sup> Source : document interne NAFTAL

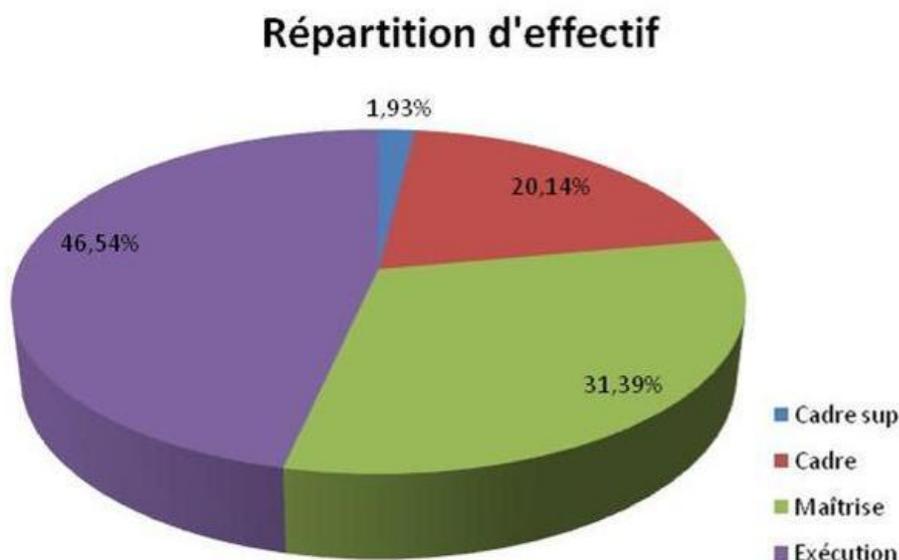
- **21928** agents permanents qui représentent 75 % de l'ensemble des agents.
- **7400** agents temporaires représentant 25 % de l'ensemble des agents.

**Tableau N° (4.1) :** Effectifs du 31/12/2010 par catégories socioprofessionnelles

| CSP                  | Cadres supérieurs | Cadres | Maîtrise | Exécution | Total |
|----------------------|-------------------|--------|----------|-----------|-------|
| <b>Permanent</b>     | 567               | 5648   | 7782     | 7931      | 21928 |
| <b>Temporaire</b>    | 0                 | 258    | 1425     | 5717      | 7400  |
| <b>Total</b>         | 567               | 5906   | 9207     | 13648     | 29328 |
| <b>Répartition %</b> | 1,93%             | 20,14% | 31,39%   | 46,54%    | 100%  |

**Source :** Direction exécutive des ressources humaines.

**Figure N° (4.2) :** Répartition d'effectifs par catégories socioprofessionnelles.



**Source :** Direction exécutive des ressources humaines

### 1.2.2 Moyens matériels :

La couverture des besoins quotidiens du marché national en produits pétroliers implique des moyens de stockage et de transport importants pour acheminer les produits depuis les sources de production vers les zones de consommation.

Afin de remplir ces missions, NAFTAL dispose des infrastructures et moyens suivants

:

**Tableau N° (4.2) : infrastructures et moyens de NAFTAL**

| Nombre | Infrastructures et moyens                            |
|--------|--|
| 49     | Centres de distribution et de stockage de carburants |
| 13     | Centres lubrifiants                                  |
| 04     | Centres pneumatiques                                 |
| 50     | Centres lubrifiants et pneumatiques                  |
| 52     | Dépôts de ravitaillement                             |
| 47     | Dépôts relais de stockage GPL                        |
| 41     | Centres d'emplissage GPL                             |
| 06     | Centres vrac GPL                                     |
| 15     | Unités bitumes                                       |
| 6 000  | Véhicules et engins                                  |
| 09     | Canalisation hydrocarbure                            |
| 05     | Canalisation GPL                                     |
| 676    | Stations-service en toute propriété (GD+GL)          |
| 1 276  | Stations-service tiers                               |

Source : Document interne NAFTAL.

### 1.3 Structure et missions :

#### 1.3.1 Présentation de la structure de NAFTAL :

Le 18/08/2010, NAFTAL a connu un nouveau schéma d'organisation de sa macrostructure (schéma X) qui s'articule autour des principales structures suivantes<sup>1</sup>:

##### 1.3.1.1 La direction générale :

Elle est chargée de la politique et des orientations générales de la coordination et de la cohérence, du pilotage, du management et de la veille stratégique. La direction générale de la société est assurée par le président directeur général, secondé par :

- Un comité directeur.
- Un comité exécutif directeur.
- Des conseillers et des chefs de projet.

<sup>1</sup> document interne NAFTAL

- Les chefs de projet.

### **1.3.1.2 Les structures fonctionnelles :**

Les structures fonctionnelles se composent des trois directions suivantes :

- Direction exécutive.
- Direction centrale.
- Direction de soutien.

#### La direction exécutive :

Il existe trois directions exécutives : direction de ressources humaines, direction des finances et la direction de stratégie, planification et économie. Chacune dans son domaine d'activité est chargée de :

- Définir la politique et la stratégie de la société.
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle ;
- Assurer le management stratégique et la coordination et la cohérence d'ensemble ;
- Assister les structures opérationnelles.

#### La direction centrale :

Il y a huit directions centrales :

Direction centrale A.S.C.

- Direction centrale audit.
- Direction centrale H.S.E.Q.
- Direction centrale de maintenance.
- Direction centrale engineering.
- Direction centrale juridique.
- Direction centrale du système d'information.
- Direction centrale de communication et relation publique.

### Direction de soutien :

Son rôle est d'assurer la gestion administrative du siège social de la société. Elle comporte :

- La direction d'administration générale.
- La direction de sûreté interne de l'établissement.

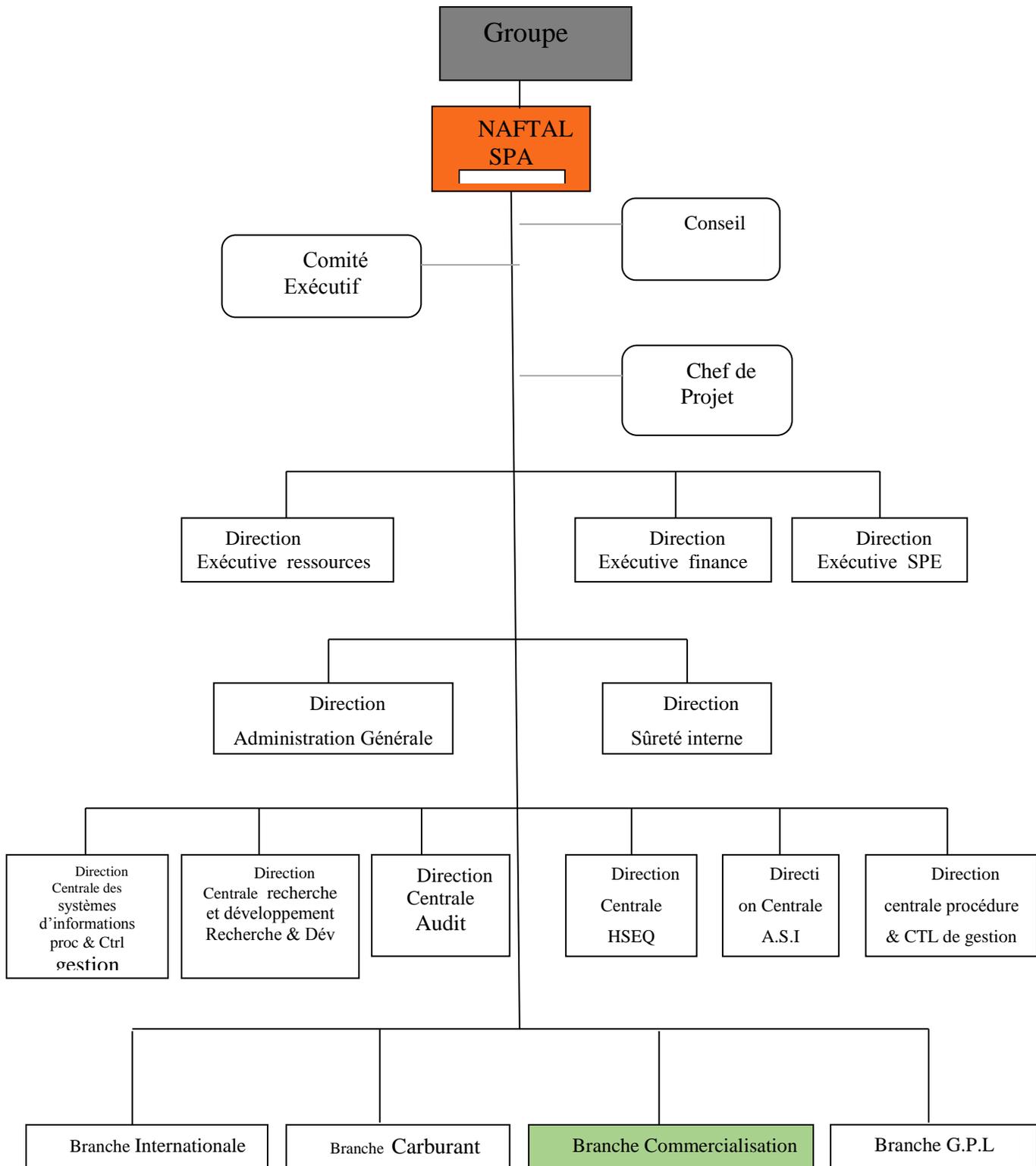
### **1.3.1.3 Les structures opérationnelles (Branches) :**

Les branches ont pour mission de définir avec la direction générale la stratégie de distribution et de commercialisation des produits pétroliers en veillant à rassembler toutes les conditions de son application dans les centres opérationnelles de la société, on trouve trois branches :

- Branche commercialisation.
- Branche carburant.
- Branche GPL.

❖ **Organigramme de l'entreprise :**

**Figure N° (4.3) :** Organigramme de l'entreprise NAFTAL



**Source :** NAFTAL, DCSI (direction centrale des systèmes d'information)

## **Section 02 : Structure, organigramme et missions de la branche**

### **commercialisation :**

#### **1 Structure :**

Les principales structures opérationnelles sont constituées de :

- 12 districts Commercialisation, recouvrant soit une ou plusieurs wilayas ;
- 1869 stations-service.
  - 332 GD (gestion directe)
  - 344 GL (gestion libre)
  - 989 PVA (point de vente agréé)
  - 204 RO (revendeur ordinaire)
- 49 centres de stockage et de distribution de carburants  
Moyens Humains

**Tableau N° (4.3) : Répartition d'effectifs par sièges et centres**

| <b>Effectif global</b>                        | <b>Effectif</b> | <b>%</b> |
|---|-----------------|----------|
| <b>Sièges de la Branche COM</b>               | 466 agents      | 3.15     |
| <b>Sièges Districts et Antennes</b>           | 3874 agents     | 26.24    |
| <b>Centres Carburants</b>                     | 4 231 agents    | 28.66    |
| <b>Centres bitumes</b>                        | 399 agents      | 2.70     |
| <b>Centres Lubrifiants /<br/>Pneumatiques</b> | 782 agents      | 5.29     |
| <b>Centres Multi produits</b>                 | 1 325 agents    | 8.97     |
| <b>Réseau Gestion Directe</b>                 | 3 865 agents    | 26.18    |

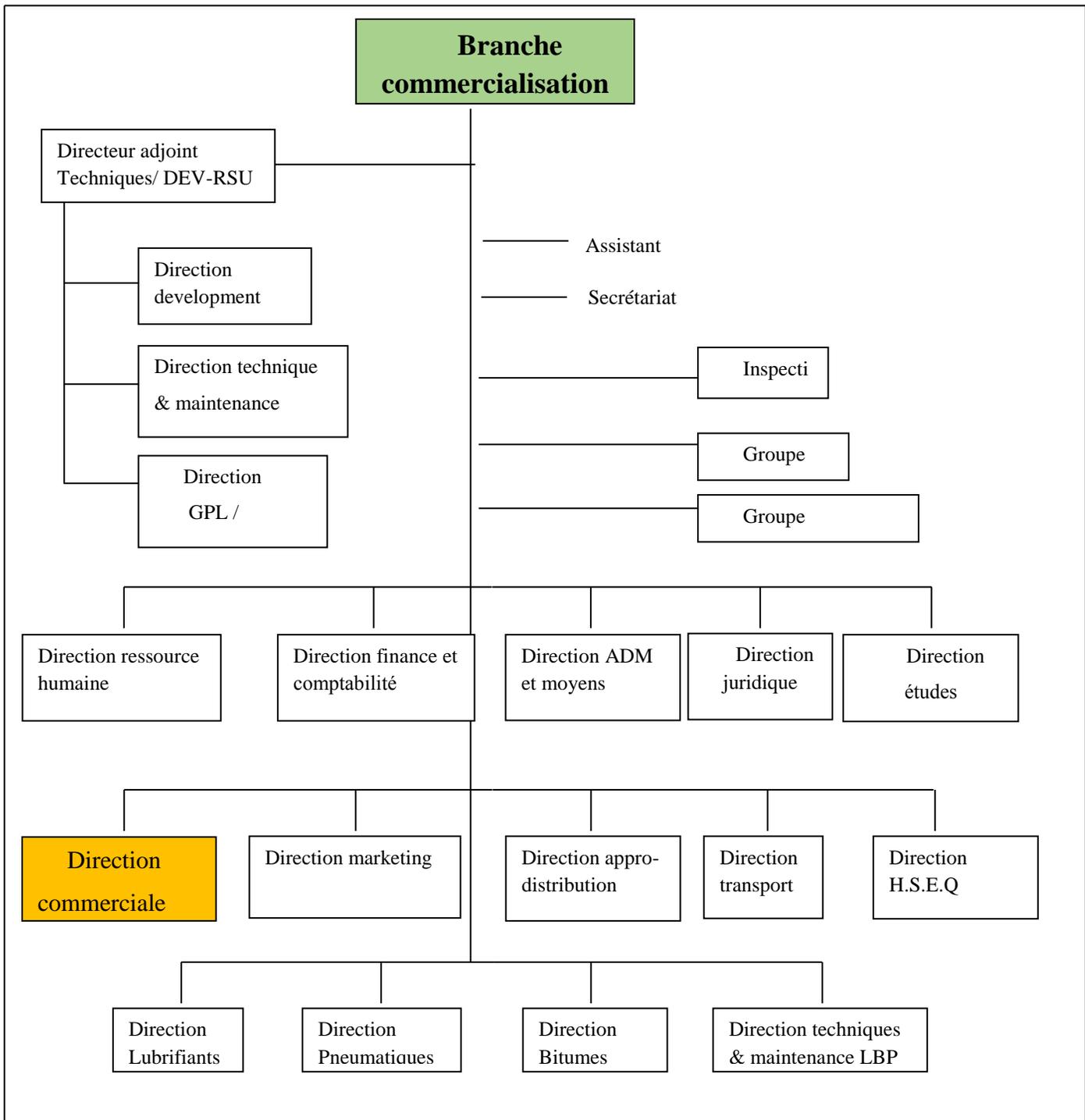
**Source :** document interne NAFTAL.

Répartition des agents par les différents sièges et centres fait ressortir que le centre carburant détient le pourcentage le plus élevé soit 28.66% alors que 26.18 % est affecter dans le réseau station-service qui appartient à NAFTAL (GD) et idem pour les sièges districts et antennes.

## 2 Moyens Matériels

- 2.097 Véhicules de transport (Camions - véhicules légers et engins de manutention).  
Organigramme :

Figure N° (4.4) : Organigramme de la branche commercialisation



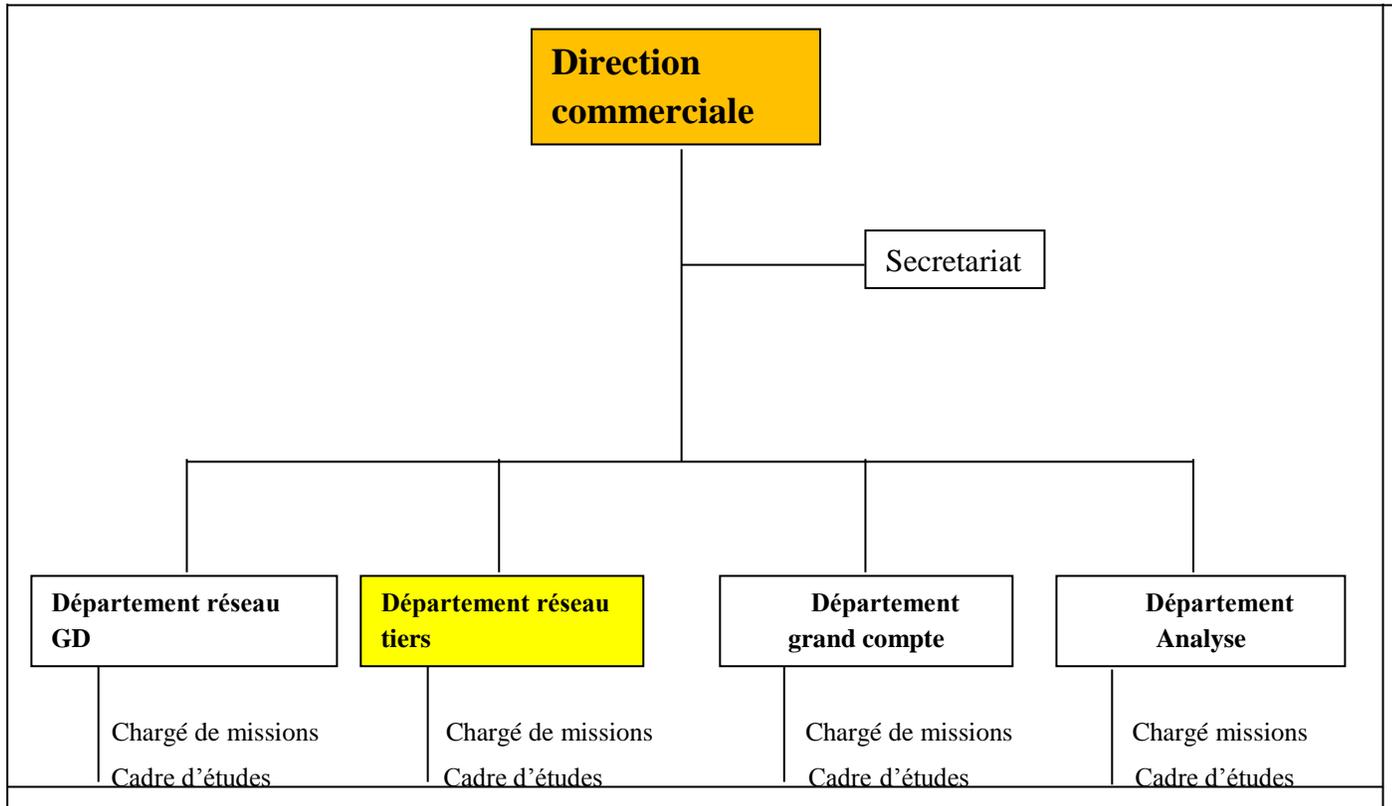
Source : NAFTAL, DCSI (direction centrale des systèmes d'informations).

### 3 Missions :

#### 3.1 Missions principales de la branche commercialisation :

- Définir et proposer une politique, des stratégies et des objectifs à atteindre en matière de commercialisation des produits pétroliers à travers le réseau,
- Établir des plans et budgets conformément aux objectifs fixés et en suivre l'exécution,
- Initier, étudier et mettre en œuvre toute action visant à renforcer sa position commerciale sur le marché et entreprendre toute étude permettant d'optimiser les parts de marché de l'entreprise,
- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de marketing en vue de promouvoir les produits et l'image de marque de l'entreprise,
- Mettre en place un système de veille et de surveillance de la concurrence,
- Gérer et développer un réseau de points de ventes sur l'ensemble du territoire national,
- Veiller au suivi des plans et programmes de commercialisation des carburants, lubrifiants et pneumatiques et promouvoir les prestations de service qui leur sont attachées,
- Exploiter, réhabiliter, moderniser et développer les infrastructures de lubrifiants et pneumatiques et le réseau de station-service,
- Élaborer et mettre en œuvre une politique de gestion de développement et de promotion d'usage du GPL/C,
- Mettre en place un système de procédures de gestion centralisé en vue de suivre et de s'assurer de l'exécution des activités conformément aux règles et procédure de la société.

Figure N° (4.5) : Organigramme de la direction commerciale



Source : NAFTAL, DCSI (direction centrale des systèmes d'informations).

Notre travail de recherche a été effectué au niveau du département Réseau tiers de la direction Commerciale, qui est chargé de gérer la situation administrative des stations-services privés ainsi que la gestion de la performance de la vente indirecte de l'ensemble des intermédiaires (GL, PVA, RO).

### 3.2 Missions principales de la direction commerciale :

- Élaborer et suivre les plans de livraison et de commercialisation des carburants terre & GPL.
- Définir le schéma de flux optimum des CBR & GPL et en assurer l'exécution.
- Contrôler le système de comptabilité matière des produits à tous les stades de la commercialisation et s'assurer du respect des normes de la société.
- Définir les niveaux de stocks optimaux et en assurer le maintien.
- Proposer des actions et mesures pour la consolidation et le développement des parts de marchés.

- Mettre en place une veille commerciale des CBR et GPL.
- Appliquer les procédures commerciales adoptées en vue de l'amélioration de nos relations avec la clientèle.
- Suivre et analyser les ventes par segment de marché, gros consommateur et revendeur distributeur.
- Constituer et actualiser un fichier central des clients par type de segment.
- Suivre périodiquement les créances de la clientèle « Grand Compte » par la mise en place des supports d'évaluation et entreprendre les mesures de redressements nécessaires.
- Suivre les règlements compte client et pallier aux litiges éventuels.
- Élaborer les bilans et rapports périodiques par sagement de marché des ventes.
- Procéder aux analyses des performances (rentabilité, niveau d'activité, ratios) du réseau GD et proposer des mesures correctives.
- Gérer et suivre les conventions, contrats de ventes et autres accords conclus avec la clientèle.

### **3.3 Missions du département réseau « Tiers » :**

- Constituer et actualiser le fichier réseau tiers par type de contrat (gérant libre ; revendeur ordinaire ; point de vente agréés bénéficiaire d'équipement à titre de prêt ; PVA lié par un contrat de location équipement ; PVA lié par un contrat de partage de marge).
- Suivre et analyser les achats de chaque segment du marché.
- Proposer la ou les politiques commerciales adoptées envers cette clientèle et mettre en œuvre celles qui sont retenues.
- Veiller à la satisfaction des attentes de ces gérants dans le cadre de respect des intérêts de NAFTAL, en vue de les fidéliser à notre enseigne.
- Proposer les mesures incitatives envers cette clientèle

- Veiller au strict respect de part et d'autre des clauses contractuelles nous liant aux gérants.
- Participer (ou initier) aux modifications des contrats nous liant avec cette clientèle.
- Étudier toute demande de location gérance, émet un avis motivé et le sommet à la hiérarchie.
- Veiller au respect de l'image de marque de NAFTAL, par cette clientèle, et à la satisfaction de l'automobiliste.
- Analyser le développement de réseau de nos concurrents et propose (met en œuvre) les actions additives pour la consolidation de nos parts de marché.
- Enregistrer les doléances et préoccupation de la clientèle, analyser et mettre en œuvre les meilleures solutions possibles pour les prendre en charge.
- Analyser les performances des chefs de secteurs (délégués commerciaux) et des départements commerciaux.
- S'assurer que le réseau tiers est bien livré en tous produits commercialisés par NAFTAL.
- Développer des relations privilégiées avec les plus gros clients.
- Se tenir informés des politiques commerciales de nos concurrents et prévoir leurs impacts sur NAFTAL aussi les mesures de riposte.
- Proposer les redevances de gestion et d'autres loyers à appliquer au gérant concernés.
- Exécuter toute autre tâche qui pourrait lui être confié par la société.

### **3.4 Missions de l'entreprise :**

NAFTAL est chargée ; dans le cadre du plan national ; du développement économique et social de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers suivants :

- Carburants.

- GPL (gaz du pétrole liquéfié).
- Bitumes.
- Pneumatiques.
- Produits spéciaux.

Ses missions essentielles sont :

- La commercialisation, le Stockage, le transport (et/ou faire transporter) tout produit pétrolier sur le territoire national.
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés.
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information.
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens.
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation.
- Développer une image de marque et de qualité.

### **3.5 L'environnement commercial de NAFTAL :**

#### **3.5.1 Les fournisseurs en carburant :**

L'approvisionnement se fait à partir de deux sources :

##### **3.5.1.1 Production nationale :**

NAFTAL s'approvisionne exclusivement de la raffinerie d'Arzew, NAFTEC étant son unique fournisseur au niveau national.

### **L'importation :**

NAFTAL importe les carburantes essences de l'Italie au cas où la production de NAFTEC ne répond pas aux besoins de la consommation nationale (pénurie résultat des pannes au niveau des raffineries).

### **3.5.2 Les clients en carburant :**

Il existe trois types de clients chez NAFTAL :

A) Stations-service

B) Gros consommateurs :

Sociétés nationales et étrangères.

Entreprises et micro entreprises.

C) Revendeurs et distributeurs :

Ce sont les distributeurs particuliers qui transportent et vendent pour leurs propres comptes.

### **3.5.3 La concurrence :**

Le marché des carburants est un marché très porteur et en pleine croissance (demande forte qui augmente d'année en année grâce à l'évolution du parc automobile algérien), ce marché s'ouvre de plus en plus à la concurrence, et NAFTAL n'est plus seule en tant que fournisseur sur ce marché.

Au niveau du marché en détail, outre les gestions libres (GL) et revendeurs ordinaires (RO) existants à l'indépendance, les stations en gestion directe ont commencé à être sérieusement concurrencées avec le développement du réseau point de vente agréé (PVA).

Outre cette concurrence au niveau du marché en détail, le décret **n°97-435 du 17.11.1997** relatif à la distribution des produits pétroliers a permis l'émergence de distributions privées, et par conséquent a instauré une concurrence au niveau du marché en gros.

Au niveau de l'ouest de l'Algérie 05 distributeurs sont à la faveur de ce décret, il s'agit de **PETROSER** (Mascara), **PROPAL** (Mostaganem), **GBS** (Tiaret) et **GALAOIL** (Ain Ti mouche), **CSDPP**, il s'agit des points de vente agréés ayant sollicité et obtenu l'agrément du ministère de l'énergie pour l'exercice de l'activité de distribution. Ils livrent en droiture du produit prélevé à l'aide de camions citernes, depuis la raffinerie d'Arzew.

## Chapitre VI : LA PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS

Ils ont débuté leur activité en livrant leurs propres stations pour l'étendre progressivement à des points de ventes exercés sous l'enseigne NAFTAL.

Ils attirent également certains gérants en leur proposant des livraisons à crédit, et en leur offrant des volucompteurs et des ristournes.

**Tableau N° (4.4) : Zones d'influence des concurrents**

| <b>GBS</b>                 | <b>PROPAL</b>    | <b>PETROSER</b>              |
|----------------------------|------------------|------------------------------|
| Djelfa                     | Mascara          | SBA, Mascara, A. T'émouchent |
| Ain Defla, Chlef, Relizane | Oran, Mostaganem | Oran, Mostaganem             |
| Tiaret, Tissemsilt         | -                | Tlemcen, A. T'émouchent      |
| SBA, Mascara               | -                | -                            |
| Oran, Mostaganem           | -                | -                            |

**Source :** document interne NAFTAL

Le tableau suivant représente la part de marché détenue par NAFTAL et les autres opérateurs :

**Tableau N° (4.5) : Part de marché de NAFTAL.**

| <b>Opérateur</b>           | <b>NAFTAL</b> | <b>Autres opérateurs</b> |
|----------------------------|---------------|--------------------------|
| <b>Part de marché en %</b> | 94 %          | 6 %                      |

**Source :** document interne NAFTAL

**Grphe N° (4.6) : part de marché de NAFTAL**



**Source :** Document interne NAFTAL.

## **Section 03 : LA PRÉSENTATION DU PROJET « STATION DE SERVICE**

### **BECHLOUL »**

Afin de mettre en application les connaissances acquises lors des 1ers chapitres, notre choix s'est porté sur un projet d'investissement en cours d'exécution. C'est le projet DE LA STATION DE SERVICE BECHLOUL.

#### **1 Définition et maturation du projet**

##### **1.1 Définition du projet**

La station de service de la commune de bechloul, une vingtaine de kilomètre à l'est de bouira, affiliée à NAFTAL réalisées sur l'autoroute Est-Ouest. Ce projet est destiné à renforcer l'approvisionnement au niveau national et satisfaire la demande en matière de carburant ainsi qu'un impact économique important pour la wilaya de Bouira en matière d'emploi et de couverture en carburant au profit des autres wilayas du centre du pays. Une fois mis en service, il pourra employer plus de 100 personnes dont la priorité revient aux jeunes de la région

##### **1.2 Maturation du projet**

Le projet « stations-service » est passé durant sa maturité par plusieurs étapes, l'appel d'offre de ce projet a été lancé en mars 2012.

Le tableau ci-après résume toutes les étapes de la maturation du projet.

**Tableau N° (4.6)** : Maturation du projet « Aire de service Bechloul Nord (w. Bouira) »

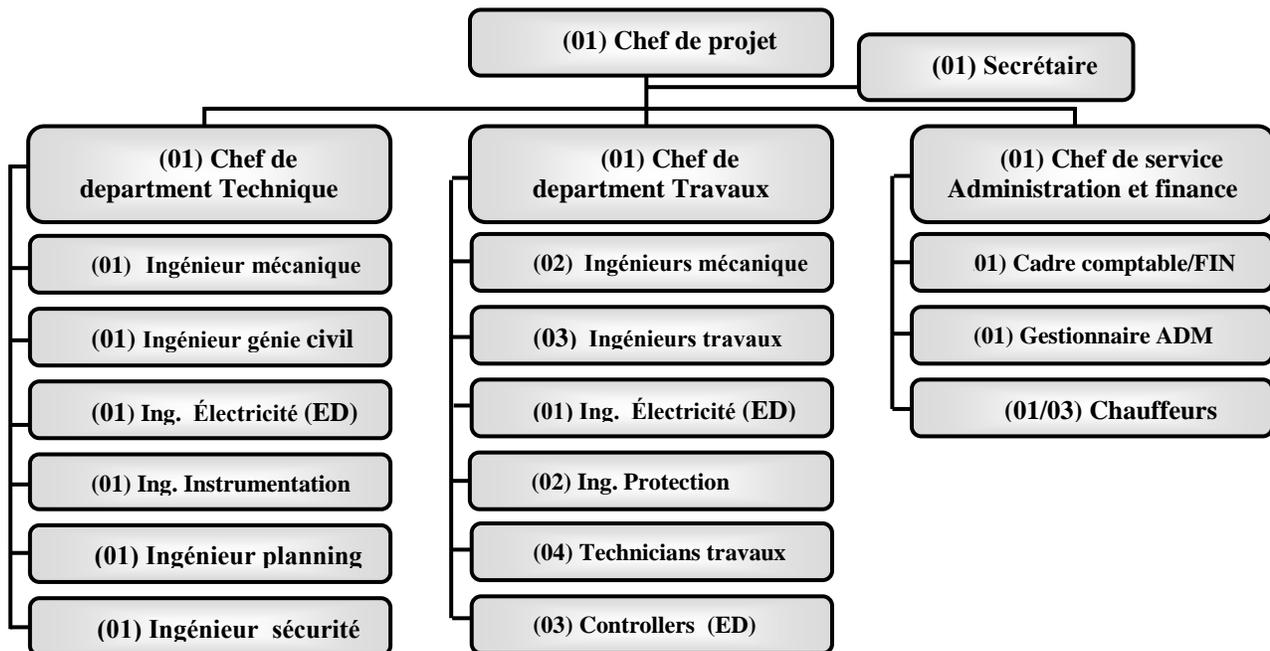
| Désignation  | Cahier de charges | Ouverture des plis des offres techniques | CEOT      | Ouverture des plis des offres commerciales | Signature contrat |
|--|-------------------|--|-----------|--|-------------------|
| Fourniture tubes   | Mars2012          | Avril2012                                | Mai2012   | Juin 2012                                  | Aout 2013         |
| Construction   | Janvier 2012      | Mars 2012                                | Juin 2013 | Juillet 2013                               | Septembre 2011    |
| Etudes de dangers et études d'impact sur l'environnement | Mars 2010         | Juillet 2010                             | Aout 2010 | Septembre 2010                             | Novembre 2011     |

**Source** : Élaboré par les étudiants.

### 2 Organisation hiérarchique du projet « Aire de service Bechloul Nord (w. Bouira) » :

L'Aire de service Bechloul Nord (w. Bouira), étant un projet de dimension stratégique, est doté d'une structure hiérarchique de type commando « task-force », un type très efficace et réactif. Les différentes compétences travaillent de façon pluridisciplinaire, Cette structure permet aussi de répondre aux exigences du projet par la réactualisation constante de l'information disponible et le partage du savoir-faire. L'organigramme de ce projet est présenté ci-après :

**Figure N° (4.7) :** *Organisation hiérarchique du projet*



**Source** Documents internes, Station de service NAFTAL

### 3 Étude des contrats

Dans notre étude, on a commencé par l'analyse du contenu des contrats pour la fourniture et pour la réalisation, dans le but de connaître leurs caractéristiques.

#### 3.1 Contrat pour la Terrassement

Ce contrat a été conclu le 11 Août 2013, entre la NAFTAL en qualité de « Maître de l'ouvrage », et l'entreprise : ENGCB.

Le marché a été octroyé en conformité avec la procédure de passation des marchés de NAFTAL, avec un montant contractuel qui s'élève à **500 millions DZD**, pour un délai de 10 mois.

**Tableau N° (4.7) :** Proportion de prix de la fourniture, et modalités de paiement.

| <i>Fournisseur</i> | <i>À Payer par Naftal (DZD)</i> | <i>Modalités de paiement</i>    |                                       |
|--------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
|                    |                                 | <i>Avance forfaitaire (10%)</i> | <i>Reste (90%) Au fur et à mesure</i> |
| ENGCB              | 50000000                        | 5000000                         | 45000000                              |
| <b>Total</b>       | 50000000                        | 5000000                         | 45000000                              |

**Source :** élaboré par les étudiants.

Le fournisseur s'engage à livrer la quantité demandée de tubes dans un délai de 10mois, conformément au planning et à la fiche des prix cités ci-dessous

**Tableau N° (4.8) :** Planning de livraison.

| <i>Quantité</i> | <i>Projet</i> |   |        |        |         |         |         |         |         |         |        |
|-----------------|---------------|---|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                 | <i>Mois</i>   | 1 | 2      | 3      | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10     |
| Fabriquée       | -             | - | 12.780 | 60.000 | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000 |
| Cumule          | -             | - | 12.780 | 72.780 | 132.780 | 192.780 | 252.780 | 312.780 | 372780  | -       | -      |
| Expédiée        | -             | - | 6.780  | 36.000 | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 30.000 |
| Cumule          | -             | - | 6.780  | 42.780 | 102.780 | 162.780 | 222.780 | 282.780 | 342.780 | 372.780 | -      |

**Source :** Contrat pour la fourniture, Documents internes, NAFTAL.

Notons que si le fournisseur n'arrive pas à livrer les quantités demandées conformément au planning cité précédemment, une pénalité de retard sera appliquée de la manière suivante :

- De la 1ère à la 5ème semaine : 0.8% du montant pour chaque semaine entière de retard.
- Au-delà de la 5ème semaine : 1.2% du montant pour chaque semaine entière de retard.

Ce contrat est entré en vigueur dès sa signature.

### 3.2 Contrat pour la réalisation génie civil

Ce contrat a été conclu dans le but de définir les modalités de construction et la Station-service. Signé le 19 novembre 2013, entre la NAFTAL en qualité de « Maître de l'ouvrage », et d'entreprise : ENGCB

## Chapitre VI : LA PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS

Le marché a été passé en conformité avec la procédure de passation des marchés de NAFTAL, avec un montant contractuel qui s'élève à **900 millions DZD**.

**Tableau N° (4.9)** : Proportion du coût de la réalisation génie civil, et modalités de paiement

| <i>Fournisseur</i> | <i>À Payer par Naftal (DZD)</i> | <i>Modalités de paiement</i>    |                                       |
|--------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
|                    |                                 | <i>Avance forfaitaire (10%)</i> | <i>Reste (90%) Au fur et à mesure</i> |
| ENGCB              | 90000000                        | 9000000                         | 85000000                              |
| <b>Total</b>       | 90000000                        | 9000000                         | 85000000                              |

**Source** : élaboré par les étudiants.

Le montant contractuel a été décomposé selon les nécessités de la réalisation comme suit :

**Tableau N° (4.10)** : Récapitulatif général des prix

| <i>Désignation</i>                                  | <i>Montant total (DZD)</i> | <i>Montant ENGCB (DZD)</i> |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Mobilisation / Démobilisation / Prise en charge M.O | 3000000000                 | 3000000000                 |
| Engineering   | 100000000                  | 100000000                  |
| Equipements   | 200000000                  | 200000000                  |
| Construction ligne principale                       | 150000000                  | 150000000                  |
| Construction ligne secondaire                       | 00                         | 00                         |
| <b>Montant total HT</b>                             | <b>750000000</b>           | <b>750000000</b>           |
| Assurances  | 150000000                  | 150000000                  |
| <b>Montant global HT</b>                            | <b>9000000000</b>          | <b>9000000000</b>          |

**Source** : Contrat pour la fourniture, Documents internes, Station de service NAFTAL.

L'entrepreneur s'engage à mettre en œuvre tous les moyens humains et matériels nécessaire pour les études, fournitures, prestations et travaux, et cela dans un délai de 24mois selon un planning précis.

Notons que si l'entrepreneur n'arrive pas à réaliser les travaux de construction en respectant le planning, une pénalité de retard lui sera appliquée de la manière suivante :

- De la 1<sup>ère</sup> à la 5<sup>ème</sup> semaine : 0.4% du montant pour chaque semaine entière de retard.
- Au-delà de la 5<sup>ème</sup> semaine : 0.6% du montant pour chaque semaine entière de retard.
- Le montant maximal des pénalités est fixé à 5% du montant total.

**CHAPITRE V :**  
**LE SUIVI ET LE**  
**CONTRÔLE BUDGÉTAIRE À**  
**NAFTAL**

## **Chapitre V : LE SUIVI ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE À NAFTAL**

### **Section 01 : L'ÉLABORATION ET L'EXÉCUTION DES BUDGETS**

Station de service NAFTAL, dans son processus d'élaboration et de contrôle du budget d'investissement, passe par plusieurs étapes.

Cette section vise à présenter ce processus, décrire le budget d'investissement de station de service NAFTAL.

#### **1 Processus d'élaboration du budget d'investissement**

Le processus budgétaire à station de service NAFTAL débute par la transmission de l'orientation générale comportant les orientations stratégiques de l'entreprise, et passe par plusieurs étapes jusqu'à la notification du budget final.

##### **1.1 Lancement de la campagne budgétaire par la diffusion l'orientation générale**

Une lettre de cadrage l'orientation générale portant orientations et définitions des objectifs fixés selon la stratégie arrêtée par la direction générale est adressée aux directions concernées par l'élaboration du budget.

Cette lettre de cadrage comprend notamment les données suivantes :

- 1.Le rappel des hypothèses à retenir (Inflation, taux de change ... ) ;
- 2.Le détail des documents (canevas) à utiliser (définition de la nature et du contenu des rubriques budgétaire) ;
- 3.La description du rôle des acteurs au sein du processus ;
- 4.Un échéancier du processus veillant au respect des délais.

##### **1.2 Construction du budget**

Cette phase constitue le maillon essentiel du processus budgétaire en tenant compte des opérations programmées. Une fois l'orientations générales reçue, les directions opérationnelles

procèdent à la collecte des propositions budgétaires pour les rubriques les concernant. Ces propositions seront par la suite discutées et négociées.

Cette phase se résume par les étapes suivantes :

- . L'identification et l'estimation des coûts ;
- . L'arbitrage entre propositions ;
- . La finalisation des canevas.

### **1.3 Notification de l'enveloppe budgétaire et attribution des crédits**

Les objectifs arrêtés dans le budget ne constituent que de simples propositions qui ne peuvent donner lieu à des engagements qu'après leur approbation par la direction générale et auront ainsi le caractère d'un contrat destiné à être respecté.

### **1.4 Consommation des ressources disponibles par l'exécution des dépenses**

Dès le début des travaux, des dépenses seront engendrées par les réalisations des différentes prestations. La couverture du coût est assurée par les fonds alloués par la direction générale.

### **1.5 Les écarts entre les prévisions et les réalisations**

Les objectifs ainsi fixés revêtent le caractère d'un contrat censé être réalisé durant un délai donné, suivant les termes préalablement définis. Ils doivent donc être soumis à un mécanisme de suivi, de contrôle et d'ajustement en cas de nécessité.

Le suivi des réalisations constitue les étapes suivantes :

- ✓ Faire apparaître les écarts dès qu'ils existent ;
- ✓ Justifier ces écarts en identifiant leurs causes ;
- ✓ Déterminer leur incidence négative sur la situation de trésorerie ;
- ✓ Faire connaître l'impact à ceux qui peuvent agir en conséquence et/ou à ceux responsables de ces écarts ;

Interpréter et mettre en place des actions correctives.

## 1.6 Révision des prévisions

- La révision budgétaire est une action corrective qui se fait en mois de Juin de l'année de l'exercice en cours, et cela afin de distinguer les écarts éventuels entre la prévision, et la réalisation du premier semestre.
- Cette action corrective est alternative, sa pratique n'est pas nécessaire dans le cas où les réalisations sont plus ou moins égales aux prévisions.
- Dans le cas contraire, la révision budgétaire se fait de la manière suivante :

**Tableau N° (5.1) :** Méthode de la révision budgétaire.

|        | Prévision (Annuel) | Réalisation 1 <sup>er</sup> semestre | Nature de l'estimation | Action corrective    |
|--------|--------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------------|
| Cas 01 | X                  | $R > X_{\text{semestriel}}$          | Sous-estimer           | Révision à la hausse |
| Cas 02 | X                  | $R \approx X_{\text{semestriel}}$    | -                      | -                    |
| Cas 03 | X                  | $R < X_{\text{semestriel}}$          | Surestimer             | Révision à la baisse |

**Source :** Élaboré par les étudiants.

La révision à la hausse : Suite à une sous-estimation de la prévision, une révision du coût global du projet, en l'augmentant. Car les réalisations du premier semestre étaient plus importantes que celles prévues.

La révision à la baisse : Suite à une surestimation de la prévision, une révision du coût global du projet, en le diminuant. Car les réalisations du premier semestre étaient moins importantes que celles prévues.

## 2 Le contrôle budgétaire

Notre étude s'est basée sur l'analyse des plans annuel et ceux à moyen terme (4ans), dans le but d'arriver à comparer les prévisions et les réalisations, et d'en tirer les éventuels écarts.

En premier lieu, on note que le budget d'investissement est une préoccupation de toute l'entreprise. De son côté, station de service NAFTAL, assure le suivi des réalisations de ce budget à travers ses directions chacune dans son domaine.

L'estimation première du coût du projet en question est faite au niveau de la direction « projet station-service autoroutière », en se basant sur des données diverses, notamment sur celles des projets déjà réalisés (la pratique d'une simulation), mais aussi sur d'autres critères notamment le taux d'inflation, le taux de change, la zone géographique... etc. C'est cette estimation qui va servir de base lors de l'inscription du projet à la liste des projets à réaliser.

La Direction Générale prend en compte plusieurs facteurs avant d'autoriser les dépenses, car la réalisation d'un projet d'investissement au niveau de la station de service NAFTAL n'est pas un acte isolé, elle est relative aux autres activités de l'entreprise.

Après les notifications des dépenses par la DG, station de service NAFTAL fait inscrire le projet au budget de l'année (N) à venir dans la rubrique des projets nouveaux, une telle action doit se faire 6 mois à l'avance, autrement dit, en mois de Juillet de l'année (N-1).

Aussi, Direction projet stations-service autoroutières, procède à l'élaboration du cahier de charge et au lancement de l'appel d'offre. L'adjudication du marché mène à réaliser les contrats pour travaux de terrassement et de viabilisation, pour la réalisation (travaux), et pour le contrôle et suivi des travaux.

Après la signature des contrats, les réalisations seront entamées. Dès lors le suivi financier du projet sera assuré par la direction « études et planifications », quand au suivi technique, il sera assuré par la Direction projet stations-service autoroutières.

Concernant le projet « Aire de service Bechloul Nord (w. Bouira) », son inscription au budget été faite dans le plan annuel 2010, PMT 2010-2014. Ce projet a subi plusieurs glissements de délai, ce qui a impliqué la variation de son coût global.

La variation du coût global est due essentiellement à l'actualisation du coût initial au fil des années, cette actualisation prend en compte plusieurs facteurs notamment : choix terrain, Autorisation de réalisation et d'exploitation, l'attribution des terrains, de construction, l'avancement de travaux de réalisation de l'autoroute EST-OUEST.

### **2.1 Étude des documents prévisionnels**

Ces documents comportent le document suivant :

- La fiche technique du projet ;

La fiche technique :

Standardisée pour tous les projets, cette fiche permet de donner une vue d'ensemble sur le projet notamment sa définition, sa description détaillée, son coût ... etc., et rapporte des explications nécessaires vis-à-vis du projet.

Ce document permet de suivre les réalisations en fonction des grandes masses et des lignes budgétaires, il présente un détail concernant la décomposition des coûts de réalisation sur ces lignes budgétaires.

Aussi, cette fiche résume les dates de toutes les actions à mener dans le temps commençant par les études et l'engineering jusqu'à la réception définitive. Il compare les dates du planning initial avec ceux du planning actuel (voir annexe n°1).

### **Section 02 : DÉTERMINATION ET EXPLICATION DES ÉCARTS**

Lors de la réalisation, des déviations par rapport aux prévisions sont perçues, cette section met la lumière sur l'ensemble des écarts constatés, ainsi que leurs explications.

#### **1 Les causes éventuelles des écarts et les impacts possibles sur la situation de la trésorerie**

- Un ensemble de cause peut être à l'origine des écarts constatés lors des réalisations des projets d'investissement, il est résumé ci-après :
- Les tendances entre les prévisions et les réalisations sont dues essentiellement au glissement des plannings de réalisations, surtout pour les nouveaux projets qui subissent de nombreux décalages calendaires avant le début de leur exécution effective.
- La non pertinence ou l'irréalisme des estimations des prévisions de base, autrement dit, la sur ou la sous-estimation des réalisations possibles pour un exercice donné. Ces situations sont engendrées soit par des travaux supplémentaires menant à des insuffisances des estimations, ou par des rabais d'activité menant à des mobilisations de fonds.
- Les mutations perpétuelles et l'instabilité de certains facteurs sur lesquels repose l'estimation de base, notamment la fluctuation du taux de change qui est communiqué par la direction générale en début de la campagne budgétaire, mais

qui change perpétuellement lors de l'exécution des différentes dépenses. Il est à noter que le taux de change a tendance à augmenter dans le cas général.

- Choix de terrain / permis de construction.
- Les événements exceptionnels non constatés au début de la démarche d'estimation du coût, ils peuvent être d'une nature administrative, fiscale, ...

### 1.1 Explication des écarts :

L'écart négatif sur le coût global de projet s'explique par :

1. La diminution des coûts évalués relatifs à l'engineering et les travaux selon la consistance mise à jour ;
2. L'augmentation du coût évalué de la fourniture ;
3. La diminution des coûts estimés des terrains et des prestations d'inspection et contrôle des travaux ;
4. L'augmentation des frais du projet en fonction de la durée et des ressources nécessaires au projet.
5. La suppression de la partie devise relative à la fourniture, suite à la prévision de confier l'acquisition des fournitures à des organismes nationaux.

Les éventuels écarts (positifs ou négatifs) auront un impact direct sur la situation de la trésorerie, cet impact est résumé comme suite :

**Tableau N° (5.2) : Impact des écarts sur la situation de la trésorerie.**

| <i>Nature de l'écart de coût</i> | <i>Impact</i>        | <i>Actions correctives</i> |
|----------------------------------|----------------------|----------------------------|
| Positif (+)                      | Manque de fond       | Rallonge budgétaire        |
| Négatif (-)                      | Mobilisation de fond | Reversement du solde       |

**Source** : élaboré par les étudiants.

## 2 Détermination et explication des écarts

La démarche budgétaire n'est complète que lorsqu'elle s'achève par une détermination des écarts :

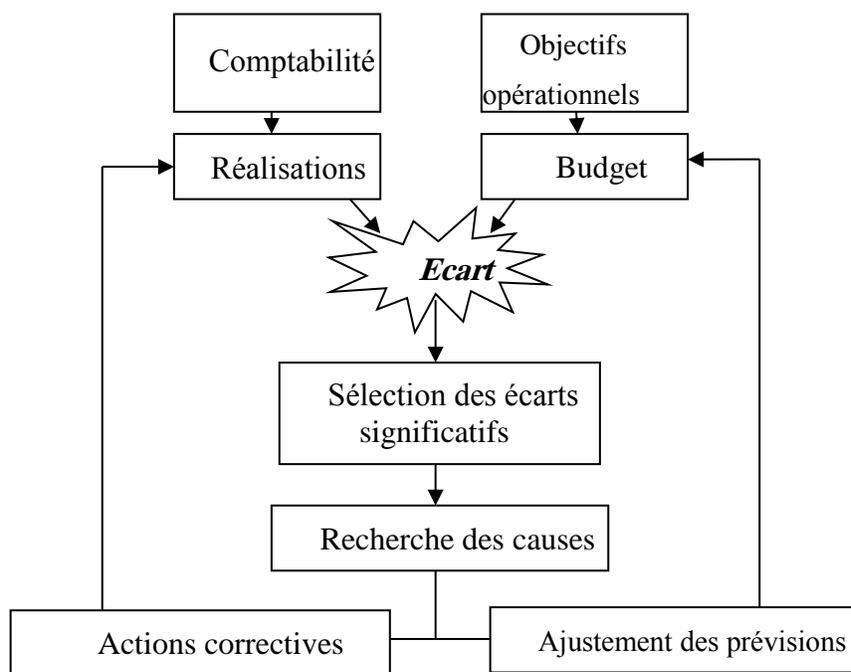
- **Écarts sur coût ;**
- **Écarts sur Délai ;**

Leur explication et l'apport des actions correctives.

Dans notre étude, on s'est basé sur les écarts sur le coût global, vu que station de service NAFTAL s'appuie sur la méthode du reste à faire et donc la révision du coût global de projet durant son exécution.

On s'est basé aussi sur le modèle qu'on a pu constater lors de notre pratique pour une mesure des déviations, il est défini par la figure ci-après,

**Figure N° (5.1) : Modèle de contrôle des coûts**



**Source** : Élaboré par les étudiants

### 3 Déglobalisation des décaissements de l'année 2014

À ce qui concerne l'année 2014, on va présenter ci-après uniquement la déglobalisation des décaissements prévus pour cette année :

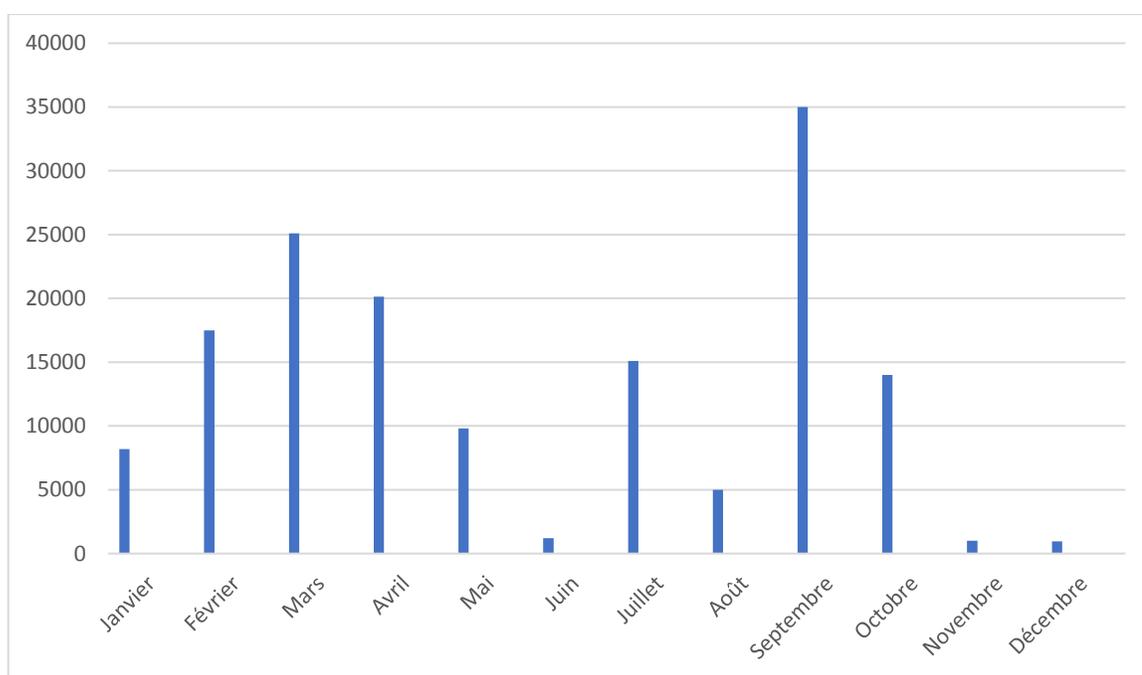
**Tableau N° (5.3) :** Déglobalisation des décaissements prévus pour l'année 2014

Unité : Million de DZD

| <i>Mois</i>               | <i>Janvier</i> | <i>Février</i> | <i>Mars</i>      | <i>Avril</i>   | <i>Mai</i>      | <i>Juin</i>     |
|---------------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| <i>Décaissement Prévu</i> | 8.200          | 17.500         | 25.100           | 20.140         | 9.800           | 1.200           |
| <i>Mois</i>               | <i>Juillet</i> | <i>Août</i>    | <i>Septembre</i> | <i>Octobre</i> | <i>Novembre</i> | <i>Décembre</i> |
| <i>Décaissement Prévu</i> | 15.100         | 5.000          | 35.000           | 14.000         | 1.000           | 965             |

**Source :** Élaboré par les étudiants.

**Figure N° (5.2) :** Déglobalisation des décaissements prévus pour l'année 2014



**Source :** Élaboré par les étudiants.

La révision budgétaire de l'année 2014 est prévue pour la fin du 1<sup>er</sup> semestre.

### **Section 03 : SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES**

Enfin, nous ne pouvons conclure notre étude sans émettre certains éléments de réflexion qui touchent les points suivants :

#### **1 Points forts**

Durant nos entretiens avec le personnel de station de service NAFTAL, on a pu percevoir certains points forts, que nous citons ci-après :

- NAFTAL accorde une grande importance aux projets d'investissement, d'où l'acquisition des nouveaux matériels dotés des technologies pointues... permettant de garder une place de leader au niveau national ;
- NAFTAL s'appuie sur sa riche ressource humaine, et investie largement dans ce domaine. Au niveau de cette organisation, l'homme occupe une place privilégiée, le développement de ses compétences est un objectif majeur ;
- L'entreprise dispose d'un réseau informatique avancé (technologie des fibres optiques) reliant toutes les activités et les divisions ;
- Plus précisément, au niveau de l'activité NAFTAL, on peut citer les points forts suivants :
  - La bonne coordination entre les différentes divisions et directions ;
  - La qualification du personnel, ainsi que leur formation continue ;
  - Le bon ordonnancement des tâches, et la définition précise des missions ;
  - L'importance accordée aux projets d'investissements de leur étude jusqu'à leur réception finale ;
  - L'organisation et la classification des documents concernant tous les projets d'investissement, achevés ou en exécution ;
  - L'importance accordée à la sécurité des sites, ainsi qu'à l'environnement, d'où la programmation des études de danger et des audits environnementales.

### 2 Points faibles

Aussi, on a pu constater quelques points qu'on s'est permis jugés préoccupant, ils sont résumés comme suit :

- L'utilisation de la documentation dans les correspondances (reporting), ce qui engendre des retards pour le retour de l'information ;
- Le suivi budgétaire des projets d'investissement se fait à partir des données que fournit la comptabilité générale ;
- La révision budgétaire se fait périodiquement tous les six mois ;
- Les nouveaux projets subissent toujours des glissements de plannings et seront exécutés dans des dates ultérieures.

### 3 Suggestions et perspectives

Pour les remarques précédentes, nous suggérons :

- L'exploitation efficace de l'outil informatique, notamment dans les correspondances avec la hiérarchie dans le but d'économiser le temps et d'avoir l'information dans les meilleurs délais (échange de mails,) ;
- L'instauration d'un système de suivi des projets basé sur la technique de la comptabilité analytique, afin de détailler les coûts et les imputés correctement à leurs comptes correspondants ;
- L'instauration d'un programme de suivi budgétaire, qui fonctionne en périodes courtes, voire mensuellement ;
- La diminution des retards affectant les nouveaux projets, par l'instauration d'un dispositif rigide exigeant le respect des délais prévus pour les réalisations.

### **Conclusion de partie théorique**

En fin de terme de notre pratique en entreprise, on a pu en tirer plusieurs conclusions :

L'activité de NAFTAL, dans sa fonction de préparation et d'élaboration de budget connaît une grande dynamique et une interaction continue entre les différentes directions et départements. Aussi, l'implication forte de cette activité dans une politique d'investissement très vive implique un financement considérable pour mener à bien ses fonctions, d'où le montant très important accordé par la DG.

En résumé, le « STATION DE BECHLOUL » est un projet de dimension stratégique visant à élargir le réseau de l'activité. Il a connu plusieurs glissements de délai pour arriver enfin à entrer en réalisation en 2012, suite à la signature des contrats les concernant.

NAFTAL s'appuie dans sa pratique de suivi des projets d'investissement sur une documentation spécifique, qu'elle classe selon la nature des projets. Aussi, elle fait appel à une révision budgétaire cyclique chaque semestre dans le but d'affiner les prévisions et d'apporter les améliorations nécessaires.

Notons aussi, que lors de l'exécution des dépenses, et suite à des décalages de décaissement, des événements exceptionnels, ..., la situation de la trésorerie sera mise en cause. D'où la nécessité d'une gestion très précise et raisonnable.

Le suivi qu'on a pu effectuer lors de notre période de pratique a révélé plusieurs écarts, que ce soit sur le plan des réalisations ou sur le plan des dépenses. Ses écarts ont été expliqués et des corrections ont été apportées à chaque fois pour rendre les estimations de base plus pertinentes.

Pour conclure, on va dire qu'il est évident que malgré les manques possibles dans la gestion du groupe pétrolier, il arrivera toujours à les déjouer, et restera le pilier de l'économie national et le leader par excellence des entreprises africaines

### Conclusion générale

Selon notre recherche théorique, et notre stage effectué au sein de station de service NAFTAL, nous avons réussie à tirer les conclusions suivantes :

- Les budgets sont des instruments de gestion représentant des estimations éclairées sur ce dont nous avons besoin en termes monétaires pour notre activité, ils sont d'une importance capitale, car ils constituent une base pour la responsabilité et à la transparence financière.
- Dans une gestion prévisionnelle, les plans élaborés sont dotés d'une relation directe avec le plan d'action global de l'entreprise. Ils contribuent à atteindre des objectifs tracés. Ils sont produits selon un processus chronologique précis qui tient compte des différentes interactions existantes entre eux.
- Le management de projet, à travers ces deux volets « gestion » et « direction », est une notion fondamentale qui a pour objet d'assurer le progrès de l'entreprise. Cela est garanti par une force humaine dotée d'une interdépendance de responsabilités. Cette force assure le bon cheminement des tâches, et la bonne allocation des ressources pour arriver à une fin favorable.
- Après son élaboration, le budget d'investissement subit un suivi et un contrôle périodique dont le but est de déceler toutes tendances défavorables, et d'apporter les actions correctives nécessaires et adéquates.

Nous allons affirmer ou démentir les hypothèses qui a été posé aux débuts de notre mémoire de recherche par un entretien (voir annexe n 02) avec les employer :

- Du fait de la concurrence coriace, l'entreprise doit s'appuyer sur une analyse précise tant interne qu'externe qui touche notamment à ses points forts et faibles, ainsi qu'une étude environnementale, afin de distinguer les opportunités et les risques possibles. Cette analyse rapporte une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise en définissant les grandes lignes d'action, et donc s'avère insuffisante pour une précision des initiatives. D'où la nécessité d'anticipation des dépenses, et l'élaboration des plans prévisionnels. Cela confirme la première hypothèse.
- L'élaboration des plans prévisionnels passe par un processus bien définis et étalé dans le temps, commençant par l'envoi de la lettre de cadrage et s'achevant par la clôture des

## Conclusion générale

---

estimations et la finalisation du budget. Autrement dit, la taille de l'entreprise, ou le secteur d'activité n'influence pas la durée d'élaboration des plans prévisionnels, d'où le refus de la seconde hypothèse. Mais, il faut bien noter que les deux facteurs ci-dessus cités représentent une difficulté différente quand à la pratique d'une gestion prévisionnelle et d'un contrôle budgétaire.

- Station de service NAFTAL dispose de tous les outils nécessaires pour la pratique d'un contrôle budgétaire efficace, cela est de loin un point fort pour l'entreprise, néanmoins station de service NAFTAL s'appuie dans son contrôle sur des données tractées par la comptabilité générale, d'où l'exigence d'instauration d'un système de suivi et de contrôle de coût basé sur une comptabilité analytique. Cela confirme la troisième hypothèse.
- Un suivi budgétaire efficace et précis est d'une grande aide au contrôleur de gestion, car il facilite les tâches de mesure des déviations et de proposition d'actions correctives. Il est donc évident de dire qu'un suivi basé sur des méthodes standardisées et adéquates est d'une grande importance quand au développement de la pratique du contrôle. Cela confirme la quatrième hypothèse.
- La réalisation des projets engendre un certain degré d'expérience dont l'entreprise doit à tout prix en profiter, cela permet de maîtriser d'une meilleure façon les objectifs et par conséquent la performance. Un retour d'expérience est assuré par l'analyse des projets achevés, pour bénéficier des réductions possibles sur les temps de réaction. Encore, par une capitalisation et un partage des connaissances acquises et normalisée. Cela réfute la cinquième hypothèse.

Après cette analyse, nous parvenons à répondre au questionnement initial, par dire que le secteur de l'énergie et des mines est un secteur stratégique sollicitant une gouvernance précise et pointue. Cette dernière est assurée par une politique d'investissement qui se base sur l'élaboration des budgets d'investissement.

Pour le suivi et le contrôle efficace l'entreprise, on doit :

- Maîtriser le processus d'élaborations du plan prévisionnel qui prend pour fondement la stratégie de l'entreprise ;
- Maîtriser l'application et la mise en œuvre du plan prévisionnel en suivant de près les avancements physiques et financiers ;

## Conclusion générale

---

- Maîtriser la mesure et l'explication des tendances existantes ;
- Par la suite, l'entreprise doit être capable à apporter les changements nécessaires, et mettre en place les plans correctifs appropriés.

Pour terminer, au cours de notre stage effectué au sein de l'entreprise nous avons pu collecter certaines informations qui nous permet d'analyser notre thèmes suivi et contrôle budgétaire des projets d'investissement , cependant on a été affronter a des limitations d'informations pour étudier et analyser de manière pertinente notre thème .nous soulignons que notre thème de mémoire ne représente que le début d'une chaine de recherche qui prend pour plateforme le domaine de « contrôle de gestion » et de « gestion de projets », il pourra être soutenu pour d'autres travaux de recherches notamment le problème de la mesure de performance de l'entreprise, l'aide à l'élaboration des tableaux de bord de gestion ... etc.

## Bibliographie

### Ouvrage

- B. Doriath et C. Goujet : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Ed. Dunod, Paris, 2002.
- Bernard Edmond Avoine, *La pratique des coûts dans les projets industriels*, Ed. AFNOR, Paris, 1998.
- Bruno Solnik, *Gestion financière*, Ed. NATHAN, Paris, 1997, 5<sup>e</sup> édition.
- Caroline Selmer : *Construire et défendre son budget*, Ed. Dunod, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2009.
- Caroline Selmer : *Toute la fonction finance*, Ed. Dunod, Paris, 2006.
- Charles Horngren : *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, Ed. NH, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2006.
- Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Contrôle de gestion DECF – Manuel et applications*, Ed. DUNOD, 5<sup>e</sup> édition, 2004.
- Eric Margotteau, *Contrôle de gestion DECF U.V.7*, Ed. ellipses, Paris, 2001.
- Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Ed. Gualino, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2004.
- H. Davasse et G. Langlois : *Comptabilité analytique et gestion budgétaire*, Ed. Foucher, Vanves, 2007.
- Henri Georges Minyem, *De l'ingénierie d'affaires au management de projet*, Ed d'Organisation, Paris, 2007.
- HENRI-PIERRE Maders, ETIENNE Clet, *Le management de projet*, Ed. d'Organisation, Paris, 1995.
- Hugues Marchat, *La gestion de projet par étapes – Analyse technique et réalisation*, Ed. d'Organisation, Paris, 2008.
- Jean Darsa, Stéphanie Zeitoun, *Toute la finance pour non-financier*, Ed. esf, Lyon, 2009.
- Jean-Jacques Néré, *Comment manager un projet*, Ed. DEMOS, 2009.
- Jean-Louis G.Muller, *Management de projet*, Ed. AFNOR, Paris, 2005.
- Jean Yves Moine, *Manuel de gestion de projet*, Ed. AFNOR, Paris, 2008.
- L. Langlois, C. Bonnier, M.Bringer, *Contrôle de gestion*, Ed. Foucher, Paris, 2006.
- P. Lauzel et R. Teller : *Contrôle de gestion et budget*, Ed. Sirey, 7<sup>e</sup> édition, Paris, 1994.
- Philippe Claveau, *Management de projets événementiels*, Ed. PUG, Grenoble, 2005.
- Philippe Honorat, *Le budget c'est facile !*, Ed. d'Organisation, Paris, 2005.
- R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Ed. DUNOD, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2006.
- Robert BUTTRICK, *Gestion de projets*, Ed. Village Mondial, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2006.
- Robert Houdayer, *Evaluation financière des projets*, Ed. Economica, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2008.

- Véronique Messenger ROTA, *Gestion de projet - vers les méthodes agiles*, Ed. EYROLLES, Paris, 2008.
- Vincent GIARD, *Gestion de projets*, Ed. Economica, Paris, 2004.

Vincent GIARD, Christophe Midler, *Pilotage de projet et entreprises*, Ed. Economica, Paris, 1997

### Mémoire

- 1 Mohamed El Yamine ARBIA, La gestion budgétaire dans les banques, Mémoire de fin d'études, Ecole Supérieure des Banques, Décembre 2003.
- 2 Sylvie KRON, Le suivi budgétaire dans les sociétés en très forte croissance, Mémoire de fin d'études, ipag, 1999.
- 3 Wilfried RISCADO, La finance et la stratégie, vers une convergence d'analyse ? Mémoire de fin d'études, Université de Marne la vallée, 2002.
- 4 AISSANI Rima, élaboration d'un système de control de gestion par la méthode budgétaire, mémoire de din d'étude, université Abderrahmane mira 2014
- 5 KERROUCHE Katia, la gestion budgétaires, outil du control de gestion, mémoire fn de cycle Abderrahmane mira 2018

### Site Web :

- 1 [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- 2 <https://www.depechedekabylie.com/kabylie/bouira/83758-bechloul-la-station-service-rouverthttps://www.piloter.org/control-de-gestion/>
- 3 [https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708132511/chap1\\_Forget.pdf](https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708132511/chap1_Forget.pdf)
- 4 <https://www.etudier.com/dissertations/Les-Differents-Types-De-Budget/75551818.html>
- 5 [https://www.google.com/search?biw=1280&bih=561&ei=doYGXYSfEomd1fAPxPyIOA\\_o&q=TYPE+DU+BUDGET+&oq=TYPE+DU+BUDGET+&gs\\_l=psy-ab.3..0i22i30i3.3114.11418..12245...1.0..0.1417.9769.4-2j3j5j2.....0....1..gws-wiz.....6..0i71j35i39j0i131i67j0i67j0i131j0j0i3.MhVIq4vRIHk](https://www.google.com/search?biw=1280&bih=561&ei=doYGXYSfEomd1fAPxPyIOA_o&q=TYPE+DU+BUDGET+&oq=TYPE+DU+BUDGET+&gs_l=psy-ab.3..0i22i30i3.3114.11418..12245...1.0..0.1417.9769.4-2j3j5j2.....0....1..gws-wiz.....6..0i71j35i39j0i131i67j0i67j0i131j0j0i3.MhVIq4vRIHk)

## Table de matières

Remerciements

Dédicace

Résumé

Liste de tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction.....</b>  | <b>A</b>  |
| <b>Chapitre I : Initialisation a la gestion prévisionnelle.....</b> | <b>2</b>  |
| <b>Introduction.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>Section 01 : LA PRÉSENTATION DU BUDGET.....</b>                  | <b>3</b>  |
| 1    Définition et principes généraux du budget.....                | 3         |
| 1.1    Définition du budget.....                                    | 3         |
| 1.2    Principes généraux de la gestion budgétaire.....             | 4         |
| 2    Typologie et liaisons des budgets.....                         | 5         |
| 2.1    Typologie des budgets.....                                   | 5         |
| 2.1.1    Budget commercial (Budget de vente).....                   | 5         |
| 2.1.2    Budget de production.....                                  | 11        |
| 2.1.3    Budget des frais généraux.....                             | 19        |
| 2.1.4    Budget d'investissement.....                               | 21        |
| 2.1.5    Budget de la trésorerie.....                               | 21        |
| 3    Liaison entre budgets.....                                     | 23        |
| 4    Budgets de synthèses.....                                      | 26        |
| 4.1    Le compte de résultats prévisionnels.....                    | 26        |
| 4.2    Le bilan prévisionnel.....                                   | 27        |
| 5    Objet d'établissement d'un budget.....                         | 28        |
| <b>Section 02 : LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE.....</b>                    | <b>29</b> |
| 1    Lien avec le « Business Plan ».....                            | 29        |
| 1.1    Définition du business plan.....                             | 29        |
| 1.2    Elaboration du business plan.....                            | 30        |
| 2    Acteurs intervenant pour l'élaboration du budget.....          | 31        |
| 2.1    La direction.....  | 31        |
| 2.2    L'opérationnel.....  | 32        |
| 2.3    Le contrôle de gestion.....                                  | 32        |
| 3    Étapes du processus d'établissement du budget.....             | 32        |
| 3.1    Mars : L'envoi de la lettre de cadrage de la direction.....  | 32        |
| 3.2    Mai - Juin : L'établissement du plan à moyen terme.....      | 32        |
| 3.3    Juillet - Août : L'établissement du budget.....              | 33        |

|         |   |           |
|---------|---|-----------|
| 3.4     | Septembre - Novembre : Navette, Simulation, et arbitrage.....     | 33        |
| 3.5     | Décembre : Clôture de la procédure d'établissement du budget..... | 33        |
| 4       | Difficultés de mise en œuvre d'un budget.....                     | 34        |
|         | <b>Conclusion du 1<sup>er</sup> chapitre .....</b>                | <b>35</b> |
|         | <b>Chapitre II: LA GESTION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT .....</b> | <b>37</b> |
|         | <b>Introduction.....</b>  | <b>37</b> |
|         | <b>Section 01 : L'ANTICIPATION DES BESOINS. ....</b>              | <b>38</b> |
| 1       | Un projet ... Pourquoi ? .....                                    | 38        |
| 2       | Interaction « Formulation du problème – Résolution ».....         | 39        |
| 3       | Critères de choix d'investissement.....                           | 42        |
| 3.1     | Les méthodes comptables.....                                      | 42        |
| 3.2     | Les méthodes financières.....                                     | 43        |
| 3.2.1   | Définition de l'actualisation .....                               | 43        |
| 3.2.1.1 | Le délai de récupération (DR) .....                               | 43        |
| 3.2.1.2 | La valeur actuelle nette (VAN).....                               | 44        |
| 3.2.1.3 | taux interne de rentabilité (TIR) .....                           | 44        |
| 3.2.1.4 | Le retour sur le capital employé (ROCE): .....                    | 45        |
| 3.2.1.5 | La prise en compte de la stratégie.....                           | 45        |
| 4       | Dossier type d'étude d'investissement .....                       | 47        |
|         | <b>Section 02 : LA DÉCISION D'INVESTISSEMENT. ....</b>            | <b>48</b> |
| 1       | La quantification du projet .....                                 | 48        |
| 1.1     | Le montant de l'investissement .....                              | 48        |
| 1.2     | Les gains futurs.....   | 49        |
| 1.3     | La durée de vie .....   | 49        |
| 2       | La prise de décision .....  | 50        |
| 3       | L'inscription au budget.....                                      | 51        |
| 3.1     | Budget des dépenses d'investissement .....                        | 51        |
| 3.2     | Budget des recettes et des dépenses d'exploitation .....          | 51        |
| 3.3     | Budget de la trésorerie.....                                      | 51        |
|         | <b>Section 03 : LA GESTION DES PROJETS. ....</b>                  | <b>52</b> |
| 1       | Définitions et typologie des projets .....                        | 52        |
| 1.1     | Définitions .....   | 52        |
| 1.1.1   | Définition d'un projet .....                                      | 52        |
| 1.1.2   | Définition de la gestion de projet .....                          | 53        |
| 1.2     | Typologies des projets .....                                      | 53        |
| 2       | Planification et contractualisation .....                         | 55        |
| 2.1     | Les acteurs et l'interaction des responsabilités.....             | 55        |
| 2.1.1   | Les acteurs .....   | 55        |
| 2.1.2   | Interaction entre responsabilités .....                           | 57        |
| 2.2     | La Planification et la contractualisation .....                   | 58        |
| 2.2.1   | La planification.....   | 58        |
| 2.3     | La contractualisation.....  | 59        |
| 3       | Structure hiérarchisée du projet.....                             | 59        |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 3.1   | La structure avec facilitateur de projet .....                  | 60        |
| 3.2   | La structure avec coordonnateur de projet .....                 | 60        |
| 3.3   | La structure matricielle .....                                  | 60        |
| 3.4   | La structure en commando « task-force » .....                   | 60        |
| 4   | Limites et difficultés de la gestion de projet.....             | 60        |
| <b>Section 04 : DÉTERMINATION DU BUDGET.....</b>              |   | <b>62</b> |
| 1   | Généralités sur le budget de projet .....                       | 62        |
| 2   | Le cycle de vie de projet.....                                  | 62        |
| 2.1   | La prospection .....  | 63        |
| 2.2   | La qualification « étude » .....                                | 64        |
| 2.3   | La négociation .....  | 64        |
| 2.4   | La réalisation « Le pilotage » .....                            | 64        |
| 2.5   | Le suivi .....  | 64        |
| 3   | L'analyse des coûts du cycle de vie.....                        | 66        |
| 4   | L'estimation des coûts et la détermination du budget .....      | 67        |
| 4.1   | Estimation des coûts .....                                      | 67        |
| 4.2   | Les méthodes d'estimation des coûts .....                       | 67        |
| 4.3   | Les éléments du plan global des coûts .....                     | 68        |
| 4.4   | Détermination du budget .....                                   | 68        |
| 4.5   | L'élaboration du budget initial .....                           | 69        |
| <b>Conclusion du 2<sup>ème</sup> chapitre .....</b>           |   | <b>71</b> |
| <b>Chapitre III : LE SUIVI ET LE CONTÔLE BUDGÉTAIRE .....</b> |   | <b>73</b> |
| <b>Introduction.....</b>                                      |   | <b>73</b> |
| <b>Section 01 : LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE. ....</b>              |   | <b>74</b> |
| 1   | Définition du contrôle budgétaire.....                          | 74        |
| 2   | Lien entre la gestion de projet et le contrôle de gestion ..... | 75        |
| 3   | Le suivi des investissements et des projets.....                | 77        |
| 3.1   | La roue de Deming .....   | 77        |
| 3.2   | Les outils de suivi .....                                       | 78        |
| 4   | Le processus de suivi.....                                      | 78        |
| <b>Section 02 : LE SUIVI BUDGÉTAIRE. ....</b>                 |   | <b>80</b> |
| 1   | Les indicateurs de pilotage .....                               | 80        |
| 2   | Les indicateurs budgétaires .....                               | 80        |
| 3   | Le suivi technique de projet.....                               | 80        |
| 4   | Le suivi d'évènement.....                                       | 80        |
| 5   | Les méthodes de suivi de l'avancement .....                     | 81        |
| 5.1   | La courbe en « S », courbe de Putman .....                      | 81        |
| 5.2   | La méthode de la DoD, et de l'avancement physique .....         | 82        |
| 5.3   | La méthode du reste à faire (RAF) .....                         | 83        |
| 6   | Les méthodes de contrôle des coûts « La contenance » .....      | 83        |
| 6.1   | La définition de la contenance.....                             | 83        |
| 6.2   | Les principes de la contenance .....                            | 84        |
| 6.3   | Relation entre l'estimation et la contenance.....               | 85        |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 6.4   | La courbe d'expérience : .....  | 86         |
| <b>Section 03 : L'ANALYSE DES ÉCARTS. ....</b>  |   | <b>88</b>  |
| 1   | Définition des écarts .....   | 88         |
| 2   | Détermination et analyse des écarts.....  | 88         |
| 2.1   | Le planning de réalisation.....   | 89         |
| 2.2   | Le coût prédéfini.....  | 90         |
| 3   | Limites du suivi par la comptabilité générale et analytique .....                   | 91         |
| <b>Conclusion du 3<sup>ème</sup> chapitre .....</b>   |   | <b>93</b>  |
| <b>Chapitre VI : LA PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS .....</b>                                |   | <b>95</b>  |
| <b>Introduction.....</b>  |   | <b>95</b>  |
| <b>Section 01 : LA PRÉSENTATION DE LA SONATRACH.....</b>                                    |   | <b>96</b>  |
| 1   | Historique et moyens : .....  | 96         |
| 1.1   | Historique : .....  | 96         |
| 1.2   | Moyens : .....  | 97         |
| 1.2.1   | Moyens humains :.....   | 97         |
| 1.2.2   | Moyens matériels : .....  | 98         |
| Source : Document interne NAFTAL.....   |   | 99         |
| 1.3   | Structure et missions : .....   | 99         |
| 1.3.1   | Présentation de la structure de NAFTAL : .....                                      | 99         |
| 1.3.1.1   | La direction générale : .....   | 99         |
| 1.3.1.2   | Les structures fonctionnelles : .....   | 100        |
| 1.3.1.3   | Les structures opérationnelles (Branches) : .....                                   | 101        |
| <b>Section 02 :Structure, organigramme et missions de la branche commercialisation :103</b> |   |            |
| 1   | Structure : .....   | 103        |
| 2   | Moyens Matériels .....  | 104        |
| 3   | Missions :.....   | 105        |
| 3.1   | Missions principales de la branche commercialisation : .....                        | 105        |
| 3.2   | Missions principales de la direction commerciale : .....                            | 106        |
| 3.3   | Missions du département réseau « Tiers » : .....                                    | 107        |
| 3.4   | Missions de l'entreprise : .....  | 108        |
| 3.5   | L'environnement commercial de NAFTAL: .....   | 109        |
| 3.5.1   | Les fournisseurs en carburant: .....  | 109        |
| 3.5.1.1   | Production nationale : .....  | 109        |
| 3.5.2   | Les clients en carburant : .....  | 110        |
| 3.5.3   | La concurrence : .....  | 110        |
| <b>Section 03 : LA PRÉSENTATION DU PROJET « STATION DE SERVICE</b>                          |   |            |
| <b>BECHLOUL » .....</b>   |   | <b>113</b> |
| 1   | Définition et maturation du projet .....  | 113        |
| 1.1   | Définition du projet .....  | 113        |
| 1.2   | Maturation du projet .....  | 113        |
| 2   | Organisation hiérarchique du projet « Aire de service Bechloul Nord (w. Bouira) » : |            |
|   | 114   |            |

|     |   |            |
|-----|---|------------|
| 3   | Étude des contrats .....  | 114        |
| 3.1 | Contrat pour la Terrassement .....  | 114        |
| 3.2 | Contrat pour la réalisation génie civil.....  | 115        |
|     | <b>Chapitre V : LE SUIVI ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE À NAFTAL.....</b>                                  | <b>118</b> |
|     | <b>Section 01 : L'ÉLABORATION ET L'EXÉCUTION DES BUDGETS .....</b>                                    | <b>118</b> |
| 1   | Processus d'élaboration du budget d'investissement .....  | 118        |
| 1.1 | Lancement de la campagne budgétaire par la diffusion l'orientation générale                           | 118        |
| 1.2 | Construction du budget.....   | 118        |
| 1.3 | Notification de l'enveloppe budgétaire et attribution des crédits.....                                | 119        |
| 1.4 | Consommation des ressources disponibles par l'exécution des dépenses.....                             | 119        |
| 1.5 | Les écarts entre les prévisions et les réalisations.....  | 119        |
| 1.6 | Révision des prévisions .....   | 120        |
| 2   | Le contrôle budgétaire .....  | 120        |
| 2.1 | Étude des documents prévisionnels.....  | 121        |
|     | <b>Section 02 : DÉTERMINATION ET EXPLICATION DES ÉCARTS .....</b>                                     | <b>122</b> |
| 1   | Les causes éventuelles des écarts et les impacts possibles sur la situation de la<br>trésorerie ..... | 122        |
| 1.1 | Explication des écarts : .....  | 123        |
| 2   | Détermination et explication des écarts.....  | 123        |
| 3   | Déglobalisation des décaissements de l'année 2014 .....   | 124        |
|     | <b>Section 03 : SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES.....</b>   | <b>126</b> |
| 1   | Points forts.....   | 126        |
| 2   | Points faibles .....  | 127        |
| 3   | Suggestions et perspectives .....   | 127        |
|     | <b>Conclusion de partie théorique.....</b>  | <b>128</b> |
|     | <b>Conclusion générale.....</b>   | <b>129</b> |
|     | Bibliographie .....   | 132        |
|     | Table de matières .....   | 134        |
|     | Annexes   |            |

# Liste des annexes

## Annexe 1

### Fiche technique du projet

1. Structure responsable du

projet : .....

.....

2. Intitulé du

projet : .....

.....

3. Code du projet :

.....

.....

4. Date d'inscription du projet dans le programme d'investissement de la Société : ( mois ) / ( année )

5. Coût prévisionnel du projet : .....Dinars dont devises :

.....Dinars.

6. Délais de réalisation du

projet : .....

.....

7. Description sommaire du projet :

.....

.....

8. Avancement du processus d'appel d'offres

- Intitulé de l'opération d'appel

d'offres .....

| Étape  | Date prévue | Date réelle |
|--|-------------|-------------|
| Début élaboration cahier des charges                 |             |             |
| Finalisation cahier des charges                      |             |             |
| Lancement appel d'offres sur le BAOSEM               |             |             |
| Remise offres techniques                             |             |             |
| Alignement des offres techniques                     |             |             |
| Remise offres commerciales et choix du cocontractant |             |             |
| Signature du contrat                                 |             |             |
| Entrée en vigueur du contrat                         |             |             |

**NB : pour les projets à lots multiples, il y a lieu de reprendre le même tableau pour d'autres appels d'offres**

**9. Echéancier prévisionnel de réalisation du projet :**

| Désignation                   | Date prévue | Date réelle |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Lancement du projet           |             |             |
| Réception provisoire          |             |             |
| Réception définitive          |             |             |
| Décision de clôture du projet |             |             |

**10. Décaissements prévisionnels du projet:**

| <b>Désignation</b>                                       | <b>Année 1</b> | <b>Année 2</b> | <b>Année 3</b> | <b>Année ...</b> | <b>Année<br/>N</b> |
|--|----------------|----------------|----------------|------------------|--------------------|
| Consommations<br>prévisionnelles<br><br>(milliers de DA) |                |                |                |                  |                    |

## Annexe 2

### Guide d'entretien :

- Ce guide d'entretien qui a ciblé les employés de Naftal a pour but de nous aider lors de notre enquête pour connaître le suivi et contrôle budgétaire de l'entreprise NAFTAL et les questions de cet entretien sont les suivantes :
  - Q1- Quelles sont les informations nécessaires pour l'élaboration de plan prévisionnel et ce qu'elles suffisent ?
- Réponse 01 :
  - Etudier les comptes de vos principaux concurrents.
  - Justifier les chiffres renseignés dans le prévisionnel.
  - Être précis sur les délais de paiement prévisionnels.
  - Ses informations ne sont pas suffisantes pour l'élaboration du plan prévisionnel.
    - Q2- comment voyez-vous les difficultés du processus d'élaboration des plans prévisionnels chez les entreprises ?
- Réponse 02 :
  - Chaque entreprise dispose d'un processus d'élaboration des plans prévisionnels différents aux autres et cela veut dire que chacune rencontre des difficultés différentes
    - Q3- Selon vous, l'entreprise dispose-t-elle les moyens nécessaires pour suivre son évolution ?
- Réponse 03 :
  - Oui, le service Naftal dispose des moyens nécessaires pour suivre son évolution.

- Q4- Comment faites-vous pour faciliter le contrôle budgétaire de l'entreprise ?

- Réponse 04 :

- Pour faciliter le contrôle budgétaire de l'entreprise, il faut que chaque direction s'occupe de son domaine, par exemple : l'estimation première du cout du projet ont en question est faite au niveau de la direction « projet station-service autoroutière »

- Q5- Quel est l'impact de la gestion des projets sur l'organisation ?

- Réponse 05 :

- L'impact de la gestion des projets sur l'organisation est le développement de l'expérience qui est un atout dont l'entreprise doit en profiter.